



N° d'ordre :

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Juridiques, Economiques,
Sociales, Chariaa et de Gestion

Formation Doctorale : Sciences Economiques et Gestion

Discipline : Sciences Economiques et Gestion

Spécialité : Sciences Economiques et Gestion

Laboratoire : LABORATOIRE DE RECHERCHE ET D'ETUDES EN
MANAGEMENT, ENTREPRENEURIAT ET FINANCE

Thèse pour l'obtention de DOCTORAT

Titre de la thèse

**Rôle du cluster dans le renforcement de la compétitivité d'une destination
touristique : Cas de la région de Fès-Meknès**

Préparée par : ELAMRANI Mohammed Encadrée par : Pr. HMIOUI Aziz

Soutenue le 14 Juin 2024 devant le jury :

Nom et Prénom	Grade	Etablissement	Qualité
HMIOUI Aziz	PES	ENCG - Fès	Directeur de thèse & Président
EL JADDAOUI Abdelhakim	PES	FPD - Taza	Membre
RAJOUANI Bouchra	MCH	EST - Meknès	Rapporteur et membre
EL MALIKI Sanae	MCH	EST - Fès	Rapporteur et membre
BENJELLOUN Ahmed	MCH	ENCG - Fès	Membre

Année Universitaire 2023/2024

Résumé de la thèse

Après avoir démontré son efficacité dans le secteur industriel, le cluster a été adopté dans divers autres domaines, notamment le tourisme, qui possède ses particularités propres et implique plusieurs acteurs hétérogènes.

De nombreux chercheurs éminents et institutions internationales telles que l'OCDE et l'OMC recommandent la collaboration et la mise en réseau des acteurs touristiques au sein d'un cluster de tourisme comme un moyen de promouvoir la compétitivité des destinations touristiques.

Le Maroc, dans le cadre de ses stratégies de développement touristique, a également pris conscience de l'importance de ces regroupements stratégiques et envisage de les mettre en œuvre dans différentes régions. Parmi celles-ci, la région de Fès-Meknès se présente comme une destination prometteuse dans le tourisme marocain, en raison de la richesse de son patrimoine et de ses innombrables potentialités qui peuvent être exploitées de manière optimale grâce à la coopération entre les acteurs touristiques.

Ainsi, cette étude poursuit deux objectifs principaux : tout d'abord, vérifier la faisabilité de la mise en place d'un projet de cluster de tourisme dans la région de Fès-Meknès en étudiant les facteurs et caractéristiques spécifiques de la région, comparés aux éléments du modèle du Diamant touristique préconisé par M. Porter. Ensuite, évaluer l'importance des facteurs de compétitivité de cette destination dans le contexte marocain. Pour atteindre ces objectifs, une approche mixte a été adoptée, combinant une étude exploratoire sous forme d'étude de cas, accompagnée d'une étude quantitative.

Mots clés : Cluster, tourisme, compétitivité, coopération, destination.

DEDICACES

A la mémoire de mon Père,

A la mémoire de ma mère,

A mon épouse,

A mes deux enfants

A tous les membres de ma famille et mes amis.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude envers M. HMIOUI AZIZ, mon directeur de thèse, pour le soutien inestimable qu'il m'a apporté tout au long de mon parcours doctoral. Sans sa présence bienveillante, ses orientations éclairées et ses précieuses recommandations, l'achèvement de ce travail n'aurait tout simplement pas été possible. Sa guidance et son expertise ont été des piliers fondamentaux dans la réussite de cette thèse.

Mes sincères remerciements s'adressent également aux Professeurs Pr. EL JADDAOUI Abdelhakim, Pr. RAJOUANI Bouchra, Pr. ELMALIKI Sanae et Pr. BENJELLOUN Ahmed, qui ont accepté d'évaluer la thèse et de faire partie du jury de la soutenance.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à tous les acteurs du secteur touristique que j'ai eu le privilège d'interroger dans le cadre de cette étude. Leur participation et leur temps précieux ont permis d'approfondir les aspects pratiques et concrets de ma recherche, rendant ainsi cette thèse plus pertinente et réaliste.

Un merci spécial revient au directeur et aux professeurs du Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF), ainsi qu'aux professeurs et administratifs de l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Fès et de la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès. Leur appui institutionnel et leur environnement académique stimulant ont été essentiels dans la conduite de ce travail de recherche.

En outre, je tiens à exprimer ma gratitude envers les responsables et administratifs du centre des études doctorales Sciences économiques et Gestion, dont l'assistance et l'organisation ont facilité le déroulement harmonieux de mon doctorat.

Enfin, je souhaite adresser mes remerciements chaleureux à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette thèse. Votre soutien, vos encouragements et vos idées ont été des éléments précieux qui ont façonné le développement de cette recherche.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	6
Partie I : Du cluster industriel au cluster touristique : Cadre théorique et conceptuel.....	14
Introduction	15
Chapitre 1 : Le cluster industriel.....	16
Section 1 : Cadre théorique et conceptuel du cluster industriel	17
Section 2 : Cluster et compétitivité	52
Section 3 : Politique de cluster et développement régional	64
Chapitre 2 : Le cluster touristique.....	73
Section 1 : Cadre conceptuel du cluster de tourisme	75
Section 2 : Cluster de tourisme et compétitivité	108
Section 3 : Politique de cluster et développement régional	119
Partie II : Application du cluster de tourisme à la région de Fès-Meknès : Etude empirique	127
Introduction	128
Chapitre 1 : Etude exploratoire	129
Section 1 : Méthodologie de recherche	130
Section 2 : Terrain d'étude - La région de Fès-Meknès	138
Section 3 : Gouvernance du tourisme et acteurs touristiques.....	148
Section 4 : Application du modèle de Diamant touristique sur la destination Fès-Meknès	161
Chapitre 2 : Etude quantitative	168
Section 1 - Méthodologie de recherche	168
Section 2 : Réalisation de l'enquête	173
Section 3 : Evaluation de la fiabilité et de la validité du modèle	176
Section 4 : Présentation et analyse des résultats	197
Conclusion.....	214
CONCLUSION GENERALE	220
Références bibliographiques	226
Documents, Rapports et Sites consultés.....	240
Annexes	241
Liste des Figures.....	244
Liste des tableaux	246
Liste des sigles	248
Table des matières	250

INTRODUCTION GENERALE

«Se réunir est un début, Rester ensemble est un progrès,

Travailler ensemble est la réussite »

Henry Ford

Le tourisme est un secteur en constante évolution qui englobe les voyages, les visites et les séjours effectués par des personnes dans des destinations en dehors de leur environnement habituel à des fins de loisirs, d'affaires ou autres.

Le secteur du tourisme est un domaine en constante évolution, caractérisé par de nombreuses particularités qui le rendent unique. Tout d'abord, le tourisme se distingue par la mobilité des personnes à travers les frontières et la globalisation croissante des destinations touristiques. Les voyageurs sont de plus en plus nombreux à explorer des pays éloignés, ce qui a entraîné une augmentation des échanges culturels à l'échelle mondiale.

De plus, le tourisme est soumis à des variations saisonnières marquées, avec des périodes de pointe et des périodes creuses. Cette caractéristique présente des implications majeures en termes de planification, de gestion des ressources et de développement des destinations touristiques. Les entreprises du secteur doivent être en mesure de s'adapter aux fluctuations de la demande et d'optimiser leurs ressources pour maximiser leurs revenus tout en offrant une expérience satisfaisante aux visiteurs.

Le tourisme favorise également les interactions entre les touristes et les communautés d'accueil, créant ainsi des opportunités d'échange culturel et de compréhension mutuelle. Les visiteurs ont la possibilité de découvrir de nouvelles cultures, traditions et modes de vie, tandis que les communautés locales bénéficient économiquement de l'afflux de touristes. Cette interaction peut contribuer à renforcer les liens entre les cultures et à favoriser la tolérance et l'ouverture d'esprit.

Cependant, le secteur du tourisme est caractérisé par une fragmentation importante. De nombreux acteurs interviennent dans ce domaine, tels que les agences de voyage, les hôtels, les compagnies aériennes et les offices de tourisme, ce qui peut rendre la coordination et la gestion du secteur complexes. La collaboration entre ces différentes parties prenantes est essentielle pour assurer une expérience touristique fluide et cohérente, mais cela peut représenter un défi en raison des intérêts et des objectifs divergents.

Un aperçu du contexte du tourisme mondial

Avant la pandémie de COVID-19, l'industrie du tourisme connaissait une croissance constante depuis plusieurs décennies. Le tourisme était devenu un secteur économique majeur, contribuant de manière significative au PIB de nombreux pays, et offrant des opportunités d'emploi à des millions de personnes à travers le monde.

Cependant, la pandémie de COVID-19 a provoqué une crise sans précédent dans le secteur du tourisme. Les voyages internationaux ont été fortement restreints en raison des mesures de confinement, des fermetures de frontières et des restrictions de voyage imposées par les gouvernements du monde entier pour contenir la propagation du virus. Les compagnies aériennes, les hôtels, les restaurants, les agences de voyage et de nombreux autres acteurs du secteur ont été durement touchés par la baisse drastique du nombre de touristes.

La pandémie a également entraîné une transformation des comportements des voyageurs. La santé et la sécurité sont devenues des préoccupations majeures, et les voyageurs sont plus attentifs aux protocoles sanitaires mis en place par les destinations et les entreprises touristiques. De plus, de nombreux pays ont adopté des mesures de relance du tourisme pour attirer à nouveau les visiteurs et stimuler leurs économies.

Alors que le monde commence à se remettre de la pandémie grâce aux progrès de la vaccination et à l'assouplissement des restrictions, l'industrie du tourisme se prépare à une reprise progressive. Cependant, la situation reste encore incertaine et la reprise complète du tourisme mondial pourrait prendre du temps.

Parallèlement, de nouvelles tendances et évolutions se dessinent dans le secteur du tourisme. Le tourisme durable gagne en importance, avec une demande croissante pour des voyages respectueux de l'environnement et des communautés locales. Les voyages d'aventure, les voyages en plein air et les destinations moins connues gagnent également en popularité. De plus, les technologies telles que l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle et les plateformes en ligne continuent de transformer la façon dont les gens recherchent, réservent et vivent leurs expériences de voyage.

Du point de vue de l'Organisation de Coopération et de développement Economique - OCDE, (2018), La pérennité du développement du secteur du tourisme dépendra de sa capacité d'adaptation aux tendances qui se font jour sur les plans économique, social, politique, environnemental et technologique. Pour que le tourisme réalise son potentiel au profit d'une

croissance durable et inclusive, il faudra mettre en place des politiques équilibrées, des stratégies intégrées et des structures interministérielles, ainsi que des mécanismes intégrant le secteur privé et d'autres parties prenantes à la gouvernance du tourisme.

Voici quelques chiffres clés pour comprendre l'état actuel du tourisme mondial :

- **Contribution économique** : Le tourisme représente environ 10,4 % du produit intérieur brut (PIB) mondial (Conseil mondial du voyage et du tourisme, 2020).
Le secteur du tourisme a généré 7,4 billions de dollars de recettes en 2019 (Organisation mondiale du tourisme – OMT, 2019).
- **Emploi** : Le tourisme soutient directement ou indirectement environ 330 millions d'emplois dans le monde. En 2019, le tourisme était responsable de 1 emploi sur 10 dans le monde (OMT, 2019).
- **Arrivées de touristes internationaux** : En 2019, il y a eu 1,5 milliard d'arrivées de touristes internationaux dans le monde. En raison de la pandémie de COVID-19, les chiffres ont été considérablement impactés en 2020, avec une baisse estimée d'environ 73 % des arrivées de touristes internationaux par rapport à 2019.
- **Dépenses des touristes internationaux** : Les dépenses des touristes internationaux s'élevaient à environ 1,5 billion de dollars en 2019.

Le tourisme : enjeux et défis

Le tourisme est une industrie mondiale en croissance constante, mais elle est également confrontée à de nombreux enjeux et défis.

Le tourisme peut exercer une pression importante sur l'environnement, notamment en raison de l'augmentation des émissions de carbone liées aux transports, de la consommation d'eau et de l'exploitation des ressources naturelles. Le défi consiste à développer un tourisme plus respectueux de l'environnement, en favorisant la durabilité, la protection des écosystèmes fragiles et la réduction des impacts négatifs.

Le tourisme peut avoir des conséquences sur les communautés locales et leur culture. Il peut entraîner la perte d'identité culturelle, la commercialisation excessive de traditions locales et l'exploitation des populations locales. Le défi consiste à développer un tourisme qui respecte les valeurs culturelles des communautés hôtes, favorise le dialogue interculturel et améliore les conditions de vie des populations locales.

L'industrie du tourisme connaît une croissance rapide, ce qui peut entraîner une pression excessive sur les infrastructures, les ressources et les destinations. La gestion de cette croissance est un défi majeur, afin d'éviter la surpopulation, la dégradation des sites touristiques et les problèmes d'infrastructures.

De nombreuses destinations touristiques sont confrontées à une forte saisonnalité, avec une affluence touristique élevée pendant certaines périodes de l'année, suivie d'une baisse significative pendant les périodes creuses. Cela peut entraîner des problèmes de surcapacité pendant les périodes de pointe et de chômage saisonnier pendant les périodes creuses. Le défi consiste à promouvoir le tourisme hors saison, à diversifier les produits touristiques et à atténuer les effets de la saisonnalité.

Les préoccupations liées à la sécurité peuvent avoir un impact important sur l'industrie du tourisme. Les actes de terrorisme, les crises politiques, les pandémies et d'autres événements peuvent entraîner une baisse de la demande touristique et des perturbations majeures. La gestion des risques et la garantie de la sécurité des voyageurs sont des défis essentiels pour l'industrie du tourisme.

L'évolution rapide de la technologie a un impact sur tous les aspects de l'industrie du tourisme, des réservations en ligne aux expériences de réalité virtuelle. Les acteurs de l'industrie doivent s'adapter à ces changements, innover et intégrer les nouvelles technologies pour améliorer l'expérience touristique tout en restant compétitifs.

Le tourisme peut être perçu comme une activité réservée aux personnes ayant des ressources financières et sociales élevées. L'enjeu consiste à promouvoir un tourisme plus inclusif, en garantissant l'accès aux destinations et aux services touristiques pour tous, quel que soit leur niveau de revenu, leur handicap ou leur origine.

Ces enjeux et défis nécessitent une approche holistique et une coopération entre les acteurs de l'industrie du tourisme, les gouvernements, les communautés locales et les organisations internationales pour parvenir à un tourisme durable, éthique et bénéfique pour tous.

Choix du sujet de cluster de tourisme

C'est dans ce contexte difficile de reprise post COVID-19, et en réponse aux différentes particularités du secteur touristique, ainsi qu'aux enjeux et défis importants auxquels doit faire face le secteur, que les stratégies de regroupements spatiaux et d'agglomération peuvent représenter des solutions pertinentes à toutes ses préoccupations et soucis.

En tenant compte de ces considérations nous avons choisi d'étudier le concept du cluster afin d'examiner comment peut-il aider à trouver des solutions à ses problèmes, et en particulier sa contribution dans le renforcement de la compétitivité de la destination touristique.

L'émergence du concept du cluster a été initiée au début des années 90, principalement grâce aux travaux de Michael Porter. Tout d'abord, ces clusters ont vu le jour dans les pays industrialisés, puis ils ont progressivement gagné en importance dans les pays émergents et en voie de développement. Ce concept a rapidement été adopté par les praticiens et les décideurs, d'abord dans le secteur de l'industrie et des technologies, puis dans celui des services.

Le concept de cluster industriel vise à rassembler les savoir-faire pour créer des synergies dans un domaine spécifique, afin de générer un avantage compétitif. En conséquence, le secteur industriel a connu un développement significatif. De nos jours, le cluster est considéré comme un puissant moteur de dynamisme et de développement économique local. Grâce à son caractère opérationnel, il est perçu comme un moyen de stimuler la croissance sur des bases locales.

En effet, le sujet du cluster de tourisme a été étudié par de nombreux chercheurs dans le domaine du tourisme et de l'économie régionale. Le concept de cluster de tourisme fait référence à une concentration géographique d'entreprises et d'organisations liées au tourisme dans une région donnée. Ces clusters sont souvent formés lorsque des entreprises touristiques, telles que les hôtels, les restaurants, les agences de voyage, les attractions touristiques, etc., se regroupent dans une même zone afin de bénéficier de synergies et d'avantages compétitifs mutuels.

Le concept de cluster de tourisme repose sur des fondements théoriques et conceptuels provenant de divers domaines de recherche, tels que l'économie régionale, le développement économique local, la géographie économique et le tourisme lui-même. Voici quelques-uns des fondements théoriques et conceptuels clés associés aux clusters de tourisme :

- **Théorie des clusters** : Cette théorie, développée par Michael Porter, met en évidence l'importance des concentrations géographiques d'entreprises similaires et interconnectées pour stimuler la compétitivité régionale. Les clusters de tourisme appliquent cette théorie en considérant que les entreprises et les organisations touristiques opérant dans une région spécifique peuvent bénéficier de synergies, d'apprentissage mutuel et de collaborations.
- **Économie régionale** : L'économie régionale se concentre sur l'analyse des facteurs économiques au niveau régional, en tenant compte des avantages comparatifs et compétitifs d'une région spécifique. Dans le contexte des clusters de tourisme, cette

approche examine les ressources et les atouts régionaux qui peuvent favoriser le développement du tourisme, tels que les sites naturels, le patrimoine culturel, l'infrastructure, les compétences locales, etc.

- **Développement économique local** : Cette approche met l'accent sur la promotion du développement économique au niveau local en mobilisant les acteurs locaux et en exploitant les ressources endogènes. Dans le contexte du tourisme, le développement économique local cherche à créer des emplois, à stimuler l'activité économique et à améliorer la qualité de vie grâce à l'exploitation des ressources touristiques locales.
- **Géographie économique** : La géographie économique examine la distribution spatiale des activités économiques et analyse les relations entre les lieux et les activités économiques. Dans le cadre des clusters de tourisme, cette discipline étudie la localisation des entreprises touristiques, les flux de touristes, les schémas de développement régional et les interactions entre les acteurs du tourisme.

Ces fondements théoriques et conceptuels contribuent à la compréhension et à l'analyse des clusters de tourisme en mettant l'accent sur les avantages économiques, les synergies régionales, les atouts locaux et la durabilité dans le développement du tourisme.

Objectifs de la recherche

Dans cette étude, nous examinons le concept de cluster touristique ainsi que des concepts similaires, et nous explorons la possibilité de son adaptation dans le contexte spécifique du Maroc, en particulier dans la région de Fès-Meknès, qui semble réunir toutes les conditions nécessaires pour la réussite d'un cluster touristique performant.

L'objectif de cette recherche est d'initier une réflexion sur le rôle que les acteurs du tourisme doivent jouer en travaillant collectivement au sein d'un cluster, tout en identifiant les orientations qui pourraient conduire à une formule idéale d'un cluster touristique adapté à la région.

En adoptant une approche axée sur l'offre, nous analysons comment la mise en réseau des acteurs du tourisme sous forme de cluster peut renforcer la compétitivité de la destination de Fès-Meknès.

Cette étude vise donc à approfondir notre compréhension des avantages potentiels qu'un cluster touristique pourrait offrir dans le contexte spécifique de la région, en termes de collaboration

entre les acteurs, d'amélioration de la compétitivité et de développement d'une formule idéale adaptée aux besoins et aux caractéristiques locales.

En plus d'apporter des contributions théoriques et méthodologiques, cette recherche vise essentiellement à aider les décideurs en charge du tourisme à évaluer et comparer l'importance des différents facteurs influençant la compétitivité touristique. L'objectif est de les guider dans l'élaboration de leurs stratégies en se concentrant sur les aspects prioritaires.

Pour atteindre ces objectifs, cette étude adopte une approche confirmatoire et déductive. Dans une première partie, elle s'appuie sur les connaissances existantes, notamment une revue de littérature, afin de guider l'analyse des phénomènes spécifiques, à savoir les déterminants de la compétitivité. Ces déterminants sont déjà bien documentés et font l'objet d'une recherche approfondie. En deuxième partie, nous procédons à l'exploration de la région de Fès-Meknès afin d'analyser ses caractéristiques socio-économiques et d'évaluer le potentiel de création d'un cluster touristique. De plus, nous cherchons à évaluer les facteurs qui influencent la compétitivité touristique dans la région de Fès-Meknès.

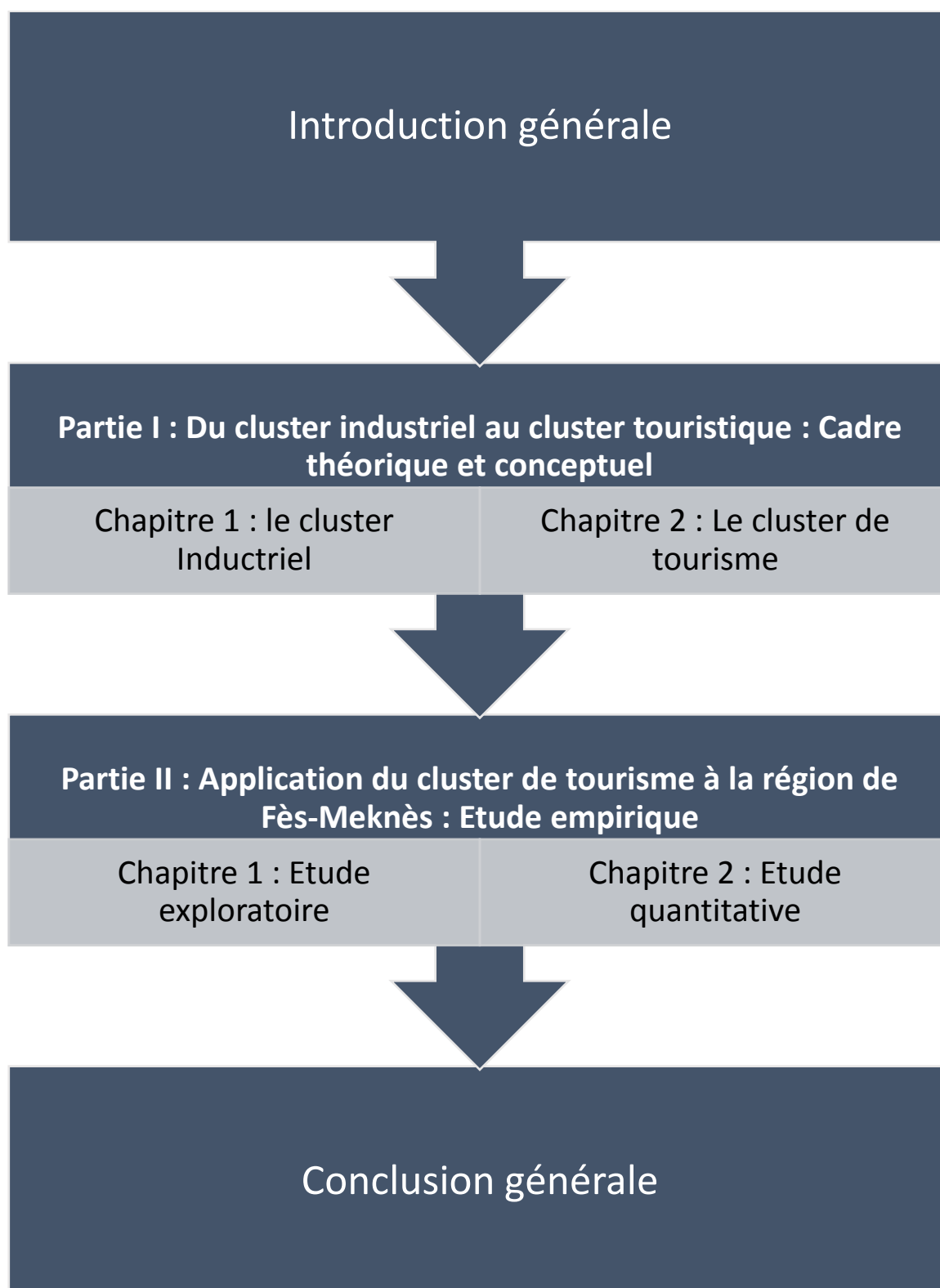
Structure de la thèse

Notre thèse est structurée en deux parties distinctes.

La première partie comprend deux chapitres. Le premier chapitre examine le cadre théorique et conceptuel du cluster industriel. Il analyse l'impact du cluster sur la compétitivité et explore la relation entre la politique du cluster et le développement régional. Le deuxième chapitre se concentre spécifiquement sur le cluster de tourisme. Il aborde le cadre conceptuel, les caractéristiques du secteur du tourisme, ainsi que les avantages et les obstacles liés au cluster de tourisme.

La deuxième partie présente le cadre opérationnel de la thèse et est également divisée en deux chapitres. Le premier chapitre comprend une étude exploratoire qui englobe une brève présentation de la méthodologie de recherche, une description de la région de Fès-Meknès (notre terrain de l'étude), ainsi qu'une présentation du secteur touristique au Maroc, de sa gouvernance et des acteurs impliqués. Enfin, une étude de cas est réalisée pour tenter d'appliquer le modèle du Diamant touristique de Porter à la destination de Fès-Meknès. Dans le deuxième chapitre de la thèse, une étude quantitative est menée pour vérifier l'application du modèle de compétitivité de Crouch et Ritchie et évaluer les facteurs de compétitivité dans le contexte marocain, en se concentrant particulièrement sur la destination de Fès-Meknès.

Figure 1 : Structure de la thèse



**PARTIE I : DU CLUSTER INDUSTRIEL
AU CLUSTER TOURISTIQUE :
CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL**

Introduction

M. Porter¹ introduit le concept de cluster pour rétablir le rôle approprié de la localisation et de l'analyse spatiale dans le contexte de la compétition. En analysant le concept de l'avantage concurrentiel, Porter indique que la focalisation sur les entreprises, puis sur les nations tendait à sous-estimer l'importance de l'emplacement. « Si quoi que ce soit, la tendance a été de considérer que la localisation diminuait en importance ... mais ... cette perspective, bien que largement répandue, ne correspond pas à la réalité de la concurrence » (Porter, 1998).

Selon Porter, la concurrence et la coopération entre les entreprises au sein d'un cluster, ainsi que la recherche constante d'un avantage concurrentiel dans une économie axée sur l'innovation et le développement, ont revitalisé le concept de cluster. Martin et Sunley (2003) affirment que la théorie des clusters est devenue le concept standard dans ce domaine, et les décideurs du monde entier ont utilisé le modèle de cluster de Porter comme un outil pour promouvoir la compétitivité, l'innovation et la croissance aux niveaux national, régional et local.

Selon de nombreux auteurs, le regroupement régional fait désormais partie d'un nouvel ordre industriel. Aujourd'hui, le concept de cluster se concentre sur le transfert de connaissances (Maskell, 2001), ainsi que sur les liens et les interdépendances entre les acteurs de la chaîne de valeur. Cela va au-delà des idées traditionnelles de regroupement, qui impliquaient des réseaux horizontaux d'entreprises opérant sur le même marché de produits finaux dans le même domaine (Enright et Roberts, 2001).

La mondialisation a donné une impulsion à la spécialisation, avec l'émergence de nouveaux clusters dans les économies en développement et en transition, tandis que les anciens clusters des économies développées se concentrent sur des activités plus avancées ou spécialisées. Fernando et Long (2012) soulignent que les clusters d'aujourd'hui sont pertinents pour tous les types d'emplacements et se différencient par leurs objectifs, leur impact et leur taille, présentant des avantages positifs de proximité sur la productivité des entreprises.

¹ Michael E. Porter, est un éminent professeur, chercheur et stratège américain. Il est largement reconnu pour son expertise dans le domaine de la stratégie d'entreprise et de la compétitivité. Professeur à la Harvard Business School, il est l'auteur de nombreux ouvrages influents, dont "L'avantage concurrentiel" et "Choix stratégiques et concurrence". Porter a développé des cadres analytiques et des concepts novateurs tels que les cinq forces de la concurrence et le modèle de la chaîne de valeur, qui sont devenus des références pour les praticiens et les universitaires du monde entier. Son travail a eu une influence considérable sur le domaine de la stratégie et continue de façonner la pensée stratégique des entreprises à l'échelle mondiale.

Chapitre 1 : Le cluster industriel

Depuis les années 1980, on assistait à un intérêt grandissant au concept de cluster industriel à la fois de la part des chercheurs, qui ont été interpellés par les tendances manifestement paradoxales du développement économiques, que de la part des décideurs politiques qui sont en quête des moyens et outils pour soutenir les modèles de développement existant ou chercher de nouveaux modèles (Hjalager, 2000).

Torre (2014) souligne que « le concept de cluster, qui constitue la manière contemporaine de qualifier les formes locales d'organisation des activités d'innovation, a fini par recouvrir et englober les appellations antérieures des systèmes localisées de production et d'innovation tels que les districts, milieux innovateurs, technopoles, ... ». Ce concept connaît un succès qui ne se dément pas, au niveau analytique que dans le cadre des politiques territoriales.

Au départ, le terme "cluster" était utilisé pour désigner des réussites notables, dont le cas le plus célèbre est la "Silicon Valley"². Ces régions se caractérisaient par un fort niveau d'innovation technologique et de rentabilité, ce qui a attiré l'attention des autorités locales, des institutions financières, des investisseurs en capital-risque et des "business angels"³. En s'inspirant de ce succès, le concept de cluster a été étendu à d'autres secteurs industriels et de services.

Le concept de cluster est devenu un outil de politiques économiques locales ou nationales privilégié par de nombreux pays dans le monde entier, et préconisé par les institutions internationales telles que la Banque Mondiale et l'OCDE. Considéré ainsi comme un moyen de développement économique, grâce aux effets bénéfiques de la mise en synergie des entreprises locales, en particulier la circulation de connaissances.

De ce fait, les politiques visant à promouvoir la mise en réseau des entreprises se sont avérées pertinentes, car elles permettent de conduire à un accroissement de leur compétitivité. Selon Torre (2014) « l'organisation en réseau local devant se révéler supérieure aux autres types de

² La Silicon Valley est une région située en Californie, aux États-Unis, réputée pour être le centre névralgique de l'industrie technologique et de l'innovation. Elle abrite un grand nombre d'entreprises de renommée mondiale, notamment des géants de la technologie tels que Google, Apple, Facebook, Intel et bien d'autres. La Silicon Valley est connue pour son écosystème dynamique, caractérisé par une concentration unique de startups, de capital-risque, de chercheurs, d'universités de premier plan et de professionnels de l'industrie.

³ Les business angels, également appelés investisseurs providentiels, sont des individus fortunés qui investissent leur propre capital dans des startups ou des petites entreprises en croissance. Ils apportent non seulement des fonds, mais aussi leur expérience, leurs compétences et leurs réseaux afin de soutenir le développement de l'entreprise dans laquelle ils investissent.

fonctionnement, en particulier décentralisé. Dans la plupart des pays de l'OCDE, ce type de politique a connu des déclinaisons nombreuses, souvent initiées par les pouvoirs publics nationaux ».

Si les principes et les mécanismes d'agglomérations d'entreprises ne sont pas récents, toutefois, le concept a été popularisé grâce aux travaux de M. Porter (1990) en particulier son ouvrage « les avantages compétitifs des nations ». En effet, ce concept a connu un grand succès dans le milieu académique, ainsi que parmi les décideurs dans le cadre de leurs politiques économiques. Si la capacité de stimuler une littérature dynamique représente un critère clé d'une théorie robuste, alors l'avantage compétitif des nations de Porter a connu un succès retentissant. La littérature ultérieure applique le concept de cluster à une grande variété d'industries et d'emplacements, à travers différentes échelles régionales (Enright, 1993). Par contre, il a stimulé de nombreuses critiques et défis à la conceptualisation originale de Porter (Clancy et al., 2001).

Section 1 - Cadre théorique et conceptuel du cluster industriel

L'origine du concept du cluster remonte aux travaux d'Alfred Marshall⁴ (1890), qui a inspiré les chercheurs en mettant le point sur le dynamique de certains territoires, tels que « la troisième Italie⁵ ou la Silicon Valley » en étudiant les facteurs à l'origine de leur dynamisme (Pommier et Boilève, 2002).

Dans les années 70, Becattini a repris la théorie du district industriel de Marshall, et la appliquée à la région de l'Italie du nord. En effet, parmi les premiers cas étudiés, celui de la « troisième Italie », où se trouve dans des zones limitées et spécialisées, la fabrication de certains produits

⁴ Alfred Marshall (1842-1924) était un économiste britannique renommé, considéré comme l'un des pères fondateurs de l'économie néoclassique. Son œuvre la plus célèbre, "Principles of Economics", publiée en 1890, a exercé une influence considérable sur le développement de la discipline économique moderne. Marshall a introduit des concepts clés tels que l'élasticité-prix de la demande, la notion de courbe d'offre et de demande, et le concept de surplus du consommateur et du producteur. Il a également contribué à établir l'économie comme une science analytique en utilisant des outils mathématiques dans ses recherches. Marshall a joué un rôle crucial dans la synthèse des idées économiques classiques et néoclassiques, et son travail a jeté les bases de l'économie moderne telle que nous la connaissons aujourd'hui.

⁵ La troisième Italie est un concept utilisé pour décrire les régions du nord de l'Italie qui se distinguent économiquement et socialement des régions du nord industriel et du sud agricole. Elle fait référence aux régions situées entre Milan et Florence, caractérisées par leur dynamisme économique, leur esprit entrepreneurial et leur industrie manufacturière diversifiée. Ces régions, telles que la Vénétie, l'Émilie-Romagne et la Lombardie, sont connues pour leur production de biens de consommation, leur industrie automobile, leur mode et leur design. La troisième Italie est souvent considérée comme un moteur de croissance économique et un centre d'innovation dans le pays, contribuant au développement et à la prospérité de l'Italie dans son ensemble.

différents de ceux qui existent dans « la première » et « la deuxième » Italie (Bellandi, 1989; Garofoli, 1991; Lazerson, 1990; Sforzi, 1990) cité dans (Hjalager, 2000).

En 1990, grâce aux travaux de M. Porter, le concept de cluster a suscité l'enthousiasme des chercheurs, a connu un élargissement de son domaine d'application et devenu un instrument privilégié des politiques de développement économique régional et des politiques industrielles.

1. Les fondements théoriques

Bien que le concept de cluster de Porter représente une nouvelle façon de penser l'économie régionale, il a des antécédents intellectuels définis et reconnus, en tant que concept de « districts industriels ». Les deux concepts sont fondés sur la théorie de la géographie économique, en particulier ses concepts relatifs aux économies d'agglomération (Jackson et Murphy, 2002).

Dans la littérature, les arguments en faveur de regroupement des entreprises et le clustering sont nombreux. Porter (1998) déclare que : « À divers égards, divers ouvrages ont reconnu et mis en lumière le phénomène des clusters, notamment ceux sur les pôles de croissance et les liens en amont et en aval, les économies d'agglomération, la géographie économique, l'économie urbaine et régionale, les systèmes nationaux d'innovation, la science régionale, quartiers industriels et réseaux sociaux ».

De la théorie de la compétence de base, Prahalad et Hamel (1994) suggèrent que l'entreprise doit se concentrer sur ses compétences distinctives, en cherchant les autres compétences dans son réseau de coopération. La théorie de compétence selon Lawson (1999) constitue une tentative de rassembler les idées de la littérature sur le district industriel de Marshall, de la géographie économique et de l'approche du management par les ressources. Une attention particulière est accordée à l'interaction mise en place au sein du cluster et les liens avec ses différentes unités (entreprises, agences publiques...etc.).

La théorie du management par les ressources, combiné avec l'approche institutionnelle ouvre la voie en direction de l'avantage compétitif inter-organisationnel basé sur les relations. Cette dernière permet à l'entreprise d'incorporer les nouvelles sources de compétitivité, longtemps négligés, possédés par les autres entités au sein du réseau de coopération, ainsi que d'atteindre le ratio relationnel « Relationship ratio » (Dyer et Singh, 1998).

Selon Jackson et Murphy (2002) la théorie des clusters est un mélange de théorie économique et géographique, assistée par la politique gouvernementale, avec des opérateurs commerciaux individuels travaillant conjointement pour répondre aux besoins des clients et améliorer

l'attraction et le développement de la région. Un aspect important de son succès est le développement de compétences et de systèmes organisationnels qui peuvent aider à surmonter les intérêts individuels et à résoudre les conflits qui surviennent au fil du temps.

Porter souligne le lien de la théorie du cluster avec la théorie des réseaux et la théorie de la concurrence, pour lui : «la théorie des clusters jette un pont entre la théorie des réseaux et la concurrence» (Porter, 1998).

En effet, au cœur de la «théorie de la compétitivité» de Porter se trouve son idée de longue date de la «stratégie concurrentielle». Porter suggère qu'il existe trois stratégies génériques que les entreprises doivent suivre pour établir une avance sur leur marché : la différenciation (du produit ou du service), la maîtrise des coûts et la stratégie de concentration (en concentrant les activités sur les besoins de segments spécifiques du marché). Le rôle des clusters dans cette théorie est qu'en concentrant l'interaction entre les éléments du «diamant compétitif», ils améliorent les trois aspects de la stratégie (Martin et Sunley, 2003).

La littérature propose essentiellement trois modèles pour définir le concept de cluster : le modèle d'agglomération, le modèle de complexe industriel et le modèle de réseau social. En effet, Les chercheurs soutiennent l'existence de trois principaux modèles de cluster (ou théories). Le premier est le modèle des "économies d'agglomération pure", qui remonte de Marshall à la théorie économique urbaine moderne, et met l'accent sur les avantages économiques résultant de la concentration géographique. Le deuxième est appelé le modèle du "complexe industriel", dans lequel les clusters sont considérées comme des regroupements géographiques résultant des échanges commerciaux entre les entreprises et de la réduction des coûts de transaction. Enfin, le troisième modèle est le modèle du "réseau social", qui interprète les clusters principalement comme des réseaux solides de relations interpersonnelles, de confiance et de pratiques institutionnalisées à l'échelle locale.

L'approche « Proximiste » est une autre théorie qui explique le regroupement géographique des entreprises. En fait, l'approche « Proximiste » est une théorie qui met l'accent sur l'importance des interactions et des relations sociales dans la localisation des activités économiques. Selon cette approche, les entreprises ont tendance à se regrouper géographiquement pour bénéficier des avantages liés à la proximité spatiale, aux synergies et aux échanges de connaissances.

Dans notre thèse, nous avons choisi de nous appuyer sur certaines théories clés pour développer notre cadre théorique sur le concept de cluster. Ces théories comprennent le modèle d'agglomération, le modèle de complexe industriel, le modèle de réseau social et l'approche

« Proximiste ». Nous avons fait ce choix en raison de leur capacité à expliquer les regroupements géographiques de type cluster et à aborder les différents aspects de ce concept complexe.

Le modèle d'agglomération met l'accent sur l'idée que les entreprises ont tendance à se regrouper géographiquement pour bénéficier d'économies d'échelle, de synergies et de la proximité avec les fournisseurs, les clients et les institutions de soutien. Selon ce modèle, la concentration spatiale des entreprises crée un environnement favorable à l'innovation, à la concurrence et à la spécialisation, ce qui renforce la compétitivité globale de la région.

Le modèle de complexe industriel est étroitement lié au modèle d'agglomération, mais il met davantage l'accent sur la diversification des activités économiques au sein d'une région donnée. Selon ce modèle, les clusters se forment lorsque des industries complémentaires se regroupent pour tirer parti des synergies potentielles et des avantages concurrentiels résultant de la proximité géographique. Ces complexes industriels peuvent inclure des entreprises appartenant à des secteurs différents, mais dont les activités se renforcent mutuellement.

Le modèle de réseau social considère les interactions et les liens entre les acteurs économiques au sein d'un cluster. Selon cette approche, les relations sociales et les réseaux de communication jouent un rôle clé dans le développement et le fonctionnement des clusters. Les échanges d'informations, les collaborations, les apprentissages mutuels et les innovations naissent des interactions entre les entreprises, les institutions de recherche, les fournisseurs, les clients et d'autres parties prenantes au sein du réseau.

Enfin, l'approche « Proximiste » met l'accent sur le rôle des connaissances tacites et de l'apprentissage local dans la dynamique des clusters. Selon cette approche, la proximité géographique favorise les échanges de connaissances tacites difficiles à formaliser et à transférer, ce qui renforce l'innovation et la compétitivité des entreprises dans un cluster.

En présentant ces théories, notre objectif est de fournir une base solide pour comprendre les clusters et leurs mécanismes sous-jacents. Ces différentes perspectives théoriques nous permettent d'explorer les multiples facettes des clusters et d'appréhender leur rôle dans le renforcement de la compétitivité et le développement économique régional.

1.1. Le modèle de l'agglomération pure

Le modèle de l'agglomération pure est une théorie économique qui a été proposée par l'économiste William Alonso dans son livre "Location and Land Use : Toward a General Theory of Land Rent" (1964).

Dans cet ouvrage, l'auteur a développé une théorie de l'utilisation des terres qui repose sur l'idée que les activités économiques se concentrent dans des zones géographiques spécifiques en fonction de la distance aux centres urbains, de la qualité des terres et des coûts de transport.

Le modèle de l'agglomération pure suggère que les entreprises se regroupent dans des zones où les coûts de transport sont les plus faibles, ce qui entraîne une augmentation de la demande pour les terrains dans ces zones. Cette demande accrue entraîne une hausse des prix fonciers dans ces zones, ce qui rend difficile pour les entreprises nouvellement arrivées de s'installer dans ces zones.

Le modèle de l'agglomération pure a été largement utilisé pour expliquer la structure urbaine dans de nombreuses villes du monde entier, et a été étendu et modifié par de nombreux autres auteurs depuis sa première formulation.

En effet, la première tentative de classification formelle des raisons du phénomène de regroupement localisé des entreprises a été faite par Marshall (1890). Marshall a proposé trois raisons pour lesquelles les entreprises continueraient d'être localisées dans la même zone. Celles-ci étaient liées au développement d'un bassin local de main-d'œuvre spécialisée, à l'augmentation de l'offre locale d'intrants non commerciaux spécifiques à une industrie et au flux maximal d'informations et d'idées (Krugman, 1991). Et donc réduit les coûts de recherche pour les deux parties. Cela implique que les entreprises locales sont en mesure d'embaucher des travailleurs et d'ajuster leurs niveaux de main-d'œuvre en réponse aux conditions du marché d'une manière plus efficace que ce ne serait le cas si l'entreprise était plus isolée géographiquement. La vaste offre locale d'intrants implique que la région réalise des économies d'échelle dans l'emploi d'infrastructures et de capitaux, tandis que le flux maximisé d'informations et d'idées implique que les connaissances sur les produits et les marchés peuvent être partagées plus facilement entre les agents du même regroupement spatial que ce ne serait le cas si les entreprises étaient dispersées.

Les avantages décrits par Marshall correspondent à la réalisation d'économies d'échelle ou de gamme de services dans l'emploi de capitaux publics ou privés et le transfert efficace de technologie. Pour Gordon et Mccann (2000) C'est la proximité géographique qui est l'élément

commun qui détermine leur regroupement sous la rubrique générale des «économies externes» de la grappe industrielle, plus communément appelée «économies d'agglomération».

Ces économies d'agglomération regroupées en trois catégories selon Hoover (1948) à savoir les rendements d'échelle internes, les économies de localisation et les économies d'urbanisation. Le niveau élevé d'emploi de facteurs locaux peut permettre le développement d'économies externes au sein du groupe d'entreprises locales du secteur concerné, ces économies étant appelées économies de «localisation» ; le développement des économies externes disponibles pour toutes les entreprises locales quel que soit le secteur, appelées économies d'«urbanisation».

Chacune de trois sources potentielles d'économies externes locales pouvant s'intégrer dans un ou plusieurs groupes de secteurs, ou dans l'ensemble d'une économie locale. Il peut y avoir une combinaison complexe d'économies d'agglomération opérant dans n'importe quelle ville-région (Jacobs, 1960).

Le point fondamental ici est qu'une variété de mécanismes par lesquels les économies externes sont réalisées fonctionnent simultanément, souvent indirectement et cumulativement, de sorte que les sources individuelles du processus d'agglomération ne peuvent pas être isolées ou identifiées individuellement (Glaeser et al., 1992 ; Henderson et al., 1995). La seule manifestation observable de leur existence peut donc être les effets réalisés sur la productivité, la croissance et les prix des facteurs locaux. Ce pur modèle d'agglomération ne suppose aucune forme de coopération entre les acteurs au-delà de ce qui est dans leur intérêt individuel dans un environnement atomisé et compétitif (Gordon et McCan, 2000).

L'agglomération sert donc fondamentalement à augmenter les opportunités d'échange et à réduire l'incidence des pénuries de marchés. La forme pure d'agglomération décrite ici est évidemment le modèle qui sous-tend la théorie économique urbaine moderne (Fujita, 1989).

Le modèle d'agglomération pure est une théorie économique qui suggère que la concentration de l'activité économique dans une région géographique donnée peut créer des avantages économiques pour les entreprises qui s'y trouvent. Les principales caractéristiques de ce modèle sont les suivants :

- **Concentration géographique** : Le modèle d'agglomération pure suppose que les entreprises ont tendance à se regrouper géographiquement, plutôt que de se disperser dans des zones éloignées les unes des autres.

- **Economies d'échelle** : Les entreprises qui sont regroupées dans une région ont la possibilité de réaliser des économies d'échelle, en partageant des infrastructures et des coûts fixes.
- **Externalités positives** : Les entreprises qui se regroupent dans une région peuvent bénéficier d'externalités positives, telles que la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, l'accès à des fournisseurs locaux ou l'existence d'un réseau d'entreprises complémentaires.
- **Compétitivité** : Les entreprises qui se regroupent dans une région peuvent être plus compétitives sur le marché, grâce à l'effet de taille et à l'accès à des ressources partagées.
- **Effets d'entraînement** : Le modèle d'agglomération pure suggère que la croissance économique dans une région peut entraîner une augmentation de l'emploi et des revenus pour les habitants de la région, ainsi qu'un accroissement de la demande pour les biens et services locaux.

Le modèle d'agglomération pure repose sur l'idée que la concentration géographique des entreprises peut générer des avantages économiques importants, en permettant la réalisation d'économies d'échelle, en créant des externalités positives et en renforçant la compétitivité des entreprises de la région.

1.2. Le modèle de complexe industriel

Le modèle de complexe industriel est une théorie économique qui a été développée aux États-Unis au milieu du XXe siècle pour expliquer la croissance économique et la transformation industrielle du pays. Selon cette théorie, les entreprises industrielles d'un pays sont interconnectées et interdépendantes, et forment ainsi un complexe industriel.

Le modèle de complexe industriel a été développé par plusieurs auteurs dans les années 1950 et 1960, mais les travaux de deux économistes américains, Alfred Chandler⁶ et Kenneth Arrow⁷, ont été particulièrement influents.

⁶ Alfred Chandler est l'auteur de plusieurs ouvrages sur l'histoire de l'entreprise et la croissance économique, notamment "The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business" (1977) et "Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism" (1990). Dans ces livres, Chandler soutient que les entreprises américaines ont adopté une structure de gestion hiérarchique centralisée, qui leur a permis de se développer rapidement et efficacement. Chandler est également connu pour avoir développé la théorie de la "firme multidivisionnelle", dans laquelle une entreprise est divisée en plusieurs divisions autonomes qui opèrent dans différents secteurs ou régions géographiques.

⁷ Kenneth Arrow est un économiste américain qui a remporté le prix Nobel d'économie en 1972. Il est connu pour ses travaux sur la théorie des choix collectifs et sur l'économie de l'information. Dans les années 1950 et 1960, Arrow a développé une théorie de l'apprentissage par l'expérience, qui explique

Le modèle de complexe industriel postule que les entreprises d'un pays sont liées par des relations de fournisseurs et de clients, de partenariats technologiques et de capitaux, ainsi que par des interactions avec des institutions gouvernementales, telles que les agences de réglementation et les organismes de recherche et de développement. Ces liens entre les entreprises, les universités, les laboratoires de recherche et les institutions gouvernementales créent un écosystème industriel complexe qui favorise l'innovation, la productivité et la croissance économique.

Le modèle de complexe industriel a été développé pour expliquer la croissance économique et la transformation industrielle des États-Unis après la Seconde Guerre mondiale, lorsque le pays est devenu un leader mondial de l'industrie manufacturière. Le modèle a été utilisé pour expliquer le rôle des clusters industriels, tels que la Silicon Valley et la Route 128 à Boston⁸, dans la croissance de l'industrie de la haute technologie.

Depuis son développement, le modèle de complexe industriel a été utilisé dans de nombreux pays pour expliquer leur croissance économique et leur transformation industrielle. Le modèle a également été utilisé pour encourager le développement de politiques industrielles visant à soutenir l'innovation et la croissance économique en favorisant les liens entre les entreprises, les universités, les laboratoires de recherche et les institutions gouvernementales.

En effet, ces complexes industriels se caractérisent par des ensembles de relations identifiables et stables entre les entreprises qui se manifestent en partie par leur comportement spatial. Les relations sont conçues principalement en termes de liens commerciaux, et ce sont ces schémas de vente et d'achat qui sont considérés comme régissant principalement leur comportement de localisation. Les premiers aperçus de la relation entre la production et l'organisation spatiale de

comment les entreprises peuvent améliorer leur productivité et leur efficacité en apprenant de leur propre expérience. Cette théorie a été utilisée pour expliquer la croissance économique et la transformation industrielle des États-Unis dans la deuxième moitié du XXe siècle.

⁸ La Route 128, également connue sous le nom de "Massachusetts Route 128" ou "The Tech Highway", est une autoroute majeure située dans la région de Boston, dans l'État du Massachusetts, aux États-Unis. Elle est renommée pour son importance économique et technologique, abritant de nombreuses entreprises et institutions liées aux hautes technologies. La Route 128 a joué un rôle crucial dans le développement de la Silicon Valley de la côte Est, avec des sociétés informatiques, des centres de recherche et des universités renommées le long de son parcours. Elle relie de nombreux quartiers résidentiels, centres commerciaux, zones industrielles et établissements éducatifs, contribuant ainsi de manière significative à l'activité économique de la région de Boston.

l'industrie ont débattu de la question de la relation entre l'emplacement optimal de l'entreprise, le niveau des coûts de transport et le prix des facteurs de production locaux (Weber, 1929).

L'analyse se concentre ici sur la façon dont la localisation de l'entreprise est liée aux coûts de transactions spatiales auxquels l'entreprise est confrontée, qui sont perçus comme clairement identifiables. Ces coûts de transactions spatiales étaient supposés être uniquement des coûts de transport, il est tout à fait possible d'adapter ces approches pour inclure également les coûts de télécommunications et une définition plus large de l'expédition tels que les coûts logistiques (McCann, 1998). Étant donné que dans ce type d'approche, les caractéristiques des produits fabriqués et consommés par chaque entreprise sont connues, les seules informations requises à des fins analytiques concernent la relation entre les coûts des transactions spatiales et la distance géographique, ainsi que la nature des caractéristiques de la fonction de production des entreprises en question, définies en fonction de leurs besoins en entrées-sorties (Gordon et Mccann, 2000).

Ce modèle spécifique est principalement caractérisé par sa nature statique et prévisible, axé sur la réduction des coûts par rapport aux processus de production. Son objectif est de minimiser les coûts liés aux distances entre des liens cruciaux, qui sont pré-planifiés et donc identifiables.

Dans ce modèle de complexe industriel, les principaux acteurs sont également identifiables, car il s'agit d'un système privé conçu pour générer des profits de monopole interne pour chaque acteur. Toutes les entreprises du complexe ont investi considérablement en capital pour établir les liens commerciaux appropriés, qui peuvent prendre la forme de dépenses en capital fixe et éventuellement en capital de recherche. Cependant, le système ne peut pas être réduit aux plus petites unités possibles, et aucun sous-groupe d'acteurs ne peut recréer le système, faute d'avoir toutes les informations nécessaires sur la technologie, la spécialisation du travail, l'innovation des produits et les marchés.

En réalité, ce complexe fonctionne comme un "club fermé", où l'organisation monopolise la capacité de chaque entreprise à bénéficier des avantages de ces innovations. Les bénéfices monopolistiques résultant de la co-localisation des entreprises sont répartis de manière plus ou moins symétrique entre tous les acteurs du complexe. Il ne devrait pas y avoir de problème de frais de recherche, et les bénéfices du monopole interne engendrés par l'existence du complexe ne devraient pas influencer les valeurs immobilières locales. En effet, les entreprises du complexe n'ont aucun intérêt à attirer la concurrence en encourageant l'installation d'autres sociétés, ce qui entraînerait une hausse des prix sur les marchés immobiliers locaux.

1.3. Le modèle de réseau social

Le modèle de réseau social est un concept qui décrit les interactions sociales entre les individus, les groupes et les organisations. Ce modèle est basé sur la théorie des réseaux sociaux, qui étudie la structure, les propriétés et les fonctions des réseaux sociaux.

De nombreux auteurs ont contribué au développement du modèle de réseau social : Georg Simmel⁹, Émile Durkheim¹⁰, Jacob Moreno¹¹, Mark Granovetter¹², Ronald Burt¹³, Duncan Watts¹⁴, Nicholas Christakis et James Fowler¹⁵.

Le modèle de réseau social décrit les liens entre les individus et les groupes, et la façon dont ces liens influencent leur comportement, leur prise de décision, leur diffusion d'information, leur coopération et leur conflit. Dans ce modèle, les individus et les groupes sont reliés par des liens sociaux, tels que l'amitié, la parenté, le travail, l'éducation, les intérêts communs, les valeurs, les croyances et les normes.

Le modèle de réseau social peut être utilisé pour analyser différents types de réseaux, tels que les réseaux professionnels, les réseaux d'amitié, les réseaux familiaux, les réseaux politiques et les réseaux en ligne. Il peut également être utilisé pour étudier la dynamique des réseaux, telle que la formation, l'évolution, la dissolution et la résilience des réseaux.

Le modèle de réseau social est souvent utilisé dans les domaines de la sociologie, de la psychologie sociale, de l'anthropologie, de la communication et de la gestion. Il peut être utilisé pour étudier divers phénomènes sociaux, tels que la diffusion des innovations, la propagation

⁹ Georg Simmel - sociologue allemand, auteur de l'ouvrage "Les formes sociales" (1895), dans lequel il décrit les interactions sociales en termes de réseaux et de formes.

¹⁰ Émile Durkheim - sociologue français, auteur de l'ouvrage "Les règles de la méthode sociologique" (1895), dans lequel il décrit la société comme un réseau de relations sociales.

¹¹ Jacob Moreno - psychologue social autrichien, pionnier de l'analyse des réseaux sociaux, qui a développé la méthode sociométrique pour mesurer les relations sociales.

¹² Mark Granovetter - sociologue américain, auteur de l'article "The Strength of Weak Ties" (1973), dans lequel il décrit l'importance des liens faibles dans la diffusion d'information.

¹³ Ronald Burt - sociologue américain, auteur de l'ouvrage "Structural Holes: The Social Structure of Competition" (1992), dans lequel il décrit la théorie des trous structuraux, qui explique comment les réseaux peuvent affecter la performance des individus et des organisations.

¹⁴ Duncan Watts - physicien et sociologue américain, auteur de l'ouvrage "Six Degrees: The Science of a Connected Age" (2003), dans lequel il décrit la théorie des six degrés de séparation et les implications des réseaux sociaux en ligne.

¹⁵ Nicholas Christakis et James Fowler - sociologues américains, auteurs de l'ouvrage "Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives" (2009), dans lequel ils décrivent les effets des réseaux sociaux sur la santé, le bien-être, le comportement et la prise de décision.

des rumeurs, la formation des opinions publiques, l'influence sociale, la mobilisation politique, la gestion des connaissances et des ressources, et la résolution des conflits.

A l'inverse de l'école «néo-institutionnaliste» qui avait perçu la création d'organisations et d'institutions hiérarchiques comme une réponse rationnelle aux problèmes de coûts de transaction causés par une rationalité limitée et l'opportunisme dans une économie de marché pure (Pitelis, 1993). La réponse sociologique à l'école institutionnelle est le «modèle de réseau social», dans lequel il est soutenu qu'il y a plus d'importance pour les interactions inter-entreprises et moins d'importance aux interactions intra-entreprises que ce que les modèles économiques impliqueraient (Granovetter, 1985). La raison en est que les réseaux sociaux de certaines relations interpersonnelles solides peuvent transcender les frontières solides, ce qui fait que de nombreuses interactions sociales entre entreprises peuvent être plus fortes que leurs homologues intra-entreprises.

Pour Gordon et Mccann (2000), Ces relations interpersonnelles dépendent essentiellement de la confiance interpersonnelle, et le caractère informel de ces relations est considéré comme une force potentielle plutôt qu'une faiblesse. Ce comportement fondé sur la confiance comporte trois caractéristiques principales: la première est que les entreprises du réseau social sont disposées à entreprendre des projets coopératifs et des collaborations risquées sans crainte d'opportunisme; la seconde est que les entreprises sont disposées à réorganiser leurs relations sans crainte de représailles; et le troisième est que les entreprises sont disposées à agir en tant que groupe à l'appui d'objectifs communs mutuellement bénéfiques.

Ces caractéristiques comportementales impliquent que le réseau social est composé d'un ensemble de relations privées transitives dans des situations où ni les signaux de prix ni le suivi ne sont suffisants pour assurer la mise en œuvre d'un projet ou d'une activité particulière. La force de ces relations est décrite comme le niveau «d'ancrage» du réseau social. En fait, toutes les relations économiques sont socialement ancrées dans le sens où elles dépendent de normes, d'institutions et d'ensembles de valeurs partagées entre un groupe d'acteurs et ne sont pas, en soi, simplement le résultat des décisions économiques.

Le modèle de réseau social n'a rien d'intrinsèquement spatial bien qu'il ait des applications spatiales explicites. En effet, les réseaux sociaux sont une forme de capital social durable, créé (et maintenu) grâce à une combinaison d'histoire sociale et d'action collective en cours. En ce sens, leur force est intrinsèquement problématique, en fonction d'une accumulation préalable de confiance, de circonstances qui facilitent la surveillance du comportement des autres, d'une

source de leadership et / ou d'un sentiment d'intérêt commun, ainsi que de l'attente de gains importants (Olsen, 1965).

Bon nombre de ces conditions préalables sont rendues possibles par la proximité, en particulier lorsque les relations économiques ont été historiquement plus localisées et / ou qu'il existe une base économique locale distincte et des liens culturels ou personnels entre les acteurs clés. Les liens passés tendent à persister puisque, dans ce modèle, les réseaux économiques représentent une forme de club qui n'est ni complètement ouvert ni complètement fermé. L'accès au club dépendra de l'expérience passée et des interactions de routine ainsi que des investissements d'efforts dans le développement de relations personnelles et de confiance. Ces facteurs peuvent favoriser le développement et la reproduction de réseaux spécifiques à l'emplacement, auquel cas la co-localisation sera une condition nécessaire mais non suffisante pour l'accès. (Gordon et Mccann, 2000).

1.4. L'approche « Proximiste »

La proximité joue un rôle essentiel dans de nombreux processus et phénomènes économiques. L'approche « Proximiste » est un concept développé en sciences sociales pour expliquer les interactions et les relations entre les individus, les groupes et les organisations en fonction de leur proximité géographique.

Selon cette approche, la proximité géographique facilite les interactions sociales et économiques entre les individus et les groupes. Les personnes ou les organisations situées à proximité les unes des autres ont plus de chances d'entrer en contact, de communiquer et de collaborer. La distance géographique est donc considérée comme un facteur clé influençant les interactions et les relations sociales.

L'approche « Proximiste » peut s'appliquer à différents domaines, tels que l'économie, la sociologie, la géographie et les études organisationnelles. Elle est souvent utilisée pour expliquer les phénomènes tels que la formation de clusters industriels, les réseaux sociaux locaux, les comportements de consommation basés sur la proximité, les collaborations entre chercheurs et institutions universitaires proches, et bien d'autres.

Dans l'ensemble, cette théorie met en évidence l'importance de la proximité sous différentes formes dans les interactions et les relations humaines.

1.4.1. La proximité géographique

Isard (1956) a été l'un des premiers à étudier l'importance de la proximité géographique dans la localisation des activités économiques. Il a souligné comment la distance entre les lieux peut influencer les décisions de localisation des entreprises et des individus.

La proximité géographique fait référence à la proximité physique ou spatiale entre des entités ou des lieux. Cela signifie simplement que deux entités ou lieux se trouvent physiquement proches l'un de l'autre. La proximité géographique peut faciliter les interactions, les échanges et la collaboration entre les entités concernées en réduisant les distances et les coûts de déplacement.

Selon Isard, la proximité géographique se réfère à la distance physique entre les lieux et à l'accessibilité entre eux. Il soutenait que cette proximité joue un rôle essentiel dans les activités économiques, car elle influence les coûts de transport, la circulation des biens et des personnes, ainsi que les interactions entre les acteurs économiques.

Isard a identifié plusieurs dimensions de la proximité géographique qui influencent les activités économiques. En intégrant ces différentes dimensions de la proximité géographique, Isard a cherché à expliquer pourquoi certaines régions se développent économiquement plus rapidement que d'autres. Selon sa théorie, la proximité géographique favorise les interactions économiques et crée des avantages compétitifs pour les régions qui en bénéficient, ce qui peut entraîner une croissance économique plus rapide et une prospérité accrue.

1.4.2. Proximité sociale

Granovetter (1973) a introduit le concept de "liens faibles" pour expliquer comment les relations sociales informelles peuvent influencer les opportunités économiques. Selon lui, les personnes ayant des liens faibles avec différents groupes sociaux ont tendance à avoir accès à de nouvelles informations et opportunités, ce qui favorise l'innovation et l'entrepreneuriat.

La proximité sociale, telle que présentée par Granovetter, est une théorie sociologique qui met en évidence l'importance des relations faibles dans la diffusion de l'information et des opportunités au sein d'un réseau social.

Selon Granovetter, les relations sociales peuvent être catégorisées en deux types : les liens forts et les liens faibles. Les liens forts sont généralement des relations proches, comme les membres de la famille, les amis proches ou les collègues de travail avec qui nous avons des interactions fréquentes et une confiance mutuelle élevée. Les liens faibles, en revanche, sont des relations

plus distantes, telles que des connaissances occasionnelles, des camarades de classe ou des collègues de travail avec qui nous avons des interactions moins fréquentes.

Granovetter soutient que les liens faibles jouent un rôle crucial dans la diffusion de l'information et des opportunités. Les personnes qui se trouvent à l'intérieur de notre cercle étroit (liens forts) ont tendance à partager des informations similaires à celles que nous possédons déjà, tandis que les liens faibles ont accès à des informations différentes et complémentaires. Cela signifie que les liens faibles sont plus susceptibles de nous présenter de nouvelles idées, des opportunités d'emploi, des informations sur des événements, etc.

1.4.3. Proximité cognitive

Maskell et Malmberg (1999) ont étudié la proximité cognitive en se concentrant sur le rôle de l'apprentissage localisé dans la compétitivité industrielle. Ils ont mis en évidence comment les entreprises peuvent bénéficier de la proximité géographique pour partager des connaissances, favoriser l'innovation et renforcer leur avantage concurrentiel.

La notion de proximité cognitive fait référence à la manière dont la proximité géographique entre des acteurs économiques favorise les échanges d'informations, de connaissances et de compétences, ce qui peut stimuler l'innovation et la performance économique.

La proximité cognitive est basée sur l'idée que la proximité géographique facilite la communication, l'apprentissage mutuel et la circulation des idées entre les individus et les organisations situés à proximité les uns des autres.

La proximité cognitive est influencée par plusieurs facteurs. Tout d'abord, la concentration géographique d'acteurs économiques similaires peut faciliter les échanges d'informations spécialisées et la diffusion des bonnes pratiques.

La proximité géographique peut également faciliter les interactions informelles, telles que les rencontres fortuites, les discussions informelles et les collaborations spontanées. Ces interactions informelles permettent aux acteurs économiques de développer des relations de confiance, d'établir des réseaux sociaux solides et de faciliter l'apprentissage par l'observation et l'imitation.

1.4.4. Proximité institutionnelle

Crevoisier (2004) a développé le concept de "milieux innovateurs" pour étudier la proximité institutionnelle. Il a souligné l'importance des institutions locales, telles que les règles, les normes et les valeurs partagées, dans la création d'un environnement favorable à l'innovation et au développement économique régional.

La notion de proximité institutionnelle présentée par Olivier Crevoisier est une notion issue du champ de la géographie économique et de l'analyse des systèmes productifs. Selon Crevoisier, la proximité institutionnelle se réfère à la manière dont les institutions, qu'elles soient formelles (lois, règlements, politiques publiques) ou informelles (normes sociales, valeurs, réseaux), influencent les interactions et les relations entre les acteurs économiques au sein d'un territoire donné.

Crevoisier soutient que les institutions jouent un rôle central dans le développement économique des territoires et dans la création de dynamiques d'innovation et de compétitivité. Il considère que la proximité institutionnelle peut favoriser ou entraver la circulation de connaissances, les échanges d'informations, la confiance mutuelle entre les acteurs et la coordination des activités économiques.

Selon Crevoisier, la proximité institutionnelle se distingue de la proximité géographique traditionnelle en mettant l'accent sur les interactions sociales et économiques qui sont façonnées par les règles, les normes et les valeurs qui régissent un territoire spécifique. Il met en avant l'idée que les institutions locales peuvent influencer les stratégies des entreprises, les formes d'organisation économique, les relations de travail, les systèmes de formation, etc.

Ainsi, la proximité institutionnelle met en évidence l'importance des institutions dans la construction des avantages concurrentiels d'un territoire. Une bonne adéquation entre les institutions locales et les besoins des acteurs économiques peut favoriser l'émergence de relations de confiance, de coopération et de collaboration, ce qui contribue au développement économique et à l'innovation. En revanche, des institutions inadaptées ou incohérentes peuvent constituer des obstacles à la croissance économique et à la compétitivité.

Dans l'ensemble, l'approche « Proximiste » explique la formation et le développement des clusters en mettant l'accent sur les interactions sociales, les réseaux d'entreprises, l'apprentissage collectif, la diffusion des connaissances et l'innovation. Selon cette perspective, les clusters favorisent l'émergence de l'apprentissage collectif et de l'innovation en facilitant les interactions informelles entre les acteurs, en permettant la circulation rapide des informations

et des connaissances, et en créant un environnement favorable à la collaboration et à la concurrence.

L'approche « Proximiste » met en avant le rôle des relations sociales et de la proximité géographique dans la formation des clusters et dans la compétitivité économique des régions. Elle souligne que les clusters ne se forment pas uniquement en raison des avantages économiques traditionnels tels que les économies d'échelle ou les avantages comparatifs, mais aussi en raison des interactions sociales et de l'échange de connaissances.

2. Le concept de cluster

Le terme cluster a été introduit par le professeur M. Porter dans son ouvrage « les avantages compétitifs des nations » en 1990. C'est grâce à ses travaux sur la théorie des clusters, que cette forme d'agglomération d'entreprises a été popularisée dans les pays développés comme dans les pays en voie de développement. Pour Porter « la raison du développement de la théorie des clusters sont les dysfonctionnements du marché et les dysfonctionnements des politiques publiques » (Porter, 1990).

Fabry (2009) affirme que la politique de cluster est rapidement devenue un outil privilégié de développement économique local recommandé par l'OCDE et la Banque Mondiale. Pour la même auteure, les clusters sont considérés comme des formes locales d'organisation des activités. Ils sont utilisés pour expliquer les concentrations spatiales des entreprises issues d'un même secteur.

Nous allons maintenant examiner en détail le concept de cluster, en étudiant les diverses définitions qui lui ont été attribuées dans la littérature. Nous présenterons également ses caractéristiques essentielles et nous procéderons à une comparaison avec d'autres concepts similaires afin de mieux délimiter ses contours.

Notre objectif est d'analyser minutieusement le concept de cluster, en nous appuyant sur les travaux existants dans la littérature. Pour cela, nous passerons en revue les différentes définitions proposées par les chercheurs et les auteurs qui se sont penchés sur ce sujet.

En plus d'examiner les définitions, nous mettrons en évidence les caractéristiques clés qui définissent un cluster. Dans le cadre de notre analyse, nous établirons également des liens avec des concepts voisins du cluster. Nous comparerons les similarités et les différences entre le cluster et d'autres notions connexes, afin de mieux comprendre les particularités qui rendent le concept de cluster unique et distinct des autres.

Notre étude se focalisera également sur les différentes phases du cycle de vie d'un cluster, en commençant par sa création, en passant par son développement et éventuellement son déclin. Nous allons également examiner de plus près les avantages potentiels qu'un cluster peut offrir, ainsi que les limites éventuelles auxquelles il peut être confronté.

2.1. Présentation et définitions du concept de cluster

Définir le concept de cluster semble une tâche délicate dans la mesure où le terme couvre une grande variété de domaines, sur différents niveaux régionaux. Enright (1993), constate qu'une littérature abondante applique le concept de cluster sur une large variété d'industries et de territoires.

Dans le tableau suivant nous dressons une liste non exhaustive de certaines définitions relevées de la littérature spécialisée dans le domaine.

Tableau 1 : Définitions de cluster

Auteurs	Définitions
Porter (1990)	« Les grappes sont des concentrations géographiques d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, d'entreprises dans des secteurs connexes et d'institutions associées (par exemple, universités, agences de normalisation, associations professionnelles) dans un domaine particulier qui se font concurrence mais coopèrent également ».
Porter (1998)	« Les clusters sont définis comme des agglomérations géographiques des entreprises, fournisseurs, prestataires de services, des institutions associées dans un domaine particulier, liées par des externalités et des complémentarités de différents types ».
Rosenfeld (2002)	« Une masse critique d'entreprises, suffisante pour attirer des services, des ressources et des fournisseurs spécialisés, ayant des relations systémiques fondées sur des complémentarités et des similarités, sur une étendue géographique limitée ».
Benner (2017)	« Les clusters peuvent être considérés comme des agglomérations spatiales le long d'une chaîne de valeur qui incluent nécessairement des entreprises (au même stade ou à différents stades de la chaîne de valeur) et qui peuvent éventuellement inclure des agents connexes (par exemple, des établissements d'enseignement ou de recherche, des associations, des chambres de commerce), et dans lesquels certains types d'interactions compétitives, coopératives, innovantes ou liées au capital social se produisent dans un contexte institutionnel localisé spécifique ».
Hospers et al., (2009)	« Le cluster est ainsi composé de différentes parties, regroupant des fournisseurs spécialisés, des prestataires de services et des entreprises des secteurs connexes, des universités, des agences de normalisation et des associations professionnelles, car leur concentration géographique faciliterait l'association d'idées et de personnes entre elles, dans le processus final endossant et promouvant les comportements innovants ».

Simmie et Sennett (1999)	« Nous définissons un cluster innovant comme un grand nombre d'entreprises industrielles et / ou de services interconnectées ayant un haut degré de collaboration, généralement via une chaîne d'approvisionnement, et opérant dans les mêmes conditions de marché ».
Roelandt et den Hertog (1999)	« Les grappes peuvent être caractérisées comme des réseaux de producteurs d'entreprises fortement interdépendantes (y compris des fournisseurs spécialisés) liés les uns aux autres dans une chaîne de production à valeur ajoutée ».
Cooke (2001)	« Un cluster est un ensemble d'entreprises géographiquement proches dans des relations verticales et horizontales impliquant une infrastructure de soutien aux entreprises localisée avec une vision de développement partagée pour la croissance des entreprises, basée sur la concurrence et la coopération dans un domaine de marché spécifique ».

Source : Notre élaboration

Malgré la grande variété de définitions disponibles dans la littérature, on retiendra les éléments importants qui découlent de la littérature sur les clusters.

En effet, ces définitions montrent que les interdépendances et les alliances entre les entreprises constituent le facteur le plus déterminant du cluster. Le cluster est généralement composé de différentes parties : les industries principales (principaux fabricants ou prestataires de services), les industries de soutien et les autres acteurs fournissant l'infrastructure économique comme le transport et les services. Toutefois, l'importance est donnée aux relations avec les fournisseurs, les consommateurs et les activités complémentaires, aussi bien que les différentes institutions tels que les universités, les instituts de recherche et les agences gouvernementales. Porter déclare que la production industrielle doit être organisée comme un système entre les institutions interconnectées.

Le cluster représente une nouvelle forme d'organisation spatiale qui intègre à la fois des relations horizontales et verticales. Le cluster est une méthode différente pour organiser la chaîne de valeur au niveau territorial. Porter propose d'identifier un cluster en s'intéressant à la localisation de la chaîne de valeur, soit en observant « vers l'amont et vers l'aval la chaîne verticale des entreprises et institutions », puis en détectant horizontalement « les industries qui proposent des canaux communs et qui proposent des produits et services complémentaires », enfin en identifiant les institutions qui fournissent des compétences, des capitaux ou des infrastructures ainsi que les pouvoirs publics ou autorités de tutelle ayant une influence économique décisive.

Torre (2006) précise que si le concept de cluster a autant de succès c'est d'abord parce qu'il repose sur quatre fondamentaux théoriques :

- L'économie de la connaissance, avec l'importance de la circulation du savoir tacite et explicite entre les agents ;
- Les externalités de réseaux et d'infrastructures, qui contribuent à créer une « communauté d'intérêt communs partagés » ;
- L'intégration verticale des entreprises, qui réduit les coûts de transaction des entreprises en place et favorise des relations hors marché ;
- Un système ouvert, qui permet aux acteurs de participer activement à la mondialisation.

Selon Porter et Ketels (2009) le concept de cluster repose sur trois dimensions clés : premièrement, les clusters recouvrent une dimension géographique, ils se développent grâce aux externalités qui dépendent de la proximité géographique. La deuxième dimension est l'activité, les clusters englobent des activités comprenant des entreprises dans différents industries qui sont interconnectées les unes aux autres pour l'approvisionnement des biens et services valorisés par les consommateurs. La troisième dimension concerne l'environnement économique, les clusters sont influencés par les conditions spécifiques du cluster qui sont généralement le résultat des actions prises par les entreprises, les organismes publiques, les universités, les autres institutions du secteur publique et privé agissant individuellement et collectivement. Les clusters englobent à la fois des activités industrielles et de services.

Le développement du cluster est stimulé par le fait que les acteurs situés dans un contexte géographique sont fortement influencés par des externalités, essentiellement positives qui affectent la productivité. Ces externalités positives émergent grâce aux regroupements de savoirs et de la main d'œuvre, qui lient les industries, les technologies, les talents et les intrants.

L'étude de la littérature révèle qu'un cluster ne se réduit pas à une concentration géographique d'entreprises. Sa réalisation suppose un projet stratégique et le déploiement de processus dynamiques.

Les recherches de Porter l'amènent à considérer l'existence de clusters (ou grappes) regroupant des entreprises, des institutions de formation et de recherche, des industries connexes, qui toutes interviennent autour ou en complémentarité d'une même chaîne de valeur. Du point de vue de Clergeau et Violier (2012), la performance des clusters vient en particulier de la densité du réseau des collaborations et des chaînes d'approvisionnement locales. On est ici dans une logique d'offre : c'est l'organisation territoriale de la filière qui en fonde sa performance.

Les frontières des clusters ne sont pas conformes avec les frontières administratives de la région. En effet, Les clusters sont dynamiques et leurs frontières sont en perpétuel évolution du

fait que de nouvelles entreprises et de nouvelles connections sont créés ou cessent d'exister. L'étendue géographique des clusters varie selon le contexte local : il peut être urbain, rural, à la longueur d'une route ou en réseau, et selon les segments sur lesquels les entreprises membres sont en concurrence ainsi que les stratégies qu'elles emploient.

Grâce à l'effet de proximité qu'il permet, le cluster bénéficie d'un avantage concurrentiel de taille, permettant l'intensification des interactions positives entre quatre facteurs, comme synthétisé par «le diamant » de Porter, et menant à l'agglomération de firmes complémentaires et au développement économique d'un territoire donné. Il propose que la co-localisation des firmes donne lieu à des comportements unissant coopération et concurrence « la coopétition ». Ainsi, les firmes peuvent coopérer pendant certaines phases de la chaîne de valeur, en particulier au niveau de la recherche et développement, mais être en concurrence pendant les étapes de commercialisation.

Porter met en avant la notion de « coopétition » qui consiste en la combinaison des comportements de coopération et de compétition qui doit régner au sein du cluster. Sans compétition le cluster ne peut pas réussir. Pour Porter « la compétition peut coexister avec la coopération, car elles se produisent dans différentes dimensions et à travers différents acteurs ». « Bien que la coopération soit l'élément principal du cluster, la rivalité est également nécessaire à son développement et à sa survie. Sans concurrence, les entreprises sont vouées à l'échec, en particulier en ce qui concerne le processus d'innovation dynamique » (Cunha et Cunha, 2005).

Les auteurs ajoutent d'autres caractéristiques pertinentes, telles que : l'échange d'informations entre les entreprises, les institutions et les particuliers qui font partie du cluster, l'existence d'une diversité d'infrastructures institutionnelles pour soutenir les activités, l'identité socioculturelle, les avantages concurrentiels collectifs, la mise en œuvre des actions stratégiques entre agents et organisation simultanée des relations de concurrence et de coopération entre les entreprises.

Torre (2014) présente les fondements du succès des clusters en mettant l'accent sur la diffusion des connaissances à l'échelle locale. Il souligne l'importance des interactions entre les membres d'un réseau d'individus situés dans un même cluster. Ce succès repose sur les externalités de réseaux, tant au niveau local qu'entre les entreprises. Torre fait également référence à la notion de quasi-intégration des entreprises au sein des clusters, ce qui permet de réaliser des profits supranormaux grâce à la mise en commun d'infrastructures et à la réduction des coûts de transaction entre les participants d'un même processus de production. Les clusters ne sont pas des systèmes isolés, mais des structures qui accordent une grande importance aux relations avec

l'extérieur, que ce soit avec d'autres acteurs ou avec les politiques mises en place au niveau national ou supranational.

L'exposition la plus efficace du concept original de Porter est à travers sa représentation graphique désormais classique du «Diamant». Les quatre «facettes» critiques de ce diamant, ou composants d'un cluster industriel efficace, consistent en : (1) une stratégie, une structure et une rivalité rigoureuses ; (2) les conditions de la demande ; (3) les industries connexes et de soutien ; et (4) les facteurs d'entrée. Les autres composantes comprennent la chance et les politiques publics. Les flèches reliant les facettes du diamant, soulignent ainsi la nature dynamique de leurs interrelations. Porter suggère la terminologie de «clustering», impliquant un processus dynamique et en constante évolution, plutôt que le nom plus statique de «cluster».

La différence entre "cluster" et "clustering" réside principalement dans leur nature et leur approche. Un cluster fait référence à un regroupement géographique d'entreprises et d'institutions liées à un secteur particulier, souvent dans une région spécifique. Il se caractérise par une concentration d'entreprises similaires ou complémentaires, ce qui favorise les synergies, les échanges de connaissances et la compétitivité collective. Le terme "clustering", quant à lui, fait référence au processus ou à la stratégie de création d'un cluster. Il s'agit d'une démarche volontaire visant à encourager la collaboration, la coopération et la mise en réseau des entreprises au sein d'une même région ou d'un même secteur d'activité, dans le but de stimuler l'innovation, l'économie locale et la croissance économique. Ainsi, le cluster désigne le résultat tangible de l'agglomération, tandis que le clustering désigne l'action entreprise pour favoriser cette agglomération.

Lagos et Courtis, (2008) ont dressé une Synthèse des composantes principales d'un cluster industriel, pour eux, la présence de toutes ces composantes n'est pas obligatoire dans tous les cas. Toutefois, il est généralement considéré que leur existence conduit au développement et à la mise en place d'un cluster industriel réussi :

- **La concentration géographique** : la concentration physique des entreprises crée des avantages importants en relation avec l'efficacité financière des entreprises. Plus particulièrement, la concentration géographique offre aux entreprises un cadre idéal pour l'atteinte des économies d'échelle au niveau local et à l'étranger, acquérir les innovations par la facilité d'accès aux nouvelles connaissances, augmenter la productivité et l'échange d'expériences (Baptista, 2001). Plus encore, une importance capitale est accordée au rôle du « capital social ».

- **La spécialisation** : les entreprises du cluster industriel sont liées autour d'une activité principale qui oriente leurs marchés.
- **La variété des institutions** : Les clusters industriels créent des liaisons profondes avec une variété d'institutions, tels que les universités, les centres de recherche, les autorités publiques, les associations des consommateurs, etc.
- **La « coopération »** : La combinaison des deux principes (compétition et coopération) assure une situation d'équilibre, dans laquelle la compétition ne conduit pas à l'affaiblissement de la qualité de la production, et que la coopération ne fait pas éclipser la compétition qui aurait conduit à des effets négatifs sur l'efficacité financière et la rentabilité du système de la production flexible.
- **Une masse critique** : l'intégration d'un nombre suffisant d'entreprises dans un cluster industriel est un facteur crucial pour son efficacité. Afin qu'un cluster puisse atteindre un potentiel interne de développement.
- **Les caractéristiques structurelles** : Les clusters industriels sont un phénomène durable caractérisé par des perspectives et des buts à long terme.
- **L'innovation** : il est largement admis que le concept de cluster industriel atteint son statut lorsqu'il se focalise sur l'innovation. Les entreprises y participant contribuent activement dans le processus de changement technique, commercial ou organisationnel.

En ce qui concerne la typologie de clusters, Les auteurs stipulent qu'il n'existe pas un modèle type de cluster, mais une multitude de configurations reflétant les spécificités particulières d'un territoire et d'un ensemble d'industries.

Les clusters peuvent prendre des formes différentes : certains sont constitués à partir de réseaux de petites et moyennes entreprises. Alors que d'autres sont liés à une grande entreprise qui déclenche la formation du cluster en offrant une plateforme de lancement pour les nouvelles entreprises ou l'attraction des fournisseurs.

Porter (2003) identifie trois catégories de clusters : les « Traded clusters », qui abritent les industries exportatrices, les « Local clusters », orientés services, qui s'adressent à un marché local (commerce, construction) et les « Resource-based clusters », qui reposent sur des ressources naturelles (charbon, pétrole, forêts).

Selon Kachniewska (2013), les clusters peuvent être classés en fonctions de différents critères :

- Le secteur économique (cluster manufacturier et services) ;

- La modernité de l'industrie (technologies modernes et industries traditionnelles) ;
- Les motivations de fondation (revitalisation des industries traditionnelles, développement de technologies modernes, liens de coopération améliorés / renforcés, coopération virtuelle) ;
- Le système de gouvernance (sans entité centrale, une entité centrale / de coordination) ;
- La forme du type de coopération : formelle (sociétés anonymes, consortiums, société coopérative, fondations) et cluster informel ;
- La portée géographique : (clusters internationaux, transfrontaliers, nationaux, régionaux et locaux) ;
- Le stade du cycle de vie : (embryonnaire, en croissance, mature, en déclin).

2.2. Distinction du cluster des autres concepts voisins

La théorie économique a présenté divers concepts d'agglomération d'entreprises, entre districts industriels, systèmes productifs localisés, clusters et pôles de compétitivité, mettant en avant des caractéristiques distinctes et partageant également des facteurs de succès et de performance communs. Ainsi, Gaschet et Lacour (2007) soulignent que : « Au-delà des concepts de districts industriels, pôles de développement, milieu innovateur ou système productif local, l'analyse économique attribue au regroupement géographique des activités plusieurs déterminants, en particulier les externalités, les diffusions des connaissances (knowledge spillovers), les liens « input-output » entre les acteurs, le bénéfice d'un pool de main-d'œuvre spécialisée, la présence d'infrastructures et d'institutions dédiées, d'un bassin de demande et l'existence de partenariats et de réseaux sociaux dynamiques».

Retour (2008) a classé les divers types d'agglomérations en fonction des partenaires impliqués et de l'intervention gouvernementale dans la création et le développement de la collaboration au sein de ces regroupements.

Tableau 2 : Comparaison entre les différentes formes d'agglomération

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics
Les partenaires sont tous des entreprises	Districts industriels	Systèmes productifs locaux (SPL)
Les partenaires sont des organisations variées : entreprise, universités, etc.	« Clusters »	Pôles de compétitivité

Source : Retour (2008)

D'après Amine (2016) Les appellations précitées sont souvent utilisées de manière interchangeable. Dans la littérature anglo-saxonne, l'expression « Cluster » revient le plus souvent pour décrire les agglomérations d'entreprises de façon générale.

2.2.1. Distinction entre le cluster et le réseau

Les concepts du cluster et réseau partagent des similitudes et de nombreux points en commun, pourtant, le concept du cluster se distingue du réseau sur un ensemble de caractéristiques dont il faut les mettre en évidence, afin d'éviter toute confusion ou ambiguïté dans l'analyse. Lagos et Courtis (2008) affirment que la distinction entre les clusters industriels et les réseaux d'entreprises est essentiel, bien que ce ne soit pas une tâche facile. La pratique a révélé que le concept de réseau est en définitif plus étroit que celui du cluster. De ce fait, les réseaux peuvent évoluer au sein du cluster industriel

Les réseaux peuvent être définis selon (Marsh 1998) comme un type spécifique de relation unissant un ensemble d'individus, objets ou événements et sont considérés comme un concept organisationnel pour promouvoir l'action commune. En substance, les réseaux sont caractérisés par une multitude de partenaires qui transcendent des structures et des limites organisationnelles et impliquent un engagement des partenaires membres du réseau à un ensemble de buts communs et, très probablement, le partage d'une vision et de vues globales (Soteriades, 2010). Une différence entre un réseau et un cluster, c'est que les réseaux peuvent se former entre des entreprises situées à n'importe quel emplacement. Par contre, les clusters se réfèrent à un noyau d'entreprises dans une zone géographique limitée. Rosenfeld (2002) présentent autres points de distinction entre le cluster et le réseau :

Tableau 3 : Distinctions entre le cluster et le réseau

Réseau	Cluster
Les réseaux présentent une adhésion restreinte	les clusters ont une adhésion ouverte.
Les réseaux se basent sur des accords contractuels	les clusters se basent sur des valeurs sociales qui renforce la confiance et encourage la réciprocité.
Les réseaux sont basés sur la coopération	les clusters exigent à la fois la coopération et la compétition.

Source : adapté de Rosenfeld (2002)

Une étude de l'OCDE présente une description du cluster comme suit : « le concept de cluster se concentre sur les liens et les interdépendances entre les acteurs de la chaîne de valeur dans la production de produits et services et l'innovation. Les clusters diffèrent des autres formes de coopération et de réseaux en ce que les acteurs impliqués dans un cluster sont liés dans une chaîne de valeur. Le concept de cluster va au-delà des réseaux horizontaux «simples» dans lesquels les entreprises, opérant sur le même marché de produits finis et appartenant au même groupe industriel, coopèrent sur des aspects tels que la R&D, les programmes de démonstration, le marketing, la politique d'achat. Les clusters sont souvent des réseaux intersectoriels (verticaux et (ou latéraux), constitués d'entreprises dissemblables et complémentaires spécialisées autour d'un maillon spécifique ou d'une base de connaissances dans la chaîne de valeur» (OCDE, 1999).

2.2.2. Distinction entre le cluster et le district industriel

Parmi la variété des concepts d'agglomérations utilisés dans la littérature, les concepts de clusters et de districts sont les plus fréquemment utilisés. Et parfois utilisés de manière interchangeable, En raison de leur basique alignement. Pourtant, les deux concepts ne sont pas équivalents. A partir de ce constat, Il est indispensable de déceler les différences des deux concepts afin de les appliquer convenablement. Le manque de clarté entre les différences des deux approches crée parfois une confusion, notamment entre les praticiens.

2.2.2.1. Le district industriel

La théorie des districts industriels a commencé à la fin du XIXe siècle avec les travaux de Marshall (1890), qui tentait d'expliquer la localisation (concentration géographique) des industries anglaises comme la poterie, les couverts et la vannerie (Becattini, 1989). Puis, à la fin des années 1970, la théorie des districts industriels a été appliquée à une région d'Italie qui

est devenue la «troisième Italie» (Pyke, Becattini et Sengenberger, 1992). Ces régions semblaient croître plus rapidement que le reste du pays et sortir des récessions avec plus de succès.

Le district industriel est un concept qui trouve ses origines dans les travaux de Marshall (1890), ayant défini les districts industriels comme « des systèmes productifs, géographiquement définis, caractérisés par un grand nombre de petites et moyennes firmes qui sont respectivement impliquées dans les différentes étapes concourant à la production d'un produit homogène. Marshall (1890) a défini, toujours dans son ouvrage « Principes de Politique Economique », le district industriel par trois caractéristiques : une main d'œuvre spécialisée, des industries complémentaires et un échange de connaissances permanent. Le développement et la circulation de la connaissance se faisant de manière spontanée, car tous vivants dans une « atmosphère industrielle ». Cette conception du district industriel a été renforcée par les travaux de Beccatini (1989), qui le présente comme « une entité socio-territoriale caractérisée par l'association active, dans une aire territoriale circonscrite et historiquement déterminée, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles ». Beccatini (1989) dans sa définition, souligne les aspects caractérisant les districts industriels, à savoir : l'aspect de proximité géographique et l'aspect économique en plus de l'aspect social.

2.2.2.2. Cluster et district industriel : similarités et différences

D'après Porter et Ketels (2009) le concept de cluster industriel et celui du district industriel partage un ensemble de caractéristiques essentielles. Les plus importants c'est que les deux concepts proposent les analyses du territoire dans le courant dominant de la pensée sur la compétitivité globale. Les deux mettent en évidence les manières dont l'agglomération des activités économiques connexes, et les types d'interactions au sein des activités co-localisées ont un impact significatif sur la performance économique.

D'un autre côté, certaines différences entre les deux concepts doivent être mentionnées, parmi lesquelles, Porter et Ketels, (2009) dressent les points suivants :

Les différences entre les deux concepts reflètent leurs différentes traditions intellectuelles. Le concept de district industriel surgit quand les chercheurs appliquent le travail original de Marshall sur les agglomérations pour comprendre le succès du système de la production flexible dans les années 1980. Les chercheurs pionniers dans la tradition du district industriel ont adopté pour cadre de référence la sociologie et les relations industrielles. La théorie du cluster se réfère également au travail de Marshall, mais se développe dans un cadre conceptuel plus large pour comprendre l'influence du territoire sur la compétitivité des entreprises. Elle puise des

économies industrielles, des recherches sur la chaîne de valeur, les sources de l'avantage compétitif, et la stratégie d'entreprise.

Les districts industriels sont caractérisés par des groupes de PME co-localisées opérant dans les secteurs de l'industrie légère de l'économie (Goodman, 1989). Dans le modèle du district industriel, il n'existe pas de grandes entreprises au sein de la région, le réseau dense donne à l'économie régionale son caractère. Les clusters sont un concept plus large, englobant différentes configurations possibles d'entreprises et d'institutions. Les clusters englobent la configuration existante dans le district industriel, de ce fait, le district industriel peut être considéré comme un type de cluster. En revanche, il existe d'autres configurations de clusters dans lesquelles un nombre limité de grandes entreprises coexistent avec des PME.

Le district industriel réalise l'efficacité économique à travers l'approvisionnement local et la flexibilité de leurs combinaisons de production qui est liée au tissu social du territoire. La littérature du district industriel met en évidence les conditions sociales plutôt que les institutions formelles. Les chercheurs qui ont examiné le rôle du district industriel dans l'innovation, ont trouvé qu'ils sont plus efficaces dans l'innovation incrémentales, réactive plutôt que celle conduisant à l'atteinte de percées fondamentales. La recherche sur les clusters présente une plus large variété d'économies externes, englobant des performances multiples, liaisons et retombées qui affectent la productivité et l'innovation. Dans la théorie de cluster, certaines externalités se produisent naturellement, alors que d'autres peuvent être facilités par les pouvoirs publics, les associations professionnelles, les universités, et autres mécanismes.

En résumé, un cluster partage plusieurs points communs avec les descriptions des économistes des districts industriels, les deux regroupent des entreprises interdépendantes engagées dans une relation coopérative et interagissent au sein d'une communauté basée sur la culture avec un support du pouvoir public. Mais le cluster se veut un concept plus large qui se base sur une compréhension partagée de l'éthique commerciale compétitive, des frontières déterminées, l'importance du leadership du secteur privé, une large implication des participants, un soutien institutionnel important, une structure sociale et un intérêt accordé aux relations personnelles, et la pertinence du cycle de vie du produit. Jackson et Murphy, (2006) ont élaboré un tableau qui illustre les similarités et les divergences des deux concepts :

Tableau 4 : Caractéristiques des districts industriels et clusters

Caractéristiques	District industriel	Cluster
Interdépendance des entreprises	*	*
Limites flexibles des entreprises	*	*
Coopérative compétition	*	*
Confiance dans une collaboration soutenue	*	*
Culture communautaire et politique publique de soutien	*	*
Compréhension partagée et de l'éthique commerciale compétitive		*
Leadership du secteur privé		*
Large implication des participants du cluster		*
Limites de cluster appropriées		*
Institutionnalisation des relations		*
Structure sociale et attention aux relations personnelles		*
Cycles de vie		*

Source : adapté de Jackson et Murphy (2006)

3. Cycle de vie du cluster

Le cycle de vie d'un cluster industriel peut être divisé en plusieurs phases, qui comprennent la formation, la croissance, la maturité et le déclin.

- **Formation** : La formation d'un cluster industriel commence par la concentration géographique d'un certain nombre d'entreprises liées à un secteur spécifique. Cela peut être dû à des facteurs tels que l'accessibilité aux matières premières, la proximité des marchés, la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée ou d'autres avantages compétitifs. Les premières entreprises s'installent dans la région et créent un réseau d'interactions et de collaborations.
- **Croissance** : À mesure que les entreprises s'implantent dans le cluster, celui-ci commence à croître en taille et en importance. De nouvelles entreprises, des fournisseurs et des services de soutien se joignent au cluster pour tirer parti des avantages de la proximité géographique. Cette croissance peut être alimentée par des investissements, des innovations technologiques, des synergies entre les entreprises et des effets d'agglomération. Le cluster attire également des investissements étrangers et devient un centre d'excellence pour le secteur industriel concerné.

- **Maturité** : À mesure que le cluster se développe, il atteint un stade de maturité où il est reconnu comme un acteur important dans le secteur. Les entreprises du cluster bénéficient d'une réputation solide, d'un accès à des ressources spécialisées et d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. La concurrence peut être intense, mais la collaboration entre les entreprises et les acteurs locaux reste importante pour favoriser l'innovation et la compétitivité. Le cluster peut également devenir un pôle d'attraction pour la recherche et le développement, les institutions académiques et les organismes gouvernementaux.
- **Déclin** : À mesure que le temps passe, un cluster industriel peut entrer dans une phase de déclin. Cela peut être dû à divers facteurs tels que des changements dans le secteur, des technologies obsolètes, des pressions économiques, des politiques gouvernementales défavorables ou une concurrence accrue d'autres régions. Les entreprises du cluster peuvent rencontrer des difficultés financières, des fermetures d'usines ou une relocalisation vers d'autres régions plus compétitives. Si le déclin n'est pas géré de manière proactive, le cluster peut éventuellement perdre sa pertinence et son importance économique.

Dans ce sens, Lagos et Courtis (2008) classent les clusters en fonction du niveau de maturité :

- **Clusters émergents** : ils concernent les groupes d'entreprises géographiquement concentrés, qui développent progressivement des séries de coopérations autour d'une activité principale, découvrent des bénéfices communs et des opportunités qu'elles peuvent saisir à travers ces relations. A ce stade, les entreprises n'ont pas encore développé aucune interdépendance entre elles.
- **Clusters développés** : ils concernent les clusters qui ont déjà créé une interdépendance et des relations de communication entre leurs différents membres, et qui sont dans une situation d'évaluation de développement de spécialisation au sein de la chaîne de production. A ce stade se manifeste le besoin de gouverner le cluster et dans la plupart des cas le besoin d'établir des structures spécifiques. L'existence d'un administrateur constitue un facteur clé de succès.
- **Clusters mûrs** : ce sont ceux qui ont atteint une masse critique des institutions participante et crée des interconnexions avec d'autres clusters ou institutions dans différents domaines et secteurs d'activités. Ils ont développés un potentiel de création d'entreprises qui utilise de nouvelles idées et représentent des possibilités limitées pour

plus de développement, alors qu'ils sont capables de s'autogouverner sans la participation d'une tierce partie.

3.1. La formation et l'émergence d'un cluster

La naissance et l'émergence d'un cluster peut se réaliser en suivant des parcours et circonstances différentes. Du point de vue de M. Porter (1998) les racines d'un cluster peuvent souvent être retracées à travers des circonstances historiques. Les grappes peuvent également provenir d'une demande locale importante ou sophistiquée. L'existence antérieure de fournisseurs, d'industries connexes ou même de grappes connexes entières fournit une autre graine pour de nouveaux clusters. De nouveaux clusters peuvent également naître d'une ou deux entreprises innovantes qui stimulent la croissance de nombreuses autres. Parfois, un événement fortuit crée un facteur avantageux qui, à son tour, favorise le développement du cluster - bien que le hasard fournisse rarement la seule explication du succès d'un cluster dans un lieu.

La formation d'un cluster industriel est un processus complexe qui implique la convergence d'entreprises et d'institutions géographiquement proches dans un domaine industriel spécifique.

La formation et l'émergence des clusters industriels sont influencées par plusieurs facteurs :

- La proximité géographique entre les entreprises, les fournisseurs et les institutions favorise les échanges d'informations, la collaboration et l'apprentissage mutuel, ce qui conduit à une amélioration de la compétitivité globale du cluster.
- Certains clusters se forment autour de ressources naturelles, de compétences techniques ou de savoir-faire spécifiques présents dans une région donnée. Ces ressources peuvent être des matières premières, des infrastructures spécialisées, des talents locaux, etc. (Maskell et Malmberg, 1999).
- Les clusters offrent des avantages en termes d'efficacité et de coûts réduits grâce à l'agglomération d'entreprises similaires. La concentration d'entreprises interconnectées facilite la collaboration, la mise en commun des infrastructures et des connaissances, la spécialisation de la main-d'œuvre, etc. (Krugman, 1991).
- Les clusters permettent aux entreprises de bénéficier d'externalités positives, telles que l'effet d'imitation, l'effet de démonstration et l'effet d'attraction des talents. Ces externalités peuvent stimuler l'innovation, l'investissement et la croissance économique dans le cluster (Audretsch et Feldman, 1996).
- Les institutions locales, y compris les universités, les centres de recherche et les gouvernements, peuvent jouer un rôle important dans la formation et le soutien des

clusters industriels. Les politiques publiques favorables, telles que les incitations fiscales, les investissements dans l'infrastructure et l'éducation, peuvent renforcer le développement des clusters (Feldman, 2003).

3.2. La phase de croissance et de consolidation

Une fois qu'un cluster commence à se former, un cycle d'auto-renforcement favorise sa croissance, en particulier lorsque les institutions locales sont favorables et que la concurrence locale est vigoureuse. À mesure que le cluster se développe, son influence auprès du gouvernement et des institutions publiques et privées augmente. Un cluster en pleine croissance représente une opportunité et ses réussites contribuent à attirer les meilleurs talents. Les entrepreneurs en prennent note et les personnes ayant des idées ou des compétences pertinentes migrent depuis d'autres endroits. Des fournisseurs spécialisés émergent ; l'information s'accumule ; les institutions locales développent une formation, une recherche et une infrastructure spécialisées ; et la force et la visibilité du cluster augmentent. Finalement, le cluster s'élargit pour englober les industries connexes. De nombreuses études de cas suggèrent que les grappes ont besoin d'une décennie ou plus pour développer la profondeur et un réel avantage concurrentiel (Porter, 1998).

Au fur et à mesure que les entreprises du cluster se développent, une dynamique de croissance et de consolidation se met en place. Cela peut inclure l'expansion des activités existantes, l'arrivée de nouvelles entreprises et la création d'un écosystème d'innovation plus solide.

La phase de croissance d'un cluster industriel est une période de développement et d'expansion où le cluster connaît une augmentation significative de sa taille, de sa productivité et de son influence économique. Voici quelques caractéristiques couramment associées à la phase de croissance d'un cluster industriel :

- Les entreprises du cluster sont regroupées dans une zone géographique spécifique, favorisant les interactions, les synergies et les échanges d'informations.
- Les entreprises du cluster bénéficient d'externalités positives, telles que l'accès à une main-d'œuvre qualifiée, des infrastructures partagées, des réseaux de fournisseurs et de clients, ainsi que des connaissances spécialisées.
- Les clusters en croissance sont souvent des centres d'innovation et de recherche, où les entreprises collaborent avec des institutions académiques et des organismes de recherche pour développer de nouvelles technologies, produits ou services.

- La croissance d'un cluster industriel est souvent associée à une augmentation de l'accès aux marchés nationaux et internationaux, ce qui peut se traduire par une augmentation des exportations et des opportunités commerciales.
- La croissance d'un cluster peut stimuler le développement d'autres secteurs économiques connexes, créant ainsi des effets d'entraînement positifs pour l'économie locale et régionale.

3.3. La phase de maturité

Les grappes évoluent continuellement à mesure que de nouvelles entreprises et industries émergent ou déclinent et que les institutions locales se développent et changent.

À mesure que le cluster atteint la maturité, il devient un centre d'activités économiques bien établi et prospère. Les entreprises bénéficient de synergies accrues, d'une main-d'œuvre qualifiée, d'une infrastructure développée et de réseaux de collaboration solides.

La phase de maturité d'un cluster industriel est généralement caractérisée par plusieurs éléments clés qui lui confèrent sa stabilité et son potentiel de croissance à long terme.

À ce stade, le cluster présente une diversification économique, c'est-à-dire qu'il englobe plusieurs secteurs industriels interconnectés. Cette diversification contribue à renforcer la résilience du cluster et à réduire sa dépendance à un seul secteur.

Les clusters industriels matures sont souvent caractérisés par une culture de l'innovation, favorisée par la proximité géographique et les interactions entre les acteurs. Les entreprises du cluster s'engagent dans une concurrence basée sur l'innovation, ce qui les pousse à améliorer constamment leur productivité et leur compétitivité.

Un cluster mature dispose généralement d'une infrastructure physique, technologique et logistique solide. Cela inclut des infrastructures de transport efficaces, des parcs industriels, des centres de recherche et développement, des instituts de formation, etc. Ces infrastructures sont essentielles pour soutenir la croissance et la compétitivité du cluster.

Les clusters industriels matures sont souvent caractérisés par des réseaux d'entreprises solides et des collaborations étroites entre les acteurs du cluster. Ces collaborations peuvent prendre la forme de partenariats de recherche, de projets communs, de partage de connaissances, etc. Ces réseaux et collaborations favorisent l'innovation, la diffusion des bonnes pratiques et renforcent la compétitivité globale du cluster.

3.4. Phase de déclin ou de transformation

Les grappes évoluent et changent avec le temps. Ce ne sont pas des entités isolées, mais des unités ouvertes qui font partie d'un contexte plus large. Cependant, ils peuvent échouer et perdre leur avantage concurrentiel en raison de forces externes et internes.

À un certain stade, les clusters industriels peuvent entrer dans une phase de déclin, généralement en raison de changements structurels, de l'évolution des marchés ou de l'obsolescence technologique. Dans certains cas, un cluster peut se transformer en se réinventant et en développant de nouvelles compétences ou en se diversifiant dans de nouveaux domaines (Piore et Sabel, 1984).

La phase de déclin d'un cluster industriel est généralement caractérisée par plusieurs éléments. Les clusters en déclin peuvent perdre leur compétitivité par rapport aux autres régions ou clusters similaires. Cela peut être dû à des facteurs tels que des coûts de production plus élevés, une technologie obsolète, une main-d'œuvre moins qualifiée ou un manque d'innovation.

Au fur et à mesure que le cluster entre en déclin, les entreprises peuvent fermer leurs portes en raison d'une baisse de la demande, de difficultés financières ou d'une concurrence accrue. Cela entraîne une perte d'emplois et une réduction de l'activité économique.

Les entreprises du cluster peuvent réduire leurs investissements ou se délocaliser vers d'autres régions ou pays offrant des avantages concurrentiels plus attractifs. Cela peut être dû à des incitations fiscales, des coûts de main-d'œuvre moins élevés ou des opportunités de marché plus prometteuses.

Le déclin d'un cluster industriel peut entraîner une perte de connaissances tacites et de compétences spécifiques accumulées au fil du temps. Les travailleurs qualifiés peuvent quitter la région à la recherche de meilleures opportunités, et les connaissances spécifiques au cluster peuvent se dissiper.

Les clusters en déclin peuvent avoir du mal à s'adapter aux changements technologiques, aux nouvelles tendances du marché ou aux demandes des consommateurs. Un manque d'innovation peut conduire à une stagnation de la croissance et à une diminution de la compétitivité.

Porter (1998) énumère les principales causes d'échec et de déclin du cluster, à savoir :

- Les discontinuités technologiques ;
- Un changement dans les besoins des acheteurs, créant une divergence entre les besoins locaux et les besoins ailleurs.
- La consolidation excessive, les ententes mutuelles, les cartels et autres restrictions à la concurrence sapent la rivalité locale.

- La rigidité de la réglementation ou l'introduction de règles syndicales restrictives ralentit l'amélioration de la productivité.
- La qualité des institutions telles que les écoles et les universités peut stagner.
- La pensée de groupe parmi les participants au cluster peut être une autre forme puissante de rigidité.

4. Bénéfices potentiels et risques du cluster

Les avantages et bénéfices qui découlent du regroupement des entreprises dans des clusters sont très nombreux. Ainsi, La proximité géographique permet aux entreprises de diminuer leurs coûts de production grâce à des coûts de transports réduits, des échanges d'information facilités et la disponibilité des compétences professionnelles sur place (Pecqueur, 2000). Les clusters stimulent l'innovation, source d'avantage concurrentiel, et les créations d'entreprises (Porter, 1999). Cependant, les avantages des grappes ne doivent pas occulter certains risques liés aux rigidités locales (Porter, 1999) ou à l'opportunisme des acteurs (Nooteboom, 2006) qui peuvent entraver les processus d'innovation.

En effet, la proximité géographique et sectorielle (verticale et horizontale) des acteurs, la présence de ressources spécifiques, d'infrastructures dédiées et d'institutions supports améliorent les gains de productivité, favorisent les synergies, les apprentissages, le partage du savoir, l'innovation, la réduction des coûts de transaction et, plus généralement, le développement et la croissance économique (Porter, 2003).

Nordin (2003) démontrent que les avantages de la coopération permettent d'exploiter pleinement les efficacités collectives et / ou le développement d'entreprises (coopération entrepreneuriale, spécialisation productive du travail, infrastructures collectives, spécialisation des services, etc.) et permettent également de bénéficier de la capacité accrue de négocier collectivement avec les fournisseurs d'intrants et de composants. En plus de ces avantages, les réseaux de coopération facilitent le développement de nouveaux modèles, processus et organisation de production, l'échange d'informations techniques et de marché, des consortiums d'achat et de vente de biens et services, ainsi que des campagnes de marketing conjointes. L'interaction et la synergie résultant des actions conjointes présentent des avantages compétitifs par rapport aux actions isolées des entreprises.

Les bénéfices que l'entreprise pourra réaliser à travers sa participation dans un cluster industriel sont très nombreux, d'après la littérature sur les clusters, notamment les travaux de Porter.

Lagos et Courtis (2008) recensent les avantages suivants :

- L'établissement d'un nom de marque connu ;
- La création d'une infrastructure de soutien nécessaire, en relation avec l'administration, la promotion, la technologie, l'intégration de l'innovation ;
- Renforcement de la compétitivité des entreprises par l'adoption et l'application des nouvelles technologies productives et innovantes.
- Planification et mise en œuvre des actions communes qui peuvent être difficilement réalisables individuellement (publicité, expositions) ;
- Organisation des opérations commerciales en commun (approvisionnement, distribution) et la réalisation des économies d'échelle importantes ;
- L'orientation vers l'exportation aux marchés internationaux ;
- L'opérationnalisation des clusters comme un point de référence pour toutes les entreprises ;
- La capacité de standardiser la production et la création d'un système d'assurance commun ;
- Renforcement des interconnexions avec d'autres entreprises et réseaux visant l'établissement et le développement de nouvelles idées commerciales ;
- Echange rapide et efficace des informations et des bonnes pratiques relativement aux questions opérationnelles (approvisionnement, recherche des sources de financement) ;
- Meilleure allocation des nouveaux investissements et risque d'entrée des nouveaux marchés ;
- Echange d'expériences et de savoir-faire entre les entreprises au niveau administratif et organisationnel ;
- Enrichir la variété des produits à travers la participation de différentes institutions ;
- Faciliter le financement des investissements qu'une entreprise individuelle ne peut pas supporter par ses propres moyens.

A côté des avantages précités, la participation dans un cluster selon Porter (1990) induit également une série de risques pour les entreprises qui peuvent progressivement réduire leur compétitivité :

- La spécialisation des entreprises dans un champ particulier peut les rendre plus vulnérables face à certains facteurs extérieurs et aux changements imprévus de leur environnement opérationnel.
- La réduction des pressions concurrentielles entre les participants et la diminution du besoin pour les innovations.

- La cession d'être en état d'alerte et l'acquisition d'un sentiment d'autosatisfaction et de sécurité, qui peut être dans certains cas un peu trompeur.
- Une inclinaison à un soutien excessif aux membres du cluster peut conduire à abandonner toute tentative de créer des connections avec d'autres institutions à l'extérieur du cluster.
- La flexibilité dans la prise de décision et le changement de direction, qui caractérise les petites entreprises, peut être perdu quand le cluster atteint une taille plus grande.

En guise de synthèse Martin et Sanley (2003) dressent un tableau récapitulatif des avantages et risques éventuels du cluster.

Tableau 5 : Avantages et risque éventuels du cluster

Avantages revendiqués	Risques éventuels
Croissance plus élevée	Hausse des coûts de la main d'œuvre
Une productivité plus élevée	Hausse des coûts fonciers et immobiliers
Une rentabilité accrue	Elargissement des disparités de revenus
Compétitivité accrue	Surspécialisation
Formation de nouvelles entreprises plus élevée	Blocage institutionnel
Forte croissance de l'emploi	Contrôle des entreprises étrangères

Source : adapté de Martin et Sanley (2003)

Section 2 : Cluster et compétitivité

La compétitivité est l'une des préoccupations centrales des gouvernements et des industries de tous les pays. Dans un monde de plus en plus global et compétitif, il est essentiel que les entreprises développent une gestion stratégique afin de suivre la complexité de l'environnement, les tendances et la compétitivité du marché pour obtenir des avantages compétitifs.

Le concept de compétitivité peut sembler facile à comprendre, mais la complexité du concept s'avère plus évidente lorsque nous voulons définir et analyser, à partir de diverses sources de littérature. Porter (1990) soutient que son ambiguïté provient de la grande variété de définitions et de perspectives sur la compétitivité, ce qui rend difficile de donner une définition exhaustive et incontestable. Ainsi, malgré la littérature abondante sur la compétitivité, aucune définition ou modèle clair n'a encore été développé. Il s'agit d'un concept complexe, car toute une série de facteurs l'expliquent. La compétitivité est à la fois un concept relatif (c'est-à-dire par rapport à quoi ?) Et multidimensionnelle (c'est-à-dire quels sont les principaux attributs ou qualités de la compétitivité ?) (Spence et Hazard, 1988).

L'emplacement est une source de compétitivité commerciale ce qui signifie que l'entreprise ne peut être dissociée de la région où elle appartient. D'après Michael (2003) les principes d'un clustering réussi résulteraient de l'existence de liens de coopération et de soutien mutuel entre les entreprises co-implantées, bien que la capacité de les exploiter reste le moteur de l'émergence d'un avantage concurrentiel durable.

Du point de vue de Porter (1990), la compétitivité peut être définie comme « La capacité d'une entreprise, d'une industrie ou d'un pays à prospérer dans un environnement concurrentiel en développant et en maintenant des avantages comparatifs ».

Selon Porter, la compétitivité d'une nation repose sur la productivité de ses entreprises. Il soutient que les avantages compétitifs durables d'une nation sont le résultat d'une interaction complexe entre les entreprises, les industries et les institutions qui composent son économie. Ces avantages peuvent découler de divers facteurs, tels que la main-d'œuvre qualifiée, l'infrastructure, la capacité d'innovation, la qualité des institutions et le soutien gouvernemental.

Porter met également en évidence l'importance de la concurrence et de la pression concurrentielle pour améliorer la compétitivité. Selon lui, la concurrence encourage les entreprises à innover, à améliorer leur efficacité et à rechercher des avantages comparatifs, ce qui stimule la croissance économique et la prospérité à long terme d'une nation.

Il convient de noter que cette définition de la compétitivité de Porter s'applique principalement à l'échelle nationale, mais ses principes peuvent également être étendus à l'échelle des entreprises et des industries.

Les leviers de la compétitivité sont très nombreux :

- Amélioration de la qualité des produits ou des services : Pour être compétitif, il est important de produire des biens ou des services de haute qualité qui répondent aux attentes des clients.
- Réduction des coûts : Pour être compétitif, il est important de réduire les coûts de production tout en maintenant la qualité des produits ou des services.
- Innovation : Les entreprises qui innoveront sont souvent plus compétitives que celles qui n'innoveront pas. L'innovation peut inclure de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou services, de nouveaux modèles d'affaires ou de nouveaux processus de production.
- Marketing : Pour être compétitif, il est important de bien comprendre le marché et de développer une stratégie de marketing efficace pour attirer les clients.

- Flexibilité : Les entreprises qui sont capables de s'adapter rapidement aux changements du marché sont souvent plus compétitives que celles qui ne le sont pas.
- Formation et développement du personnel : La formation et le développement du personnel peuvent aider à améliorer la productivité, la qualité et la satisfaction des clients, ce qui peut contribuer à la compétitivité.
- Collaboration et partenariats : Les entreprises qui collaborent et établissent des partenariats avec d'autres acteurs du marché peuvent souvent bénéficier de synergies et de réductions de coûts, ce qui peut contribuer à la compétitivité.
- Gestion efficace : Pour être compétitif, il est important de gérer efficacement les opérations de l'entreprise, y compris la gestion des coûts, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des relations avec les clients.

1. Cadre conceptuel de la compétitivité

Il est largement admis que la croissance économique et la compétitivité implique un processus interactif complexe de variables sociales, politique et institutionnelles. Aucune unique théorie générale supporte ce phénomène. En revanche de multiples explications ont été fournies à partir de différentes disciplines. La littérature montre des perspectives variées de définition, compréhension, et mesure de la compétitivité. En effet, la compétitivité est un concept multiforme.

Dwyer et Kim (2003) affirment que : « Au moment où les économistes se sont focalisé sur le prix et les caractéristiques de la compétitivité économiques spécifiques du pays, les chercheurs en management et stratégie se sont concentré sur les caractéristiques spécifiques de l'entreprise, alors que la focalisation des sociologues et les théoriciens politiques a porté sur différentes caractéristiques sociales, politiques et culturelles influençant la compétitivité. En outre, chaque groupe a suggéré différents indicateurs pour expliquer ou mesurer la compétitivité (Moon et Peery, 1995 ; Waheeduzzaman et Ryans, 1996) » dans (Dwyer et Kim, 2003).

Les sources de la littérature scientifique et appliquée ont tendance à expliquer le concept de compétitivité de diverses manières. Selon le Forum économique mondial - World Economic Forum - (2009), « La compétitivité doit être perçue comme la capacité d'un pays à assurer la croissance du PIB par habitant ». Malakauskaite et Navickas (2010) précisent que le concept de compétitivité susmentionné fait référence au niveau macro ; pourtant, le concept de compétitivité peut également être défini au niveau micro, comme le potentiel des entreprises à concurrencer localement et internationalement.

D'un point de vue macro, la compétitivité est une affaire nationale dont le but final est d'améliorer le revenu réel de la population. Dans cette perspective, la compétitivité est un construit général qui englobent toutes les variables sociales, culturelles et économiques affectant la performance de la nation dans le marché international, soutiennent Dwyer et Kim (2003). La compétitivité peut être définie comme le degré auquel un pays peut, sous les conditions d'un marché libre et équitable, produire des biens et services qui se mettent à l'épreuve des marchés internationaux et simultanément maintiennent et augmentent les revenus réels de leur population à long terme (Young, 1985).

D'un point de vue micro, il est considéré comme un phénomène situé au niveau de l'entreprise: les comportements spécifiques à l'entreprise déterminent la compétitivité. Le cadre d'analyse concurrentielle de Porter met l'accent sur l'attractivité de l'industrie et ses caractéristiques, telles que le potentiel d'améliorer le pouvoir de l'entreprise vis-à-vis des acheteurs et des fournisseurs, de contrecarrer les entrants potentiels et de se positionner par rapport aux concurrents, la rentabilité à long terme, comme étant les principaux déterminants de l'avantage concurrentiel. En revanche, l'approche «basée sur les ressources» souligne que les racines de l'avantage concurrentiel résident dans l'acquisition et le maintien des compétences de base d'une organisation. Dwyer et Kim (2003) expliquent que pour être compétitive, toute organisation doit fournir des produits et des services pour lesquels les clients sont prêts à payer un prix juste. À long terme, dans un système de libre marché, la compétitivité est mesurée par la capacité de l'organisation à rester en activité et à protéger les investissements de l'organisation, à rentabiliser ces investissements et à garantir des emplois pour l'avenir.

Pour comprendre la pléthore de perspectives sur la compétitivité, un cadre fournissant une organisation cohérente de ces perspectives serait utile. Crouch et Ritchie (1999) ont élaboré un tableau qui résume et contraste les niveaux de concurrence, à savoir les entreprises et les produits, les industries nationales et les économies nationales, en termes des principaux éléments de la compétitivité, c'est-à-dire la structure, le territoire, les enjeux et les outils.

Tableau 6 : Eléments et niveaux de la compétitivité

Eléments de la compétitivité	Niveaux de la compétitivité		
	Entreprises et produits	Industries nationales	Economies nationales
La structure	- Concurrents de l'industrie - Produits substitués - Entrants potentiels - Fournisseurs - Acheteurs	- Conditions des facteurs - Conditions de la demande - Industries connexes et de soutien - Stratégie d'entreprise, structure et rivalité - Chance - Gouvernement	- Science et technologie - Homme - Gouvernement - Management - Infrastructure - Finance - Internationalisation - Force de l'économie locale
Le territoire	- Marchés cibles	- Ressource - Marché global	- Emplois - Investissement étranger - Commerce
Les enjeux	- Part de marché - Profitabilité - Survie	- Politiques publiques favorables - Respect - Force industrielle, croissance et prospérité - Dominance internationale	- Prospérité économique - Niveau de vie
Les outils	- Biens et services - Stratégie d'entreprise - Etude de marché - Analyse de la concurrence	- Lobbies politiques - Associations industrielles - Alliances stratégiques - Autorités marketing - Politique industrielle - Cartels - Promotions conjointes	- Politiques de commerce international et accords de libre échange - Innovation et entrepreneuriat - Education et formation - Amélioration de la productivité - Investissement - Politique économique - Culture nationale

Source : adapté de Crouch et Ritchie, (1999)

D'après Crouch et Ritchie (1999), Le modèle familial des cinq forces de la concurrence de Porter (1980) identifie les sources fondamentales de la concurrence au niveau de l'entreprise et du produit. Les cinq forces (les concurrents directs, les produits substitués, les entrants potentiels, les fournisseurs et les acheteurs) relèvent du microenvironnement concurrentiel de l'entreprise. Le «Diamant» national désormais tout aussi familier de Porter (1990) traite de la concurrence en termes de déterminants de l'avantage national (ou régional) dans des secteurs ou des segments particuliers. Les huit facteurs énumérés dans le tableau sont utilisés depuis plusieurs années pour mesurer la compétitivité des économies nationales dans le Rapport sur la compétitivité dans le monde.

Les niveaux de concurrence forment une hiérarchie dans laquelle la nature de la compétitivité est abordée à différents niveaux d'agrégation, Expliquent Crouch et Ritchie (1999). La compétitivité à chaque niveau étant interdépendante, les entreprises, les industries nationales et les économies nationales ont besoin d'une vision commune et des voies de communication efficaces pour que les stratégies concurrentielles fonctionnent de concert plutôt qu'à des fins opposées. Cela est peu probable si les différents niveaux ne partagent pas la même compréhension de base des facteurs qui façonnent la concurrence.

2. Cluster et compétitivité

Porter a donné à la notion de compétitivité, une crédibilité mondiale, notamment grâce à son ouvrage « L'Avantage concurrentiel des nations » (1990), mais aussi par l'ensemble de ses articles, conférences et missions au sein d'entreprises et de gouvernements. Porter a fourni aux élites du monde entier un modèle permettant d'améliorer la compétitivité des territoires. Selon Ardinat (2013), la théorie de Porter influence notamment l'élaboration des critères du rapport mondial sur la compétitivité (GCR, Global Competitiveness Report). Porter offre donc aux gouvernants un cadre théorique pour leurs actions. La figure théorique du territoire compétitif a non seulement inspiré les États-nations, mais aussi l'Union européenne et les grandes organisations internationales (OCDE, Banque mondiale, OMC...).

D'après Kim et Wicks (2010), Porter a contribué de manière significative à la littérature en fournissant une compréhension globale de la compétitivité nationale et régionale et en élargissant le concept de grappes industrielles.

D'un point de vue macro-économique, Porter (1998) mentionne que la concurrence locale sur un marché mondial a créé un paradoxe : « Les avantages compétitifs dans une économie mondiale résident dans les choses locales (des connaissances et des relations) que des rivaux

éloignés ne peuvent égaler. Cela inclut une communication plus rapide via les canaux locaux, des produits moins chers via des fournisseurs de production et de services locaux et des produits et services économiquement plus conviviaux, car ils ont été développés dans la zone immédiate du cluster et non dans un endroit différent ». Étant donné que la mondialisation a entraîné une pression accrue sur les PME pour qu'elles soient compétitives, la concentration doit se faire au niveau local afin d'atteindre la compétitivité grâce à de petites étapes innovantes, à la coopération et à la collaboration (Smeral, 1998).

Porter soutient que le succès d'une entreprise ne dépend pas seulement de la stratégie et du positionnement, mais aussi de son ancrage dans son environnement (Vanhove, 2002). Il affirme que l'emplacement de l'entreprise, même dans un monde global, est essentiel. Le milieu local peut dans une large mesure affecter la capacité d'une entreprise à être compétitive, car il affecte sa possibilité d'innover et de prendre part aux connaissances et informations stratégiques et donc d'être dans un environnement d'apprentissage constant. Pour pouvoir bénéficier et participer à cet échange, une certaine proximité géographique permettant une interaction sociale est nécessaire. Cela crée également des liens étroits fondés sur la confiance, un autre facteur important (Nordin, 2003).

Expliquant les raisons de la concentration sur les clusters pour soutenir la compétitivité, Porter (1990) affirme que : «Les grappes correspondent mieux à la nature de la concurrence et aux sources d'avantage concurrentiel. Les grappes, plus larges que les industries, capturent des liens, des complémentarités et des retombées importantes de technologie, de compétences, d'informations, de marketing et des besoins des clients qui traversent les entreprises et les industries. De telles connexions sont fondamentales pour la concurrence, la productivité, et surtout, la direction et le rythme de la création de nouvelles entreprises et de l'innovation. Le fait de considérer un groupe d'entreprises et d'institutions comme un cluster met en évidence les possibilités de coordination et d'amélioration mutuelle dans des domaines d'intérêt commun sans menacer ni fausser la concurrence ni limiter l'intensité de la rivalité ».

Porter (1990) déclare que les grappes sont intrinsèquement locales mais doivent être compétitives à l'échelle mondiale, il met donc l'accent sur la co-implantation des entreprises et les complémentarités et un environnement local favorable au succès des entreprises. Néanmoins, c'est l'existence de ces synergies qui constitue la base de l'avantage compétitif du cluster, qui découle de la capacité des entreprises à se compléter mutuellement sur le marché et à partager ainsi cet avantage. Plus il y a de synergies entre les entreprises membres, plus les avantages qui peuvent en résulter sont importants. Et donc, à mesure que le marché se développe, un niveau de croissance est assuré (Michael, 2003).

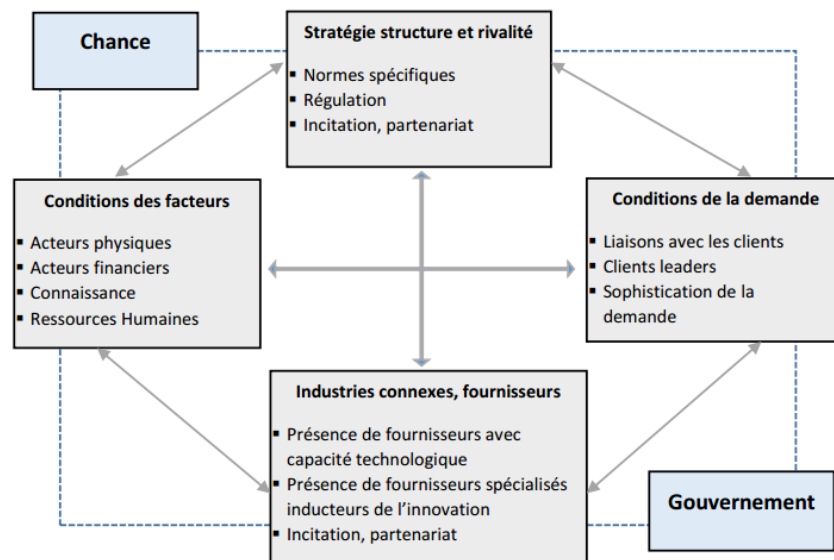
Selon Christensen, McIntyre et Pikholtz (2002), les grappes ont plus de chances d'être compétitives aux niveaux national et mondial, lorsque leurs entreprises sont en concurrence et collaborent en même temps. Grâce à cela, de nouveaux services et produits sont développés et un avantage concurrentiel durable peut être obtenu. Il est important de relier le cluster au marché (national et mondial) afin de rester compétitif et de créer des liens avec les organismes de recherche et développement (R&D), tels que les établissements universitaires (Novelli et al., 2006).

Ardinat (2013) considère que le modèle, appelé diamant ou losange, est assurément la méthode la plus utilisée à travers le monde pour évaluer les atouts (matériels, humains ou intangibles) qui vont améliorer la compétitivité d'un territoire (c'est-à-dire sa capacité à créer, attirer et maintenir des activités concurrentielles à forte valeur ajoutée).

2.1. Le Diamant de compétitivité de Porter

Porter souligne les facteurs qui sont essentiels pour créer une compétitivité à long terme. Il présente quatre facteurs clés qui déterminent la compétitivité du cluster, décrits comme un modèle de « Diamant ». Ces attributs (et leurs interactions) offrent, selon les théories de Porter, la principale explication des raisons pour lesquelles les entreprises situées dans une région particulière restent compétitives et innovantes. D'après Nordin (2003), les interactions entre les quatre ensembles de facteurs affecteront la productivité des entreprises, le plus développé et intense le meilleur sera le résultat. Ainsi, le modèle du diamant indique les facteurs nécessaires à la réussite du cluster.

Le modèle « Diamant de Porter » propose qu'il existe quatre sources d'avantage concurrentiel national et local et leurs interactions : « Les conditions des facteurs (intrants) », « La stratégie de l'entreprise, la structure et la rivalité », « Les conditions de la demande » et « Les industries connexes et de soutien », à ces quatre facteurs, est ajouté « La chance et le gouvernement » (Figure 2). Ensemble, toutes les composantes des grappes représentent le dynamisme économique.

Figure 2 : Le Modèle du « Diamant » de Porter

Source : adapté de Porter (1990)

2.1.1. Les conditions des facteurs

Il ne s'agit pas seulement des facteurs de base qui sont essentiels pour obtenir des avantages compétitifs, mais plutôt les facteurs dits spécialisés. Inman et al., (1998) déclarent que «ces facteurs spécialisés ne sont pas hérités, mais créés par chaque pays, ils proviennent de compétences spécifiques issues de son système éducatif, d'un savoir-faire technologique exclusif hérité, d'une infrastructure spécialisée, etc. et permettent de répondre aux besoins d'une industrie spécifique. Des facteurs spécialisés favorisent les avantages concurrentiels d'un pays, car ils sont uniques et difficiles à reproduire ou à accéder par des concurrents d'autres régions». La dotation en facteurs et la spécialisation doivent être constamment améliorées afin de rester compétitifs.

2.1.2. Les conditions de la demande

Il est essentiel de reconnaître les besoins et les désirs des consommateurs pour les biens et services nationaux et étrangers. Nordin (2003) estime que la mondialisation n'a pas, comme on pouvait s'y attendre, diminué l'importance de la demande locale. Au contraire, il existe une corrélation entre des entreprises compétitives et une forte demande locale. Situés les uns à côté des autres, les clients et les entreprises discutent des besoins émergents et de la manière de les satisfaire, ce qui constitue une nouvelle incitation à innover. La proximité augmente la réactivité et les canaux de communication sont plus courts (Porter, 1990).

2.1.3. Stratégie d'entreprise, structure et rivalité

Les facteurs historiques et culturels affectent la façon dont les entreprises font des affaires, tout comme l'attitude envers la concurrence, les institutions du marché présentes et le degré de concurrence locale. Dans un environnement de concurrence locale intense, les entreprises se sentent obligées d'innover et de s'améliorer constamment. La compétitivité à long terme est donc un moteur du développement, soutient Nordin (2003).

2.1.4. Les industries connexes et de soutien

Les industries connexes et de soutien sont des acteurs avec lesquels il existe une collaboration plus étroite, une meilleure communication, des pressions mutuelles et un apprentissage constant. Ils fournissent aux membres du cluster des intrants, des composants et des services de haute qualité sur mesure, souvent à des prix inférieurs. Cela signifie que le succès et la compétitivité sont rendus possibles grâce à un réseau très bien développé et efficace. Porter (1990) souligne que «les grappes contiennent une facette du diamant (industries connexes et de soutien), mais sont mieux perçues comme une manifestation des interactions entre toutes les facettes».

La présence d'un groupe de sociétés et d'industries connexes offre des gains d'efficacité dans le marketing conjoint (par exemple, références d'entreprises, foires commerciales, magazines commerciaux, délégations de marketing). Cela peut également améliorer la réputation d'un emplacement dans un domaine particulier. Les acheteurs peuvent voir plusieurs entreprises en une seule visite. La présence de plusieurs sources pour un produit ou un service dans un emplacement peut également réduire le risque d'achat perçu en offrant aux acheteurs le potentiel de multi-sources ou de changer de fournisseur si le besoin s'en fait sentir (Porter, 2000).

2.1.5. Chance et gouvernement

Deux variables supplémentaires influencent la performance et la compétitivité (la chance et le gouvernement). Selon Nordin (2003) la chance porte sur des développements échappant au contrôle de la région (et généralement du gouvernement national). Il peut s'agir de fluctuation des taux de change, du terrorisme et des guerres. Ou bien encore la crise récente causée par la pandémie COVID-19.

Quant au gouvernement, elle permet d'assurer les conditions à un environnement économique favorable au développement du cluster, à travers son rôle de régulation de l'activité économique ; fournir des services publics de qualité, tels que les universités, l'infrastructure,...etc.

2.2. Sources de compétitivité des clusters

La majorité des avantages liés aux grappes proviennent des liens et des partenariats entre les organisations, les unités commerciales, les universités, les organismes gouvernementaux et les institutions associées. Il faut donc souligner que les clusters doivent être traités comme des systèmes plutôt que comme une somme d'entreprises membres (Malakauskaite et Navickas, 2010).

Les grappes sont un moyen de tirer parti de l'environnement des affaires pour atteindre des performances économiques plus élevées. Elles sont plus susceptibles d'émerger et de se développer pleinement là où l'environnement général des affaires est favorable. La force du cluster, expliquent Porter et Ketels (2009), ne remplace pas le besoin d'avantages dans d'autres dimensions de l'environnement commercial. Cependant, les entreprises en grappes solides sont souvent mieux placées pour transformer les avantages de l'environnement commercial en avantages concurrentiels. La nature et la profondeur des grappes dépendent également de l'état de développement de l'économie.

Selon Porter (1990), l'influence des clusters sur la compétitivité des secteurs d'activité et des entreprises possède au moins trois dimensions : productivité, innovation et création de nouvelles entreprises (entrepreneuriat). Ainsi, la localisation au sein d'un cluster permet aux entreprises de devenir plus spécialisées, plus productives et plus innovantes.

2.2.1. La productivité

La productivité des entreprises en grappes est généralement supérieure à celle des unités commerciales n'appartenant pas à un cluster, soulignent Malakauskaite et Navickas (2010). Selon Porter et Ketels (2009) les clusters permettent des niveaux de productivité plus élevés grâce à une variété de mécanismes :

- Les entreprises en grappes ont un accès plus efficace que les entreprises isolées, aux intrants spécialisés, des fournisseurs aux investisseurs en passant par les employés, attirées par l'accumulation de la demande ;
- Les entreprises des clusters sont également plus exposées aux meilleures pratiques et autres nouvelles connaissances qui se diffusent plus rapidement ;
- Une rivalité plus intense de la part des concurrents locaux au sein des clusters pousse les entreprises à explorer plus facilement les opportunités d'une meilleure productivité ;
- L'efficacité de la coordination corrélée au contrôle de la qualité, conduit à une productivité accrue, ainsi qu'à une meilleure communication entre les membres d'un cluster régional. En conséquence, plus ces entreprises sont concentrées, plus la chaîne de valeur à laquelle elles participent est fonctionnelle et productive ;

- Les entreprises en grappe ont souvent un pouvoir de négociation plus important que les entreprises individuelles.

2.2.2. L'innovation

Dans les conditions de l'économie moderne, il est extrêmement important de fournir les biens et services les plus innovants, en utilisant les méthodes de production et de distribution les plus avancées. Par conséquent, l'esprit d'entreprise, ainsi que les innovations, deviennent une pierre angulaire de l'avantage concurrentiel (Malakauskaite et Navickas, 2010).

L'une des raisons de la popularité des clusters est leur potentiel à stimuler les activités innovantes de leurs entreprises membres, tout en augmentant leur compétitivité. Les clusters permettent des niveaux d'innovation plus élevés que les autres entreprises. En effet, les entreprises en grappes sont exposées à un environnement où les besoins et les connaissances concentrés fournissent un terrain fertile pour développer de nouvelles idées. Les grappes fournissent ensuite les intrants spécialisés et souvent aussi les principaux clients nécessaires pour traduire les idées en nouveaux produits et services. Les clusters permettent également aux entreprises d'évaluer rapidement si une nouvelle offre est économiquement viable, une question critique pour l'efficacité du processus de R&D (Porter et Ketels, 2009).

De plus, non seulement les clusters induisent le développement ou la diffusion des innovations, ils minimisent également le temps nécessaire à la mise en œuvre des innovations. Des relations étroites entre clients, fournisseurs et fabricants contribuent largement à l'avantage susmentionné.

2.2.3. L'entrepreneuriat

Porter (1990) indique que les grappes font des incubateurs parfaits pour les nouvelles entreprises. En outre, le développement de nouvelles entreprises dans des clusters est un retour positif, car il illustre à quel point un certain cluster est bénéfique.

La présence d'un cluster, d'après Porter et Ketels (2009), tend à abaisser les barrières à l'entrée dans les industries au sein d'un domaine, augmentant le taux de création de nouvelles entreprises et l'intensité de la concurrence locale.

Selon Porter et Ketels (2009), les clusters induisent le développement de nouvelles idées commerciales et d'entreprises pour diverses raisons :

- Les nouvelles entreprises qui se développent en cluster ont les conditions initiales de la croissance : partenaires coopératifs, environnement innovant, fournisseurs spécialisés,

sources d'information informelles, accès aux réseaux de communication formels, infrastructure de base, accès aux biens et services publics, personnel qualifié, etc.

- Les clusters offrent de nombreuses opportunités aux nouvelles entreprises spécialisées pour trouver des clients pour leurs produits et services.
- Les grappes peuvent également atténuer les coûts de l'échec, car les entrepreneurs trouvent des opportunités d'emploi alternatives dans leur domaine pour lesquelles les compétences spécifiques qu'ils ont acquises dans la phase de démarrage seront valorisées.
- Les institutions financières sont plus susceptibles de financer une nouvelle entreprise de cluster, car elles peuvent collecter les données disponibles sur un certain cluster, prévoir ses perspectives d'avenir et évaluer plus efficacement les risques d'une nouvelle entreprise commerciale ;
- Les clusters induisent la formation de nouvelles entreprises de services en particulier, car les entreprises de clusters créent la demande pour de nombreux services différents, du nettoyage à la logistique ou à la R&D.

On peut en déduire que dans les conditions d'une économie mondiale dynamique, avec ses hauts et ses bas, l'importance croissante appartient à la capacité d'innover et d'utiliser les ressources limitées de manière productive, car le simple accès aux ressources ne garantit pas un avantage concurrentiel suffisant. De l'avis de Malakauskaite et Navickas (2010), les entreprises doivent combiner leurs ressources matérielles et humaines pour réussir à opérer et à rivaliser sur les marchés mondiaux.

Section 3 : Politique de cluster et développement régional

Dans les dernières décennies, les politiques de cluster ont connu un intérêt grandissant parmi les politiques de développement territorial. Etant donné les bénéfices potentiels en termes d'apprentissage collectif, de partage de connaissance ainsi que d'autres économies d'agglomérations et externalités positifs qui sont bien mentionnés dans la littérature de la science régionale (Torre et Rallet, 2005).

La théorie de Porter sur la compétitivité des nations et le concept de cluster ont été considérés comme l'une des théories ou des modèles les plus réussis et les plus influents du développement local (Isserman, 1998). Le concept de cluster, selon Kim et Wicks (2010), a été proposé pour

expliquer la dynamique industrielle et à son tour, les théories de Porter aident à déterminer quels facteurs peuvent atteindre une compétitivité optimale dans le développement national et régional.

La politique de cluster joue un rôle essentiel dans le développement régional. En effet, le principal objectif de la politique de cluster est de stimuler l'innovation, la compétitivité et la croissance économique dans une région donnée.

En rassemblant des acteurs économiques partageant des intérêts communs dans un même lieu, elle crée un environnement favorable à la croissance économique et à la prospérité régionale.

1. Cluster et développement régional

L'idée centrale du développement comprend, d'après Cunha et Cunha (2005), un concept composé d'évolution, d'inclusion, de participation, de solidarité, de production et de compétitivité, qui se renforcent mutuellement ou s'opposent directement aux mouvements de concentration, de concurrence, d'exclusion, de pauvreté et de déséquilibre, entre autres.

Selon l'OCDE (2001), « L'évolution et l'interaction sont les points principaux du concept de développement, un ensemble de processus de participation coordonnés pour une discussion constamment améliorée et une capacité de planification accrue et la capacité de rassembler des ressources économiques, sociales et environnementales à court et à long terme, dans la mesure du possible, en raison de stratégies conjointes qui dépendent autrement de l'arbitrage et de la conciliation ».

Les théories économiques conventionnelles du développement et du commerce ont généralement ignoré les questions de géographie économique. Aujourd'hui, une partie de cette négligence est corrigée par des économistes qui s'intéressent aux économies d'agglomération et aux dynamiques régionales (Fujita et al., 1999). Scott et Storper (2003) proclament que l'existence d'économies d'agglomération omniprésentes fondées sur des externalités et des effets de rendement croissants appelle une pleine reconnaissance de la région en tant qu'unité organique de la réalité économique. En tant que telles, les régions existent comme clés de voûte de l'organisation économique, tout comme les entreprises, les secteurs et les nations. La théorie du développement doit maintenant reconnaître ce point et en tenir compte

Scott et Storper (2003) constatent que les économistes ont eu tendance à privilégier les variables macroéconomiques comme la meilleure ligne d'attaque possible contre la problématique du développement. Mais ce niveau d'analyse, bien qu'évidemment important, n'est plus le point d'entrée privilégié unique pour comprendre le développement, et ce d'autant plus aujourd'hui

que les barrières entre les économies nationales s'effacent à certains égards, renforçant ainsi les tendances à l'agglomération à des endroits sélectionnés partout dans le monde.

Les effets du partage du savoir et de l'expérience, selon Penrose (1959), peuvent être appliqués aussi bien dans la coopération entre les entreprises et dans les clusters. La coopération peut contribuer à augmenter les opportunités productives des entreprises et par conséquent celles de l'économie en général.

Les grappes industrielles sont préconisées par d'éminents spécialistes dans le passé et sont vitales pour le développement économique, soulignent Fernando et Long (2012), car les grappes dans certaines régions améliorent les avantages régionaux distinctifs.

Selon Bradshaw et Blakely (1999), L'ère moderne du DE (Développement Economique) a été classée en trois «ondes» évolutives : La première de ces vagues a mis l'accent sur les incitations industrielles, le cautionnement des revenus industriels et d'autres formes de «poursuite des cheminées». Le DE de la deuxième vague s'est concentrée sur la stimulation de l'entrepreneuriat, en utilisant des outils tels que les incubateurs industriels, les parcs de recherche, le capital-risque privé et la formation de la main-d'œuvre. La «troisième vague» de pratique du DE cherche maintenant à lier les motivations qui poussent les entreprises privées à l'influence stimulante de leur environnement géographique élargi. Le rôle du cluster industriel dans la promotion de la compétitivité mondiale des industries dans des endroits particuliers joue un rôle central dans cette approche (Miller et Gibson, 2005).

En somme, la politique de cluster joue des rôles importants dans le développement régional.

La politique de cluster favorise la collaboration entre les acteurs locaux, ce qui permet de renforcer la compétitivité des entreprises de la région. En regroupant des entreprises concurrentes, des fournisseurs, des institutions de recherche et d'autres partenaires, les clusters favorisent les échanges d'expertise, la diffusion des connaissances et la mise en commun des ressources, ce qui permet aux entreprises de renforcer leur avantage concurrentiel.

Les clusters offrent un environnement propice à l'innovation et à la recherche. En rassemblant des entreprises et des institutions de recherche travaillant dans des domaines similaires, ils favorisent les interactions et les échanges d'idées, ce qui stimule la création et le développement de nouvelles technologies, de produits et de services innovants.

Les clusters ont souvent un impact positif sur l'emploi dans une région donnée. En favorisant la croissance des entreprises et l'innovation, ils créent de nouvelles opportunités d'emploi et attirent des talents dans la région. De plus, les clusters peuvent également soutenir le développement d'une main-d'œuvre qualifiée en collaborant avec les institutions de formation locales pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises du cluster.

Les clusters renforcent l'attrait d'une région pour les investissements nationaux et étrangers. En concentrant des entreprises compétitives et des activités innovantes dans un même lieu, ils créent un écosystème attractif pour les investisseurs qui cherchent à bénéficier des avantages de la proximité géographique, des synergies et des opportunités de collaboration.

Les clusters peuvent également contribuer au développement des infrastructures et des services de soutien dans une région donnée. L'afflux d'entreprises et d'acteurs économiques dans un cluster peut entraîner la création de parcs technologiques, de centres de recherche, de réseaux de transport améliorés, de logements, de services de formation et d'autres infrastructures nécessaires au développement économique régional.

2. Cluster et politique économique

Les grappes, au cœur de la politique régionale, sont devenues à la mode au cours de la première moitié des années 90, alimentées principalement par l'appropriation des travaux fondateurs de Porter parmi les décideurs, d'abord dans les pays industrialisés puis dans les pays émergents et en développement. D'après Benner (2017), les praticiens et les décideurs du monde entier ont appliqué le concept du cluster dans un large éventail de stratégies de développement économique sur les plans local, régional, national et même supranational.

Les grappes sont devenues un centre d'intérêt croissant de la politique économique, car leur importance pour la compétitivité et les performances économiques dans l'économie moderne est plus largement reconnue. Compte tenu de la prévalence des tendances d'agglomération dans de nombreuses industries au fil du temps, Benner (2017), considère que la dynamique de ces agglomérations sectorielles peut en effet être un levier pour la politique économique.

2.1. La théorie de cluster vis-à-vis de la politique économique globale

L'objectif ultime de chaque politique économique d'une nation est, comme l'a soutenu Porter (1990) : « de produire un niveau de vie élevé et croissant pour ses citoyens ». Dans le domaine de la politique de croissance, les aspects pertinents de cet objectif sont un niveau d'emploi élevé (et peut-être en augmentation) et un taux de croissance de la production adéquat. Benner (2017) affirme que ces buts sont également les objectifs ultimes de la politique des clusters.

Du point de vue de Porter (1998), la productivité et non les exportations ou les ressources naturelles, détermine la prospérité de tout État ou nation. Conscients de cela, les gouvernements devraient s'efforcer de créer un environnement propice à l'augmentation de la productivité. Une politique macroéconomique saine est nécessaire mais pas suffisante. Les fondements

microéconomiques de la concurrence détermineront en fin de compte la productivité et la compétitivité.

Porter (2000) explique que tous les clusters peuvent être souhaitables et tous offrent le potentiel de contribuer à la prospérité. Ce qui importe, ce n'est pas la rivalité d'une nation, mais plutôt la manière dont elle le fait. Au lieu de cibler, par conséquent, tous les clusters existants et émergents méritent l'attention. Tous les clusters peuvent améliorer leur productivité, y compris les clusters traditionnels tels que l'agriculture. Plutôt que de recommander l'exclusion des entreprises étrangères, la théorie des clusters appelle à les accueillir. Les entreprises étrangères renforcent les externalités et la productivité des grappes, et leurs activités dans un pays ou un État contribuent directement à l'emploi et à l'investissement locaux. Plutôt que de préconiser le blocage des importations, la théorie des grappes souligne la nécessité d'une ouverture rapide et régulière du marché local aux importations qui stimulent l'efficacité locale, fournissent les intrants nécessaires, améliorent les conditions de la demande locale et stimulent la rivalité.

La réflexion en grappes reconnaît l'importance de l'initiative aux niveaux régional et local. Le gouvernement à plusieurs niveaux devrait adopter la recherche d'un avantage concurrentiel et d'une spécialisation. Dans la mesure du possible, les différences locales et les sources d'unicité sont construites et transformées en atouts. La spécialisation promet également de déboucher sur des produits différenciés qui répondent à de nouveaux besoins et élargissent le marché (Porter, 2000).

La théorie des grappes ne met pas l'accent sur la part de marché mais plutôt sur l'amélioration dynamique. Le point de vue sous-jacent de la politique des grappes sur la concurrence est une somme positive dans laquelle les améliorations de la productivité et du commerce élargiront le marché et de nombreux endroits peuvent prospérer s'ils deviennent plus productifs et innovants (Porter, 2000).

2.2. Clusters versus politique industrielle

Porter (2000) met en évidence la divergence entre la politique de cluster et la politique industriel, il attire l'attention que le rôle pour le développement et la modernisation des grappes ne doit pas être confondu avec la notion de politique industrielle. En effet, les fondements intellectuels de la théorie des grappes et de la politique industrielle sont fondamentalement différents, de même que leurs implications pour la politique gouvernementale.

La théorie des clusters pourrait être plus différente, explique Porter (2000) : Le concept de grappes repose sur une vision plus large et dynamique de la concurrence entre entreprises et sites, basée sur la croissance de la productivité. Les interconnexions et les retombées au sein

d'un cluster sont souvent plus importantes pour la croissance de la productivité que l'échelle des entreprises individuelles. Alors que la politique industrielle peut fausser la concurrence en faveur d'un emplacement particulier, la théorie des grappes se concentre sur l'élimination des obstacles, l'assouplissement des contraintes et l'élimination des inefficacités de la productivité et le développement de la productivité

Par ailleurs, Porter (2000) constate que les gouvernements sont souvent amenés à élaborer des politiques, telles que des subventions et des aides technologiques, qui tentent d'améliorer la compétitivité des entreprises individuelles. En outre, une grande partie de l'attention politique se concentre sur le niveau de l'industrie, une unité d'analyse qui est également plus étroite que les grappes. Inversement, d'autres réflexions politiques portent sur de vastes secteurs tels que les machines, la fabrication et les services. Aucune de ces approches n'est bien alignée sur la concurrence moderne. Il proclame que l'établissement de politiques au profit des entreprises individuelles fausse les marchés et utilise les ressources publiques de manière inefficace. L'orientation des politiques au niveau de l'industrie suppose que certaines industries sont meilleures que d'autres et présente de graves risques de distorsion ou de limitation de la concurrence.

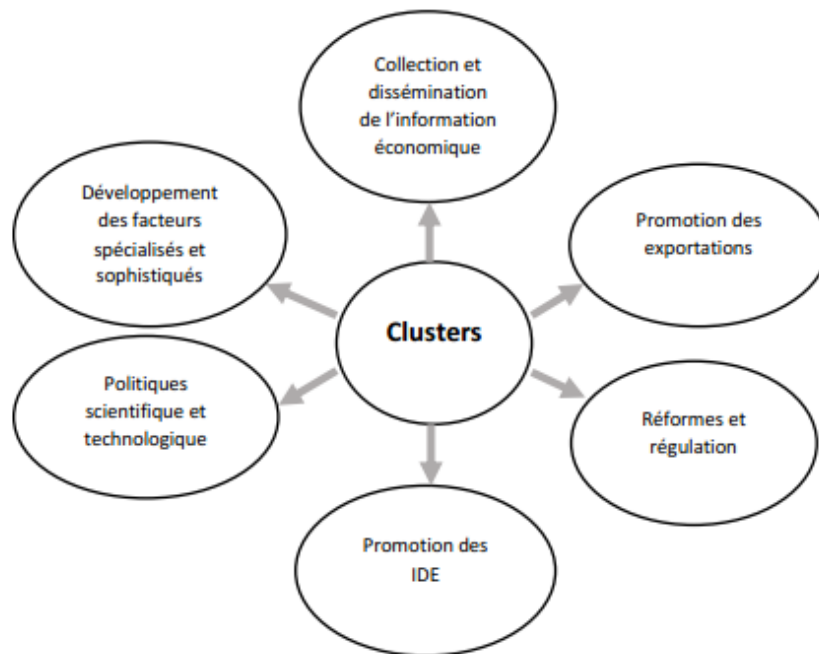
Par contre, une concentration en grappes, selon Porter (2000), met en évidence les externalités, les liens, les retombées et les institutions de soutien si importantes pour la concurrence moderne. En regroupant les entreprises, les fournisseurs, les industries connexes, les prestataires de services et les institutions, les initiatives et les investissements gouvernementaux permettent de résoudre les problèmes communs à de nombreuses entreprises et industries sans menacer la concurrence. Un rôle du gouvernement dans la mise à niveau des grappes encouragera donc la construction de biens publics ou quasi-publics qui affectent de manière significative de nombreuses entreprises liées. Les investissements publics axés sur l'amélioration de l'environnement des affaires dans les grappes, pourraient très bien rapporter davantage que ceux destinés à des entreprises ou des industries individuelles ou à l'ensemble de l'économie.

En organisant la mise en œuvre des politiques autour de clusters, les politiques profitent simultanément à la compétitivité de plusieurs entreprises. Au lieu d'améliorer la compétitivité entreprise par entreprise et de courir le risque de fausser la concurrence, une utilisation en cluster des instruments de politique économique peut alors être plus efficace soutiennent Porter et Ketels (2009).

2.3. Le rôle des pouvoirs publics dans la promotion des clusters

La politique du cluster peut constituer un catalyseur des politiques gouvernementales, selon Porter (2000), les clusters offrent un moyen d'organiser la réflexion sur de nombreux domaines et politiques qui couvrira l'ensemble des besoins communs de l'économie, comme le montre la (Figure 3). La pensée basée sur les clusters peut aider à cibler les priorités et orienter les politiques dans les domaines des sciences et de la technologie, de l'éducation et de la formation, de l'exportation et la promotion des investissements étrangers et une grande variété d'autres domaines. Une orientation par grappes met en évidence le fait que plus de parties du gouvernement ont une influence sur la compétitivité que ce qui est normalement reconnu. Les solutions efficaces nécessitent souvent la collaboration de différentes parties du gouvernement.

Figure 3 : Cluster et politique économique



Source : adapté de Porter (2000)

En effet, La réflexion en grappes met en évidence les rôles importants du gouvernement à plusieurs niveaux géographiques. L'orientation traditionnelle de la politique économique se situe au niveau national, et de nombreux aspects des activités générales y sont mieux traités. Cependant, l'État, la région et les gouvernements locaux ont également une influence importante sur l'environnement général des affaires dans un lieu (Porter, 2000).

Les politiques gouvernementales, de l'avis de Porter (2000), affectent inévitablement les opportunités de mise à niveau des clusters. Dans le même temps, bon nombre des avantages en termes de productivité et d'innovation des grappes reposent sur des retombées et des externalités

qui impliquent des entités publiques. En plus de modifier ses propres politiques et pratiques, le gouvernement peut motiver, faciliter et inciter à l'action collective du secteur privé.

Les gouvernements (nationaux et locaux) ont de nouveaux rôles à jouer. Ils doivent garantir la fourniture d'intrants de haute qualité tels que des citoyens instruits et des infrastructures physiques. Ils doivent fixer les règles de la concurrence en protégeant la propriété intellectuelle et en (appliquant les lois antitrust¹⁶, par exemple) afin que la productivité et l'innovation gouvernent le succès de l'économie. Enfin, les gouvernements devraient promouvoir la formation et la mise à niveau de grappes et l'accumulation de biens publics ou quasi-publics qui ont un impact significatif sur de nombreuses entreprises liées, soutient Porter (1998).

De surcroît, Porter (2000) signale que le gouvernement devrait renforcer et s'appuyer sur les grappes établies et émergentes plutôt que d'essayer d'en créer des grappes entièrement nouvelles. Le processus de mise à niveau du cluster implique la suppression des obstacles, le relâchement des contraintes et l'élimination des inefficacités qui entravent la productivité et l'innovation dans le cluster.

Les interventions publiques pour soutenir les clusters sont nombreuses. Selon Porter et Ketels (2009), le rôle des clusters dans les politiques revêt plusieurs formes :

- Les agences gouvernementales peuvent organiser la mise en œuvre des stratégies autour de clusters pour améliorer l'efficacité des politiques publiques. De nombreuses agences d'attraction des investissements directs étrangers, par exemple, se sont réorganisées et ont concentré leurs efforts par cluster. Des zones économiques spéciales, des parcs industriels et des zones d'innovation ont parfois été organisés autour de pôles spécifiques.
- Les programmes de développement de la main-d'œuvre alignés sur les grappes garantissent que la formation correspond aux besoins en compétences et est concentrée dans les domaines où des emplois sont disponibles.
- La promotion de la coopération entre les entreprises des clusters est un autre champ d'action populaire de la politique des clusters, mais favoriser la concurrence entre elles est un autre domaine à ne pas oublier, ajoute Benner (2017).

¹⁶ Les lois antitrust sont des réglementations gouvernementales visant à prévenir les pratiques anticoncurrentielles et à maintenir la concurrence dans les marchés. Elles sont conçues pour empêcher les entreprises d'abuser de leur position dominante, de limiter la concurrence ou de créer des monopoles. Ces lois peuvent inclure des interdictions sur les ententes de fixation des prix, la fusion d'entreprises qui réduirait la concurrence, l'abus de position dominante ou d'autres pratiques anticoncurrentielles. L'objectif est de protéger les consommateurs, de favoriser l'innovation et de maintenir des marchés ouverts et concurrentiels pour encourager la croissance économique.

- Les priorités du gouvernement, signale Porter (2000), changent à mesure qu'une grappe mûrit et se développe ainsi que ses sources d'avantage concurrentiel. Les premières priorités consistent à améliorer les infrastructures et à éliminer les inconvénients des clusters. Les rôles ultérieurs tournent davantage autour de la suppression des contraintes et des obstacles à l'innovation.
- Le gouvernement peut également encourager des initiatives public-privé axées plus directement sur le renforcement des grappes en améliorant l'environnement des affaires et en soutenant la collaboration privée (Porter et Ketels, 2009).

Conclusion

Le concept de cluster est souvent utilisé pour désigner un regroupement géographique d'entreprises appartenant à des secteurs complémentaires ou connexes. Ces clusters sont souvent caractérisés par des synergies et des externalités positives, telles que des économies d'échelle, des avantages de coûts, des améliorations de la qualité, des échanges de connaissances, et des liens étroits entre les entreprises, les universités et les instituts de recherche.

Les clusters peuvent être créés de manière organique ou planifiée, et ils peuvent être soutenus par des politiques publiques, telles que des programmes de développement économique et d'innovation, des subventions, des allègements fiscaux, des infrastructures de transport, de communication et de formation, et des réseaux d'entreprises et d'institutions.

Les clusters sont souvent considérés comme des moteurs de croissance économique et de compétitivité, car ils permettent aux entreprises de bénéficier d'un environnement favorable à l'innovation et à la productivité. Les clusters peuvent également favoriser l'entrepreneuriat et la création d'emplois, ainsi que la résilience face aux chocs économiques et aux changements structurels.

Dans le deuxième chapitre de notre recherche, nous approfondirons la discussion en examinant de près le concept de cluster touristique. Nous commencerons par présenter le cadre conceptuel et théorique qui sous-tend ce phénomène. Ensuite, nous nous pencherons sur les caractéristiques spécifiques du cluster touristique, en mettant l'accent sur son influence sur la compétitivité de la destination touristique et son rôle crucial dans le développement régional.

Chapitre 2 : Le cluster touristique

Introduction

Le concept de cluster de tourisme se réfère à la concentration géographique d'entreprises et d'organisations liées au secteur du tourisme dans une région donnée. Ces clusters sont souvent perçus comme des moteurs de croissance économique et de développement régional, favorisant la compétitivité et l'innovation.

Dans le domaine spécifique du tourisme, plusieurs chercheurs ont contribué à l'analyse des clusters de tourisme en fournissant des perspectives théoriques et empiriques sur les avantages, les défis et les stratégies de développement. Les recherches dans ce domaine continuent d'évoluer, offrant de nouvelles connaissances et de nouvelles opportunités pour le développement du tourisme régional et local.

L'industrie de tourisme, selon Crouch et Ritchie (1999), se caractérise par des caractéristiques plutôt uniques et fait face à des défis spécifiques. Néanmoins, il y aurait beaucoup à gagner en appliquant une approche de cluster pour essayer de comprendre les concentrations géographiquement limitées des acteurs du tourisme et les liens et alliances impliquant des opérateurs et des industries connexes. L'approche des clusters peut être l'un des outils disponibles pour favoriser la croissance économique, en favorisant les clusters touristiques potentiels et établis.

Dans les recherches de Porter ainsi que dans la plupart des autres études en grappes, l'accent a toujours été mis sur l'industrie manufacturière. Du point de vue de Nordin (2003), Cette domination existe toujours, malgré la croissance du secteur des services et son grand potentiel d'avenir. Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT, 2009), le tourisme et les voyages, une partie importante de l'économie des services, sont la plus grande industrie du monde et devraient être l'une des rares industries qui continueront de créer des emplois à l'avenir. Il s'agit donc d'un important vecteur de développement régional et national. Pour de nombreux pays et régions, elle constitue déjà aujourd'hui une source très importante de revenus et d'emplois. Pourtant, l'industrie du tourisme et des voyages est l'une des moins étudiées de l'économie mondiale. Une approche en grappes de cette industrie est intéressante, parce que l'industrie du tourisme et des voyages occupe des caractéristiques plutôt uniques.

Le tourisme représente l'une des industries les plus importantes et les plus dynamiques sur le plan économique, tant au niveau national que mondial. Dans le cas de nombreux pays en

développement, le tourisme est l'employeur et la source de revenus en devises les plus importants, voire dominants (Gollub, Hosier et Woo, s.d, 2002).

Kachniewska (2013) constate que les chercheurs en tourisme recherchent depuis des années un paradigme approprié pour fournir le cadre de leurs recherches et de leur enseignement dans le domaine du développement touristique. La publication de l'article de Hjalager « Tourism destinations and the concept of industrial districts » en 2000, s'est avérée être un stimulant intéressant pour adapter la théorie des districts industriels dans le contexte du tourisme, principalement pour comprendre les facteurs de succès des destinations touristiques. Son article a ouvert la voie à l'exploration de la littérature et à la formulation du modèle de cluster touristique. Jackson et Murphy (2002) ont noté que le modèle de grappe fournit un cadre d'analyse plus large que le modèle de district industriel, qui pourrait être considéré comme un sous-ensemble ou un cas spécial du modèle de cluster de Porter.

La recherche sur le cluster du tourisme a commencé relativement tard, mais les chercheurs ont enregistré certaines réalisations après des années de recherche à l'aide du concept de cluster et du «Modèle du Diamant de Porter», soutient Kachniewska (2013).

Les chercheurs se sont intéressés à l'étude des clusters de tourisme pour comprendre les raisons de leur formation, leur fonctionnement, leur impact sur le développement régional et leur contribution à la compétitivité touristique. Voici quelques points clés qui ressortent des analyses réalisées par les chercheurs :

Les clusters de tourisme offrent des avantages compétitifs importants aux entreprises qui en font partie. La proximité géographique des entreprises touristiques favorise la collaboration, l'échange d'informations, la création de réseaux et le développement de partenariats. Ces facteurs renforcent la compétitivité des entreprises et stimulent l'innovation dans le secteur.

Les clusters de tourisme génèrent des effets d'agglomération, c'est-à-dire des économies d'échelle et des externalités positives. Par exemple, la concentration d'hôtels dans une même zone peut attirer davantage de touristes, ce qui bénéficie à l'ensemble des acteurs du cluster. De plus, la présence de nombreux services et infrastructures touristiques dans une zone crée une offre diversifiée, attractive pour les visiteurs.

Les clusters de tourisme ont un impact significatif sur le développement régional. Ils peuvent contribuer à la création d'emplois locaux, à la croissance économique, à l'amélioration des infrastructures et des services publics, ainsi qu'à la préservation et à la promotion du patrimoine culturel et naturel de la région. Ils peuvent également renforcer l'image de la destination et attirer de nouveaux investissements.

La gouvernance et la collaboration entre les acteurs du cluster sont des éléments essentiels pour assurer son bon fonctionnement. Les chercheurs soulignent l'importance de la coopération entre les entreprises, les organismes publics, les associations locales et les universités pour favoriser l'innovation, la planification stratégique et la promotion du cluster.

Les chercheurs ont également mis l'accent sur la nécessité de développer des clusters de tourisme durables. Cela implique de prendre en compte les impacts environnementaux, sociaux et culturels du tourisme, de favoriser les pratiques responsables et de préserver les ressources naturelles et culturelles de la région.

Clergeau et Violier (2012) expriment que : « Dans la lignée des orientations prises par la politique industrielle, le secteur du tourisme s'empare de la question des dynamiques locales de croissance et mise sur une organisation territoriale inspirée des clusters pour développer les politiques de développement des destinations. Ce concept, qui a servi de modèle dans le cadre de nombreuses politiques de développement industriel, en Europe comme en Amérique du Nord, fait désormais l'objet de nombreuses recherches en tourisme (Nordin, 2003 ; Van der Yeught, 2008 ; Kim et Wicks, 2010) et inspire des expériences de développement des destinations touristiques dans le monde entier ». En effet, Le cluster de tourisme devrait être assimilé à une organisation collaborative décentralisée dont la théorisation est émergente (Gomez 2009).

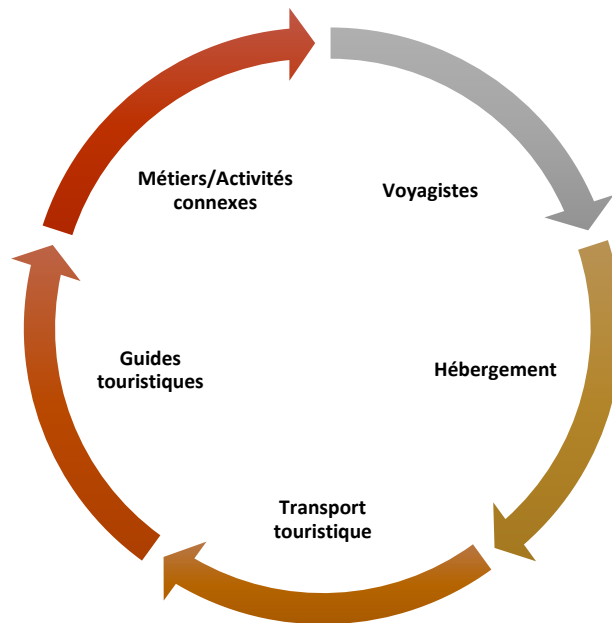
Section 1- Cadre conceptuel du cluster de tourisme

Dans la suite de cette analyse, nous allons explorer la relation entre le concept de cluster et le secteur du tourisme. Tout d'abord, nous allons examiner en détail le concept de tourisme lui-même, en soulignant son importance et ses implications. Ensuite, nous nous pencherons sur les avantages potentiels de la formation d'un cluster de tourisme, en mettant en évidence les opportunités économiques, sociales et culturelles qu'il peut offrir. Cependant, il est également essentiel de reconnaître les obstacles et les défis qui peuvent entraver la mise en place d'un cluster de tourisme efficace. Nous examinerons attentivement ces obstacles, tels que les problèmes de coordination, la concurrence entre les acteurs et les disparités de développement régional, afin de mieux comprendre les défis spécifiques qui doivent être surmontés pour favoriser le développement d'un cluster de tourisme durable et prospère.

1. Le secteur touristique et cluster

L'attractivité d'une offre touristique dépend de la qualité des services proposés par les différents acteurs de la chaîne de valeur du tourisme. Les principaux maillons de cette chaîne sont les hébergeurs, les voyagistes, les guides, les transporteurs touristiques, ainsi que les métiers et activités connexes tels que les restaurateurs et les animateurs culturels. Ensemble, ces acteurs travaillent à la création d'un produit touristique répondant aux attentes des touristes et contribuant à son développement et à sa durabilité.

Figure 4 : Chaîne de valeur touristique



Source : Notre élaboration

Ces acteurs doivent faire face à plusieurs défis majeurs, notamment une concurrence mondiale intense, l'évolution des besoins des touristes et le développement des nouvelles technologies. Pour relever ces défis, il est essentiel de professionnaliser davantage le secteur, de garantir la qualité des services fournis par les acteurs touristiques et d'intégrer l'offre touristique de manière globale.

Du point de vue de (Dupeyras et al., 2018), le tourisme est un secteur transversal dont le développement dépend de politiques relevant de ministères et niveaux d'administration différents. La cohérence des différentes politiques publiques appuyant le secteur est un élément clé pour soutenir le développement du tourisme. De même l'élaboration et la mise en œuvre des politiques soutenant le tourisme doivent bénéficier de la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes telles que les professionnels ou les populations des lieux de destination.

L'objectif est de dégager une vision et une stratégie communes pour un tourisme durable et inclusif. Une approche gouvernementale multi-niveaux, une plus grande intégration des politiques liées au tourisme et la mise en place de partenariats avec les professionnels font partie des bonnes pratiques mises en place par un grand nombre de pays.

Le secteur touristique est un domaine propice à la formation de clusters, car il implique la collaboration de nombreuses entreprises et organisations pour offrir des expériences touristiques complètes et satisfaisantes. Les liens entre le secteur touristique et le cluster sont nombreux :

Les entreprises du secteur touristique, telles que les hôtels, les restaurants, les agences de voyages, les compagnies aériennes, etc., peuvent collaborer pour offrir des forfaits touristiques attractifs. Les entreprises peuvent également s'associer pour partager des ressources, telles que des infrastructures touristiques ou des compétences professionnelles.

Les destinations touristiques peuvent collaborer pour offrir une expérience touristique plus complète. Par exemple, une ville pourrait travailler avec des villes voisines pour offrir des circuits touristiques régionaux. Les destinations peuvent également travailler ensemble pour promouvoir une région touristique plus large.

Les entreprises du secteur touristique peuvent travailler ensemble pour créer une chaîne de valeur intégrée. Par exemple, une entreprise de tourisme peut collaborer avec une entreprise de transport pour offrir un service de navette vers l'aéroport pour ses clients.

Les entreprises et les destinations peuvent collaborer pour promouvoir des produits touristiques spécifiques. Par exemple, une entreprise de tourisme pourrait travailler avec un office de tourisme pour promouvoir un forfait touristique particulier.

Les clusters de tourisme peuvent stimuler l'innovation en encourageant les entreprises à travailler ensemble pour développer de nouveaux produits et services touristiques. Par exemple, les entreprises peuvent travailler ensemble pour développer des technologies numériques innovantes pour offrir une expérience touristique plus immersive et interactive.

En somme, le secteur touristique peut bénéficier de la formation de clusters en stimulant la collaboration, la coopération et l'innovation entre les entreprises et les destinations. Les clusters de tourisme peuvent également contribuer à stimuler la croissance économique et à renforcer la compétitivité du secteur touristique.

En ce qui concerne le cadre théorique mobilisé par les chercheurs pour analyser la destination touristique, plusieurs théories ont été mobilisées en particulier la théorie du réseau. En effet, la théorie du réseau est largement utilisée dans l'analyse de la destination touristique et du cluster

de tourisme en raison de sa pertinence pour comprendre les interactions complexes et les relations entre les différents acteurs et éléments qui composent ces systèmes.

La théorie du réseau permet de visualiser et de comprendre les relations inter-organisationnelles et les interactions entre les acteurs clés d'une destination touristique. Dans une destination touristique, il existe un large éventail d'acteurs impliqués, tels que les hôtels, les restaurants, les attractions touristiques, les agences de voyage, les organismes de promotion du tourisme, les transporteurs, etc. La théorie du réseau offre un cadre conceptuel pour analyser comment ces acteurs interagissent, se connectent, coopèrent et collaborent les uns avec les autres pour créer une expérience touristique globale.

La théorie du réseau permet d'identifier les interdépendances et les relations de dépendance entre les différents éléments d'une destination touristique. La théorie du réseau permet d'analyser ces relations de dépendance et d'explorer comment elles affectent la compétitivité et le développement d'une destination touristique.

De plus, la théorie du réseau offre une perspective holistique et systémique de la destination touristique en mettant l'accent sur la structure et les connexions du réseau plutôt que sur les acteurs individuels. Elle permet de comprendre comment les interactions entre les différents acteurs et éléments d'une destination touristique peuvent influencer la performance globale de celle-ci.

Enfin, la théorie du réseau permet également d'analyser les clusters de tourisme, qui sont des regroupements géographiques d'entreprises et d'institutions liées au secteur du tourisme. Les clusters de tourisme sont souvent considérés comme des moteurs de développement économique régional et de compétitivité. La théorie du réseau permet d'analyser les liens et les collaborations entre les entreprises et les institutions au sein d'un cluster de tourisme, ainsi que les interactions avec d'autres clusters et acteurs externes.

1.1. Caractéristiques du secteur touristique

Le secteur du tourisme renferme un ensemble de caractéristiques et de traits distinctifs par rapport aux autres secteurs, notamment industriel, ce qui pose certaines interrogations sur l'applicabilité du concept de cluster dans ce domaine.

Selon Nordin (2003), Les frontières de l'industrie du tourisme et du voyage sont assez diffuses et son étendue est donc difficile à mesurer. Il regroupe des segments d'autres industries constitués d'une grande variété de produits et services, qui sont demandés lors de déplacements des touristes loin de chez eux. Il n'y a probablement aucune autre industrie avec une telle diversité en termes de secteurs qu'elle englobe, tels que les restaurants, les hôtels, les

compagnies aériennes, les agences de voyage, les magasins, etc. Cela a souvent soulevé la question de savoir si le tourisme et les voyages devraient même être classés comme une industrie à part entière, renforcée par le fait qu'aucun produit homogène n'est fabriqué.

Le secteur du tourisme peut être considéré comme comprenant une variété de producteurs, de distributeurs et de facilitateurs. Alors que dans le passé, les frontières entre les différents acteurs du marché étaient claires, l'intégration verticale et horizontale dans le secteur du tourisme a eu pour effet de brouiller ces frontières (Kachniewska, 2006). Contrairement aux autres produits offerts par les entreprises manufacturières ou de services, les produits touristiques sont hétérogènes : ils sont complexes et se composent de nombreux composants complémentaires fournis par des fournisseurs de divers secteurs publics et privés. Chaque organisation touristique ne fournit qu'une ou plusieurs composantes du produit touristique total consommé au cours de l'expérience touristique complète.

En tant que phénomène économique, l'industrie du tourisme représente essentiellement une consolidation d'entités économiques et non économiques connexes. Reid (2003) déclare que : «Le tourisme est la somme des phénomènes et des relations résultant de l'interaction entre les touristes, les fournisseurs d'entreprises, les gouvernements hôtes, les communautés d'accueil, les gouvernements d'origine, les universités, les collèges communautaires et les organisations non gouvernementales, en train d'attirer, de transporter, d'héberger et de gérer ces touristes et autres visiteurs ».

Dans l'ensemble, l'industrie du tourisme serait constituée d'une gamme de PME qui proposent des produits complémentaires, affirme (Hjalager, 2000). L'industrie est composée d'une gamme de fournisseurs industriels distincts qui proposent un ou plusieurs composants du produit final. Il est clair que, dans la plupart des destinations, les PME indépendantes jouent un rôle majeur dans la fourniture de services, en particulier en ce qui concerne les magasins, les restaurants et les services d'hébergement et de voyage (Shaw et Williams, 1998).

Le tourisme diffère des industries manufacturières ou d'autres industries de services sur un certain nombre d'aspects importants. En particulier, le produit essentiel du tourisme (la destination) est un bien public. L'attractivité d'une destination pour les touristes est façonnée par les actions et les investissements entrepris par une multitude d'agents : entreprises privées, gouvernement local ou régional, gouvernement national, promoteurs immobiliers, habitants et bien d'autres, présentant une gamme de complémentarités entre eux (Porter, 1998). Les touristes ont tendance à fonder leur jugement sur la satisfaction d'une expérience de vacances sur toutes les composantes d'un système touristique complexe. Ces composantes sont saisies par la chaîne de valeur touristique sous-jacente à la fois à la production et à la consommation de l'expérience

de vacances (Kachniewska, 2013). Dans ces conditions, le client peut ne pas retourner à l'hôtel, même si le séjour a été excellent si, par exemple, le restaurant à proximité offrait un service médiocre. Cela signifie, selon Nordin (2003), qu'une grande partie du potentiel d'une entreprise touristique individuelle pour réaliser sa croissance ne dépend pas du pouvoir et de l'influence de l'entreprise.

La façon dont le touriste lui-même participe au processus de production et devient une composante du produit final, souligne Nordin (2003), est une caractéristique plutôt unique de cette industrie et de quelques autres sociétés prestataires de services. Alors que dans d'autres activités économiques, c'est le produit qui va au marché, dans le tourisme, c'est exactement le contraire qui se produit. Pour avoir une consommation efficace du produit touristique, le touriste montera jusqu'à la structure qui le soutient : la destination touristique, notent Ferreira et Estevao (2009).

L'hétérogénéité des activités et services proposés dans les destinations touristiques, ainsi que la multiplicité des acteurs et intervenants dans le tourisme, rend la tâche difficile de s'accorder sur une définition du tourisme. L'Organisation mondiale du tourisme reconnaît qu'il n'existe pas de définition unique du tourisme, ce qui rend difficile la définition de l'industrie du tourisme et des voyages ainsi que du secteur du tourisme.

Néanmoins, l'OMT (1994) a présenté la définition suivante : « le tourisme comprend les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs ».

Sebregondi et al., (2008) proposait une autre lecture du phénomène en adoptant une approche systémique du tourisme, le définissant comme : « un système d'acteurs, de pratiques et d'espaces qui participent à la récréation des individus par le déplacement et l'habiter temporaire hors des lieux du quotidien, et demandant notamment de mettre au cœur de ce système un acteur : le touriste ».

Les définitions ci-dessus sont conceptuelles et donc sujettes à diverses interprétations. Cependant, pour la plupart des recherches pratiques, les voyageurs sont souvent définis comme ceux qui parcourent un kilométrage spécifique loin de chez eux. Selon Nordin (2003), Une autre façon de définir le voyage consiste à distinguer les résidents des non-résidents d'une nation, d'un comté ou d'une ville.

1.2. La destination touristique

Étant donné que tous les services contribuant à l'expérience de vacances se déroulent dans une destination touristique, les chercheurs en tourisme acceptent les destinations touristiques comme unité pertinente pour leurs analyses, soutient Kachniewska (2013).

Selon Urry (1992) Une «destination touristique» ou «station touristique» est un concept largement utilisé dans la recherche touristique sur une offre de biens et de services localement concentrée et fixée spatialement.

Lorsque l'on considère le tourisme comme un système intégré dans une zone géographique limitée, le concept de destinations vient facilement à l'esprit. Selon Nordin (2003) le spectre des définitions d'une destination est extrêmement large. À une extrémité se trouve par exemple un parc à thème. À l'autre extrémité, tout un continent peut être considéré et commercialisé comme destination. Une variété de destinations peuvent également être trouvées, Ceux-ci peuvent inclure des villages, des villes ainsi que des zones qui s'étendent au-delà des frontières administratives mais qui ont une identité cohérente avec un thème spécifique, comme les parcs nationaux et enfin, les régions définies par des frontières administratives ou des noms de marque. Par conséquent, dans son sens le plus large, chaque lieu de vacances, chaque endroit à visiter peut être considéré comme une destination. Cependant, sur la base d'un certain nombre de traits communs à la majorité des définitions trouvées, une destination touristique peut être conçue comme : «une localité qui offre au touriste la possibilité d'exploiter une variété d'attractions et de services» (Machiavelli, 2001), généralement en fonction de critères géographiques.

La littérature d'origine institutionnelle définit généralement une destination touristique en référence à un espace géographique relativement cohérent, doté d'une certaine autonomie décisionnelle et présentant des caractéristiques attractives pour les visiteurs extérieurs auxquels des produits adaptés sont proposés.

Les définitions du concept de destination touristique sont très nombreuses, et reflètent les différentes perspectives et approches des auteurs qui les ont formulés.

L'une des définitions les plus influentes d'une destination touristique est celle donnée par Goeldner et Ritchie (2003), qui stipule que : «la destination touristique est une région géographique particulière dans laquelle le visiteur jouit de divers types d'expériences de voyage ». L'une des définitions les plus détaillées de cette approche classique est celle donnée par Framke (2001), qui stipule que : « la destination touristique est une zone géographique, qui contient des caractéristiques paysagères et culturelles et qui est en mesure d'offrir un produit touristique, ce qui signifie une large vague d'équipements dans les transports, l'hébergement, la

nourriture et au moins une activité ou une expérience exceptionnelle ». Ces deux définitions ouvrent de nouvelles opportunités et une nouvelle approche qui est beaucoup plus liée aux réalisations de la géographie économique et / ou de l'économie.

Selon Zemla (2016), les géographes économiques, à la suite des réalisations des sciences économiques, perçoivent souvent une destination touristique non seulement comme faisant partie de l'espace géographique mais également comme un élément important du marché du tourisme qui peut être décrit par les caractéristiques de la demande touristique et les caractéristiques de l'offre touristique.

Ainsi, une destination touristique est le plus souvent comprise comme une zone d'existence et / ou de concentration de la demande touristique, de l'offre touristique et de leurs conséquences, y compris économiques, sociales, environnementales et autres. Bordas (1994) décrit une destination touristique comme : « un ensemble d'attractions touristiques, d'infrastructures, d'équipements, de services et d'organisations concentrés dans une zone géographique limitée ». Une définition plus complète est proposée par Elmazi et al., (2006). Selon eux, « la destination représente une unité spatiale de l'offre touristique, possédant les éléments appropriés de l'offre, orientée vers le marché ainsi que vers le tourisme, existant indépendamment des frontières administratives et nécessitant une gestion. Il fournit le cadre institutionnel fondamental pour formuler un concept de développement touristique dans lequel le centre d'intérêt est déplacé de l'établissement d'hébergement à l'ensemble de la zone environnante ainsi que sa structure économique (ville, région, zone, pays) ».

La destination est ici considérée comme : « un espace qui comprend tous les services offerts à un touriste qu'il consomme pendant son séjour » (Bieger, 1998), ou un « amalgame de produits touristiques offrant une expérience intégrée aux consommateurs » (Buhalis, 2000).

Le développement chaotique et non coordonné de l'offre touristique peut cependant être remplacé par les activités de coopération d'entités particulières, comme le soulignent Capone et Boix (2003). Une destination est alors perçue comme « un producteur collectif dans une structure de type entreprise coordonnant des services complémentaires selon les besoins et les préférences du marché cible segmenté et commercialisé comme une unité sous une marque » (Flagestad, 2002). En conséquence, Pechlaner (1999) la définit comme : « une unité de concurrence orientée processus, qui doit être en mesure de fournir des produits et des offres pour des groupes cibles et des segments d'invités définis ». Zemla (2016) explique que la présentation métaphorique d'une destination en tant qu'entité similaire à une entreprise était nécessaire pour mettre en œuvre une riche variété d'outils « empruntés » au domaine de la gestion d'entreprise, qui est beaucoup mieux développé. Cependant, il s'est vite avéré que, bien que les

destinations doivent être concurrentielles sur le marché du tourisme d'une manière très similaire à la concurrence des entreprises, mais en tant qu'entités de marché spécifiques qui ne sont même pas une organisation formelle, les destinations ont tant de caractéristiques si fortes qu'une mise en œuvre simple n'était pas requise et qu'un ajustement solide était nécessaire.

Une destination touristique peut être définie comme un lieu qui est choisi par les voyageurs pour sa valeur esthétique, culturelle, historique, récréative ou de loisirs. Les destinations touristiques peuvent inclure des attractions naturelles comme des plages, des montagnes, des lacs ou des parcs nationaux, des sites culturels comme des musées, des sites historiques, des monuments et des festivals, ou des destinations urbaines comme des villes célèbres pour leur architecture, leur gastronomie et leur vie nocturne.

1.3. L'approche réseau des destinations touristiques

La théorie des réseaux peut être appliquée au secteur du tourisme pour comprendre comment les différents acteurs (entreprises, organisations, gouvernements, etc.) interagissent et collaborent pour fournir des produits et services touristiques.

La théorie des réseaux peut aider à comprendre comment les acteurs du secteur touristique interagissent et collaborent pour offrir des produits et services touristiques. L'analyse des réseaux peut également aider à identifier les opportunités de collaboration et d'innovation pour renforcer la compétitivité du secteur touristique.

Selon Michael (2003), Au cours de la dernière décennie, plusieurs tentatives ont été faites pour utiliser les théories du réseautage, du regroupement et de l'agglomération pour expliquer le rôle du tourisme dans l'influence sur la croissance locale et la stimulation du développement régional.

Du point de vue des systèmes, d'après Zemla (2016), une destination est définie comme une zone liée à aucune limitation administrative, où les aspects touristiques sont interdépendants et intégrés au système. Selon Elmazi et al., (2006), ce système contient les sous-systèmes suivants: systèmes entrepreneuriaux, systèmes d'autonomie publique et autres systèmes. Selon une telle approche, toutes les destinations devraient être traités comme un système d'organisations publiques, d'entreprises privées, de populations locales (environnement social), d'environnement naturel et d'autres attractions touristiques ainsi que toutes les relations entre elles (Kachniewska, 2006).

Le développement de l'approche systémique qui analyse les complexités des destinations touristiques, estime Zemla (2016), a ouvert de nouvelles opportunités pour établir une approche réseau moderne des destinations. Cette approche a été possible en raison d'une sorte d'évolution

qui s'est produite dans les sciences adaptées à l'analyse des destinations touristiques au début du siècle. L'approche de réseau a gagné de plus en plus d'attention en sociologie, économie, études de gestion et géographie régionale et économique.

Zemla (2016) affirme que la littérature théorique sur les réseaux est fragmentée, plusieurs disciplines contribuant au domaine. Les chercheurs en tourisme qui tentent de l'intégrer dans la recherche sur les destinations touristiques signalent plusieurs théories ou micro-théories qui pourraient être valables (Beritelli, Bieger et Laesser, 2007). Les coûts de transaction, la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie du réseautage sont les plus souvent cités (Beritelli, Bieger et Laesser, 2007). La dernière semble être une option particulièrement prometteuse lors de l'analyse du marché du tourisme, le tourisme pouvant être décrit comme une industrie de réseau par excellence (Scott, Cooper et Baggio, 2008). Le soutien à cette affirmation se trouve dans la définition du tourisme en tant que système, où l'interdépendance est essentielle (Lazzeretti et Petrillo, 2006) et la collaboration ainsi que la coopération entre les différentes organisations au sein d'une destination touristique créent le produit touristique (Fyall et Garrod, 2005). De cette façon, les alliances locales, les accords et autres structures de gouvernance formelles et informelles contribuent à compenser la nature fragmentée d'une destination touristique (Scott, Cooper et Baggio, 2008).

La théorie du réseautage (Network Theory - NT) a commencé à être utilisée dans les études de gestion (Provan, Fish et Sydow, 2007). Cette théorie s'est également avérée très utile pour mieux décrire et comprendre les processus qui se déroulent dans les destinations touristiques. Dans la recherche contemporaine des destinations touristiques, l'approche de réseautage est de plus en plus utilisée. Selon une définition simple et générale, « un réseau est un ensemble d'éléments, que nous appellerons sommets ou parfois nœuds, avec des connexions entre eux, appelées arêtes » (Newman, 2003). Knoke et Kuklinski (1983) décrivent les réseaux comme « un type spécifique de relations reliant un ensemble de personnes, d'objets ou d'événements ».

Buhalis (2000) indique que la plupart des destinations sont constituées de réseaux de prestataires touristiques et que les avantages de ces réseaux incluent une destination touristique plus rentable. Dans le NT, une destination touristique peut être considérée comme un groupe d'acteurs interdépendants intégrés dans un réseau social (Scott, Cooper et Baggio, 2008). Un tel réseau de parties prenantes interagit et répond conjointement aux besoins des visiteurs et produit l'expérience que les voyageurs consomment. Ces acteurs de la destination comprennent les entreprises d'hébergement, les attractions touristiques, les voyagistes et d'autres sociétés qui fournissent des services commerciaux, les agences gouvernementales et les offices de tourisme, ainsi que des représentants de la communauté locale. L'interaction entre ces parties prenantes

est complexe, dynamique et soumise à des chocs externes. La prémisse de base de la gestion des destinations touristiques est que, grâce à la planification coopérative et aux activités organisationnelles, l'efficacité de ces interactions conjointes peut être améliorée au profit des parties prenantes individuelles (Baggio, Scott, Cooper, 2010).

L'une des raisons de l'étude des réseaux en tant que partie centrale du tourisme est qu'ils constituent une base pour l'action collective. Il est également suggéré que les réseaux fonctionnent comme des systèmes capables d'organiser et d'intégrer des destinations touristiques, de faire bénéficier les entreprises concernées, d'améliorer les performances et la qualité des destinations, ainsi que de stimuler la fourniture « d'expériences saines et mémorables » aux touristes (Zach et Racherla, 2011).

Parmi les premières tentatives de présenter une destination touristique dans une perspective de réseau, des travaux qui analysent les destinations comme des grappes pourraient être signalés (Nordin, 2003 ; Weiermair et Steinhauser, 2003 ; Jackson et Murphy, 2006). Les grappes industrielles existent là où une association d'entreprises et d'organisations est impliquée dans une chaîne de valeur produisant des biens et des services, et elles sont innovantes (Enright et Roberts, 2001).

Un autre concept développé en économie régionale et en géographie économique et appliqué à l'analyse des destinations touristiques est le quartier industriel. Une définition très simple d'un quartier industriel a été donnée par Corò et Grandinetti (2001), déclarant qu'il s'agit d'un réseau de petites et moyennes entreprises ancrées dans un contexte local. Cette définition tourne notre attention vers la nature réseau des quartiers industriels. Ces affirmations montrent que le concept de quartiers industriels traite des phénomènes similaires aux clusters et comme le cluster, le concept pourrait être mis en œuvre dans l'analyse des destinations touristiques. Selon Hjalager (2000), les destinations touristiques pourraient être traitées comme des illustrations de districts industriels.

1.4. L'attractivité touristique

La notion d'attractivité est d'une importance capitale dans les analyses sur le tourisme, car elle est étroitement liée à la décision des touristes de choisir une destination particulière.

Crouch et Ritchie (1999) souligne que l'attractivité d'une destination est un facteur clé de sa compétitivité sur le marché touristique.

Diverses définitions de l'attractivité touristique se réfèrent aux caractéristiques et aux attributs d'une destination spécifique. Selon Crompton (1979), l'attractivité touristique représente le niveau de désir ou d'intérêt suscité chez les touristes potentiels par une destination en raison de

ses caractéristiques physiques, culturelles, historiques et institutionnelles. Timothy (1999) la décrit comme la capacité d'une destination à attirer un flux continu de visiteurs en se basant sur ses ressources naturelles, culturelles, construites et son environnement général. Page (2011) propose une définition qui mesure la force d'attraction d'une destination pour les visiteurs potentiels en se basant sur ses ressources, son accessibilité, sa réputation et sa compétitivité sur le marché. Decrop (1999) souligne que l'attractivité touristique est la capacité d'une destination à répondre aux attentes et aux motivations des visiteurs, en termes d'expériences et de découvertes, tout en offrant un niveau de qualité adéquat. Enfin, Van Niekerk et Hugo (2013) définissent l'attractivité touristique comme la combinaison des caractéristiques d'une destination qui attirent et retiennent les visiteurs, grâce à son authenticité, sa diversité culturelle, son environnement physique et son patrimoine.

Les chercheurs ont mentionné divers aspects qui peuvent contribuer à rendre les destinations touristiques plus attrayantes. La liste des attributs potentiels est vaste.

- Ressources naturelles et paysages : Les destinations qui offrent des paysages magnifiques, des plages, des montagnes, des parcs naturels, des réserves naturelles, etc., sont souvent considérées comme attractives.
- Patrimoine culturel et historique : Les sites historiques, les monuments, les musées, les traditions culturelles et les festivals attirent souvent les touristes intéressés par l'histoire et la culture.
- Infrastructures touristiques : Les infrastructures de transport, d'hébergement, de restauration et de loisirs sont essentielles pour attirer les touristes.
- Activités et événements : Les activités de loisirs, les sports, les festivals, les événements artistiques et culturels sont des éléments attractifs pour les touristes.
- Qualité des services : La qualité des services touristiques, y compris l'accueil, la restauration, les services de transport et les activités, joue un rôle clé dans l'attractivité d'une destination.
- Climat et conditions météorologiques : Les destinations offrant un climat agréable et des conditions météorologiques favorables sont souvent considérées comme plus attrayantes.
- Accessibilité : La facilité d'accès à une destination, grâce aux infrastructures de transport (routes, aéroports, etc.) et aux liaisons de transport efficaces, peut jouer un rôle crucial dans l'attractivité touristique.

- Réputation et image de marque : La réputation et l'image d'une destination peuvent influencer son attractivité auprès des touristes.
- Sécurité : La sécurité perçue d'une destination est un facteur crucial pour les touristes lorsqu'ils choisissent leur lieu de voyage.
- Innovation et technologie : L'utilisation de technologies innovantes dans le secteur du tourisme, telles que les applications mobiles, les plateformes de réservation en ligne et les expériences virtuelles, peut contribuer à l'attractivité d'une destination.

Par ailleurs, une relation étroite existe entre l'attractivité et la compétitivité touristique. En fait, l'attractivité se réfère à l'ensemble des éléments qui rendent une destination touristique désirable et souhaitable pour les voyageurs potentiels. La compétitivité touristique, quant à elle, fait référence à la capacité d'une destination à attirer les visiteurs et à se démarquer des autres destinations concurrentes.

Fletcher et al., (2012) soulignent que l'attractivité est un facteur clé de la compétitivité touristique. Ils affirment que les destinations qui parviennent à développer des attraits distinctifs, tels que des paysages naturels magnifiques, un patrimoine culturel riche ou des événements uniques, peuvent attirer davantage de visiteurs et se démarquer de leurs concurrents.

Pike et Page (2014) affirment que les destinations touristiques doivent non seulement être perçues comme attrayantes par les voyageurs potentiels, mais aussi être en mesure de communiquer efficacement leurs attraits distinctifs afin de se démarquer de la concurrence.

1.5. Pertinence de l'application du concept du cluster dans le secteur touristique

Le transfert du concept de cluster, qui émane de l'économie industrielle et de l'économie spatiale, à une activité à haut contenu en services, notamment le tourisme, appelle une réflexion profonde.

Selon Clergeau et Violier (2012), Le tourisme concerne un très grand nombre d'acteurs aussi divers que les pouvoirs publics, des entreprises privées, les habitants ou les touristes. Il pose d'évidentes questions relatives à la mise en relation et à la coordination des acteurs, à l'animation des réseaux, à la création d'un capital social. En effet, la qualité de la coordination entre les acteurs en charge de la production et de la commercialisation du séjour touristique constitue un enjeu fort de la compétitivité des destinations (Bocquet, 2008).

De même, l'industrie du tourisme est caractérisée par une très grande hétérogénéité des activités, une inévitable diversité structurale et la prédominance des petites entreprises (Spindler 2003). C'est précisément à cause de cette fragmentation que tous les acteurs participant à la

chaîne de valeur doivent traiter des enjeux tels que l'intégration, la collaboration, la formation de clusters et réseaux pour leurs activités (Poon, 1993). Pour ces raisons, certains auteurs ont insisté sur l'idée qu'il n'existerait pas d'alternative logique au développement des alliances au niveau local impliquant des entreprises touristiques et d'autres partenaires locaux (Lazzeretti et Petrillo 2006).

Étant donné que les touristes sont toujours en quête d'une expérience de vacances émouvante, gratifiante et diversifiée, les efforts doivent être dirigés vers l'identification des opportunités et possibilités de synergie et de renforcement mutuel. Soteriades (2010), estime que la réussite d'une destination en termes de satisfaction des visiteurs est fonction de plusieurs composantes interdépendantes. De nos jours, les touristes s'attendent à une gamme de services qui leur permette des options multiples et des formules offrant des occasions d'expériences. La chaîne de valeur d'une destination constitue ainsi l'image de tous ses éléments. Cette approche nécessite la coopération et la formation de réseaux entre les acteurs-clés.

March et Wilkinson (2009) affirment qu'une destination touristique associe des acteurs multiples, hétérogènes et interdépendants, et des ressources, naturelles ou créées, pour offrir au touriste un lieu, un espace et un temps qu'il va mettre à profit pour réaliser son projet touristique. La capacité de la destination à répondre à l'intention du touriste, à lui offrir le cadre approprié pour une expérience touristique de qualité, dépend très largement de la façon dont les acteurs et les objets territoriaux sont organisés et interagissent. Le statut de destination attractive impose de considérer le tourisme comme une activité génératrice de surplus et de synergies en totale symbiose avec l'environnement culturel et socio-économique local. Aucun concept, hormis le cluster, n'est capable de combler ces exigences, soutient Fabry (2009).

Les grappes de Porter sont : «des concentrations géographiques d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, d'entreprises dans des secteurs connexes et d'institutions associées (universités, agences de normalisation et associations professionnelles) dans des domaines particuliers qui rivalisent mais coopèrent également» (Porter, 1998). D'après Jackson et Murphy (2002), une telle définition pourrait également être utilisée pour décrire une destination, avec son conglomérat d'entreprises concurrentes et collaboratrices, travaillant généralement ensemble dans des associations pour mettre leur

localisation sur la carte. Porter, en fait, a utilisé un cluster lié au tourisme comme l'un des nombreux exemples de clustering dans la pratique, citant le « California wine cluster »¹⁷.

Du point de vue de Kachniewska, (2013), L'incapacité d'une entreprise touristique individuelle d'offrir le produit touristique de qualité totale que le client attend au début du processus d'achat-consommation touristique conduit à l'idée du cluster touristique. En fait, au sein du cluster du tourisme, les parties prenantes de tous les segments de la chaîne de valeur (hôteliers, opérateurs touristiques, restaurateurs, propriétaires de magasins, musées, etc.) aspirent à un objectif commun. En substance, le développement d'une industrie touristique compétitive rationalisée vers une croissance stratégique. Même si une entreprise individuelle dans une destination se sent autonome, elle ne représente qu'une seule composante du produit touristique total.

D'un autre côté, un système d'acteurs qui fonctionne bien peut créer de la valeur ajoutée, où $1 + 1$ est égal à 3. Porter déclare qu'«une multitude de liens entre les membres du cluster aboutit à un tout supérieur à la somme de ses parties. Dans un pôle touristique typique, par exemple, la qualité de l'expérience d'un visiteur dépend non seulement de l'attrait de l'attraction principale, mais également de la qualité et de l'efficacité d'entreprises complémentaires telles que les hôtels, les restaurants, les magasins et les moyens de transport. Parce que les membres du cluster sont mutuellement dépendants, de bonnes performances par l'un peuvent augmenter le succès des autres » (Porter, 1998). Cela signifie que les opérateurs de l'industrie du tourisme et du voyage peuvent accroître leurs marchés collectifs et leurs capacités en travaillant ensemble. Il peut bénéficier à toutes les parties impliquées en termes d'augmentation des opportunités et des revenus. En identifiant les lacunes dans le cluster du tourisme et en créant une intégration entre les entreprises et les secteurs pour créer une synergie, de nouveaux produits et services peuvent être créés et un environnement innovant et compétitif peut être installé. De plus, travailler ensemble dans un système intégré favorise le développement d'économies d'échelle, qui peuvent être essentielles à la compétitivité.

Nordin (2003), constate que les destinations comme les grappes surviennent généralement naturellement, mais doivent être développées pour atteindre leur plein potentiel. Leur évolution peut être influencée par un certain nombre de facteurs, tels que les plans stratégiques, le soutien du gouvernement et les investissements dans les infrastructures ou les efforts de marketing conjoints. L'interdépendance des attractions, des services, des transports, de l'information et de

¹⁷ Le « California wine cluster » désigne l'écosystème florissant de l'industrie viticole en Californie. Il englobe l'ensemble des acteurs qui participent à la production, à la commercialisation et à la promotion des vins californiens, y compris les viticulteurs, les caves, les distributeurs, les détaillants et les organisations de tourisme viticole. Ce cluster se distingue par sa concentration géographique dans des régions viticoles emblématiques telles que la Napa Valley et la Sonoma Valley.

la promotion met en évidence le besoin de collaboration et il est évident que les entreprises situées dans une destination ont beaucoup à gagner d'être situées à proximité.

En effet, la proximité géographique favorise la diffusion des connaissances tacites, favorables aux dynamiques d'innovation dans les territoires touristiques. Elle permet d'activer la proximité organisationnelle dans ces deux dimensions : l'appartenance (mise en réseau, relations) et la similitude (langages, codes, représentations communs), facilitant la mise en réseau et l'intégration. C'est ce qui favoriserait le succès de chaque acteur et celui de la destination.

Cependant, dire que toutes les destinations sont des systèmes intégrés serait loin de la vérité. Les destinations touristiques, une fois pleinement développées, peuvent constituer le noyau des pôles touristiques, mais loin d'être toutes éligibles à ce niveau de coopération. De nombreuses destinations n'ont pas de dimension système et n'ont pas de vision partagée ni même d'objectifs communs. Et les destinations qui partagent un peu plus que le marketing conjoint ne sont pas considérées comme des clusters.

Kachniewska (2013) suggère que la coopération entre les prestataires de services touristiques au sein d'un cluster devrait être basée sur des liens formellement établis afin de produire les avantages de la synergie. Étant donné que chaque destination touristique est une agglomération d'entreprises ayant chacune son propre programme et ses propres priorités, il s'agit d'une industrie difficile à coordonner et à gérer au niveau de la destination. Le processus de création d'un produit touristique complexe nécessite l'action synergique de différents facteurs économiques et non économiques qui participent à sa formation par des intégrations verticales et horizontales. Gardant cela à l'esprit, un cluster semble être la forme la plus évidente de développement de produits touristiques au sein de la destination touristique. Aucune autre forme de regroupement ne permet de combiner autant d'entités différentes à la fois à but lucratif et non lucratif.

D'un autre côté, il existe de nombreuses preuves dans la littérature que le tourisme est une industrie dominée par les petites et moyennes entreprises (PME) (Woods et Deegan, 2003). La domination des PME dans les destinations touristiques a plusieurs conséquences. Le secteur des PME devrait être particulièrement intéressé à collaborer car cela pourrait affaiblir les contraintes du marché résultant de leur taille et des ressources financières limitées (Go et Appelman, 2001). A titre d'exemple, une microentreprise comme une entreprise familiale du secteur de l'hébergement pourrait être promue dans le monde entier en raison de sa participation au réseau de la destination soutient Żemła (2016).

Un autre argument en faveur de la formation d'un cluster de l'industrie touristique est le faible niveau de compétitivité des PME (Kachniewska, 2013). Les conséquences de la mondialisation ont un impact très fort sur les PME. Bien que le nombre de grandes entreprises soit relativement faible dans l'industrie du tourisme, elles représentent plus de la moitié du chiffre d'affaires total du secteur et une part importante de l'emploi. Les grandes entreprises, qui bénéficient de la standardisation et des économies d'échelle, sont en mesure d'offrir à leurs clients des services plus attractifs à des prix très compétitifs. Ils sont capables de façonner de nouveaux marchés touristiques et de proposer de nouveaux produits, ce qui les aide à augmenter la «valeur client» et à réduire leurs coûts de production. Les conséquences pour les PME sont une perte dramatique de part de marché et une pression financière croissante (Alcouffe et Coulomb, 1993).

A. Machiavelli (2001) déclare que «la condition à laquelle les petites entreprises peuvent développer une plus grande force concurrentielle, découle de leur capacité à collaborer, à former des partenariats et à s'intégrer entre elles». Selon Nordin (2003), Les conditions du marché mondial créent une arène plus compétitive : De nouvelles destinations apparaissent constamment et de nombreuses destinations matures se dirigent vers le changement ou le déclin. Une coopération à un niveau supérieur en cas de succès, crée de la valeur ajoutée pour la destination touristique ainsi que pour l'entrepreneur individuel.

Un autre défi pour les petites entreprises touristiques est le rôle croissant des technologies de l'information dans le tourisme. Kachniewska (2013), considère que les innovations technologiques ont également un effet significatif sur la gouvernance et la gestion des chaînes de valeur et encouragent le développement de nouveaux modèles économiques touristiques dans une chaîne de valeur mondiale, notamment pour la chaîne de distribution. Les petits acteurs, en raison du manque de capitaux, de la culture informatique, de la techno-phobie et, surtout, du manque de plans stratégiques clairs, ne profitent pas toujours réellement de l'innovation technologique. Le cluster correctement géré pourrait aider à surmonter ces lacunes. Les destinations doivent alors rechercher de nouvelles sources d'avantage concurrentiel. Le processus est complexifié dans le domaine du tourisme en raison d'un environnement concurrentiel fragmenté dans lequel 99 % des entreprises sont des PME. Les petites entreprises réceptives souffrent de certaines insuffisances dans leurs actifs intangibles (les compétences stratégiques et les processus managériaux, en particulier), ce qui réduit leurs capacités d'innovation et limite leurs gains de productivité (Debonneuil et Fontagne, 2003). En d'autres termes, elles ont du mal à bénéficier des avantages concurrentiels accessibles à des firmes plus grandes et verticalement intégrées (Dierickx et Cool, 1989). Il semble alors plus pertinent

d'envisager la chaîne de valeur touristique au niveau agrégé d'une destination plutôt qu'à celui des unités qui la composent.

Les raisons motivant la décision de coopérer dépendent généralement des avantages anticipés. Kachniewska (2013) recense les avantages escomptés comme suite : « Ces avantages incluent : la réduction des risques associés à l'activité commerciale, les économies d'échelle, la diminution des coûts de transaction et d'exploitation, une plus grande sécurité dans un environnement instable, la protection contre une concurrence mondiale, la diversification de l'offre, l'obtention de fonds supplémentaires, la diffusion des connaissances et des informations, une plus grande flexibilité, le renforcement du lobbying et de la pression sur les autorités locales, un développement plus efficace, une saisonnalité limitée, un meilleur accès aux compétences, aux fonds et aux ressources uniques, l'optimisation fiscale, l'élargissement de la chaîne de valeur, la promotion de l'esprit d'entreprise local et l'amélioration de l'innovation dans le tourisme (tant au niveau des produits que des processus) ».

Le succès de la plupart des destinations dépendent toujours de la commercialisation et de la gestion des destinations. Selon Żemła, (2016), Les grappes et réseaux touristiques ont pour objectif de mettre en évidence la disponibilité de certaines activités dans une destination ou une région et de faire en sorte que les PME qui travaillent normalement de manière isolée coopèrent et construisent un produit touristique réussi dans la localité. Les grappes touristiques sont le résultat de la co-implantation d'entreprises complémentaires, qui ne sont pas nécessairement impliquées dans le même secteur, mais qui peuvent bénéficier de l'appartenance au réseau et des dynamiques d'alliances préexistantes. « Les réseaux offrent aux entreprises un accès aux connaissances, aux ressources, aux marchés ou aux technologies et peuvent fonctionner comme une alliance stratégique si les entreprises impliquées concluent un accord volontaire d'échange, de partage ou de co-développement de produits ou de services » indiquent (Inkpen et Tsang, 2005). Un autre avantage de ceux-ci est le transfert de connaissances défini par Argote et Ingram (2000) comme « le processus par lequel un membre d'un réseau est affecté par l'expérience d'un autre membre ».

Le choix d'une approche groupée se justifie par le fait que celle-ci peut être l'un des meilleurs outils disponibles pour favoriser la croissance économique et le développement touristique. Les services et les produits sont combinés afin d'offrir l'expérience spécifique que les touristes recherchent en promouvant les grappes existantes et en mettant en œuvre des grappes potentielles ou nouvellement créées (Nordin, 2003). En outre, il existe une corrélation entre la compétitivité que les clusters peuvent produire et la capacité de leurs membres à améliorer leurs

services et produits grâce à des liens inter-entreprises et à des approches commerciales innovantes (Novelli et al., 2006).

Vu que par le biais d'un cluster, un groupe de PMET peut devenir compétitif sur le plan global en coopérant localement. Des réseaux et clusters dans le tourisme ont connu une croissance considérable, apportant des bénéfices tels que le partage des informations de marketing, l'innovation, l'opportunité d'entrer dans d'autres clusters à un niveau national et transnational, le développement des ressources et du transfert de connaissances entre partenaires ou actionnaires (Saxena 2005). Le but des clusters et réseaux touristiques consiste à mettre en évidence la disponibilité de certaines activités au sein d'une destination et d'unir les PMET qui, autrement, fonctionneraient et agiraient isolément, afin de coopérer et de monter un produit touristique local durable et profitable à l'ensemble de l'économie locale.

En outre, Kachniewska (2013) explique que la concentration géographique des membres du cluster réduit les coûts de distribution et de logistique et garantit l'accès aux connaissances et aux compétences. C'est pourquoi les clusters comprennent généralement les entités d'un territoire relativement petit. Cependant, le cluster du tourisme ne doit pas être limité au groupe d'entités voisines opérant dans le cadre de la destination. Au contraire, il semble naturel qu'un cluster touristique comprenne des entreprises opérant dans les régions génératrices de tourisme. La condition principale de sa réussite est une identification et un choix réfléchis des canaux de distribution et des outils de promotion qui sont déterminés par la coopération étroite avec les entités représentant la destination sur le (s) marché (s) cible (s).

Que ce soit pour vendre une destination, accroître sa visibilité, développer sa capacité d'innovation, la nécessité d'une articulation des acteurs en réseaux permettant la coopération appellerait une organisation territoriale de type cluster. Celle-ci favoriserait la transformation de relations de compétition en relations de coopération locale. Coopération dont l'impact sur la compétitivité internationale est depuis longtemps soulignée. Il s'agit bien d'insuffler de nouvelles dynamiques de développement des destinations en réponse à une concurrence accrue, soutiennent (Clergeau et Violier, 2012).

Fabry (2009), conclut que le CT est un concept pertinent pour une destination car il permet d'éviter les redondances et les chevauchements de compétences coûteuses et infructueuses ; facilite la complémentarité fonctionnelle et stratégique des acteurs ; renforce la spécialisation dynamique d'une destination et permet aux acteurs mis en réseau de mieux comprendre et anticiper les tendances émergentes et les mutations en cours. Ainsi, le CT est une fenêtre d'opportunité pour tirer la croissance des territoires «vers le haut», servir d'outil de développement économique en renforçant les structures et spécificités du territoire.

2. Le concept de cluster du tourisme

Le concept de cluster du tourisme fait référence à un groupe d'entreprises touristiques, de fournisseurs, d'organisations gouvernementales et non gouvernementales, d'organisations de recherche et de formation et d'autres acteurs du secteur touristique qui collaborent pour améliorer la compétitivité et la performance de leur destination touristique. Les clusters du tourisme peuvent être organisés au niveau local, régional, national.

Les clusters du tourisme visent plusieurs objectifs, notamment :

- Les clusters peuvent faciliter la coopération entre les entreprises touristiques pour améliorer la qualité des produits et services proposés aux touristes.
- En collaborant, les entreprises touristiques peuvent renforcer leur compétitivité en tirant parti de la synergie créée par l'ensemble du cluster.
- Les clusters peuvent stimuler l'innovation en encourageant la collaboration et l'échange d'expériences entre les entreprises touristiques.
- Les clusters peuvent aider à promouvoir un tourisme durable en encourageant la collaboration entre les entreprises touristiques pour minimiser les impacts négatifs sur l'environnement et les communautés locales.
- Les clusters peuvent aider à renforcer la collaboration entre les acteurs publics et privés du secteur touristique pour mieux gérer les destinations touristiques.

Les clusters du tourisme sont souvent soutenus par des politiques et des programmes de développement touristique des gouvernements, des organisations régionales et internationales, ainsi que des organisations du secteur privé. Les clusters peuvent également être auto-organisés par les acteurs du secteur touristique eux-mêmes.

2.1. Présentation et définition du cluster de tourisme

Les chercheurs ayant étudié le cluster de tourisme, ont apporté leurs contributions pour définir ce concept, en fonctions de certaines caractéristiques et conditions.

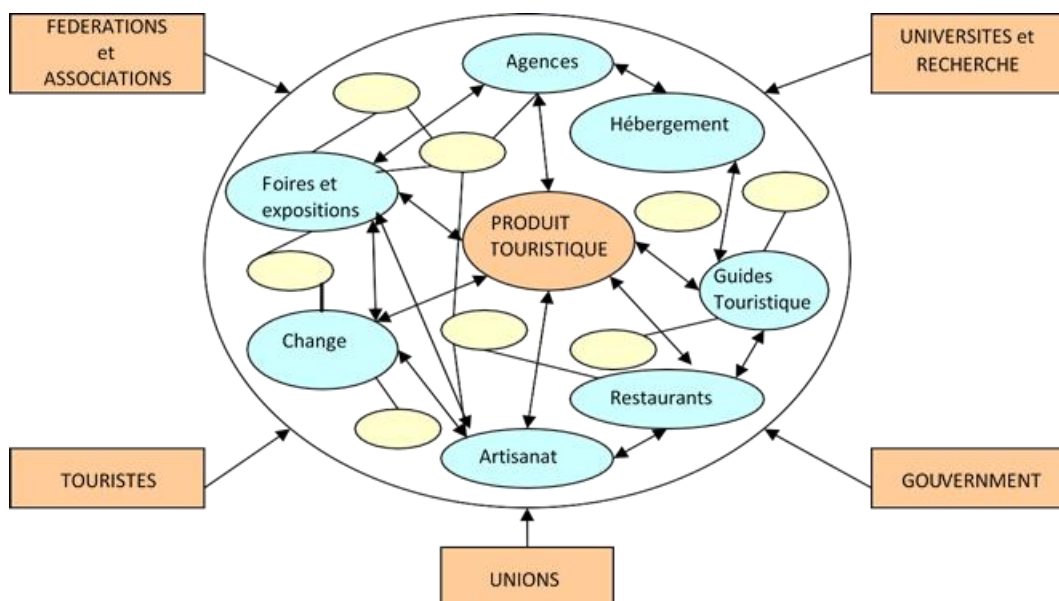
Un cluster touristique, est présenté par Cunha et Cunha (2005), comme un groupe d'entreprises et d'institutions liées autour d'un produit touristique ou à un groupe de produits. Ces entreprises et institutions sont concentrées dans l'espace et ont des relations verticales (au sein de la chaîne de production touristique) et horizontales (impliquant des facteurs, des juridictions et des échanges d'informations entre des agents similaires traitant d'une offre de produits touristiques). Ils montrent une configuration interne qui comprend généralement :

- Un ensemble d'attractions touristiques qui attirent l'attention des non-résidents ;

- La concentration des entreprises de services touristiques : restaurants, hébergement, services de transport, artisanat, agences de voyages, etc. ;
- Industries fournissant un soutien aux services touristiques ;
- Des infrastructures adaptées et peu coûteuses (routes, énergie, assainissement, services de santé, etc.) ;
- Les entreprises et les institutions qui fournissent des qualifications spécialisées, des informations et du capital financier ;
- Des agents internes organisés en associations ;
- Les agences gouvernementales et autres organismes de réglementation qui ont un impact sur les agglomérations touristiques.

La figure suivante représente la configuration d'un cluster de tourisme :

Figure 5 : Représentation d'un cluster de tourisme



Source : adapté de Cunha et Cunha (2005)

Par contre, toutes les régions ne sont pas configurées de la même manière pour développer les activités touristiques. Cunha et Cunha (2005) explique qu'une région propice au développement du tourisme doit avoir des caractéristiques culturelles, physiques-naturelles et sociales qui définissent son identité, l'accessibilité aux infrastructures, les suprastructures (hébergements, restaurants, transports, etc.) pour garantir un tourisme de qualité ; emplacement stratégique à proximité des lieux d'origine des touristes ; suffisamment d'attractions touristiques pour attirer les touristes et une activité économique durable. Il devrait également y avoir de bonnes stratégies de marketing touristique afin de diffuser une image attrayante, unique et compétitive

de son produit touristique (Smith, 1989). Cependant, la durabilité économique, sociale, environnementale et culturelle du cluster touristique ne se produira que si le produit touristique est basé sur des politiques publiques et une planification stratégique pour déterminer ses conditions de durabilité et d'insertion à plusieurs échelles (régionale, nationale et mondiale).

Selon Iordache et al., (2010) , le cluster de tourisme est une concentration géographique d'entreprises et d'instituts interconnectés à travers des activités touristiques, comme les fournisseurs, les services, le gouvernement et les institutions, les centres d'éducation et les concurrents. En outre, le développement du cluster touristique implique les aspects fondamentaux suivants :

- Existence d'entreprises compétitives ;
- Situation géographique favorable, potentiel naturel, traditions culturelles, gastronomie, hospitalité sincère ;
- Les partenaires clés sont concentrés à proximité ;
- Une plus grande diversité de partenaires ;
- L'existence de structures formelles et informelles liant entre les partenaires du cluster.

Le cluster du tourisme, quant à Fernando et Long (2012), est un ensemble d'attractions, moins différenciées et concentrées dans une seule zone géographique et fournissant l'harmonie politique et sociale par des chaînes de valeur collectives et des réseaux de gestion, conduisant à des avantages comparatifs et compétitifs dans des perspectives macroéconomiques.

Nordin (2003) souligne qu'un clustering basé sur des «thèmes» et qui traversent généralement les frontières géographiques et politiques est plus fonctionnel que phénomène spatial, bien qu'on puisse les trouver dans une zone géographique assez limitée. Les destinations comme les grappes surviennent généralement naturellement, mais ils ont besoin de se développer pour atteindre leur plein potentiel, ainsi leur cours de développement peut être influencé par un certain nombre de facteurs tels que la stratégie, les plans, le soutien apporté par le secteur public, l'investissement dans l'infrastructure et les efforts de marketing conjoint.

Un cluster touristique, est défini par Kachniewska (2013) comme une organisation complexe, avec une structure composée de différents systèmes, chacun possédant sa propre infrastructure d'information. Les membres d'un cluster, tout en conservant leur indépendance juridique et leur autonomie économique, représentent une forme flexible d'intégration économique visant à atteindre un objectif commun.

Étant donné que la destination touristique comprend plusieurs types d'acteurs, Kachniewska (2013) précise que le cluster de tourisme devrait contenir les métiers et segments locaux

suivants : « attractions (terrains de golf, musées / galeries, parcs, lieux de divertissement) ; transports (aéroport / service aérien, transport en commun) ; services de soutien (gestion des installations, relations publiques, publicité, finance, assurance) ; hébergement ; commerce de détail ; restaurants ; programmes de formation spécialisés ainsi que les autorités locales ; organisations touristiques à but non lucratif ; institutions de l'environnement des affaires ; éducation (universités, R&D) ».

Tous coopérant au sein d'une même marque touristique (produit touristique régional ou local) et concurrençant en même temps, pour assurer la qualité, l'innovation et le caractère unique de l'offre touristique.

Kachniewska (2013), recense les attributs de base du cluster touristique :

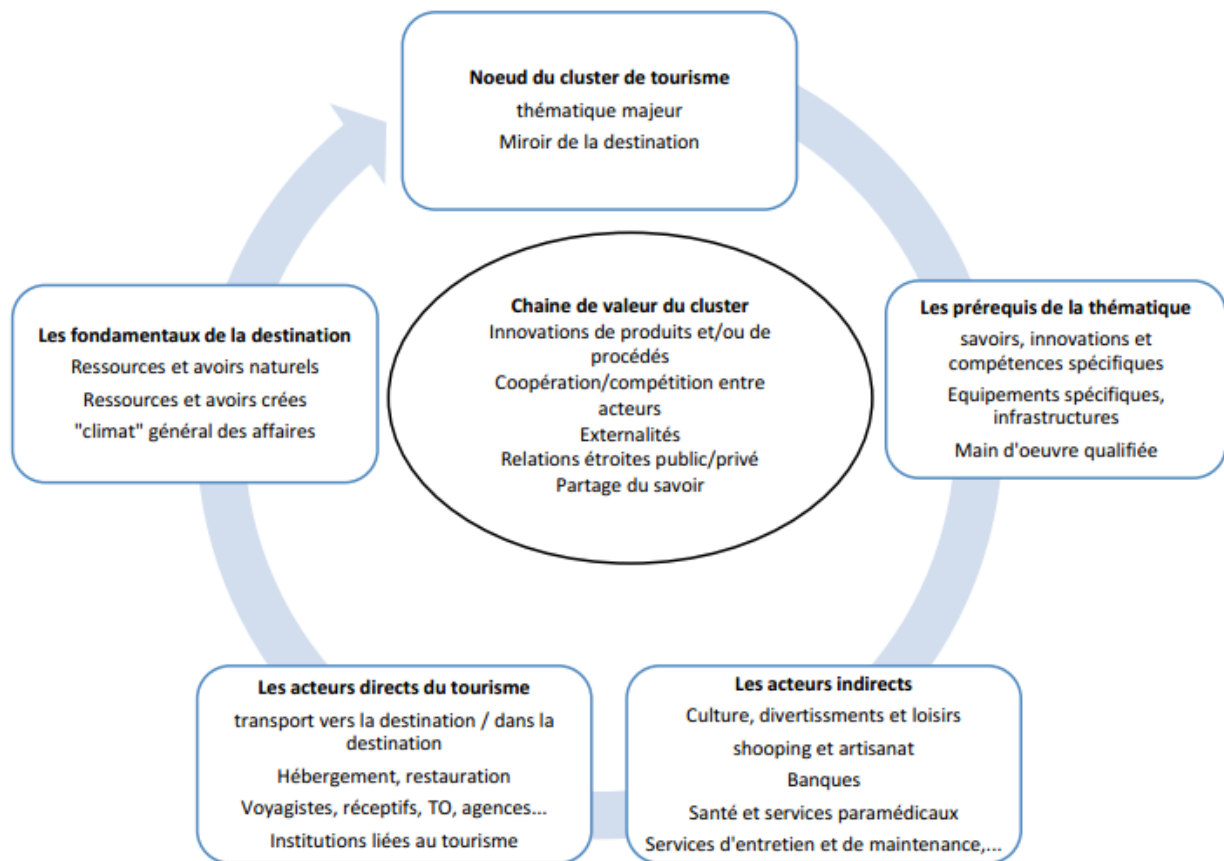
- Espace : les entités opèrent sur le territoire délimité en positionnant leur offre sur le marché cible strictement sélectionné (national et étranger) ;
- Le nombre et la structure des entités : la masse critique d'entités diversifiées et des infrastructures bien développées sont les conditions de base du succès du cluster touristique ;
- Contexte de la coopération : la condition préalable à la fondation des clusters et à l'efficacité future est la confiance (propension à l'opportunisme limitée) ainsi que la spécialisation, le partage des connaissances et le flux d'informations (coûts de transaction limités) ;
- Relations : liens commerciaux et sociaux de caractère formel et informel et de forte intensité, à la fois coopératifs et compétitifs caractérisés par une forte interaction, la connaissance et la diffusion de l'information ;
- Règles de fondation : le processus de fondation du cluster doit se baser sur l'approche système et l'adhésion ouverte ;
- Vision et mission : la trajectoire commune de développement et les procédures collectives orientées vers la croissance de la satisfaction des touristes et l'amélioration de la compétitivité de la destination ;
- Avantages : conditions de développement favorables, effets multiplicateurs et d'accélération, compétitivité et caractère innovant exceptionnels, économies d'échelle et de synergie, dynamique de développement élevée, nouvelles opportunités commerciales et possibilité d'acquérir des fonds.

Du point de vue de Jackson et Murphy (2002), les grappes sont devenues des forces importantes dans le développement du tourisme, en particulier lorsqu'elles se sont transformées en organisations actives ou en associations de destination. L'une de leurs fonctions principales est

de commercialiser la zone locale et de fournir des opportunités de coopération pour une plus grande exposition et portée que ce qui serait possible dans les budgets marketing individuels. Cependant, pour exploiter les attentes de la théorie des clusters, ces organisations doivent regarder au-delà du marketing et des horizons commerciaux à court terme, pour préparer l'industrie locale à l'avenir grâce à des investissements et à une mise à niveau soutenue. Par conséquent, de plus en plus d'associations de destination se développent pour inclure la recherche, la formation, les services et la conception de produits sous leur égide. Ces associations sont effectivement devenues une unité communautaire de développement touristique qui comprend des éléments de l'industrie travaillant avec le gouvernement, les résidents et d'autres organismes.

Fabry (2009), souligne que le CT permet d'articuler les actions d'acteurs hétérogènes, de favoriser leurs complémentarités et interdépendances et de dégager des synergies sans perdre de vue l'objectif d'un projet de développement pérenne. En fait, dans le CT, ce qui importe, outre son architecture, c'est l'arrangement institutionnel local. Cet arrangement est l'élément différenciateur entre les destinations à dotations similaires.

Le CT étant complexe, il serait prétentieux de vouloir en définir les contours structurels et institutionnels précis. De plus, cela lui donnerait un caractère normatif qu'il n'a pas et n'est pas censé avoir. Il est toutefois possible de mettre en évidence les éléments invariants d'un CT, Soutient Fabry (2009). Le schéma ci-après, présente la structure d'un cluster touristique :

Figure 6 : Structure d'un cluster touristique

Source : Fabry (2009)

Au sein d'une même destination, la proximité géographique favorise les échanges entre les différentes structures chargées d'accueillir les visiteurs. Les échanges formels s'accompagnent de fréquentes relations informelles qui jouent un rôle majeur dans l'efficacité économique des entreprises (Pecqueur, 2000). L'existence d'un capital social entre structures réceptives offre un socle relationnel propice à la création d'un cluster touristique et à de nouvelles combinaisons de ressources génératrices d'innovations (Nahapiet et Ghoshal, 1998) car le capital relationnel accroît la confiance entre les parties prenantes et il encourage leur coopération. En ce sens, il constitue un puissant levier de gouvernance, mais il n'est pas le seul (Nooteboom, 2004). Pour prendre corps, le cluster touristique requiert une volonté politique et/ou institutionnelle affirmée et l'organisation d'un dispositif de coordination des différents acteurs de la filière tourisme (Van der Yeught, 2010).

Fabry et Zeghni (2012), proposent une définition du cluster de tourisme, en tant que lieu de création, d'animation et de gestion d'un pool de ressources et d'actifs par des acteurs considérés comme des parties prenantes. Dans ce contexte, la destination est considérée comme le support de la chaîne de valeur locale et des effets réseaux générés par le cluster. Il résulte de ces diverses interactions une adaptation dynamique de l'offre à la demande, une meilleure compréhension

par les parties prenantes de l'environnement des affaires, des ruptures de tendances, des chocs de demande et d'offre. Le cluster ajoute de la valeur à l'avantage à la localisation initiale (ressources/dotations) et rend les acteurs plus coopératifs et interactifs. Il aide la destination, comprise comme un système économique innovant, à passer de la notion d'espace touristique à celle de destination touristique (Figure 7), ce qui renforce l'attractivité de la destination et la renommée de la place.

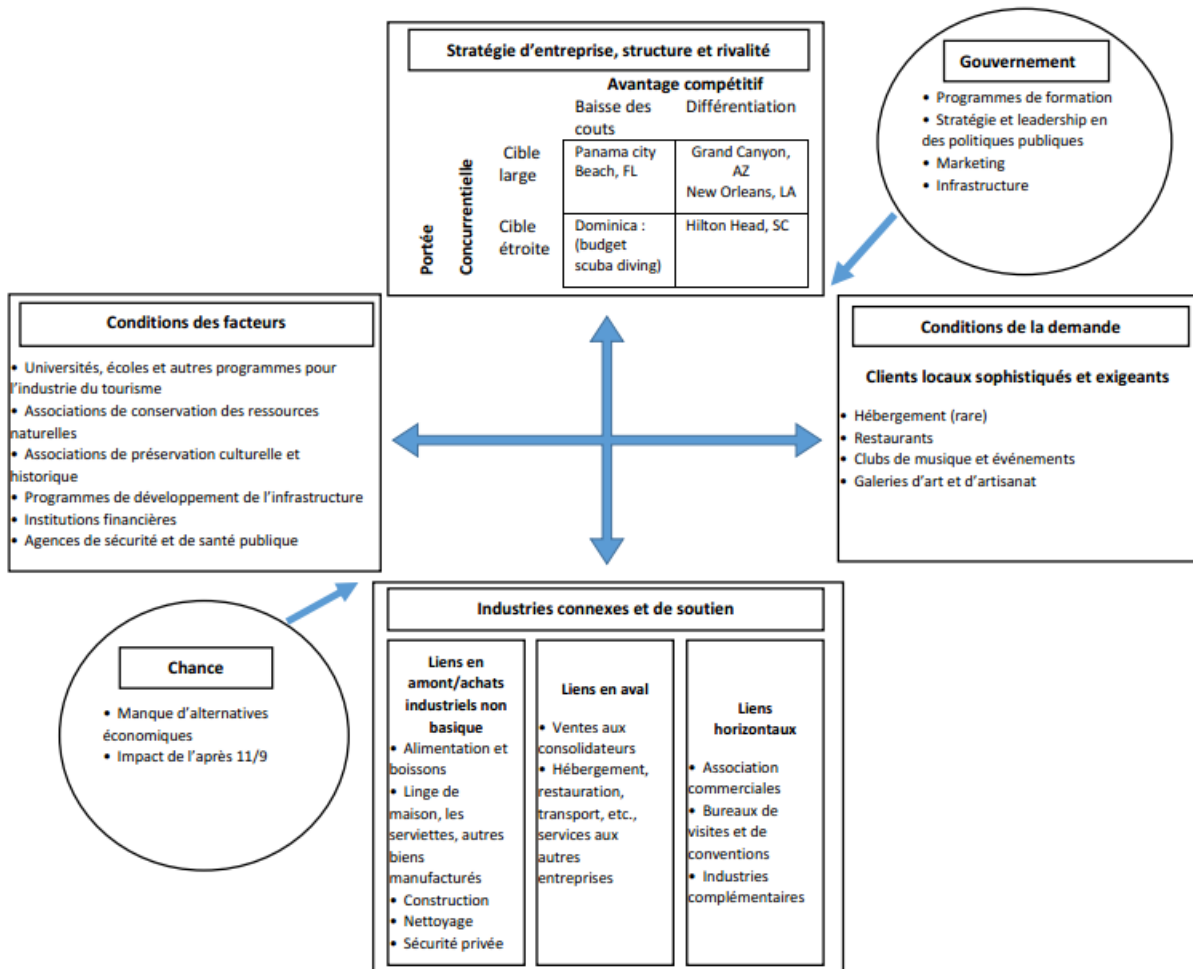
Figure 7 : Le cluster de tourisme

Fondamentaux de la destination		Ressources touristiques Acteurs et compétences Accessibilité et infrastructures Commercialisation et vente
Dynamique générée par le cluster	Parties prenantes	Territoires Acteurs directs et indirects Institutions
	Création, gestion et animation d'un pool de ressources et d'actifs	Interrelations liées à la connaissance Interrelations liées aux externalités d'infrastructure et de réseaux Proximités stratégiques entre acteurs interdépendants

Source : Fabry et Zeghni (2012)

2.2. Application du modèle « Diamant de Porter » au secteur touristique

Le diagramme en diamant original de Porter (1990) fournit la structure standard, la plus largement reconnue et éprouvée pour les clusters industriels. Ce modèle a également été soigneusement vérifié et développé à la fois dans la littérature et la pratique professionnelle. Ainsi, Miller et Gibson (2005) proposent un test conceptuel d'un cluster touristique fonctionnel afin de vérifier si les facettes du diamant possèdent ou non des équivalents significatifs dans l'industrie du tourisme :

Figure 8 : Le modèle « Diamant de Porter » adapté au secteur touristique

Source : adapté de (Miller et Gibson, 2005)

Relativement à la méthodologie, Miller et Gibson (2005) précisent que le processus et la participation est conforme à la littérature générale sur les regroupements : encourager une plus grande coopération régionale, promouvoir la formation de liens horizontaux, identifier les intérêts communs même entre les entreprises rivales et faciliter le dialogue entre les parties intéressées. Une telle participation à grande échelle peut être particulièrement importante dans le tourisme.

Ainsi, les facettes du modèle de Diamant de Porter adapté au secteur touristique se présentent comme suit :

2.2.1. Stratégie, structure et rivalité

La facette nord illustre l'importance vitale, dans la perspective de Porter, à la fois de la stratégie industrielle et de la rivalité entre les industries locales pour renforcer la compétitivité. Porter (1985) spécifie trois stratégies majeures pour maintenir un avantage concurrentiel sur ses concurrents : un coût inférieur, une différenciation des produits par rapport à celle de ses

concurrents ou une concentration sur un marché de spécialité particulier. La rivalité se produit principalement parmi les destinations concurrentes.

La liste principale d'entreprises devrait inclure toute activité économique de base liée au tourisme - essentiellement toute entreprise qui vend des biens ou des services directement à un touriste. L'élargissement de la portée des activités de base présente d'autres avantages pour le développement économique.

2.2.2. Les conditions de la demande

Les acheteurs exigeants des produits ou services d'une entreprise génèrent des conditions de demande qui, à leur tour, encouragent les entreprises à produire des produits de plus en plus performants. Porter souligne spécifiquement l'importance d'exiger des clients locaux, qui peuvent stimuler un produit ou un service local pour devenir compétitif à l'échelle mondiale.

2.2.3. Les industries connexes et de soutien

Cette composante met l'accent sur les liens industriels ou les achats entre les industries locales. Les exemples dans l'industrie du tourisme comprennent les achats locaux de produits alimentaires par les restaurants ou les achats locaux de meubles, de draps, de serviettes ou de produits de nettoyage par les hôtels locaux. Ces types d'achats sont appelés liens «en amont», qui fournissent des intrants à l'industrie touristique de base. Les liens peuvent également inclure des achats de services offerts localement tels que le marketing, la comptabilité, services juridiques, la formation et la maintenance.

L'attention à ces liens sert au moins deux objectifs importants dans la pratique : élargir et renforcer le soutien à l'industrie de base et réduire les fuites économiques dans la région. Dans le premier cas, Porter (2000) et les praticiens du tourisme soulignent que la compétitivité de l'industrie dépend non seulement de l'existence d'industries de soutien, mais aussi de la qualité de ces industries. Par exemple, les hôtels de luxe dépendent d'une qualité comparable dans d'autres commodités locales, notamment la nourriture et les boissons, les services de transport, le shopping et les divertissements.

2.2.4. Les conditions des facteurs

Dans l'industrie de tourisme moderne, les «facteurs de production» critiques peuvent inclure un climat agréable, des ressources naturelles et des attractions, des atouts patrimoniaux ou culturels, des cuisines distinctives ou exceptionnelles, un accès pratique par voie aérienne et autoroutière ou des installations portuaires pour les navires de croisière.

Comme dans la plupart des industries de la nouvelle économie, le facteur de production le plus important pour l'industrie touristique est une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée. Cependant, la compétitivité de l'industrie touristique nécessite un segment de la main-d'œuvre qui est

qualifié dans divers aspects des services, et par conséquent, suffisamment précieux pour mériter des efforts de rétention.

Dans la partie ouest de la (Figure 8), nous représentons ces facteurs non pas en termes de formes de «matières premières», mais plutôt en termes d'agences, d'associations, d'universités ou d'autres organisations qui se consacrent soit au développement, soit à la conservation de ces matières premières.

2.2.5. Chance et gouvernement

La «chance» peut inclure des inventions extérieures, des changements économiques externes, des tendances du marché, des événements politiques ou d'autres chocs sur l'environnement de l'industrie. L'entreprise ou la destination individuelle peut ne pas être en mesure d'influencer ces changements, mais les entreprises et les destinations peuvent tirer parti de nouvelles opportunités lorsqu'elles se présentent. Un exemple majeur de «chance» a été l'impact mondial de la tragédie du 11 septembre et de la guerre contre le terrorisme qui a suivi.

Le «gouvernement» peut améliorer ou retarder la compétitivité des entreprises, dans le tourisme comme dans toute autre industrie. Ces rôles comprennent le développement d'une infrastructure industrielle appropriée, influençant la disponibilité des capitaux d'investissement et offrant des possibilités d'éducation et de formation. Gollub, Hosier, et Woo (2002) soulignent également le rôle du gouvernement dans la fourniture d'informations sur l'industrie, la promotion des exportations, l'assurance d'un environnement juridique propice au développement de l'industrie et le maintien d'un climat favorable au tourisme (par exemple, en minimisant la criminalité, promotion de la santé et de la sécurité et le maintien des atouts touristiques).

2.3. Les bénéfices du cluster de tourisme

Les auteurs mettent en avant de nombreux bénéfices et avantages potentiels qui résulteraient de la formation des clusters au sein de la destination touristique.

Selon Soteriades (2010), la contribution significative des clusters et réseaux touristiques a été analysée et mise en évidence dans des contextes touristiques divers : l'industrie du tourisme existe et fonctionne comme un réseau de sous-branches interconnectées et, par conséquent, le montage de réseaux est très bénéfique en matière de marketing de destination (Hitz et al., 2006). Des synergies et une interopérabilité entre des partenaires extérieurs et l'ensemble des opérations aident les entreprises à réduire leurs coûts de travail, à améliorer leur efficacité, à pratiquer une différenciation flexible et à soutenir leurs procédures de gestion. Il est suggéré que les PMET pourraient bénéficier de flux d'information accrus à travers les clusters régionaux, pour faciliter leur visibilité commerciale, leur positionnement global et obtenir un

levier stratégique (Hitz et al., 2006). Les réseaux sont fondamentaux, non seulement pour engendrer des opportunités de promotion et de marketing de l'industrie locale, mais aussi pour créer les conditions préalables nécessaires afin d'innover le produit régional.

Les clusters et réseaux engendrent de nombreux bénéfices (Michael 2003, Poon 1993, Saxena 2005) : des économies d'échelle ; un intérêt centré sur la coopération et l'innovation ; des synergies ; une productivité augmentée ; un transfert de connaissance ; avec co-marketing et co-promotion ; une compétitivité améliorée et un avantage compétitif durable. De l'avis de Soteriades (2010), tous ces bénéfices créant des occasions de synergie et de renforcement mutuel afin d'atteindre le but principal d'une destination touristique ; à savoir, offrir une expérience de vacances récompensant pleinement ses visiteurs.

Kachniewska (2013) affirme que la principale prémisse stratégique qui constitue la justification du développement du tourisme basé sur les clusters, est qu'il génère des effets positifs (économies d'échelle et synergie) pour toute la destination (pas seulement les membres du cluster). Il améliore sa compétitivité et est la source d'effets externes renforçant toutes les entités locales (plus grande activité sociale et économique, freinant les stéréotypes et les préjugés).

Le processus de fondation d'un cluster touristique doit avoir un caractère continu car seuls les effets positifs à long terme peuvent être observés. Kachniewska (2013) recense :

- Une spécialisation et différenciation de l'offre touristique ;
- La croissance des revenus, inspirant les citoyens locaux à l'activité commerciale dans le tourisme ou les industries de référence ;
- Stimulation de l'entrepreneuriat et création dynamique de nouveaux produits innovants pour les entreprises et les produits touristiques ;
- Création d'emplois et meilleure qualité de l'offre touristique ;
- Accumulation de capital social et baisse des coûts de transaction ;
- Avantage concurrentiel de la destination et de tous les membres du cluster ;
- Risque commercial réduit ;
- L'utilisation des compétences entrepreneuriales de nombreux acteurs de la région ;
- Une meilleure communication et l'effet de l'apprentissage organisationnel.

Machiavelli, A. (2001), Présente un tableau résumant les principaux bénéfices potentiels pouvant être réalisés à l'issue de la formation des clusters de tourisme et leurs justifications.

Tableau 7 : Avantages potentiels et raisons d'une coopération basée sur les clusters

Bénéfices potentiels	Raisons
Réduisez les risques et gérez l'incertitude	En créant une masse partagée de compétences techniques, de renseignements sur le marché et de ressources humaines et financières, les organisations peuvent être mieux préparées à faire face à des événements imprévus.
Limiter la concurrence.	L'accès des concurrents aux ressources stratégiques est réduit grâce à la plus grande force opérationnelle.
Créez des économies d'échelle.	Les plus grandes dimensions couvertes (achats, réservation, ventes, etc.) entraînent une diminution des coûts unitaires. L'efficacité opérationnelle augmente. Une plus grande capacité de négociation avec les intermédiaires est atteinte.
Opportunités de développement à vocation économique.	L'esprit de collaboration permet une plus grande distribution des spécialisations. Il y a plus d'espace pour fonctionner dans des niches de marché, grâce à une concurrence interne moindre.
Meilleur contrôle du marché.	Les entreprises réunies dans des partenariats peuvent évoluer sur des marchés plus importants.
Croissance des technologies et savoir-faire organisationnel.	La circulation des connaissances favorise la diffusion des technologies et le développement de nouvelles techniques.
Renforcement de l'image et de la notoriété	Les marques sont renforcées au niveau de l'entreprise et au niveau de la destination, tant auprès des clients que des fournisseurs.
Croissance de l'entreprise en termes de qualité et d'efficacité des processus	Opérer en collaboration génère une saine concurrence entre les entreprises pour les produits, qui tend à se développer.
Conditions pour une commercialisation efficace.	Il ne peut y avoir d'action marketing efficace pour la destination sans l'appui d'un réseau intégré et système d'approvisionnement coordonné.
Création de synergies.	Les partenariats et la répartition des fonctions permettent de créer des produits innovants, renouveler les processus de production et donner vie à de nouvelles compétences créatives.
Effets positifs sur l'économie territoriale	La forte interdépendance entre le tourisme et toutes les activités économiques améliore la diffusion des avantages acquis à l'ensemble du système économique territorial.

Source : adapté de Machiavelli (2001)

2.4. Les obstacles à la formation du cluster de tourisme

La formation des clusters permet d'atteindre des avantages importants et des bénéfices. Cependant, la mise en œuvre du réseau dans le tourisme n'est pas exempte d'obstacles et de difficultés. Soteriades (2010), affirme que la formation de clusters ne devrait pas être envisagée comme une procédure simple et spontanée, en raison de la nature des entreprises impliquées, mais comme une procédure complexe reliée à une collaboration étroite et vigoureuse des partenaires.

Braun (2005), reconnaît que malgré les modèles intéressants et les réussites, il existe encore un écart important entre la rhétorique et la réalité du regroupement touristique. De nombreuses régions n'ont pas la masse critique d'entreprises ainsi que les éléments essentiels de l'infrastructure stratégique (infrastructure matérielle, financière et humaine) nécessaires au développement et à la croissance des grappes.

Parmi les obstacles identifiés, les auteurs mettent en évidence que la participation des PME aux réseaux et aux regroupements est loin d'être garantie. En effet, les PME ne s'engagent pas de manière proactive dans le réseautage. Les micros et petits opérateurs touristiques ont tendance à être des entrepreneurs de style de vie, qui souvent ne se considèrent même pas comme faisant partie de l'industrie (Braun et Hollick, 2005). D'autres obstacles à l'entrée dans les réseaux industriels ont été dus aux facteurs culturels d'une part et au manque de ressources (temps, personnel, opportunités) d'autre part (Evans, 1999). Les petites et microentreprises ont tendance à limiter leurs contacts externes à des contacts obligatoires, par exemple, les autorités locales et les agences fiscales et les acteurs et agences de soutien direct, comme les clients, les comptables et les banques. L'adhésion volontaire à des organisations et réseaux commerciaux est une faible priorité pour les PME du tourisme. Il a également montré que l'adoption des TIC et de la technologie reste un processus complexe et basé sur des phases pour les PME. (Braun, 2004).

Un autre argument réside dans le fait que l'industrie du tourisme reste une industrie largement non réglementée avec de faibles barrières à l'entrée, ce qui fait que les entrepreneurs entrent dans l'industrie avec une faible base de compétences (Hollick, 2003). Outre le niveau élevé de faillite des petites et microentreprises touristiques, les faibles barrières à l'entrée ont un impact sur la chaîne de valeur de destination dans son ensemble. Braun (2005), Adoptant le point de vue de Porter sur l'avantage concurrentiel, souligne que la vitalité et la compétitivité des destinations sont essentiellement liées à la compétitivité des entreprises individuelles. La gestion d'un complexe de segments de marché pour la création de valeur de destination nécessite un haut niveau de compétence (Hollick, 2003). Des études en grappes indiquent que les PME

touristiques individuelles manquent souvent de la base de compétences requises et n'ont pas une compréhension stratégique de la création de valeur pour l'ensemble de la destination (McRae-Williams et al., 2005) .

D'un autre côté, les grands acteurs de l'industrie avec des économies d'échelle sont clairement en mesure de dominer les chaînes de valeur mondiales. La littérature souligne le rôle des entreprises chefs de file puissantes (telles que les compagnies aériennes) pour influencer l'offre et la demande, les relations inter-entreprises, les opportunités de mise à niveau pour les acteurs locaux et les flux le long de la chaîne de valeur mondiale (Humphrey et Schmitz, 2002). En d'autres termes, la gouvernance de la chaîne de valeur et les relations de pouvoir peuvent empêcher la mise à niveau des clusters de destination et leur accès aux réseaux existants et aux chaînes de valeur mondiales. Du point de vue des entreprises chefs de file, lorsqu'il devient plus difficile de surveiller la valeur du produit ou les performances du fournisseur, les coûts de transaction augmentent, ce qui rend la création de nouveaux nœuds de réseau moins souhaitable (Braun, 2005).

Hjalager (2000) met en évidence l'influence de la prédominance des voyagistes et les agences de voyage sur le potentiel de formation de cluster au sein de la destination. En effet, Les éléments sont souvent combinés et vendus aux consommateurs dans des forfaits, les voyagistes et les agences de voyage jouant un rôle essentiel. Ils sont capables de relier efficacement les consommateurs aux producteurs et de créer des économies d'échelle au-delà des capacités de l'entreprise individuelle ou du «groupe restreint» d'entreprises. Le pouvoir d'achat substantiel des voyagistes, par exemple, exerce une certaine pression fondamentale sur une destination. Mais les activités interprofessionnelles locales peuvent également être déterminées par les voyagistes plutôt que par les entreprises locales. Par exemple, les voyagistes emmènent leurs clients dans certaines installations pour lesquelles ils reçoivent une commission. Cela pourrait perturber les alliances et accords locaux. En conséquence, les systèmes de gouvernance de nombreuses destinations touristiques sont calqués sur le «noyau central avec une entreprise chef de file» ; un système asymétrique. Les alliances stratégiques aident les fournisseurs locaux à se connecter à des chaînes d'approvisionnement plus complètes, souvent dirigées par de grandes compagnies aériennes internationales (Costa, 1995). Des systèmes de franchise et d'octroi de licences sont mis en place pour obtenir les mêmes catégories d'avantages, mais les efforts d'intégration tendent à déloger les compétences et l'initiative loin du lieu local.

Afin de permettre aux grands acteurs de contrôler et d'exploiter toutes les étapes de la chaîne de valeur, les «circuits tout compris» et les centres de villégiature intégrés sont conçus pour satisfaire, en principe, tous les besoins des touristes (Poon, 1993). Cette conception limite le

potentiel d'interdépendances des entreprises locales ou peut, en cas d'interaction, imposer des relations plus asymétriques, soutient Hjalager (2000).

Żemła (2016) met l'accent sur Le rôle crucial des biens gratuits et le comportement de « free riding ». Le problème des soi-disant « free-riders », c'est-à-dire les parties prenantes qui bénéficient des efforts déployés par d'autres parties prenantes sans leur propre effort, reste un problème important.

(Hjalager, 2000) signale qu'il est également important de noter que les processus centrifuges font des destinations touristiques des régions de livraison, tandis que les chances de devenir «intelligentes» et «innovantes» sont, en même temps, réduites.

Du point de vue de Nordin (2003), percevoir les avantages en tant qu'opérateur individuel n'est pas toujours évident, car il peut être plus urgent de se concentrer sur le coût de la collaboration, la limitation de l'indépendance et les facteurs de ralentissement. La fragmentation du système d'approvisionnement est encore un autre obstacle.

Section 2 : Cluster de tourisme et compétitivité

Au cours des années 1990, deux concepts ont émergé et gagné en popularité dans le domaine de la recherche en tourisme. Le premier est l'idée de "l'avantage compétitif des nations" proposée par Porter (1990), qui examine comment une nation, une région ou un regroupement de secteurs peut obtenir un avantage concurrentiel. Le second concept est le "modèle de diamant", qui reflète cet avantage concurrentiel et a ouvert de nouvelles voies pour les chercheurs intéressés par "la destination touristique et la compétitivité des clusters". Au cours des deux dernières décennies, de nombreux chercheurs ont contribué à développer une base théorique et conceptuelle solide pour étudier la compétitivité des destinations touristiques. Parmi ces chercheurs figurent Crouch et Ritchie (1999), Alavi et Yasin (2000), Enright et Newton (2004), ainsi que Ritchie et Crouch (2010).

Du point de vue de Ferreira et Estevao (2009), le concept de compétitivité et l'évaluation d'une destination touristique ont reçu une attention croissante dans la littérature sur l'économie touristique. Cet intérêt s'explique par l'augmentation de l'importance économique du secteur du tourisme, ainsi que par la concurrence de plus en plus forte sur le marché du tourisme. Conséquence du processus de transition du tourisme de masse vers une nouvelle ère du tourisme, qui appelle une approche sur mesure des attitudes et des besoins des touristes.

En outre, les PMET doivent faire face au défi du renouvellement des modèles de gestion pour maintenir leur compétitivité en une économie mondialisée. La formation de clusters et réseaux, et les innovations de produit constituent des réponses typiques à ce défi (Kokkonen et Tuohino 2007). La recherche scientifique indique que la formation des réseaux est une nouvelle source d'avantages compétitifs et une exigence essentielle de gestion régionale et globale.

1. La compétitivité d'une destination touristique

Alors que la mondialisation économique s'est rapidement développée, le phénomène touristique a également connu une croissance rapide entraînant une augmentation de la concurrence internationale entre les destinations touristiques. D'après Kim et Wicks (2010), La compétitivité du marché libre est considérée comme un moteur important de la prospérité économique nationale. L'avantage compétitif des destinations touristiques est particulièrement important pour les pays tributaires du tourisme, qui dépendent fortement de la situation du secteur du tourisme et des voyages (Malakauskaite et Navickas, 2010).

La compétitivité est caractérisée par une dynamique impliquant un processus interactif complexe de changement social, politique et institutionnel. La théorie de Porter est le cadre prédominant de la compétitivité jusqu'à présent, et les travaux les plus complets liés au tourisme ont été menés par Crouch et Ritchie (1999). Crouch et Ritchie ont contribué à la transition de la littérature sur les destinations touristiques de l'accent traditionnel sur l'attractivité des destinations vers la compétitivité des destinations en utilisant à la fois des éléments spécifiques au tourisme et un large éventail de facteurs commerciaux génériques.

Crouch et Ritchie (1999), affirment que la compétitivité d'une industrie donnée est un déterminant crucial de sa performance sur le marché mondial. Le développement du potentiel touristique de tout pays ou région dépend essentiellement de sa capacité à maintenir un avantage concurrentiel dans la fourniture de biens et services aux visiteurs. La compétitivité dans le secteur du tourisme est définie comme la capacité des entreprises touristiques à attirer des visiteurs (étrangers et nationaux) qui dépensent dans une destination touristique, servant à compenser les coûts de développement des entreprises et à récompenser le capital investi.

Quant à Ferreira et Estevao (2009), la compétitivité du tourisme est (plus que tout autre secteur) un cadre de partenariats stratégiques, impliquant tous ceux qui contribuent directement ou indirectement à la construction du produit mondial. Ce partenariat représente, à terme, une culture, une attitude centrée sur le tourisme ; une attitude des entreprises au service du tourisme, de l'Etat et des citoyens. Sans cette attitude, il n'y a pas de tourisme compétitif. Pour Dwyer et

Kim (2003), la compétitivité touristique est un concept très complexe qui combine plusieurs éléments qui peuvent être observables ou non, et qui dans de nombreux cas ne sont pas faciles à mesurer. De plus, il s'agit d'un concept relatif dont l'étendue peut varier en fonction de la période et du pays pris comme référence. Pour être compétitive dans le domaine du tourisme, une destination doit non seulement avoir des avantages comparatifs, mais aussi des avantages compétitifs. En d'autres termes, il faut non seulement avoir une variété plus ou moins large de produits et de ressources touristiques, mais aussi les gérer efficacement à moyen et long terme. Cunha et Cunha (2005), définissent la compétitivité du tourisme comme la capacité de l'agent à interférer dans un pays, une région ou une zone d'activité touristique pour atteindre ses objectifs au-dessus de la moyenne du «secteur» de manière soutenue et durable. Ce qui peut être atteint grâce à une concession financièrement rentable au-dessus de la moyenne dans le domaine entrepreneurial et un gain social et environnemental résultant de l'intervention d'organisations et d'institutions publiques, en plus d'obtenir une satisfaction touristique maximale. Ainsi, l'objectif ultime de la compétitivité est de répondre au mieux aux attentes de tous les agents qui participent à l'activité touristique.

Malakauskaite et Navickas (2010) précisent que la compétitivité du secteur du tourisme englobe de nombreux facteurs, tels que l'environnement naturel (situation géographique, climat, paysages, etc.), l'environnement artificiel (infrastructures touristiques, transports, fourniture de services de loisirs ou de divertissement, magasins de détail, réseau hôtelier). Le secteur du tourisme ne peut être décrit comme compétitif, que lorsque les destinations touristiques sont attrayantes et que les produits (services) sont compétitifs en termes de qualité, par rapport aux produits et services d'autres destinations touristiques, destinés aux mêmes segments de marché. Ainsi, on peut conclure que la compétitivité du secteur du tourisme et des destinations touristiques dépend de l'environnement juridique, politique, économique, social, culturel, écologique et technologique. Malgré cela, seuls des facteurs spécifiques ou liés au marché du tourisme constituent le cœur de la compétitivité des destinations touristiques.

Lors de l'estimation de la compétitivité, il est pertinent de tenir compte du fait que la concurrence est caractéristique d'unités commerciales distinctes (les entreprises et les organisations) plutôt que les secteurs d'activité ou les pays. Cependant, il est impossible de se dissocier du contexte mezzo et macro. Les clusters sont soumis au niveau de compétitivité mezzo, constatent Malakauskaite et Navickas (2010).

2. Clusters et modèles de compétitivité des destinations touristiques

L'application d'analyses de modèles de compétitivité dans les destinations touristiques, au niveau national et régional, selon Ferreira et Estevao (2009), contribue au développement du thème des clusters touristiques. Les modèles présentés par Porter (1990), Crouch et Ritchie (1999) et Dwyer et Kim (2003) sont les modèles les plus utilisés dans l'analyse de la compétitivité des destinations touristiques.

Crouch et Ritchie (1999) construisent leur modèle conceptuel sur le «diamant de la compétitivité» de Porter. Ils ont suggéré que la compétitivité des destinations touristiques est déterminée par quatre composantes principales: «les déterminants qualificatifs et amplificateurs (emplacement, interdépendances, sécurité et coût), la gestion des destinations (gérance des ressources, marketing, organisation, information et service), les ressources de base et les attracteurs (physiographie, culture et histoire, liens commerciaux, combinaison d'activités, événements spéciaux et superstructure touristique) et facteurs et ressources de soutien (infrastructure, accessibilité, ressources de facilitation et entreprise) ». Ils ont également inclus dans leur modèle le micro et macro environnements qui affectent les quatre composantes de la compétitivité des destinations, rapportent Kim et Wicks (2010).

Inspirés par l'idée de rendre le secteur du tourisme plus compétitif, Dwyer et Kim ont introduit un modèle intégré combinant les principaux éléments du modèle du Diamant de Porter et du modèle de Crouch et Ritchie. Le modèle Dwyer et Kim (2003) est donc une approche intégrée combinant des ressources naturelles (montagnes, mer, eau) et patrimoniales (artisanat, cuisines, coutumes et ressources créées (infrastructures, événements et aventure), les achats et les ressources de soutien (infrastructure générale, qualité des services, gestion des destinations) et attributs spécifiques du gouvernement et de l'industrie. Ainsi, de nombreux chercheurs ont configuré leur analyse sur la base de ces modèles, soutiennent Fernando et Long (2012).

2.1. Le modèle du Diamant de Porter

Comme nous l'avons mentionné antérieurement dans le premier chapitre, Porter (1990) considère que c'est l'entreprise et non le pays qui est en concurrence sur le marché international. Cependant, le succès de l'entreprise peut s'expliquer par l'environnement économique, les institutions et les politiques gouvernementales. Cela signifie que la compétitivité d'une nation ou d'une région se construit sur le succès que les entreprises atteignent sur le marché international. Selon Porter (1990), l'analyse doit se faire sur des industries ou segments d'industries spécifiques et non sur l'économie dans son ensemble, de sorte qu'il est inconcevable que toutes les entreprises de tous les secteurs aient un avantage concurrentiel.

Le principal indicateur de compétitivité, selon Porter, est la productivité. De sorte que la productivité est le principal déterminant, à long terme, du niveau de vie d'un pays. C'est donc la cause fondamentale du revenu national par habitant. La performance concurrentielle d'un pays, dans une certaine industrie, résulte, selon Porter (1990), de la part articulée de quatre déterminants qui façonnent l'environnement dans lequel les entreprises sont en concurrence, stimulant ou entravant la création d'avantages concurrentiels. Ces déterminants sont :

- **Les conditions factorielles** : dotation d'un pays en facteurs de production, tels que les travaux spécialisés ou infrastructures nécessaires à l'activité concurrentielle d'une certaine industrie.
- **La stratégie, structure et rivalité des entreprises** : les conditions qui, dans le pays, régissent la création, l'organisation et la gestion des entreprises et la nature de la concurrence interne.
- **Les conditions de la demande** : caractéristiques de la demande interne pour un certain bien ou service, à savoir la présence de clients sophistiqués et exigeants.
- **Les industries de soutien ou connexes** : existence ou non de fournisseurs et / ou d'industries connexes concurrentielles sur les marchés internationaux. Ce déterminant intègre la question des économies d'agglomération et leur effet sur la compétitivité.

Porter a étendu ces attributs en y ajoutant d'autres dimensions : le rôle du gouvernement et l'influence du hasard (c'est-à-dire des événements indépendants du contrôle des entreprises).

Ferreira et Estevao (2009) soulignent que la compétitivité du tourisme est atteinte dans le cadre de la destination locale, à travers une capacité d'innovation renouvelée et une amélioration constante à l'intérieur des ensembles touristiques, considérés comme les unités de base de la compétitivité, qui participent directement sur la scène de la compétition internationale, en concurrence avec d'autres ensembles touristiques. Autrement dit, conformément au modèle théorique de Porter, la concurrence n'existe pas entre les pays, mais entre les clusters et les entreprises touristiques. Dans ce contexte, cet auteur affirme encore, que le secteur public et le secteur privé doivent être intégrés et coopérer mutuellement pour se conformer à un cadre institutionnel et entrepreneurial favorable à l'accomplissement des activités compétitives de manière efficace et avec un niveau de productivité élevé dans l'utilisation des ressources.

2.2. Le modèle de compétitivité de Crouch et Ritchie « CR »

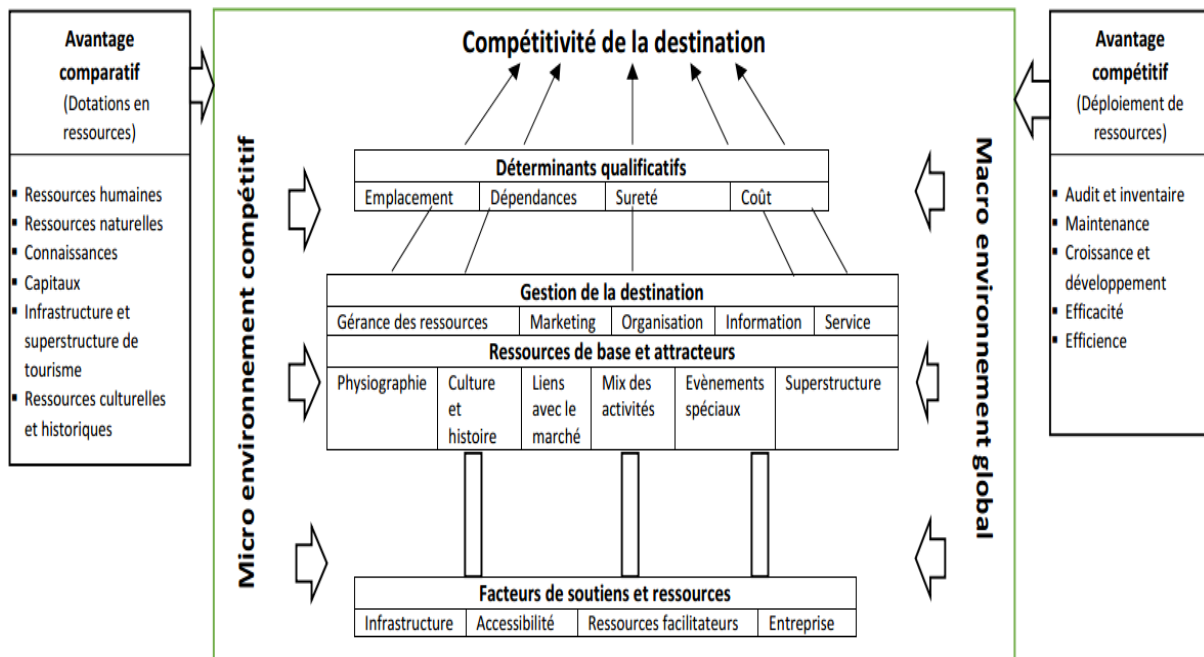
Crouch et Ritchie (1999) avaient élaboré un modèle conceptuel de compétitivité touristique construite à partir du diamant de compétitivité de Porter (1990). Dans le développement de ce

modèle, Crouch et Ritchie (1999) reconnaissent que le tourisme est constamment influencé par un ensemble de forces mondiales.

Lorsqu'il s'agit d'analyser la compétitivité du secteur des services et, plus concrètement, des destinations touristiques, Crouch et Ritchie (1999) introduisent la théorie de l'avantage comparatif et compétitif. Selon ces auteurs, l'avantage comparatif se réfère aux facteurs liés à la destination touristique, y compris de cette manière les facteurs qui se produisent de manière naturelle comme ceux qui ont été créés. De ce fait, l'avantage concurrentiel fait référence à la capacité de la destination touristique à utiliser ses ressources de manière efficace à moyen et long terme. Les notions d'avantage comparatif et compétitif fournissent la base théorique nécessaire pour développer un modèle de compétitivité des destinations touristiques.

Le modèle de Crouch et Ritchie (1999) a identifié deux environnements distincts et liés : micro et macro, respectivement. L'environnement macro-concurrentiel est constitué d'un vaste ensemble de phénomènes ayant un impact sur la totalité des activités humaines et, par conséquent, il n'est pas spécifique à l'activité touristique. Comparé à l'environnement micro-concurrentiel qui fait partie du système touristique, de sorte qu'il est lié aux parts des entités et organisations du système touristique qui affectent, directement ou indirectement, la portée des objectifs de tout membre du système, qui peut être des entreprises ou un groupe d'organisations qui constituent la destination.

Figure 9. La modèle conceptuel de la compétitivité de la destination



Source : adapté de Crouch et Ritchie (1999)

Alors que les ressources de base d'une destination constituent les principales motivations du tourisme d'accueil, les facteurs et les ressources de soutien, comme son nom l'indique, fournissent les fondements sur lesquelles une activité touristique de succès peut être établie. Une destination riche en ressources de base et attracteurs, mais fragile en termes de facteurs et de ressources de soutien, aura de nombreuses difficultés à développer l'industrie touristique. Un cadre stratégique, en termes de politique, pour la planification et le développement de la destination sert, comme modèle, des facteurs liés à la politique de la destination, de la planification et du développement. Ces facteurs, à visée socio-économique et autres, permettent d'orienter la gestion, la forme et la structure du développement touristique. Ce cadre pourrait contribuer à garantir que le développement touristique se déroule de manière compétitive et durable, tout en répondant aux aspirations des populations résidentes en termes d'amélioration de la qualité de vie.

La gestion de la destination se concentre sur les activités mises en œuvre par la politique, la planification et le développement de la destination, et développe l'attractivité des ressources de base et attracteurs, renforce la qualité et l'efficacité des facteurs et des ressources de soutien dans le meilleur moyen de contourner les contraintes imposées et saisir les opportunités présentées par la composante des déterminants qualitatifs. Ce dernier groupe de facteurs, appelés déterminants qualitatifs, représente les facteurs qui affectent la compétitivité de la destination touristique dans son échelle, ses limites ou son potentiel. Ces qualificatifs modèrent ou développent la compétitivité de la destination en filtrant l'influence des trois autres groupes de facteurs. Ils peuvent être aussi importants que conditionner la demande touristique ou la demande potentielle, mais ils échappent au contrôle et à l'influence du secteur touristique, rapportent Ferreira et Estevao (2009).

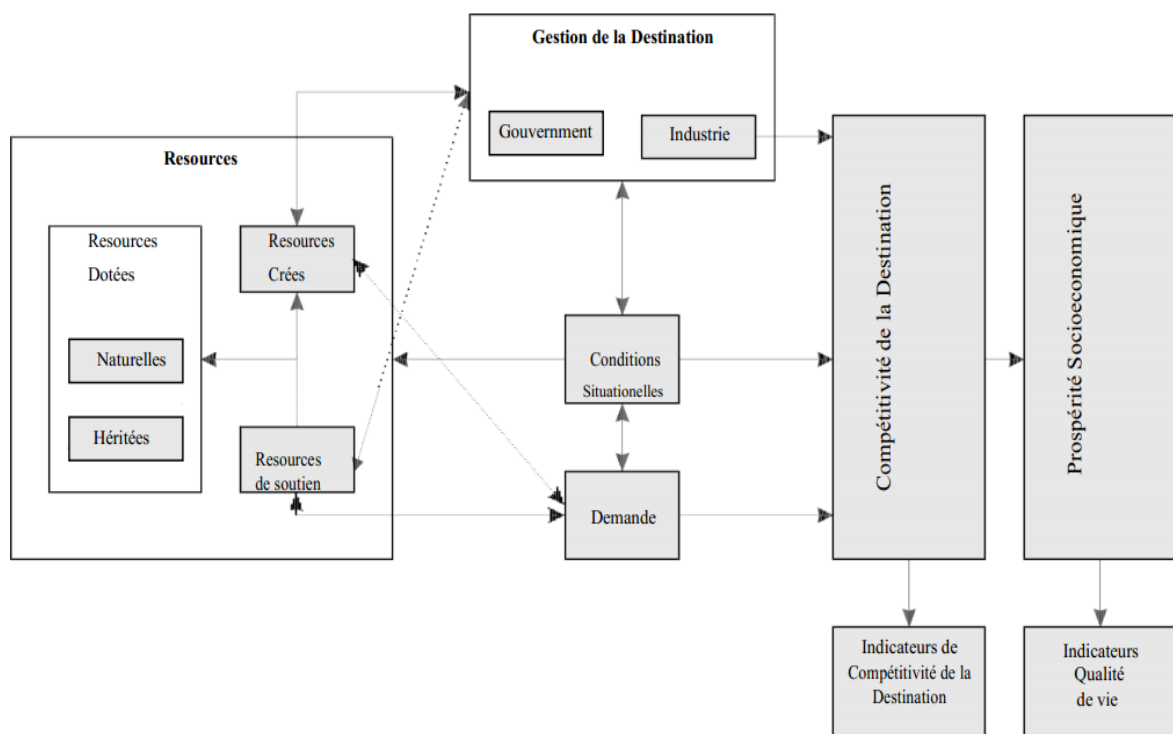
2.3. Le modèle de compétitivité de Dwyer et Kim « DK »

Dwyer et Kim (2003) envisagent un modèle intégré qui suit fondamentalement le modèle précédent, en introduisant certains aspects importants. Premièrement, les ressources dotées (héritées et naturelles) ont, chacune d'elles, sa propre identité, comme les ressources créées et de soutien. Ces trois facteurs sont groupés en une structure supérieure, car ils fournissent les caractéristiques d'une destination touristique attrayante pour les visiteurs et les raisons pour lesquelles combinera une industrie touristique prospère. Ces trois facteurs configurent donc la base de la compétitivité de la destination touristique.

D'autre part, outre la gestion de la destination déjà envisagée par le modèle précédent, le modèle intégré se considère comme une partie spéciale pour les conditions de demande qui

comprennent trois éléments essentiels de la demande touristique : la conscience touristique, la perception et les préférences. Selon Dwyer et Kim (2003), la gestion de la destination, les conditions locales de la demande, peuvent exercer une influence positive ou négative sur la compétitivité. La compétitivité de la destination est influencée par les déterminants de la compétitivité décrits, influence la prospérité sociale et économique dans le sens où la compétitivité de la destination est, en soi, un objectif intermédiaire face à un autre objectif beaucoup plus important : le bien-être social et économique des résidents. Pour Dwyer et Kim (2003), les indicateurs de la compétitivité des destinations incluent autant d'attributs subjectifs («l'enchantement» de la destination ou la «beauté scénique») que d'attributs déterminés objectivement (part de marché touristique, revenus touristiques, etc.), alors que les indicateurs de prospérité sociale et économique font référence à la macroéconomie, aux niveaux d'emploi, au taux de croissance économique, etc.

Figure 10- Modèle des éléments principaux de la compétitivité de la destination



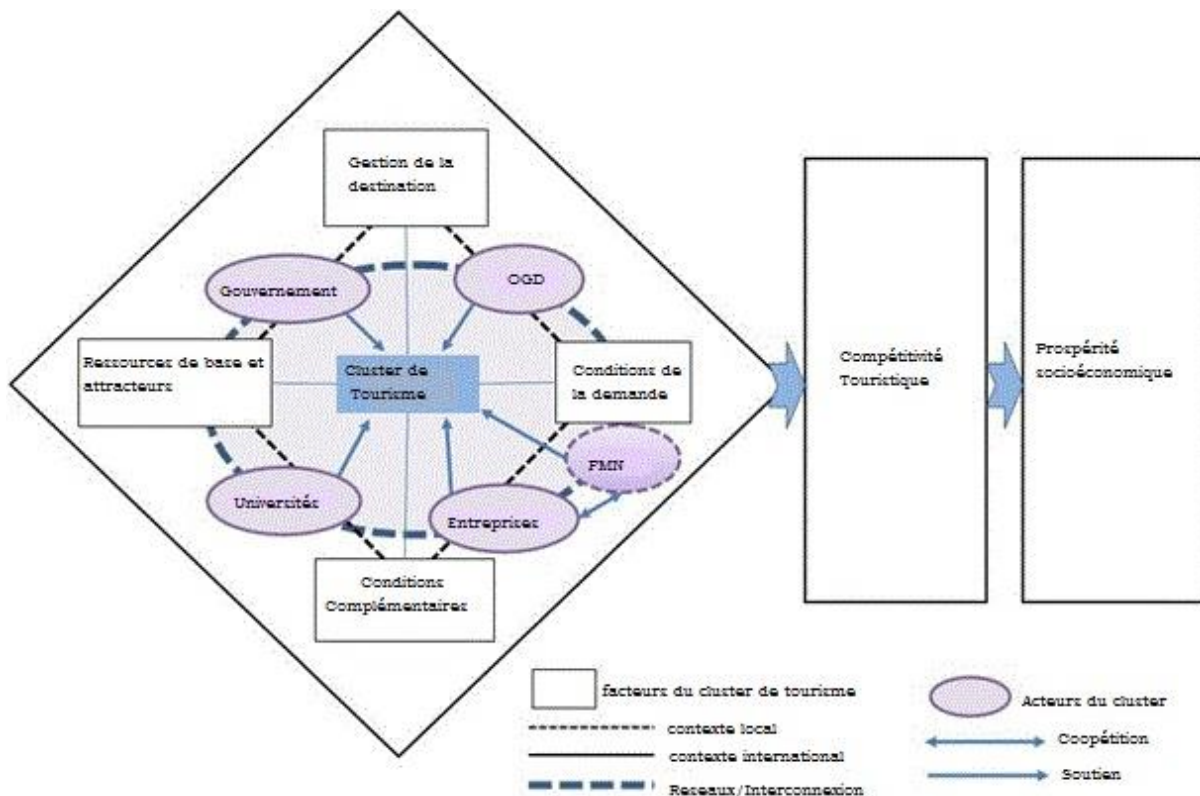
Source : adapté de Dwyer et Kim (2003)

2.4. Le modèle de compétitivité de Kim et Wicks

Le modèle proposé de développement de grappes touristiques pour la compétitivité mondiale est illustré à la (Figure 11). Selon Kim et Wicks (2010), ce modèle révisé est basé sur le modèle de diamant de Porter et comprend de nombreuses variables identifiées par les modèles CR et

DK, mais il y a trois ajouts : l'importance des entreprises multinationales, l'accent sur les réseaux entre tous les acteurs du cluster, et la distinction entre les acteurs du cluster et les conditions du secteur des entreprises. Premièrement, la compétitivité du tourisme dans les pays en développement est fortement affectée par les multinationales ou les IDE liés au tourisme et doit donc être considérée comme l'un des acteurs importants du développement des pôles touristiques. Tous les acteurs du cluster sont interdépendants et le degré et le type de réseaux entre eux doivent être notés et indiqués.

Figure 11- Modèle de cluster de tourisme pour la compétitivité globale



Source : adapté de Kim et Wicks (2010)

Le facteur principal des ressources et des attractions : Ceci est basé sur le modèle intégré proposé par Dwyer et Kim (2003) incluant les «ressources dotées» et les «ressources créées». Contrairement au modèle de DK, les infrastructures touristiques sont exclues des ressources créées et placées dans le facteur des conditions complémentaires en raison de leur nature favorable et complémentaire.

Le facteur de gestion des destinations : Ce facteur comprend principalement les activités des OGD (Organisme de Gestion de la Destination) qui se concentrent sur la commercialisation de la destination, l'offre de service, l'information et la technologie, la gestion des ressources humaines et la gestion de l'environnement.

Le facteur des conditions complémentaires contribue à ajouter de la valeur aux ressources de base et comprend deux catégories : «superstructure touristique» et «éléments de soutien». La superstructure du tourisme comprend des installations d'hébergement, des services de restauration, des moyens de transport. Dans ce modèle, elle est considérée comme un facteur complémentaire car son rôle principal est de soutenir et d'améliorer la valeur des ressources et des attractions de base.

Contrairement aux modèles CR et DK, les éléments de soutien sont désormais séparés de la superstructure touristique en fonction du degré de contribution et de la pertinence pour le tourisme.

Le facteur des conditions de la demande est un facteur important de la compétitivité du tourisme et comprend trois éléments : la sensibilisation à la demande, la perception et les préférences (Dwyer et Kim, 2003).

Les OGD composés du secteur public, des ONG et des membres du secteur privé contribueraient également à la réalisation de la compétitivité du tourisme et au succès du développement du cluster touristique.

Les contributions des établissements d'enseignement aident à créer la technologie et la connaissance des systèmes de gestion, et soutiennent le développement et l'innovation des destinations touristiques.

Les entreprises comprennent celles qui sont les principaux producteurs de produits touristiques et les fournisseurs qui fournissent des produits et des intrants complémentaires aux producteurs. Les entreprises multinationales peuvent contribuer au transfert de connaissances dans les entreprises nationales, accroître la concurrence entre les entreprises nationales et les multinationales et, à leur tour, améliorer la compétitivité globale de la destination.

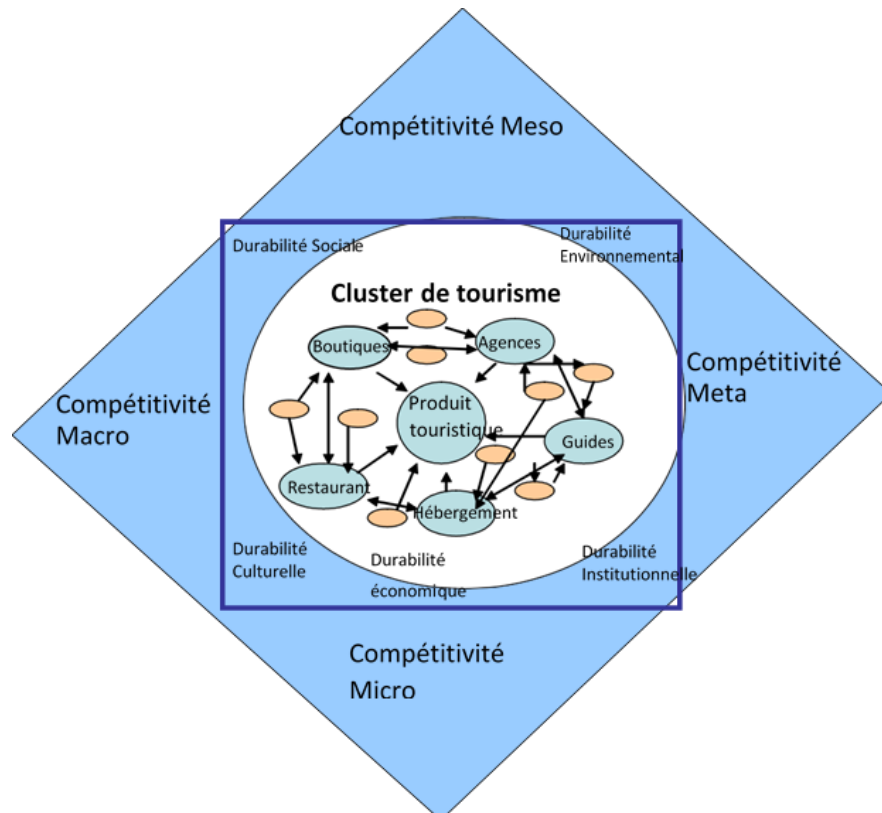
2.5. Le modèle de compétitivité de Cunha et Cunha

Cunha et Cunha (2005) affirment que ce modèle est basé sur le concept de grappes touristiques et vise à évaluer l'impact d'un produit touristique, ou d'un ensemble de produits, sur la compétitivité et la durabilité économiques, sociales, environnementales et culturelles dans une région donnée. Le concept et la typologie forment sa base théorique en adaptant et en intégrant les concepts de compétitivité systémique (Altenburg et al., 1998) et les déterminants des avantages compétitifs du modèle de diamant de Porter (1990). Ce modèle a également utilisé les concepts de durabilité sur les dimensions politiques économiques, sociales, culturelles et environnementales.

La compétitivité systémique des clusters (Altenburg et al., 1998) comprend quatre niveaux de relations nettes :

- Méta - comprenant des facteurs socioculturels qui définissent la capacité articulée des acteurs sociaux à formuler des stratégies et des politiques exigées par la société locale.
- Stratégies macro-macroéconomiques et stabilité déterminées par les politiques : politiques fiscales, monétaires, de change, commerciales et de concurrence.
- Méso - structures de soutien qui facilitent l'interaction et la coopération entre les entreprises (fournisseurs, clients et concurrents), les institutions de R&D, les institutions de soutien financier, les institutions de soutien et de divulgation (marketing, exportations, foires, etc.), la formation professionnelle et les institutions de formation et les infrastructures (transport, communications et énergie).
- Micro - la capacité d'une entreprise à être compétitive en offrant des biens et des services qui optimisent les relations de rentabilité, la qualité et la variété et la capacité de répondre aux nouvelles opportunités et changements du marché.

Figure 12 - Modèle de cluster pour l'impact du tourisme sur le développement local : compétitivité et durabilité



Source : adapté de Cunha et Cunha (2005)

Pour effectuer une analyse comparative, la méthode à utiliser doit être générique. Elle doit également prendre en compte tous les acteurs des pôles touristiques, leurs relations et les facteurs inducteurs de compétitivité à différents niveaux (méta, macro, méso et micro), la durabilité (économique, sociale, environnementale, culturelle et politico-institutionnelle) qui peut être appliqué à tous les types de grappes touristiques et donc être utilisé pour des comparaisons régionales et temporelles (Cunha et Cunha, 2005).

Du point de vue de Fernando et Long (2012), l'avantage concurrentiel dans le tourisme n'est plus naturel, mais de plus en plus créé par l'homme, stimulé par les technologies de l'information et l'innovation, en tant que tel, ce n'est pas simplement le stock de ressources naturelles qui déterminera sa part sur le marché du tourisme, mais la manière dont il a géré et intégré les compétences nécessaires pour créer un avantage concurrentiel pour la destination. D'où son intérêt à se demander «pourquoi de nombreuses destinations dans les pays en développement caractérisées par une abondance de ressources et d'avantages en termes de coûts, ne sont pas en mesure de créer de la richesse et de la prospérité dans le tourisme?».

Section 3 : Politique de cluster et développement régional

Le tourisme se révèle comme l'une des activités ayant le plus grand potentiel au monde. Pour son potentiel de croissance et en tant que produit qui ne peut être consommé que localement, ce secteur a un rôle de premier plan en tant que stratégie de développement local.

Du point de vue de la politique économique, Ferreira et Estevao (2009) considèrent que le regroupement régional du tourisme en grappes est un instrument attrayant pour le développement des régions et pourrait promouvoir un environnement avec des niveaux élevés de compétitivité et des retombées économiques.

Les clusters sont devenus l'un des concepts les plus populaires de développement local et régional dans la recherche et la pratique (Bergman et Feser, 1999). Pendant de nombreuses années, le secteur du tourisme a regretté que les gouvernements et la population en général ignorent systématiquement son importance économique et sociale. Cependant, ces dernières années, ces «revendications» ont été prises en compte et les gouvernements ont de plus en plus reconnu l'importance économique du tourisme (Crouch et Ritchie, 1999). Aujourd'hui, le tourisme s'est révélé être une source prodigieuse de création de valeur et d'emploi (Botti et al., 2008).

En raison des caractéristiques du cluster touristique, les programmes de développement local le considèrent comme une stratégie locale de lutte contre les disparités régionales et les inégalités sociales (Cunha et Cunha, 2005).

1. Cluster de tourisme et développement régional

Les clusters et les réseaux sont essentiels pour le développement régional en augmentant la productivité, les performances, la capacité d'innovation et la masse critique des entreprises locales. L'objectif des clusters et des réseaux devrait être d'apporter des avantages à l'économie et de mettre en œuvre des politiques nationales pour soutenir les clusters. Au niveau régional et sectoriel, il est important d'identifier qui agit sur le marché et d'examiner les clusters potentiels qui peuvent être soutenus par les autorités régionales et nationales, au profit des entreprises locales. Étant donné que grâce à un cluster, un groupe de PME peut être compétitif à l'échelle mondiale en coopérant localement, les réseaux et les clusters du tourisme ont connu une croissance spectaculaire, apportant des avantages tels que la flexibilité, le partage d'informations marketing précieuses, l'innovation, la possibilité d'entrer dans d'autres réseaux au niveau national et au-delà des frontières, développement des ressources et transfert de connaissances entre les parties prenantes (Novelli et al., 2006).

1.1. Le rôle de l'agglomération dans le développement du tourisme

Benner (2017), estime que lorsque l'on recherche les moteurs du développement régional, la taxonomie classique des économies d'agglomération vient à l'esprit. Alors que les économies d'urbanisation représentent les effets dynamiques de la diversité dans les villes et le rôle de la créativité et des synergies intersectorielles, les économies de localisation pointent vers des opportunités de diffusion des connaissances et d'apprentissage liés à la densité dans des activités identiques ou étroitement liées. Pour le tourisme, les deux types d'économies d'agglomération peuvent être pertinents : les économies d'urbanisation sont généralement le moteur du tourisme dans les villes parce que les touristes recherchent la diversité culturelle et commerciale disponible dans les (plus grandes) villes. En revanche, le type de tourisme de masse (soleil / sable / plage) qui peut être trouvé dans toute la Méditerranée est davantage basé sur les économies de localisation : les prestataires de services touristiques tels que les hôtels, les restaurants, les guides touristiques ou les lieux de divertissement s'y installent dans la destination en raison de leur co-localisation (et dans une certaine mesure, en raison des actifs préexistants tels que les plages).

Alors que le tourisme urbain basé sur les économies d'urbanisation nécessite des actifs qui ne peuvent pas être construits par et pour le seul secteur du tourisme, les économies de localisation dans les destinations touristiques de masse (soleil / sable / plage) peuvent sans doute être plus facilement façonnées par des interventions ciblées de la politique touristique. Dans les deux cas, cependant, le rôle de l'agglomération dans le développement du tourisme est évident. Si tel est le cas, les approches de développement régional axées sur l'agglomération peuvent être très pertinentes pour le développement du tourisme ?

1.2. Le tourisme comme facteur de développement régional

Le développement régional résulte de l'intégration de la variable spatiale dans la matière de développement, il apparaît donc lié à une référence spatiale spécifique (la région). Selon Ferreira et Estevao (2009), le tourisme est une activité économique extrêmement importante, qui peut jouer un rôle décisif dans certaines zones de développement, où parfois il n'y a pas d'autre alternative pour atteindre cet objectif, et peut même dynamiser le potentiel naturel, historique et culturel de la plupart des régions déprimées. Le secteur du tourisme est également une activité caractérisée par les énormes possibilités qui doivent produire des effets directs, indirects et induits dans une économie, que ce soit par l'emploi, ou par la dynamique d'autres entreprises déjà établies. Le tourisme est un secteur d'activité avec une expression et une valeur accrues pour les économies nationales et régionales et principalement développé par la prestation de services liés soit aux besoins, aux attentes, aux demandes et aux souhaits des clients touristes, soit aux activités qu'ils développent à la destination.

La plupart des activités et services qui constituent le produit touristique sont généralement liés à une attraction naturelle ou culturelle. Cet ensemble d'activités permet la réalisation du produit touristique à travers l'activité productive des services. Ainsi, les biens naturels et culturels deviennent directement productifs, participant au processus général d'expansion économique (Ferreira et Estevao, 2009).

Le tourisme génère également des effets multiplicateurs sur l'activité économique, reflétés non seulement par la génération d'une valeur ajoutée significative, mais également par la capacité à motiver le développement d'autres activités économiques par la vulgarisation. Selon Botti et al. (2008), la proximité géographique joue un rôle important dans la performance des organisations touristiques, afin de maintenir la survie des entreprises touristiques et de contribuer à la compétitivité du secteur touristique.

1.3. Impact des clusters sur la croissance de la région

Michael (2003) explique les mécanismes d'influence du cluster de tourisme sur la croissance de la région. En effet, l'approche adoptée ici utilise les industries de niche du marché existantes et les structures communautaires existantes pour identifier les facteurs clés de succès du regroupement qui s'appliquent dans des circonstances locales spécifiques, et recherche un alignement dynamique d'entreprises complémentaires (activités économiques) qui ajoute de la valeur au produit régional total. Le résultat souhaité est un ensemble d'attributs, délivré par une multitude de petites entreprises mais perçu par le consommateur cible comme une entité unique. La clé de la politique consiste donc à trouver des moyens de rassembler cet ensemble d'activités complémentaires de manière coopérative et conforme aux valeurs de la communauté. Le résultat, bien qu'à petite échelle, est que la synthèse et la synergie entre les entreprises co-localisées tirent des économies d'échelle qui favorisent la croissance, mais ajoutent maintenant une nouvelle dimension grâce aux économies de gamme pour accroître les opportunités et la diversification. En combinaison, les deux génèrent de nouveaux modèles d'effets de croissance, mais à une échelle qui permet toujours à la communauté existante d'orienter les choix fondamentaux à faire.

Les effets multiplicateurs ou les effets de flux du tourisme sur la croissance des petites communautés sont probablement plus importants que la sagesse conventionnelle ne le reconnaît, soutient Michael (2003). A priori, Les effets multiplicateurs d'une fréquentation accrue dans un environnement macroéconomique sont bien compris. La probabilité est que la croissance du tourisme local génère des effets multiplicateurs de grande valeur car elle attire à la fois de nouvelles dépenses dans une région et nécessite un mode de production spécialisé qui a tendance à être à forte intensité de main-d'œuvre. La logique semble convaincante, étant donné que la plupart des activités touristiques sont basées sur la destination, et donc, par défaut, la main-d'œuvre touristique. De plus, l'augmentation des visites entraîne une demande pour une gamme de services complémentaires visibles dans l'hospitalité, l'hébergement et d'autres besoins des voyageurs au-delà du produit touristique immédiat, et génère ainsi un besoin de nouveaux investissements dans la fourniture de ces services.

Ces observations renforcent le point de vue selon lequel le regroupement réussi dans un marché de niche touristique est en mesure de saisir certains des avantages à la fois des économies d'échelle et des économies de gamme et, au fur et à mesure que le développement d'activités complémentaires se poursuit, peut même fournir un effet d'accélérateur par l'investissement induit (Michael, 2003).

2. Politique de cluster de tourisme

Du point de vue de Jackson et Murphy (2002), ce sont les gouvernements mêmes qui identifient le tourisme comme un moyen possible de réaliser le développement économique compte tenu de la rareté de l'emploi dans les secteurs économiques traditionnels. Les mêmes auteurs soutiennent également que le développement du tourisme doit être capable de produire une zone de destination intégrée, capable d'attirer et de supporter la charge qu'une même attraction peut entraîner à l'avenir. En d'autres termes, cela signifie de développer des capacités humaines et relationnelles qui, combinées aux capacités des ressources naturelles et des bâtiments, sont capables de créer un environnement pour accueillir les visiteurs, afin qu'ils se sentent à l'aise lorsqu'ils apprécient un scénario différent de l'habituel, rapportent Ferreira et Estevao (2009). En effet, le maintien ou l'amélioration de l'attractivité et de la compétitivité d'une destination nécessite une coopération entre les agents publics et privés, voire une forme d'action collective, et pose des problèmes de coordination propres aux biens publics, notamment le danger du free-ride¹⁸. Par conséquent, un fort rôle de coordination des politiques publiques est nécessaire. Selon Benner (2017), le gouvernement local ou régional remplit donc trois rôles : Premièrement, le gouvernement local ou régional (ainsi que national) doit fixer les conditions-cadres de l'action économique, comme il le fait pour toutes les industries. Deuxièmement, les gouvernements locaux et régionaux (et parfois aussi les gouvernements nationaux) peuvent participer à la co-production du produit touristique, par exemple en fournissant des services payants et en maintenant des équipements économiques, de transport ou culturels liés au tourisme tels que les aéroports, les chemins de fer, centres de conférence, musées, salles de concert, spas ou piscines publiques. Troisièmement, les collectivités locales et régionales doivent jouer un rôle de premier plan dans la coordination de la «gestion» publique-privée conjointe de la destination, notamment en facilitant les processus collectifs de mise à niveau. Le rôle de facilitateur du gouvernement local ou régional (qui peut être dévolu à des agents spécifiques tels que les agences de développement du tourisme), d'après Benner (2017), peut utiliser une multitude de mesures «douces» telles que l'initiation du dialogue, la fourniture d'informations sur le marché ou la tentative de convaincre des agents privés d'investir dans la mise à niveau de la destination.

¹⁸ Le terme "free-ride" fait référence à une situation où une personne ou un groupe bénéficie des avantages ou des résultats d'une action ou d'un effort collectif sans contribuer de manière équitable ou proportionnelle. Il peut être utilisé pour décrire des individus ou des entités qui tirent parti des ressources, des services ou des réalisations des autres sans prendre leur part de responsabilité ou de contribution. Le free-ride peut être perçu comme une forme d'exploitation ou d'injustice, car il crée un déséquilibre dans lequel certains profitent des efforts des autres sans participer équitablement.

Il convient toutefois de souligner que le rôle de coordination et de facilitation que les autorités locales ou régionales doivent jouer dans le développement du tourisme n'appelle pas un dirigisme descendant. La politique du tourisme appelle à des structures et des processus de pilotage public-privé communs pour assurer l'alignement du marché. La politique de cluster et la spécialisation intelligente fournissent un ensemble d'instruments sur la façon d'établir des plateformes de dialogue et de pilotage public-privé. Cependant, l'ouverture aux idées des «étrangers» et des «nouveaux arrivants» devra être assurée pour éviter une situation de verrouillage dangereuse (Grabher, 1993).

Une méthode spécifique d'organisation de grappe pour les agglomérations touristiques pourrait inclure des agents tels que les entreprises touristiques privées, les associations touristiques à divers niveaux, des agents du gouvernement tels que les administrations locales et régionales et les entreprises publiques, les établissements d'enseignement et de formation (par exemple, les écoles professionnelles pour les métiers de l'hôtellerie) et la gestion des clusters (Benner, 2017).

Dans la pratique, la politique de cluster se concentre généralement sur la mise en réseau et la collaboration, qui est devenue la pièce maîtresse du travail des initiatives de cluster organisées. Benner (2017), suggère que dans le cas des clusters touristiques, la mise en réseau et la collaboration entre les membres du cluster peuvent être gérées par des agents facilitateurs essentiels tels que les agences de développement du tourisme ou les associations touristiques. La politique de cluster peut promouvoir des mécanismes de clustering différents. Benner (2017) proposent les exemples suivants, en prenant en compte le type d'institutions qui prévalent dans une destination touristique spécifique.

- Les mécanismes du marché du travail tels que la mobilité des travailleurs entre les entreprises ou la mobilité des diplômés des établissements d'enseignement et de formation vers les entreprises, ou les stages pour étudiants peuvent être encouragés par des programmes tels que les salons de l'emploi, les initiatives de jumelage, les dispositions de placement en stage, les bourses de stage ou de thèse, ou campagnes sur les réseaux sociaux.
- Les mécanismes de coopération tels que la collaboration verticale ou horizontale entre les entreprises (par exemple, dans la commercialisation de la destination en tant que telle), le dialogue public-privé ou le lobbying conjoint auprès des décideurs politiques peuvent être encouragés par des investissements ciblés (tels que des subventions) pour des actions collaboratives ou induisant le dialogue, et des mesures de mise en confiance telles que des conférences et des tables rondes.

À l'intersection des mécanismes du marché du travail et des mécanismes coopératifs.

- L'entreprenariat dans un cluster touristique peut être promu, par exemple, par le biais de concours thématiques de planification d'entreprise ou d'un meilleur accès au capital pour les start-ups ayant des modèles commerciaux liés au tourisme.
- Les interventions politiques conçues pour renforcer la concurrence liée à la qualité entre les prestataires de services touristiques en place comprennent, par exemple, des concours de qualité ou des systèmes de notation.

Les instruments de la politique de cluster tels que ceux présentés ici peuvent contribuer de manière significative au développement et à la mise à niveau des clusters touristiques.

Conclusion

Au cours des cinquante dernières années, le tourisme a été l'une des activités ayant le plus fort potentiel d'expansion au monde. Il joue un rôle important en tant que stratégie de développement local en raison de son potentiel de croissance et d'être un produit qui ne peut être consommé que sur place. Du point de vue de Cunha et Cunha (2005), Bien qu'il ait un potentiel de développement pertinent et joue un rôle important dans la définition des politiques interventionnistes publiques, il y a eu peu de progrès en termes d'étude, de recherche et de modèles pour mesurer l'impact du tourisme sur le développement local.

Afin de favoriser le développement du tourisme en tant que moteur du développement régional, il est essentiel de le considérer de manière plus holistique, en le reliant aux autres secteurs et industries, et en exploitant les atouts et les compétences spécifiques de la région tirés de sa base de connaissances locale. Pour ce faire, il est nécessaire d'adopter une vision plus large de la spécialisation régionale. La spécialisation intelligente offre une telle perspective élargie, ainsi qu'une méthodologie permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies de développement régional efficaces.

Dans le contexte des destinations touristiques, il est logique que le développement du tourisme joue un rôle central au sein d'une stratégie de développement régional plus générale. La politique du cluster touristique, telle qu'elle est présentée ici, peut constituer une partie essentielle de cette stratégie et de sa mise en œuvre.

L'essor du tourisme dans les destinations touristiques doit être une composante centrale d'une stratégie globale de développement régional. Cependant, il est important de noter que cet impact

peut être partiellement entravé, étant donné les difficultés liées à la mise en place d'une complémentarité efficace. Pour réellement promouvoir le tourisme comme moteur de développement régional ou national, il est essentiel d'adopter une approche plus globale, en le considérant comme un élément interconnecté avec d'autres secteurs et industries.

En d'autres termes, pour atteindre l'objectif souhaité, il pourrait être nécessaire de mettre en œuvre une politique de clusters axée sur le tourisme, afin de favoriser une synergie bénéfique. Cela permettrait d'envisager le tourisme comme un système interagissant avec d'autres secteurs, contribuant ainsi de manière plus complète et intégrée au développement régional ou national. En adoptant une approche basée sur la spécialisation intelligente, les régions peuvent exploiter pleinement leur potentiel touristique en le considérant comme un élément clé de leur développement économique et social. Cela implique de mettre en place des synergies avec d'autres secteurs pertinents, tels que l'hôtellerie, la restauration, les transports et les activités culturelles, afin de créer une offre touristique attrayante et compétitive.

La spécialisation intelligente permet également de capitaliser sur les connaissances locales et les compétences spécifiques à la région, ce qui peut se traduire par le développement de produits touristiques uniques et différenciés.

En adoptant une vision plus large de la spécialisation régionale et en utilisant la spécialisation intelligente comme guide, les régions peuvent maximiser les retombées économiques et sociales du tourisme tout en préservant leur identité et leur patrimoine. Il est donc crucial d'intégrer le développement du tourisme dans une stratégie de développement régional globale, en veillant à ce que les actions entreprises soient coordonnées et cohérentes pour assurer une croissance durable et équilibrée.

En tout état de cause, les approches du développement régional axées sur les agglomérations ne doivent pas être considérées comme une panacée pour le développement du tourisme. Benner (2017) proclame que le développement régional offre une gamme d'outils sur la façon de promouvoir les secteurs et les localités et ceux qui ciblent l'urbanisation ou les économies de localisation ne sont qu'un sous-ensemble d'outils à appliquer si, quand et où cela est approprié. La sélection du bon type d'approche politique pour chaque contexte est une tâche délicate mais très importante, et elle nécessite avant tout une sensibilité institutionnelle.

**PARTIE II : APPLICATION DU
CLUSTER DE TOURISME A LA
REGION DE FES-MEKNES :
ETUDE EMPIRIQUE**

Introduction

Dans cette partie, nous visons à évaluer la faisabilité d'appliquer la théorie des clusters dans le contexte touristique marocain, avec une attention particulière portée sur la Région de Fès-Meknès - RFM, qui constitue notre terrain d'étude.

En effet, une grande partie des recherches en clusters vise à opérationnaliser les concepts généraux de Porter et à développer des méthodologies analytiques plus rigoureuses. A cet égard, Il existe un large consensus sur la nécessité d'intégrer à la fois l'analyse quantitative et qualitative et d'utiliser les deux approches dans l'application pratique. Ainsi, une grande partie de l'analyse quantitative analyse des clusters potentiels dans des régions particulières (Rey et Mattheis, 2000 ; Hill et Brennan, 2000). Pour la recherche qualitative, elle se concentre sur ce que l'on a appelé la « cartographie des clusters » ou la représentation graphique des liens économiques au sein d'un cluster.

Dans le même sens, nous avons choisi une approche mixte pour mettre en œuvre notre recherche. Cela implique une combinaison d'une étude exploratoire et d'une étude quantitative. Cette approche nous permet de recueillir des informations à partir de différentes sources et de comparer les données secondaires provenant d'organismes institutionnels avec les données primaires fournies par les acteurs touristiques sur le terrain.

De ce fait, cette partie empirique est structurée de la manière suivante :

- Le premier chapitre : consiste en une étude exploratoire, dans laquelle nous commençons par présenter brièvement notre méthodologie de recherche, en expliquant notre positionnement épistémologique et les méthodes de recherche adoptées. Et ensuite, nous décrivons le contexte touristique au Maroc et plus spécifiquement la région de Fès-Meknès. L'objectif est d'analyser la région de Fès-Meknès afin d'identifier les caractéristiques qui pourraient lui conférer le statut de cluster touristique, et d'appliquer le modèle du diamant touristique à cette destination sous forme d'une étude de cas.
- Le deuxième chapitre : consiste à mener une enquête sur le terrain afin d'évaluer l'importance des facteurs pouvant renforcer la compétitivité de la destination. Cette étape se conclut par la description de la collecte des données, la présentation et l'analyse des résultats obtenus.

Chapitre 1 : Etude exploratoire

Le tourisme est un secteur très fragile vis-à-vis des fluctuations de l'environnement extérieur est subit de manière directe les effets des changements survenus dans les autres secteurs. De ce fait, la prise en compte de ces changements reste une condition obligatoire dans l'élaboration de toute stratégie.

Le tourisme est un secteur stratégique pour les économies nationales et régionales, grâce aux nombreux effets qu'il engendre sur la croissance du pays, et le développement régional en termes d'entrée de devises, création d'emplois et d'attraction des investissements. « Le tourisme est un secteur économique d'importance majeure, à l'échelle tant mondiale que locale, et il est porteur de réelles perspectives de croissance économique pérenne et inclusive. Il apporte des devises, stimule le développement régional, fait directement vivre une multitude d'emplois et d'entreprises et constitue le socle de nombreuses vies locales » (OCDE, 2020).

Par conséquent, le moment est venu de faire une place centrale au tourisme dans les politiques de développements et de lui assurer une plus grande reconnaissance politique.

Pour garantir le succès et la durabilité de l'industrie touristique, il est essentiel d'avoir une gouvernance solide et efficace. Cela implique la mise en place de politiques et de réglementations appropriées, la coordination des différentes parties prenantes et la création de mécanismes de suivi et d'évaluation.

La gouvernance du tourisme au Maroc revêt une importance capitale dans la mise en œuvre des stratégies de développement touristique. Le secteur du tourisme joue un rôle essentiel dans l'économie marocaine, contribuant de manière significative à la croissance économique, à la création d'emplois et à la génération des recettes d'exportation.

Au Maroc, le ministère du Tourisme joue un rôle central dans la gouvernance du secteur. Il est chargé de formuler et de mettre en œuvre les politiques de développement touristique, en collaboration avec d'autres ministères et organismes concernés. Le ministère travaille en étroite collaboration avec les acteurs du secteur privé, les collectivités locales et les organisations de la société civile pour favoriser une approche collaborative et participative dans la prise de décision.

Section 1 - Méthodologie de recherche

La méthodologie poursuivie dans la recherche scientifique s'inscrit dans une démarche rigoureuse. La méthodologie de recherche se réfère à l'ensemble des techniques, des méthodes et des outils utilisés pour mener une étude de manière systématique et rigoureuse.

Selon Booth (1961), la méthodologie de recherche peut être définie comme un ensemble de règles et de procédures permettant d'organiser la réflexion, d'obtenir des résultats solides et fiables, ainsi que de communiquer ces résultats à autrui.

D'après Kerlinger et Lee (1986), la méthodologie de recherche se réfère à l'étude des méthodes, c'est-à-dire des processus, des procédures et des règles qui orientent la recherche de connaissances scientifiques.

Babbie (1975) considère la méthodologie de recherche comme étant l'ensemble des techniques et des procédures utilisées pour organiser et mener une étude, ainsi que pour en tirer des conclusions fondées.

Ces définitions mettent toutes en évidence le fait que la méthodologie de recherche est un ensemble de règles, de procédures et de décisions qui guident la réalisation d'une étude scientifique de manière rigoureuse et systématique. Elle implique la mise en œuvre de techniques et de méthodes pour collecter, analyser et interpréter les données, ainsi que la communication des résultats obtenus.

1. Positionnement épistémologique et paradigme adopté

Avant de préciser notre positionnement épistémologique, nous allons dresser une brève présentation des principaux paradigmes.

Les paradigmes épistémologiques sont des cadres théoriques qui servent à comprendre et à interpréter la connaissance, la recherche scientifique et les phénomènes de la réalité.

Selon Kuhn (1962), un paradigme peut être défini comme un ensemble de pratiques et de croyances partagées au sein d'une communauté scientifique, qui sont considérées comme valides et fiables pour mener des recherches scientifiques.

D'après Lakatos (1978), un paradigme englobe un ensemble de théories, d'hypothèses, de méthodes et de normes qui servent de guide à la recherche scientifique d'une communauté.

Selon Morin (1977), un paradigme est constitué d'un ensemble de principes et de valeurs qui définissent la vision du monde d'une communauté scientifique, ainsi que les méthodes et les techniques de recherche qu'elle utilise.

Ces définitions soulignent toutes l'importance des paradigmes en tant que cadres de référence qui guident la recherche scientifique. Ils sont composés d'hypothèses, de théories, de méthodes et de normes qui sont partagées par une communauté scientifique donnée. Les paradigmes sont souvent considérés comme des points de référence pour la recherche scientifique, mais ils sont également ouverts à la critique et peuvent être remis en question et révisés au fil du temps.

En bref, voici les principaux paradigmes épistémologiques :

- **Le positivisme** : ce paradigme est basé sur l'idée que le monde est objectif et que la connaissance doit être obtenue par l'observation empirique et la mesure. Le positivisme considère que la méthode scientifique est la seule manière d'acquérir une connaissance véritable et fiable.
- **Le constructivisme** : ce paradigme considère que la connaissance est construite par l'individu à travers son expérience personnelle et sa perception du monde. Le constructivisme affirme que la réalité est une construction sociale et que la connaissance est relative à un contexte culturel et historique.
- **Le paradigme interprétatif** : ce paradigme considère que la réalité sociale est construite par les individus à travers leur interprétation subjective de leur environnement social et culturel. Cette approche met l'accent sur l'importance de la compréhension et de l'interprétation du sens que les individus accordent à leur expérience. Elle s'appuie sur l'idée que les comportements humains ne sont pas déterminés par des causes objectives et mesurables, mais qu'ils sont influencés par les interprétations subjectives des individus sur la situation dans laquelle ils se trouvent.

Ces paradigmes épistémologiques et bien d'autres peuvent être utilisés pour comprendre la connaissance et la recherche scientifique.

Notre positionnement épistémologique s'inscrit dans le paradigme constructiviste, ce choix est justifié par les considérations suivantes :

En effet, le paradigme constructiviste est une approche théorique qui affirme que la connaissance est construite par l'apprenant plutôt que transmise par l'enseignant. Selon ce paradigme, l'apprenant n'est pas un réceptacle passif de connaissances, mais plutôt un participant actif dans le processus de construction de son propre savoir.

Le constructivisme s'appuie sur l'idée que l'apprentissage se produit lorsque l'apprenant est activement engagé dans la résolution de problèmes ou la recherche de solutions à des situations complexes. Dans ce processus, l'apprenant utilise ses connaissances antérieures pour interpréter et donner un sens à de nouvelles informations, ce qui conduit à la construction de nouveaux schémas mentaux.

Le constructivisme est souvent associé à l'apprentissage par projet, à l'apprentissage par la découverte, à l'apprentissage coopératif et à l'utilisation de la technologie pour faciliter l'apprentissage. Cette approche reconnaît également l'importance du contexte social et culturel dans lequel l'apprentissage se produit.

2. Les méthodes de raisonnement

Il existe plusieurs méthodes de raisonnement en recherche scientifique, qui peuvent être classées en deux grandes catégories : la méthode inductive et la méthode déductive.

Les méthodes déductive et inductive sont deux approches différentes utilisées dans la recherche scientifique pour tirer des conclusions à partir des observations et des données.

- La méthode de raisonnement déductive part de principes généraux et universels pour en tirer des conclusions spécifiques. Elle utilise un raisonnement logique où les prémisses sont vraies et la conclusion qui en découle est également vraie. En science, elle peut être utilisée pour tester des hypothèses en partant d'une théorie générale pour en déduire des prédictions spécifiques, qui peuvent être ensuite testées par l'expérience.

Price (2012), définit la méthode déductive comme une approche de recherche qui part d'une théorie ou d'une hypothèse générale et qui tente de la vérifier en la confrontant à des observations ou des données empiriques spécifiques. Selon Price, la méthode déductive implique une approche rigoureuse et systématique pour tester des hypothèses spécifiques à partir d'une théorie plus large, en utilisant des méthodes de collecte et d'analyse de données appropriées.

- La méthode de raisonnement inductive, quant à elle, part d'observations spécifiques pour en tirer des conclusions générales. Cette méthode est souvent utilisée en sciences empiriques, comme la biologie, la physique ou la psychologie, où les observations sont souvent basées sur des données collectées par des expériences ou des observations. Les conclusions tirées par cette méthode sont souvent probabilistes et non absolues, car elles sont basées sur un échantillon limité d'observations et ne peuvent pas être généralisées à toutes les situations.

Creswell (2009), définit la méthode inductive comme une approche de recherche qui part d'observations spécifiques ou de données empiriques et qui tente d'identifier des schémas ou des tendances générales à partir de ces observations. Selon Creswell, la méthode inductive implique souvent une analyse qualitative ou exploratoire des données, plutôt qu'une manipulation expérimentale ou une approche quantitative plus

stricte. Les conclusions ou les hypothèses générées à partir de la méthode inductive sont souvent considérées comme des propositions à tester plus rigoureusement à l'aide de la méthode déductive.

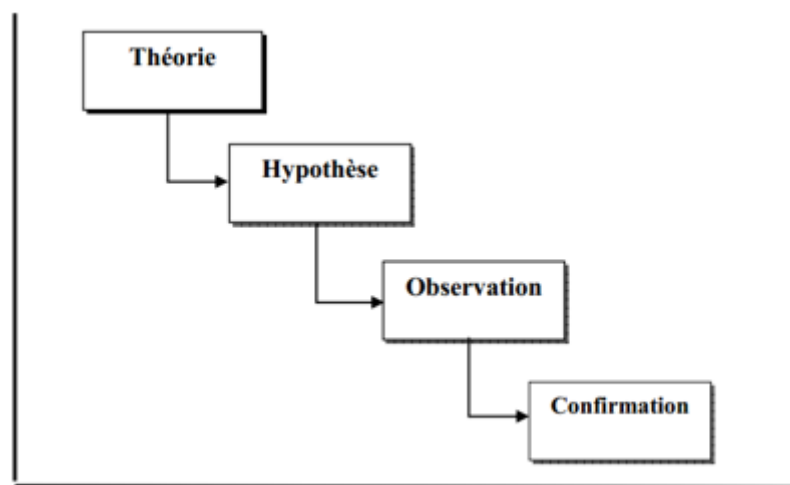
Pour notre recherche nous avons opté pour la démarche déductive.

En effet, la démarche déductive est une méthode de raisonnement logique qui consiste à partir d'une ou plusieurs propositions générales, appelées prémisses, pour arriver à une conclusion particulière. Cette méthode repose sur le principe que si les prémisses sont vraies, alors la conclusion qui en découle doit également être vraie.

On entend par déduction scientifique, le raisonnement à partir de propositions générales en vue d'en vérifier le bien-fondé dans la réalité. Autrement dit, la thèse de la déduction prétend que

« Les relations possibles entre des phénomènes sont d'abord des constructions de l'esprit, qui seront ensuite vérifiées dans la réalité. Des propositions sont, dans un premier temps, construites et, dans un deuxième temps, vérifiées » (Angers, 1996).

Figure 13 - Raisonnement logique de la déduction



Source : Trochim et al., (2004)

3. Les approches de recherche

Les méthodes qualitatives et quantitatives sont deux approches distinctes utilisées en recherche scientifique pour collecter et analyser des données. Elles diffèrent par leurs objectifs, leurs procédures et leurs types d'analyses.

Les méthodes quantitatives sont principalement axées sur la mesure et la quantification des phénomènes étudiés. Elles visent à recueillir des données numériques et à les analyser

statistiquement. Les chercheurs utilisent des outils tels que les questionnaires, les sondages, ou les expériences contrôlées pour collecter des données quantitatives. Les analyses statistiques sont ensuite utilisées pour décrire les tendances, les relations et les différences entre les variables. Les résultats sont souvent présentés sous forme de chiffres, de graphiques et de tableaux.

D'autre part, les méthodes qualitatives se concentrent sur la compréhension en profondeur des phénomènes étudiés. Elles visent à explorer et à interpréter les significations, les perceptions et les expériences des individus ou des groupes. Les chercheurs utilisent souvent des techniques telles que les entretiens semi-structurés, les observations participantes, les études de cas et l'analyse de contenu pour collecter des données qualitatives. L'analyse des données qualitatives implique souvent la recherche de thèmes récurrents, de modèles et de relations dans les données. Les résultats sont généralement présentés sous forme de citations, de descriptions narratives et de théories explicatives.

Il est important de noter que les méthodes qualitatives et quantitatives ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent souvent être combinées dans une approche mixte pour obtenir une compréhension plus complète d'un phénomène de recherche.

3.1. L'approche qualitative

L'approche qualitative en recherche est une méthode qui vise à explorer et à comprendre en profondeur les phénomènes sociaux, culturels, psychologiques, ou encore organisationnels, en étudiant les comportements, les expériences et les perspectives des individus concernés. Cette approche repose sur une compréhension holistique et contextuelle des phénomènes étudiés, en prenant en compte leur complexité et leur diversité.

Contrairement aux méthodes quantitatives qui cherchent à mesurer et à quantifier les phénomènes étudiés à l'aide de données numériques, les méthodes qualitatives se concentrent sur les données textuelles, visuelles ou sonores, telles que les récits, les entretiens, les observations, les images, les vidéos, etc. Les données qualitatives sont souvent analysées de manière inductive, c'est-à-dire qu'elles sont examinées pour identifier des thèmes et des catégories émergents, plutôt que de vérifier des hypothèses prédéfinies.

L'approche qualitative est flexible et adaptative, et permet de s'adapter aux spécificités du terrain et aux objectifs de recherche. Elle peut être utilisée dans de nombreux domaines, tels que la sociologie, la psychologie, l'anthropologie, les sciences de l'éducation, la santé publique, les sciences de l'information, la gestion, etc.

Les avantages de l'approche qualitative sont nombreux, notamment la richesse et la profondeur des données recueillies, la flexibilité de la méthode, la possibilité d'explorer des phénomènes peu étudiés, ainsi que la capacité de fournir des informations précieuses pour la prise de décision et l'action sociale. Cependant, l'approche qualitative peut également être critiquée pour son manque de généralisation et de validité externe, ainsi que pour les biais éventuels liés à la position du chercheur et à l'interprétation des données.

Les principales techniques de la méthode qualitative sont les suivantes :

- Entretiens semi-structurés ou non structurés, individuels ou en groupe, permettant l'expression libre des participants et la compréhension de leurs expériences et perspectives.
- Observations directes ou participantes, permettant l'observation des comportements, des interactions et des pratiques dans leur contexte naturel.
- Analyse documentaire, permettant l'analyse de documents textuels ou visuels tels que des journaux, des rapports, des photographies, des vidéos, etc.
- Analyse de contenu, permettant l'analyse systématique des données textuelles pour identifier des thèmes et des catégories.

3.2. L'approche quantitative

L'approche quantitative en recherche est une méthode qui vise à mesurer et à quantifier les phénomènes étudiés à l'aide de données numériques, afin d'établir des relations causales ou corrélationnelles entre les variables. Cette approche repose sur des méthodes statistiques et des analyses mathématiques rigoureuses, qui permettent de tester des hypothèses et de généraliser les résultats à une population plus large.

Contrairement aux méthodes qualitatives qui se concentrent sur les données textuelles, visuelles ou sonores, les méthodes quantitatives impliquent la collecte de données numériques à l'aide d'outils tels que les questionnaires, les enquêtes, les mesures physiques, etc. Les données quantitatives sont souvent analysées de manière déductive, c'est-à-dire qu'elles sont examinées pour tester des hypothèses prédéfinies, en utilisant des méthodes statistiques appropriées.

L'approche quantitative est souvent utilisée dans des domaines tels que la psychologie, la médecine, l'économie, la sociologie, la gestion, etc. Les avantages de l'approche quantitative sont notamment sa capacité à fournir des résultats précis et objectifs, sa capacité à établir des

relations causales ou corrélationnelles entre les variables, ainsi que sa capacité à tester des hypothèses et à généraliser les résultats à une population plus large.

Cependant, l'approche quantitative peut également être critiquée pour son manque de profondeur et de nuance dans la compréhension des phénomènes étudiés, ainsi que pour les limites des méthodes statistiques et des analyses mathématiques. De plus, la collecte de données quantitatives peut parfois être coûteuse et complexe, et les résultats peuvent être influencés par les biais de réponse ou les erreurs de mesure.

Quelques techniques de la méthode quantitative :

- **Enquêtes** : Les enquêtes sont l'une des techniques les plus couramment utilisées en recherche quantitative. Elles consistent en la collecte de données auprès d'un échantillon représentatif de la population étudiée à l'aide de questionnaires standardisés.
- **Expérimentations** : Les expérimentations sont utilisées pour mesurer l'effet d'une variable indépendante sur une variable dépendante. Les participants sont assignés aléatoirement à un groupe expérimental ou à un groupe de contrôle et les résultats sont comparés.

Tableau 6 - Comparaison entre l'approche quantitative et qualitative

	Approche quantitative	Approche qualitative
Collecte de données	La méthode quantitative utilise principalement des questionnaires standardisés et des échelles de mesure pour collecter des données quantitatives à grande échelle.	La méthode qualitative, quant à elle, utilise des techniques telles que les entretiens, les observations et l'analyse de documents pour collecter des données textuelles, visuelles ou sonores.
Analyse de données	La méthode quantitative utilise principalement des méthodes statistiques pour analyser les données, telles que l'analyse de régression, l'analyse des variances, etc.	La méthode qualitative utilise principalement des méthodes d'analyse inductive pour identifier des thèmes et des catégories à partir des données collectées, telles que l'analyse de contenu, l'analyse de discours, etc.
Objectivité et subjectivité	La méthode quantitative met l'accent sur l'objectivité des résultats, en minimisant	La méthode qualitative, quant à elle, met l'accent sur la subjectivité des résultats, en valorisant les expériences

	l'influence des biais et des interprétations subjectives.	et les perspectives des participants et des chercheurs.
Généralisation des résultats	La méthode quantitative permet de généraliser les résultats à une population plus large, en utilisant des échantillons représentatifs et des méthodes statistiques rigoureuses.	La méthode qualitative, quant à elle, n'a pas pour but de généraliser les résultats, mais plutôt de fournir une compréhension approfondie d'un phénomène dans son contexte spécifique.

Source : Notre élaboration

En conclusion, la méthode quantitative et la méthode qualitative ont des objectifs de recherche différents, utilisent des techniques de collecte et d'analyse de données différentes et valorisent l'objectivité et la subjectivité de manière différente. Les deux méthodes peuvent être complémentaires et doivent être choisies en fonction des spécificités du phénomène étudié et des objectifs de recherche.

3.3. L'approche mixte

La méthode mixte, également appelée recherche mixte ou approche mixte, est une approche de recherche scientifique qui combine à la fois des éléments qualitatifs et quantitatifs dans une étude. Elle vise à tirer parti des avantages des deux approches pour obtenir une compréhension plus complète et approfondie du phénomène étudié.

La recherche qualitative se concentre sur l'exploration et la compréhension en profondeur des perceptions, des motivations et des expériences des individus. Elle utilise souvent des méthodes telles que les entretiens, les observations et l'analyse de documents pour recueillir des données riches et des descriptions détaillées. Cette approche permet de capturer des informations contextuelles, d'identifier des modèles émergents et de générer de nouvelles théories ou hypothèses.

D'autre part, la recherche quantitative se concentre sur la collecte et l'analyse de données chiffrées et mesurables. Elle utilise des méthodes telles que les enquêtes, les expérimentations et l'analyse statistique pour obtenir des résultats quantifiables et généralisables. Cette approche permet de tester des hypothèses, d'évaluer des relations de cause à effet et de fournir des données statistiques robustes.

En combinant ces deux approches, la méthode mixte cherche à compenser les limites intrinsèques de chaque approche individuelle. Elle peut permettre de répondre à des questions

de recherches complexes et de mieux comprendre les phénomènes étudiés en fournissant à la fois des informations détaillées et nuancées ainsi que des données quantitatives générales. La recherche mixte peut être réalisée de différentes manières, telles que la séquence temporelle (en menant d'abord une phase qualitative puis une phase quantitative) ou l'intégration (en combinant les données qualitatives et quantitatives tout au long du processus de recherche).

Dans notre recherche nous avons opté pour une approche mixte, qui permet de fournir une richesse d'informations, ainsi que de croiser des données de sources différentes.

Section 2 : Terrain d'étude - La région de Fès-Meknès

Le choix du terrain d'étude a porté sur la région de Fès-Meknès en raison de son immense potentiel touristique qui reste à exploiter et à valoriser. Cette région est réputée à l'échelle mondiale en tant que destination culturelle et naturelle de premier ordre, offrant ainsi des opportunités de développement particulièrement prometteuses.

La région de Fès-Meknès regorge de richesses culturelles uniques, telles que la ville impériale de Fès, célèbre pour son architecture historique, ses médinas médiévales et ses traditions artisanales séculaires.

En plus de son patrimoine culturel, la région est dotée d'une nature exceptionnelle, avec des paysages variés allant des montagnes majestueuses du Moyen Atlas aux vallées verdoyantes et aux oasis pittoresques.

La région de Fès-Meknès représente un choix stratégique pour notre étude en raison de son potentiel touristique considérable. Grâce à une approche de développement bien pensée, cette région peut devenir une destination incontournable, tant pour les voyageurs nationaux qu'internationaux, tout en préservant et en valorisant son patrimoine culturel et naturel unique. La région de Fès-Meknès est l'une des douze régions du Maroc depuis le nouveau découpage territorial de 2015. Située au Centre Nord du Maroc, la région de Fès-Meknès, dont le chef-lieu se situe à la ville de Fès. La Région est composée de 2 préfectures (Fès et Meknès) et 7 provinces (Taounate, Taza, Sefrou, El Hajeb, Boulemane, My Yacoub et Ifrane) (Conseil régional Fès-Meknès).

Figure 14 – Carte géographique de la région Fès-Meknès

Source : Conseil régional Fès-Meknès

1. Situation économique

D'un point de vue économique, l'agriculture joue un rôle essentiel dans la région en contribuant à hauteur de 21,1 % du PIB régional, ce qui la place au deuxième rang national en termes de contribution au secteur agricole. Cette performance est rendue possible grâce à la diversité du climat et de l'environnement naturel, à la fertilité des sols ainsi qu'à l'abondance des ressources hydriques souterraines et de surface. Ces atouts offrent un environnement propice à l'investissement et favorisent la diversification des filières agricoles, telles que les céréales, l'oléiculture, les figues, les amandes, les oignons, les prunes et les cerises. De plus, la région est le premier exportateur d'huile d'olive et de grignon, le premier producteur de cerises et de câpres, ainsi que le premier exportateur de produits viticoles.

Le secteur industriel de la région contribue également de manière significative à l'économie nationale, représentant 5,8 % du PIB national du secteur et générant un chiffre d'affaires à l'exportation de 4,2 milliards de dirhams, dont 45 % proviennent de l'industrie textile et du cuir. La région de Fès-Meknès s'engage résolument dans une revitalisation de son tissu industriel, en se concentrant sur de nouvelles filières à forte croissance et à forte valeur ajoutée, telles que

l'agroalimentaire, la chimie et la parachimie, le textile et le cuir, ainsi que la métallurgie et la mécanique.

En tant que troisième destination de l'offshoring au Maroc, après Casablanca-Settat (57 %) et Rabat-Salé-Kénitra (24 %), la région de Fès-Meknès représente actuellement 11 % des emplois de ce secteur au niveau national, avec 36 centres d'appels employant plus de 4 400 personnes.

Le tourisme, secteur économique clé de la région, contribue à hauteur de 8,5 % du PIB national du tourisme, générant un chiffre d'affaires de 349 millions de dirhams en 2019. Ce secteur connaît une forte dynamique, notamment en raison de la demande croissante pour le produit culturel de Fès, du développement du trafic aérien avec l'ouverture de nouvelles lignes internationales et de la mise en œuvre de divers programmes de réhabilitation et de valorisation des médinas de Fès et Meknès.

2. La population de la région

Selon les données du Recensement Général de la Population et de l'Habitat de septembre 2014, la population de la Région de Fès-Meknès a atteint l'effectif de 4.236.892 habitants, contre 3.873.214 en 2004.

La population de la région représente 12,5% de la population du Royaume. C'est l'une des cinq premières régions les plus peuplées du Maroc. Elle occupe de point de vue du poids démographique le 4ème rang au niveau national.

Tableau 9 : La population des provinces et préfectures de la région de Fès Meknès

Province ou préfecture	Effectifs de la	Poids
Préfecture de Fès	1 150 131	27,1
Préfecture de Meknès	835 695	19,7
Province de Taounate	662 246	15,6
Province de Taza	528 419	12,5
Province de Sefrou	286 489	6,8
Province d'El Hajeb	247 016	5,8
Province de Boulemane	197 596	4,7
Province de Moulay Yaacoub	174 079	4,1
Province d'Ifrane	155 221	3,7
Total de la région	4 236 892	100

Source : Haut-Commissariat au Plan (RGPH 2014)

3. Potentialités touristiques

Le tourisme joue un rôle essentiel dans le développement de la région Fès-Meknès, tant au niveau national que régional. Les autorités publiques considèrent le tourisme comme un moteur majeur du développement socio-économique. De plus, la région possède une grande variété de ressources touristiques attrayantes et diversifiées, ce qui renforce son potentiel de développement socio-économique.

La région possède un riche patrimoine historique et architectural de renommée mondiale, ce qui favorise le développement d'un tourisme principalement axé sur la culture. Elle dispose également d'un capital naturel, culturel et historique important qui peut être exploité pour stimuler le tourisme. On peut distinguer trois zones principales : les montagnes, les stations thermales, les villes traditionnelles et les sites historiques.

Sur le plan paysager, la région offre une grande variété de paysages, allant des collines pittoresques du pré-Rif au nord, aux étendues et aux dunes du milieu désertique au sud, en passant par les plaines du Saïs, les paysages karstiques et volcaniques boisés et parsemés de lacs et de sources du Moyen-Atlas, ainsi que les sommets du Haut-Atlas.

Les deux villes médiévales, Fès et Meknès, sont dotées d'un riche patrimoine historique et architectural, ce qui leur permet de développer un tourisme axé principalement sur la culture. Fès, considérée comme la capitale spirituelle du Royaume, est réputée pour ses arts traditionnels et son patrimoine architectural authentique. Meknès, quant à elle, constitue un carrefour civilisationnel attractif avec son patrimoine et le site de Volubilis. Les deux villes sont classées au patrimoine mondial de l'UNESCO.

La région de Fès-Meknès compte 335 établissements d'hébergement touristique classés, offrant une capacité totale de 19 044 lits.

3.1. Le patrimoine naturel

La région possède un potentiel riche et diversifié dans ce domaine, héritage à la fois de la nature et de l'histoire. Parmi les principaux patrimoines naturels de la région :

On trouve des sites et paysages aquatiques, tels que les lacs karstiques du Moyen Atlas, notamment dans les provinces d'Ifrane et Séfrou (Dayet Aoua, Dayet Al Hachlaf, Dayet Ifrah, Wiwane à Ain Leuh, etc.).

Figure 15 – Photo Dayet Aoua (Ifraan)



Les lacs de retenues des barrages offrent également une opportunité à exploiter pour le tourisme sportif et de loisirs, notamment les lacs des barrages d'Idriss 1er, Allal El Fassi, Sahla, El Ouahda, Sidi Chahed, etc.

La région compte aussi des sources thermales renommées nationalement et internationalement, telles que les sources d'Ain Allah, Moulay Yacoub et Sidi Hrazem, qui sont encore peu valorisées pour leurs qualités thérapeutiques.

Les sites enneigés, tels que Michlifén, Habri, Hibri (province d'Ifrane) et Bouiblanc (province de Taza), ainsi que les vastes forêts et prairies de la région, notamment les cédraies magnifiques du Moyen Atlas à Ifrane-Azrou, Ain Alleuh, Taza et dans le Rif, offrent également d'importantes possibilités.

Figure 16 – Photo forêt du moyen Atlas



En plus de ces sites principaux, la région regorge de paysages et de vues panoramiques impressionnants qui constituent également un patrimoine, notamment le panorama "d'ITTO" entre El Hajeb et Azrou, offrant un paysage morphologique remarquable de la zone de contact entre le causse Atlasique et le plateau central. Un grand nombre de sites attrayants, offrant des paysages d'une rare beauté, sont répartis dans toute la région, tels que les sources, les cascades, les vallées, et de nombreuses grottes, concentrées principalement dans la province de Taza, dont la plus importante est sans conteste "Friouatou".

En ce qui concerne les plantes aromatiques, médicinales et les nappes alfatières, la région possède une diversité remarquable, l'une des plus importantes du pays.

3.2. Le patrimoine bâti

Les tissus anciens et historiques ont une valeur inestimable au niveau national. Ils sont essentiels pour préserver l'identité culturelle du Maroc et incarner son authenticité. Dans la région de Fès Meknès, plusieurs tissus anciens d'une grande importance se distinguent, notamment Fès et Meknès qui occupent les premières places, suivis de près par Taza et Sefrou, ainsi que Zerhoun et Bhalil.

- **Un site archéologique : Volubilis**

Située à proximité de Meknès et de Moulay Idriss du Zerhoun, la vieille ville antique de Volubilis présente une architecture urbaine romaine, témoignant ainsi de l'ancienneté de l'urbanisation au Maroc. Les vestiges qui subsistent aujourd'hui, accompagnés d'une variété d'éléments et d'objets archéologiques, confirment clairement l'importance de cette cité antique. En tant que site d'une grande valeur patrimoniale, tant au niveau national qu'international, Volubilis a été inscrit au patrimoine mondial en 1997.

Figure 17 – Photo de Volubilis



- **Les médinas de la Région Fès-Meknès**

Cette renommée découle à la fois de leur valeur symbolique et de la qualité patrimoniale de leur tissu architectural. En effet, que ce soit individuellement ou en tant que groupement, les constructions des tissus anciens représentent un répertoire prestigieux de l'architecture et de l'art de construction marocains.

La diversité des formes et des matériaux constitue une richesse, tandis que leur adaptation fonctionnelle et leur intégration dans l'environnement physique et climatique reflètent un savoir-faire ancestral.

Deux médinas ont été classées au patrimoine mondial : Fès en 1981 et Meknès en 1996 :

- Fès, capitale régionale et métropole de premier plan, est une véritable richesse à elle seule, s'étendant sur plus de 350 hectares. La Médina de Fès, la plus importante au monde, incarne parfaitement l'importance du patrimoine en lien étroit avec le développement économique, l'industrie, l'artisanat et la création d'emplois. Elle représente un potentiel de développement remarquable et bien plus qu'une simple destination touristique.

Depuis sa création à la fin du VII^e siècle par Idriss I^{er}, Fès a été la capitale politique, économique, spirituelle et culturelle de l'empire chérifien. Ces rôles et fonctions ont façonné un tissu urbain structuré, organisé et riche par son agencement, sa morphologie et ses édifices.

Figure 18 – Photo de la Médina de Fès



- Meknès, qui fut également capitale du pays sous le règne de Moulay Ismail, possède un patrimoine d'une grande envergure. Les fortifications ismaïliennes et les monuments de valeur de cette médina, qui a su préserver son homogénéité, lui ont valu d'être reconnue et classée au patrimoine mondial par l'UNESCO en 1996. Sa proximité avec Volubilis et Moulay Idriss Zerhoun renforce davantage sa valeur patrimoniale.

Figure 19 – Photo de Bab Mansour (Meknès)



Ces deux métropoles constituent à elles seules un trésor patrimonial d'envergure nationale et internationale, qui nécessite des efforts continus de valorisation à travers des projets intégrés.

Elles possèdent également des "villes nouvelles" de l'époque du protectorat, considérées aujourd'hui par de nombreux analystes comme des tissus historiques.

- Séfrou, la quatrième ville la plus peuplée dans la hiérarchie urbaine de la région, doit son essor ancien à sa position entre le Moyen Atlas et la plaine du Sais. Son site abrite un paysage naturel remarquable où l'abondance de l'eau et de la verdure se marie parfaitement avec une tradition urbaine millénaire. En plus de sa médina très ancienne, Séfrou figure désormais au registre du patrimoine mondial grâce au classement de son "Festival des cerises" depuis 2012.
- Taza, une autre ville ancienne qui a toujours joué un rôle politique, militaire et culturel important dans l'histoire du Maroc, se trouve à un emplacement stratégique entre l'ouest et l'est du pays. Cela lui a permis de développer une vie citadine séculaire, comme en témoignent sa médina et ses monuments prestigieux (dont sa grande mosquée, qui abrite notamment le plus grand lustre en bronze naturel du monde arabe et musulman, inauguré à la fin du XIII^e siècle). Ces riches héritages, associés aux patrimoines naturels et culturels variés des environs (telles que les grottes de Friouato, Bouyblane et le parc de Tazekka), font de cette ville un pôle important du patrimoine à la limite orientale de la région.
- Moulay Idriss Zerhoun, malgré son faible dynamisme démographique et économique, reste un lieu patrimonial d'une importance totale. Son site en hauteur en tant que village méditerranéen, son tissu urbain ancien compact et son mausolée d'Idriss I^{er}, fondateur de la dynastie Idrisside et premier à gouverner un Maroc ouvert à l'islam, sont autant de potentiels patrimoniaux renforcés par leur symbolique et leur proximité avec le site antique de Volubilis ainsi que la médina de Meknès.

- **Les principaux monuments**

Parmi les sites les plus emblématiques, sans prétendre à l'exhaustivité, se trouvent la mosquée Karaouiyne, les medersa mérinides, les portes prestigieuses de Fès, notamment la majestueuse porte "bab Mansour", les greniers et étables de Moulay Ismail, les grandes murailles d'enceinte, les mausolées de Zerhoun, Fès, Meknès, Taza, Sefrou, les grandes mosquées et Zaouïas, les palais et demeures, les jardins et riads, ainsi que les vestiges inspirés du modèle romain de Volubilis, ancienne capitale du royaume.

Figure 20 – Photo Medersa mérinide (Fès)



De plus, on retrouve les grandes places historiques telles que la place "Lahdim" et "Lalla Aouda" à Meknès, ainsi que les places Al marinyine, Boujloud et Bab Al Makina à Fès, et la Bab Lamquam à Sefrou, entre autres.

Figure 21- Photo Sahrij swani (Meknès)



Section 3 : Gouvernance du tourisme et acteurs touristiques

La gouvernance du tourisme au Maroc est principalement supervisée par le ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Économie Sociale. Ce ministère est responsable de la formulation des politiques et des stratégies liées au développement du tourisme dans le pays.

Le Maroc a adopté une approche proactive pour promouvoir le tourisme en tant que secteur clé de son économie. Pour faciliter la coordination entre les différents acteurs du secteur, le Maroc a mis en place des organismes tels que l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT) et la Confédération Nationale du Tourisme (CNT). L'ONMT est chargé de promouvoir le tourisme marocain à l'échelle internationale, tandis que la CNT représente les intérêts des professionnels du secteur touristique.

Le gouvernement marocain encourage également la participation du secteur privé dans le développement touristique en offrant des incitations financières et en facilitant l'accès au financement. Des partenariats public-privé sont également encouragés pour la réalisation de projets touristiques d'envergure.

Malgré ces efforts, il convient de noter que la gouvernance du tourisme au Maroc présente également certains défis. Des problèmes tels que la saisonnalité du tourisme, l'accès inégal aux ressources touristiques et le besoin de diversifier les produits touristiques sont des aspects sur lesquels les autorités marocaines travaillent pour améliorer la gestion du secteur.

La gouvernance du tourisme au Maroc implique une collaboration entre le gouvernement, les organismes publics et privés, ainsi que les acteurs locaux, pour promouvoir le tourisme de manière durable et compétitive.

1. Le secteur du tourisme au Maroc

Le tourisme joue un rôle important dans l'économie du Maroc. En effet, le pays possède un riche patrimoine culturel et naturel qui attire des millions de visiteurs chaque année. Le tourisme est ainsi considéré comme l'un des principaux secteurs économiques du pays.

Le Maroc possède de nombreuses attractions touristiques, notamment les villes impériales de Marrakech, Fès, Rabat et Meknès, ainsi que les plages, les montagnes de l'Atlas et le désert du Sahara. Le pays est également connu pour son artisanat, sa gastronomie, ses festivals, ses souks et ses traditions ancestrales.

Le gouvernement marocain a développé une stratégie de développement touristique pour attirer davantage de visiteurs et renforcer l'économie du pays. Cette stratégie repose sur l'amélioration des infrastructures touristiques, la diversification de l'offre touristique, la promotion de l'investissement dans le secteur et l'ouverture de nouvelles liaisons aériennes.

Cependant, le tourisme au Maroc a également été affecté par la pandémie de COVID-19, qui a entraîné une baisse significative du nombre de visiteurs en 2020 et 2021. Le gouvernement marocain a mis en place des mesures sanitaires pour protéger les touristes et le personnel du secteur touristique, ainsi qu'un programme de relance pour soutenir les entreprises du secteur.

Dans l'ensemble, le tourisme au Maroc reste un secteur important de l'économie du pays, offrant de nombreuses opportunités pour les visiteurs et les investisseurs, tout en préservant la richesse culturelle et naturelle du pays.

Le tourisme est un secteur prioritaire dans l'économie nationale, il contribue activement à création d'emploi, à la rentrée de devises et à la croissance économique. C'est ainsi que le Maroc a accordé, une place de choix à l'activité touristique dans sa politique de développement économique.

Depuis 2011, le Département du Tourisme met en œuvre la stratégie Vision 2020. S'appuyant sur les réalisations de la stratégie Vision 2010, Vision 2020 repose sur un modèle reconnaissant à la fois l'importance du développement économique et celle de la préservation des ressources et des environnements touristiques. Vision 2020 est une stratégie axée sur le tourisme régional, la qualité et le développement durable. Elle a pour objectif principal de faire du tourisme un moteur du développement économique, social et culturel du Maroc (OCDE, 2020).

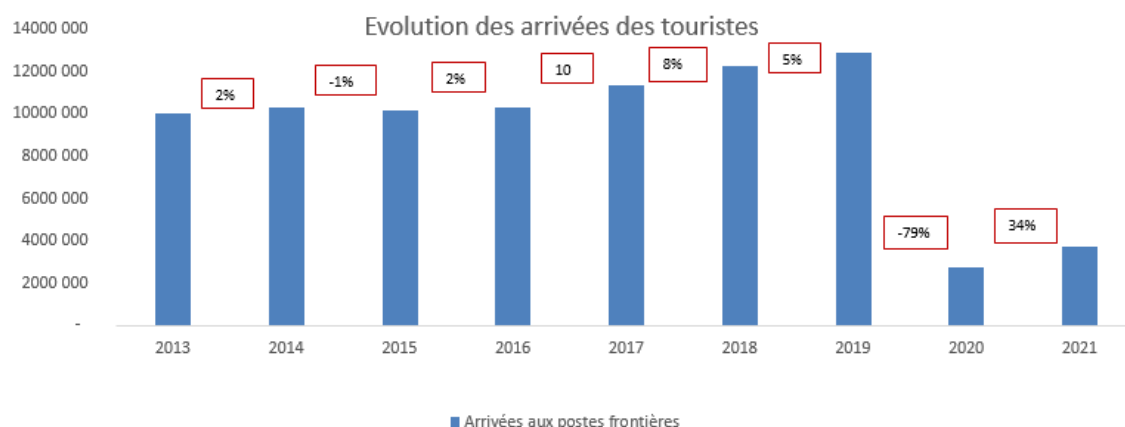
Voici quelques chiffres clés concernant le tourisme au Maroc :

- **Arrivées de touristes internationaux** : En 2019, le Maroc a accueilli près de 13 millions de touristes internationaux, ce qui représentait une augmentation de 5,2% par rapport à l'année précédente (OMT).

Parallèlement à la hausse des arrivées aux postes frontières, les nuitées dans les établissements d'hébergement classés ont connu une augmentation de +5% pour atteindre 25,2 millions de nuitées.

- **Contribution à l'économie** : Le tourisme contribue de manière significative à l'économie marocaine. Le secteur représentait environ 7,2% du PIB en 2019 (Ministère du tourisme).
- **Emplois créés** : Le tourisme est un important générateur d'emplois au Maroc. En 2019, le secteur employait directement plus de 600 000 personnes, soit environ 5,8% de l'emploi total dans le pays.
- **Recettes touristiques** : Les recettes voyages en devises ont également connu une évolution positive en 2019 puisque l'activité touristique des non-résidents au Maroc a généré 78,6 milliards de dirhams (MMDH) de recettes contre 73,04 MMDH en 2018, soit une augmentation de +7,7%. A fin 2019, la capacité litière classée a atteint 268 800 lits en progression de près de 7 650 lits supplémentaires par rapport à 2018 (Haut-Commissariat au Plan).
- **Principales nationalités des touristes** : Les principaux marchés touristiques pour le Maroc comprennent la France, l'Espagne, l'Allemagne, le Royaume-Uni. Ces pays représentent une part importante des arrivées de touristes au Maroc (Observatoire du tourisme).

Figure 22 – Evolution des arrivées des touristes au Maroc



Source : Ministère du tourisme

Par ailleurs, les autorités compétentes au Maroc ont mis en place un plan de relance post-COVID-19 à l'horizon 2026, qui ambitionne d'atteindre les objectifs suivants :

- Attirer 17,5 millions de touristes ;
- Atteindre des recettes de 120 milliards DH en devises ;
- Créer 200.000 nouveaux emplois.

2. Gouvernance du tourisme au Maroc

Le Maroc a placé le tourisme parmi les secteurs stratégiques depuis les premiers plans de développement des années soixante, vu son importance majeure dans la croissance économique.

Ainsi, pour la concrétisation des projets de développement du tourisme, le Maroc a mis en place un dispositif organisationnel qui ne cesse d'évoluer depuis des décennies.

La gouvernance du tourisme au Maroc est assurée par le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale, qui est chargé de mettre en œuvre les politiques publiques en matière de tourisme.

Le Maroc a mis en place une stratégie touristique ambitieuse qui vise à attirer 20 millions de touristes par an à l'horizon 2020, ce qui a conduit à la création de nombreuses institutions et agences gouvernementales dédiées au tourisme. Ainsi que de procéder à un découpage du territoire Marocain selon les principales destinations touristiques. Ces destinations sont les suivantes : Cap Nord ; Maroc Méditerranée ; Centre Atlantique ; Maroc Centre ; Marrakech Atlantique ; Atlas Vallées ; Souss Sahara Atlantique ; Grand Sud Atlantique.

Figure 23 - Carte des régions touristiques du Maroc



Source : Ministère du tourisme

Ces huit régions ont été sélectionnées pour leur potentiel touristique et leur diversité en matière de culture, de paysages et d'attractions touristiques. La stratégie de développement touristique "Vision 2020" vise à améliorer l'infrastructure touristique et à promouvoir le tourisme durable dans ces régions pour attirer davantage de touristes et stimuler la croissance économique dans le pays.

L'Office National Marocain du Tourisme (ONMT) est l'organisme chargé de promouvoir la destination « Maroc » à l'étranger et de développer l'industrie touristique dans le pays et veille à la promotion du tourisme interne et à la diversification des offres touristiques.

Le secteur privé joue également un rôle important dans la gouvernance du tourisme au Maroc. Des associations professionnelles telles que la Confédération Nationale du Tourisme (CNT) et la Fédération Nationale des Agences de Voyages du Maroc (FNAVM) travaillent en étroite collaboration avec le gouvernement pour développer des politiques et des programmes qui favorisent la croissance du secteur.

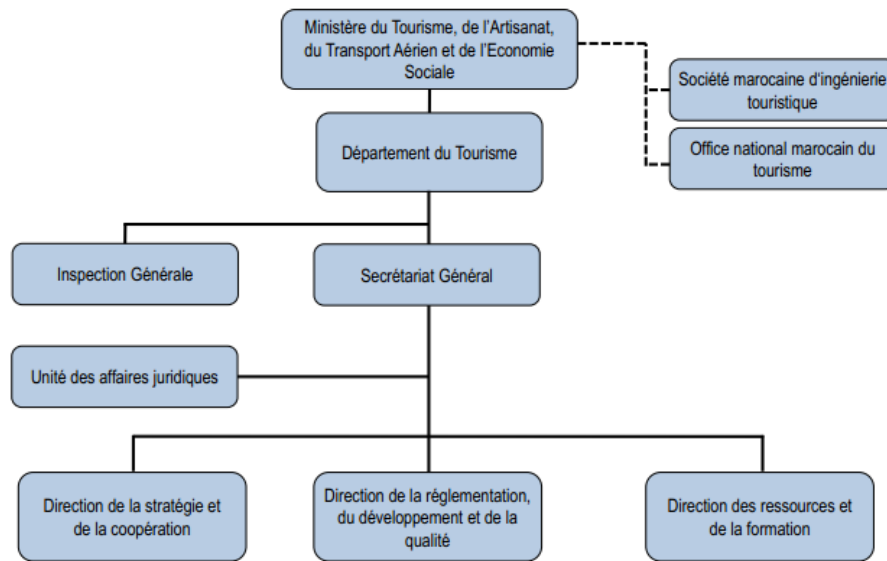
La gouvernance touristique au Maroc est dévolue à un ensemble d'acteurs qui œuvrent à l'élaboration des stratégies de développement du secteur et à leurs mises en place, l'encadrement et le soutien des différents acteurs. On peut distinguer entre deux catégories d'acteurs, à savoir les organismes publics et les organismes privés.

2.1. Les organismes publics

Le ministère du Tourisme est l'organisme central de la gouvernance du secteur de tourisme au Maroc, qui se charge de la mise en place de la politique du gouvernement en matière de tourisme, avec le soutien d'autres organismes qui sont sous sa tutelle, en l'occurrence L'ONMT et la SMIT.

2.1.1. Ministère du Tourisme

Le ministère du Tourisme définit et met en œuvre la politique touristique du gouvernement. Ce dernier comprend un secrétariat général, une inspection générale et d'autres directions exécutives chargées de la stratégie et de la coopération, de la réglementation, du développement et de la qualité ainsi que des ressources et de la formation. Les organismes centraux suivants sont placés sous la tutelle du Ministère : l'Office National Marocain du Tourisme, qui est responsable de la promotion, de la commercialisation et de l'essor de la destination et du développement du transport aérien et la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT), qui est chargée de promouvoir les opportunités d'investissement et d'accompagner les investisseurs et opérateurs du secteur du tourisme (OCDE, 2020).

Figure 24 - Organigramme du Ministère du tourisme

Source : Ministère du tourisme

La mission dévolue au Ministère du Tourisme est définie par l'article 1er du Décret n°2.08.651 du 15 Juin 2009, relatif à l'organisation et aux attributions du Ministère du Tourisme, qui stipule que : « l'Autorité gouvernementale chargée du Tourisme a pour mission d'élaborer et de mettre en œuvre la politique gouvernementale en matière de Tourisme ». A cet effet, Il est chargé notamment, en coordination avec les administrations concernées, de :

- Elaborer, mettre en œuvre et évaluer la stratégie du développement touristique ;
- Mener les études et enquêtes nécessaires au développement du tourisme aussi bien au niveau national que régional ;
- Elaborer les projets de lois et les textes d'organisation relatifs aux activités touristiques et veiller à leur application ;
- Encadrer et assurer l'appui aux professions et aux activités touristiques conformément à la réglementation en vigueur ;
- Orienter, contrôler les services déconcentrés et évaluer les moyens nécessaires à leur gestion
- Participer à l'élaboration et au pilotage de la stratégie de formation hôtelière et touristique ;
- Encadrer les établissements de formation relevant du Ministère du Tourisme ;
- Veiller à l'établissement et au renforcement des relations dans le cadre de la coopération bilatérale ainsi qu'avec les organisations spécialisées ;

- Assurer la tutelle des établissements relevant du Ministère du Tourisme.

Dans le cadre du développement du tourisme régional, le département du tourisme s'efforce avec ses partenaires d'adapter et d'améliorer ses structures de gouvernance, en donnant aux services décentralisés un plus grand rôle en matière de mise en œuvre et de développement sur leurs territoires respectifs. Le département du tourisme s'appuie sur une structure régionale composée de sept organismes régionaux et de dix-huit organismes provinciaux. Ces entités ont pour tâche principale de surveiller la qualité des activités touristiques et de suivre le développement des produits touristiques au niveau régional et local. Elles travaillent en étroite collaboration avec un éventail d'acteurs du tourisme et d'autorités à l'échelle locale de façon à assurer un développement harmonieux et intégré du secteur au niveau régional et provincial (OCDE, 2020).

2.1.2. La Société Marocaine d'Ingénierie Touristique – SMIT

La SMIT est une institution publique créée en Décembre 2007 par l'Etat Marocain dans le but de mettre en œuvre la stratégie de développement du produit touristique au Maroc.

La SMIT est une société anonyme qui relève de la supervision technique du ministère du tourisme. Son objectif principal est d'effectuer ou de mandater des études visant à contribuer au développement du secteur touristique, ainsi que de promouvoir les investissements dans ce domaine pour le compte de l'État et d'autres entités publiques.

Elle a pour ambition de valoriser au mieux les atouts de chaque territoire touristique pour en faire un véritable pôle de compétitivité. Concevoir l'offre, identifier et mettre en valeur les sites touristiques d'intérêt, mobiliser le foncier, orienter l'investissement public et privé, accompagner les investisseurs et opérateurs touristiques, faciliter leur développement au Maroc.

2.1.3. Office National Marocain du Tourisme

L'ONMT est un établissement public à caractère industriel et commercial qui possède la personnalité morale et jouit d'une autonomie financière. Il est soumis à la supervision administrative du ministre en charge du tourisme.

L'ONMT participe au déploiement de la régionalisation avancée prônée par le Maroc. Des partenariats public-privé sont signés annuellement avec les conseils régionaux/provinciaux du tourisme des différentes régions/provinces touristiques marocaines, et permettent

d'accompagner les différentes régions du Maroc pour améliorer leur compétitivité et leur communication.

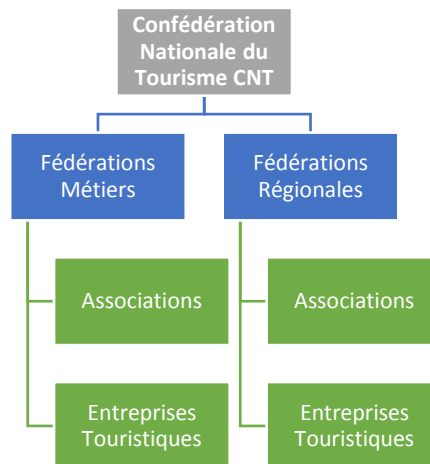
2.2. Les organismes privés

Les organismes privés représentent les acteurs directement responsable de la conception de l'offre touristique au Maroc, d'où la nécessité de leur organisation et encadrement. La Confédération Nationale du Tourisme remplit la mission de fédérer la majorité des entreprises touristiques en vue de leur contribution efficace au développement du tourisme au Maroc.

La Confédération Nationale du Tourisme « CNT » a été créée le 15 Septembre 1995. Externalisée depuis fin Septembre 2007 de sa fédération mère, la Confédération Générale des entreprises Marocaines - CGEM, à laquelle elle reste statutairement rattachée. Elle vise ainsi à œuvrer pour regrouper en son sein l'ensemble des professions touristiques et œuvre également pour le renforcement des structures des différentes Professions pour plus d'efficacité et de participation aussi bien au niveau National, que régional. Les 7 Fédérations Nationales des Métiers du Tourisme sont :

- Fédération nationale de l'industrie hôtelière
- Fédération nationale des agences de voyages du Maroc
- Association des investisseurs touristiques
- Fédération des loueurs d'automobiles sans chauffeur au Maroc
- Fédération nationale des restaurateurs
- Fédération nationale des accompagnateurs et guides touristiques et de montagnes
- Fédération nationale des transporteurs touristiques.

Au niveau régional, la CNT est représentée par 8 Fédérations Régionales du Tourisme «FRT». L'organigramme ci-dessous représente l'organisation de la CNT :

Figure 25 – Organigramme de la CNT

Source : Confédération nationale du tourisme

La CNT fournit un ensemble de services à ses membres pour l'atteinte des objectifs fixés : offre des outils nécessaires pour les métiers ; organisation des formations et des workshops de transfert d'expérience pour les associations, les fédérations et les entreprises ; mise en place d'un service de veille ; des études de mise à niveau spécifique au secteur et à chaque métier ; faciliter la mutualisation des ressources et en accompagner les PME touristiques dans leurs efforts de mise à niveau.

3. Gouvernance et acteurs touristiques dans la région de Fès-Meknès

A l'instar de la gouvernance au niveau national, la gouvernance du tourisme dans la région de Fès-Meknès suit le même fonctionnement. En effet, la gouvernance du tourisme dans la région de Fès-Meknès est assurée par plusieurs acteurs clés, notamment la délégation du Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale, le Conseil Régional de Fès-Meknès, ainsi que les différentes associations et organisations liées au secteur du tourisme.

Le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale est chargé de la définition et de la mise en œuvre de la politique nationale en matière de tourisme. Il travaille en collaboration avec les autorités locales pour promouvoir les destinations touristiques du Maroc, y compris la région de Fès-Meknès.

Le Conseil Régional de Fès-Meknès est l'organe exécutif de la région et joue un rôle clé dans la promotion du tourisme. Il travaille en étroite collaboration avec les autorités provinciales et les acteurs du secteur touristique pour élaborer des plans de développement touristique, encourager l'investissement et coordonner les efforts de promotion.

Enfin, les associations et organisations liées au tourisme dans la région de Fès-Meknès jouent un rôle important dans la gouvernance du secteur en encourageant la coopération entre les entreprises et en aidant à la promotion des produits touristiques locaux.

En somme, la gouvernance du tourisme dans la région de Fès-Meknès repose sur une collaboration étroite entre les autorités nationales et locales, les associations et organisations du secteur touristique, dans le but de promouvoir la région comme une destination touristique de choix et d'assurer une croissance durable du secteur.

A l'image de l'organisation du tourisme au Maroc, la région de Fès-Meknès dispose d'un ensemble d'organismes qui veillent à la bonne gouvernance du tourisme dans la région.

3.1. Les organismes chargés du tourisme dans la Région de Fès-Meknès

Les organismes chargés de la gouvernance du tourisme dans la région sont principalement la délégation régionale (et les délégations provinciales) du tourisme ; le conseil régional (et les conseils provinciaux) du tourisme. Ainsi que la fédération régionale du tourisme sous l'égide de la Confédération Nationale du Tourisme.

3.1.1. Délégation régionale du tourisme de Fès-Meknès

La délégation régionale représente le département du tourisme au niveau de la région. Elle a pour mission de veiller, en liaison avec les autorités et collectivités locales et les professionnels du tourisme, au développement harmonieux et intégré du secteur au niveau régional.

3.1.2. Conseil régional du tourisme de Fès-Meknès

Les conseils régionaux du tourisme rassemblent des professionnels des secteurs public et privé, avec pour mission d'apporter leur soutien aux destinations par l'amélioration et la promotion de l'offre touristique marocaine à l'échelle nationale comme internationale (OCDE, 2020). Le but ultime de la CRT est de « Promouvoir et favoriser le développement du tourisme dans la région »

3.1.3. Fédération régionale du tourisme de Fès-Meknès

Les fédérations régionales du tourisme sont constituées des différentes associations professionnelles régionales, afin de faciliter la communication entre les différents acteurs, mutualiser les moyens des professionnels et le renforcement des actions au niveau régional et faciliter le partenariat avec les élus et l'administration, mettre en place une feuille de route régionale commune et une vision partagée et en faciliter la mise en œuvre et assurer le co-pilotage des contrats programmes régionaux.

La Fédération Régionale du Tourisme de Fès-Meknès regroupe plusieurs associations professionnelles du tourisme dans la région, notamment :

- L'Association des Guides Touristiques de Fès : Cette association regroupe les guides touristiques de Fès et vise à promouvoir la profession, à renforcer les compétences et les connaissances des guides, et à améliorer la qualité des services offerts aux visiteurs.
- L'Association des Restaurateurs de Fès : Cette association regroupe les restaurateurs de Fès et vise à promouvoir la gastronomie locale, à améliorer la qualité des services de restauration et à renforcer la coopération entre les professionnels du secteur.
- L'Association des Agences de Voyage de Fès-Meknès : Cette association regroupe les agences de voyage de la région de Fès-Meknès et vise à promouvoir le tourisme dans la région, à améliorer la qualité des services proposés aux clients et à renforcer la compétitivité du secteur.

3.2. Les acteurs touristiques privés de la région de Fès-Meknès

Le développement de l'industrie touristique au sein de La région de Fès-Meknès se fonde sur les efforts conjugués d'une multitude d'acteurs influents qui ont mis en place différentes politiques en vue d'assurer la permanence de la croissance touristique réalisée par la région. L'apport de chaque acteur dans la conception de l'offre touristique de la région est considérable, et décisif dans l'atteinte des objectifs de la destination.

Les acteurs touristiques privés constituent le noyau central de l'activité touristique de la région, étant donné qu'ils sont responsables de la conception de l'offre touristique répondant aux attentes des touristes, d'où leur importance capitale dans le développement de la destination.

Les principaux acteurs touristiques privés de la RFM sont : Les voyagistes, Les hébergeurs, Les guides de tourisme, Les restaurateurs, Les « Bazaristes », Les transporteurs touristiques routier.

3.2.1. Les voyagistes

Les voyagistes sont constitués d'entreprises locales ou étrangères qui ont pour rôle essentiel la commercialisation des voyages et la proposition de séjours individuels ou collectifs pour les touristes. Ils comprennent les Tours Opérateurs et les agences de voyages.

La région de Fès-Meknès rassemble un nombre important de voyagistes qui a atteint 86 agences et succursales en 2018.

Ces entreprises offrent une variété de services, y compris des visites guidées, des excursions en plein air, des activités culturelles, des hébergements, des transports, et plus encore.

3.2.2. Les hébergeurs

L'hébergement touristique constitue l'un des principaux maillons de la chaîne de valeur touristique. A cet effet, une importance particulière est accordée à cette filière qui constitue un élément déterminant dans le choix d'une destination touristique.

La région de Fès-Meknès offre une variété d'options d'hébergement pour les visiteurs, allant des hôtels de luxe aux maisons d'hôtes traditionnelles. Les villes de Fès, Meknès, Moulay Idriss Zerhoun et Ifrane sont quelques-unes des destinations populaires de la région, chacune offrant ses propres options d'hébergement.

Les hôtels sont l'option d'hébergement la plus courante dans la région de Fès-Meknès, allant de petits hôtels économiques aux hôtels de luxe cinq étoiles. Les grands hôtels sont généralement situés dans les villes principales de la région.

Les maisons d'hôtes sont une autre option populaire pour les visiteurs de la région de Fès-Meknès. Il existe également des options d'hébergement alternatives, telles que les Riads. Enfin, les campings et les refuges de montagne sont également disponibles.

Au total, le nombre des établissements d'hébergement a atteint 583 en 2021 selon le Centre régional d'investissement.

3.2.3. Les guides touristiques

Le guide de tourisme joue un rôle clé dans la valorisation et la promotion du patrimoine naturel et culturel du Maroc. Afin de pérenniser la dynamique de tourisme Marocain, Celui-ci doit s'appuyer sur des guides délivrant des prestations compétitives à même de satisfaire les touristes et de répondre à leurs exigences en matière de qualité des prestations.

La loi distingue entre deux catégories de guides : Guide des villes et des circuits touristiques et Guide des espaces naturels.

Les guides touristiques dans la région de Fès-Meknès sont des professionnels qualifiés qui sont en mesure de fournir des informations précieuses sur l'histoire, la culture et les traditions de la région.

Le nombre des guides touristiques opérant dans la région Fès-Meknès a atteint 511 guides en 2018.

3.2.4. Les restaurateurs

La région de Fès-Meknès est connue pour sa cuisine traditionnelle marocaine, qui est considérée comme l'une des plus savoureuses et des plus variées du pays. Les plats populaires incluent le couscous, le tagine, les brochettes et les pâtisseries orientales.

Il y a une grande variété de restaurants dans la région, allant des petits établissements familiaux aux restaurants haut de gamme proposant une cuisine fusion ou internationale.

Le nombre de restaurants touristique de la région a atteint 49 restaurants classés en 2021.

3.2.5. Les « Bazaristes »

Les « bazaristes » sont des marchands qui vendent des produits artisanaux et des souvenirs dans les marchés traditionnels de la région de Fès-Meknès. Ces marchés sont souvent appelés "souks" et sont situés dans les médinas historiques des villes de Fès et de Meknès, ainsi que dans d'autres villes et villages de la région.

Les « bazaristes » dans la région de Fès-Meknès sont connus pour leur artisanat de haute qualité, qui inclut des tapis, des bijoux, des poteries, des textiles, des lanternes, des épices et bien d'autres produits locaux. Les « bazaristes » sont fiers de leur héritage culturel et travaillent souvent avec des techniques et des matériaux traditionnels pour créer des produits authentiques et de grande qualité.

3.2.6. Les transporteurs touristiques

Le transport touristique fait partie intégrante de l'industrie du tourisme ; le transport relie les touristes aux diverses attractions touristiques. Il y a un accord général sur le fait que le tourisme se développe d'avantage lorsqu'il existe de meilleurs systèmes de transport.

Il y a plusieurs compagnies de transport touristique dans la région qui offrent des visites guidées et des excursions pour découvrir les sites les plus populaires. Ces compagnies proposent souvent des circuits organisés pour les voyageurs qui souhaitent explorer la région sans avoir à se soucier de la logistique.

Le nombre des transporteurs touristiques de la région Fès-Meknès a atteint 265 en 2021 selon le Centre régional d'investissement.

Section 4 : Application du modèle de Diamant touristique sur la destination Fès-Meknès

Dans la présente section nous allons réaliser une étude de cas sur la région de Fès-Meknès pour déceler ses spécificités touristiques et de mettre en avant ses potentialités. L'objectif est de vérifier dans quelle mesure la mise en place de la politique de cluster dans la région peut être un choix pertinent.

En effet, la région Fès-Meknès est une destination prometteuse, avec des atouts touristiques considérables, grâce à des monuments historiques de renommée internationale, ses sites religieux et spirituels, ses ressources naturelles et thermales diversifiées, une infrastructure hôtelière et touristique importante.

La région de Fès-Meknès est l'une des 12 régions du Maroc, située dans le centre-nord du pays. Elle est connue pour ses villes historiques, ses paysages montagneux et ses attractions culturelles.

Selon les statistiques de l'Observatoire du Tourisme Marocain, la région de Fès-Meknès a accueilli plus de 1,3 million de touristes en 2019, ce qui représente une augmentation de 7% par rapport à l'année précédente.

Le nombre de nuitées passées dans la région par les touristes étrangers a également augmenté, passant de 1,9 million en 2017 à 2,1 millions en 2018, soit une augmentation de 10,6%.

Le tourisme, secteur économique clé pour la région, contribue à 8,5% du PIB national du tourisme et engendre un chiffre d'affaires de 349 MDH en 2019.

En se référant au modèle du diamant touristique de Porter, nous allons procéder dans cette étude de cas à vérifier la compatibilité des différentes facettes du diamant avec les caractéristiques de la destination de Fès-Meknès.

1. La dotation en facteurs

La dotation factorielle de la destination de Fès-Meknès regroupe l'ensemble des ressources nécessaires à la présentation d'une offre touristique attractive, englobant les ressources naturelles, culturelles, humaines et une infrastructure de transport et hôtelière développée.

1.1. Les ressources naturelles

La région de Fès-Meknès abonde de ressources naturelles exceptionnelles. Grâce à son climat ensoleillé, à son paysage naturel très diversifié, avec la présence des chaînes du Moyen Atlas et ses montagnes enneigées. La région dispose de vastes forêts qui abritent une faune et une flore riches et variées. Les forêts de cèdres de la région du moyen Atlas sont notamment célèbres pour leur beauté naturelle et leur importance écologique.

La région de Fès-Meknès dispose également de plusieurs sites touristiques naturels, ainsi que plusieurs parcs naturels et réserves.

1.2. Les attractions culturelles uniques

Le patrimoine immatériel et architectural de cette région est riche et diversifié et compte plusieurs sites culturels classés.

La région abrite un patrimoine culturel exceptionnel et une grande richesse des monuments historiques notamment dans les villes de Fès et Meknès. Parmi les sites culturels les plus connus : La Médina de Fès ; Le Musée Dar Batha ; Le Tombeau de Moulay Idriss ; La Musée Nejjarine ; Le Mausolée de Moulay Ismail ; La Place el-Hedim ; La cité roumaine Volubilis.

1.3. L'infrastructure de transport

La région connaît un développement rapide des infrastructures de transport :

- Routes : La région de Fès-Meknès dispose d'un réseau routier assez développé, avec plusieurs routes nationales et régionales qui la traversent.
- Trains : La région de Fès-Meknès dispose également d'un réseau ferroviaire qui la relie aux autres régions du Maroc.
- Aéroports : L'aéroport Fès-Saïs est situé à environ 12 km au sud de la ville de Fès, avec une capacité d'accueil annuelle de près de 3 millions de passagers.

1.4. L'infrastructure hôtelière et d'hébergement

La région de Fès-Meknès dispose d'une infrastructure hôtelière importante avec une grande capacité litière et une offre diversifiée d'établissements de différents types.

La région Fès-Meknès dispose, selon la délégation régionale du tourisme, de plus de 380 établissements d'hébergement touristique classés, toutes catégories confondues. La capacité d'accueil de ces unités, qui se répartissent sur les neuf préfectures et provinces que compte la région, s'établit à plus de 19.000 lits.

1.5. Les ressources humaines

La région dispose de nombreux instituts de formation professionnelle spécialisés dans le domaine de l'hôtellerie et du tourisme, relevant du ministère du tourisme, et de l'OFPPPT (Office de la Formation professionnelle et de la promotion du Travail), ainsi que des instituts privés. L'OFPPPT c'est l'institution principale chargée de la formation professionnelle au Maroc. L'OFPPPT propose des programmes de formation dans le domaine du tourisme à travers différents centres de formation professionnelle situés dans la région de Fès-Meknès.

2. Les conditions de la demande

La destination de Fès-Meknès est un pôle d'attraction important du tourisme national, elle attire une part considérable des touristes surtout européens.

Par ailleurs, et mis à part le ralentissement qui a touché le tourisme mondial à cause de la pandémie du COVID 19, la demande touristique de la région a enregistré des résultats très encourageants. Ainsi, Les arrivées touristiques ont atteint 880.000 en 2019 selon les chiffres du Conseil Régional du Tourisme (CRT).

Les nuitées réalisées dans les établissements hôtelières sont de 1,5 Millions des nuitées en 2019, avec un taux d'occupation de 35%.

Les principaux pays émetteurs de touristes de la région de Fès-Meknès sont : la France, Royaume Uni, Allemagne et Espagne.

3. Contexte de la stratégie d'entreprise et de la rivalité

La stratégie touristique de la destination de Fès-Meknès s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale sur le tourisme, formulée dans la vision du tourisme 2020.

La Vision 2020 s'est fixé comme objectif de doubler la taille du secteur touristique, hissant ainsi le Maroc parmi les 20 premières destinations touristiques mondiales.

La stratégie de tourisme à l'horizon 2020 a insufflé une dynamique remarquable dans le secteur touristique de la région. Encourageant par la même occasion le développement des entreprises touristiques Marocaines, en association avec les grands groupes hôteliers internationaux.

Les principaux opérateurs du secteur sont : Le groupe hôtelier Marriott (Marriott, Sheraton ou encore Le Meridien), la chaîne hôtelière Radisson Blu, la chaîne hôtelière Barceló, Le groupe ACCOR Maroc, Hotel Sahrai, Riad Fès, Palais Faraj Suites & Spa...etc.

4. Les industries connexes et de soutien

Les industries connexes et de soutien résident dans les entreprises qui fournissent les produits et services indispensables à l'accomplissement de l'offre touristique principal, il s'agit notamment des compagnies de transport, des instituts de formation, de cuisine, artisanat, shopping, divertissements et autres services...etc.

4.1. Les compagnies de transport

La destination de Fès-Meknès est connectée au monde entier grâce aux différentes compagnies de transport qui desservent la région.

- Transport Aérien

Le transport aérien dans la région de Fès-Meknès est desservi par l'aéroport international Fès-Saïs, situé à environ 12 km au sud de la ville de Fès. L'aéroport offre des vols réguliers vers plusieurs destinations nationales et internationales.

Plusieurs compagnies aériennes desservent l'aéroport de Fès-Saïs, notamment Royal Air Maroc, Ryanair, Air Arabia Maroc, et Transavia.

L'aéroport de Fès-Saïs est un point de départ important pour les voyageurs visitant la région de Fès-Meknès et offre une connectivité pratique pour les voyageurs souhaitant se déplacer à l'intérieur de la destination.

A cet effet, L'aéroport de Fès-Saïs a accueilli 1.418.950 voyageurs en 2019 selon l'Office national des aéroports (ONDA).

- Transport touristique routier

L'activité du transport touristique s'est développée avec l'augmentation du nombre de touristes en séjour dans la région. Cette activité est assurée soit par des TO réceptifs et agences de voyages disposant de leur propre transport dans le cadre du package.

Il y a plusieurs entreprises de transport touristique dans la région, offrant des services de transport privé ou partagé pour les touristes. Certaines de ces entreprises sont basées à Fès et Meknès, tandis que d'autres opèrent dans plusieurs villes de la région.

4.2. Les instituts de formation

L'OFPPT (Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail) assure la grande partie de la formation pour ce secteur. Il dispense des formations spécifiques au secteur de

l'hôtellerie et tourisme dans de nombreux établissements de la région. En plus des établissements privés spécialisés dans le tourisme qui sont également présents dans la région.

4.3. La cuisine et gastronomie

La gastronomie de la région Fès-Meknès est célèbre à l'échelle mondiale, intégrant des influences diverses (berbères, orientales, espagnoles et françaises) propose des plats très variés (Cousous, Pastilla, Tajine, Tanjia, etc...) de la pâtisserie originale (Corne de gazelle, Chebakia, etc...).

4.4. L'artisanat

La région de Fès-Meknès, est connue pour son riche patrimoine artisanal, qui comprend notamment la poterie, le tissage, la broderie, la maroquinerie et la sculpture sur bois.

Selon une étude réalisée en 2019 par l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), le secteur de l'artisanat dans la région de Fès-Meknès emploie près de 80000 personnes, soit environ 10% de la population active de la région.

En termes de chiffre d'affaires, l'artisanat représente une part importante de l'économie locale. Selon une enquête réalisée par la Chambre de l'Artisanat de la région de Fès-Meknès en 2018, le chiffre d'affaires annuel du secteur de l'artisanat dans la région s'élève à environ 3 milliards de dirhams marocains.

4.5. Services connexes

La région est dotée d'un nombre important des agences de communication et de marketing, des bureaux de comptabilité et fiduciaires, des cabinets d'avocats et conseils juridiques qui fournissent des services de qualité aux professionnels du tourisme.

4.6. Shopping

La région de Fès-Meknès dispose de nombreux souks et marchés traditionnels, qui proposent une grande variété de produits artisanaux, tels que des tapis, des poteries, des bijoux, des vêtements et des épices. La médina de Fès, qui est inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO, est un lieu de shopping très prisé par les visiteurs.

En termes de centres commerciaux modernes, la région dispose de centres commerciaux et quelques grandes surfaces, telles que Marjane, Carrefour et BIM, qui proposent une gamme variée de produits, allant des produits alimentaires aux produits électroniques et vestimentaires.

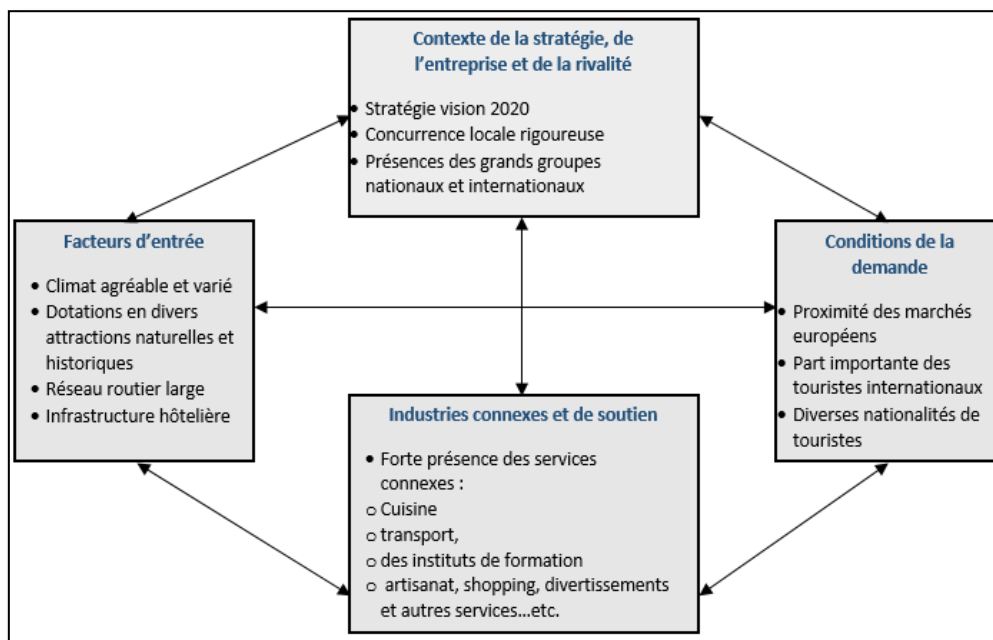
4.7. Loisirs et divertissements

D'innombrables activités de loisirs et divertissements sont proposées aux touristes : des excursions, aventures, SPA-Hammam, Golf, parc aquatique, clubs, parcs d'attraction, musées, etc...

5. Profil de la destination Fès-Meknès

A l'issue de cette recherche nous pouvons dresser un profil de la configuration économique de la destination de Fès-Meknès qui s'adapte avec les facettes du diamant touristique, que nous présentons dans la figure suivante.

Figure 26 - le modèle du Diamant touristique de la destination « Fès-Meknès »



Source : Notre élaboration

Dans l'ensemble, L'analyse de la configuration économique de la destination de Fès-Meknès, a permis de constater dans une large mesure une compatibilité avec les facettes du diamant touristique. Ainsi, la région dispose des atouts indispensables, en matière de dotation en ressources riches et variées, de stratégies d'entreprises et de rivalité soutenue dans le secteur, de la présence des différentes industries connexes et de soutiens indispensables à l'activité touristique, en plus d'une demande large et exigeante et d'un marché important.

A l'issue de cette étude de cas, nous pouvons en déduire que la région de Fès-Meknès remplit les prérequis nécessaires aptes à la conférer la qualité du cluster selon le modèle de Porter. Ce

constat a été vérifié à travers l'analyse de la compatibilité de la configuration économique de la destination avec les facettes du diamant touristique de Porter.

L'application de la théorie du cluster de tourisme dans la région de Fès-Meknès au Maroc semble être faisable, compte tenu des ressources touristiques disponibles et des infrastructures déjà en place. La destination de Fès-Meknès promet d'être parmi les clusters touristiques les plus dynamiques dans le porteur méditerranéen, à condition de développer ses atouts et facteurs de réussite.

Chapitre 2 : Etude quantitative

Après avoir réalisé une étude exploratoire dans le chapitre précédent, qui nous a permis d'explorer notre terrain d'étude et de collecter un ensemble de données sur le tourisme national et en particulier la région de Fès-Meknès, nous allons compléter notre recherche par une étude quantitative sous forme d'une enquête sur le terrain, dont les détails seront expliqués dans les sections suivantes.

Section 1 : Méthodologie de l'enquête

La méthodologie adoptée dans cette recherche consiste en une étude quantitative selon une démarche hypothético-déductive. L'instrument de mesure est le questionnaire distribué auprès des acteurs touristiques de la région Fès-Meknès, qui a été choisie comme notre terrain d'étude.

1. Objectifs et question de recherche

L'objectif de notre recherche est de mieux comprendre le rôle du cluster dans le renforcement de la compétitivité de la destination touristique.

Dans cette optique, la question de notre recherche est la suivante : « **Dans quelle mesure le cluster de tourisme contribue-t-elle au renforcement de la compétitivité de la destination touristique ?** »

Notre recherche sur le cluster de tourisme se fonde sur l'analyse des facteurs déterminants de la compétitivité touristique préconisés par les auteurs dans ce domaine.

Le modèle de référence du cluster du Diamant touristique de M. Porter, a servi de base pour le modèle conceptuel de la compétitivité des destinations développé par Crouch et Ritchie (1999) et qui été affiné davantage par Ritchie et Crouch (2003). Ce modèle a été utilisé comme base de notre recherche. En effet, ce modèle a été largement rapporté dans la littérature et a servi de base à un certain nombre d'autres études de recherche sur la compétitivité des destinations.

L'analyse du rôle que peut remplir le cluster dans le renforcement de la compétitivité de la destination touristique nous conduit à examiner l'importance relative des attributs de la compétitivité. En effet, Les stratégies visant à améliorer la compétitivité des destinations doivent définir les priorités sur lesquelles il faut agir, en tenant en compte les ressources limitées disponibles. Par conséquent, les informations qui aident à identifier les attributs susceptibles d'influencer le plus efficacement la compétitivité ont une valeur considérable.

L'objectif de l'étude est d'appliquer le modèle de la compétitivité des destinations touristiques de Crouch et Ritchie dans le contexte Marocain et de tester empiriquement les facteurs susceptibles d'expliquer la compétitivité d'une destination touristique.

En parallèle, nous cherchons à mesurer l'importance relative des différents déterminants de la compétitivité de la destination. Afin de constituer un repère aux décideurs dans l'orientation des stratégies touristiques vers les facteurs prioritaires susceptibles d'avoir le plus grand impact en matière de compétitivité.

2. Les hypothèses de recherche et le modèle conceptuel

A partir des facteurs sous-jacents du modèle de compétitivité de Crouch et Ritchie (1999), nous avons proposé les hypothèses de recherche suivantes :

Tableau 10 : Les hypothèses de recherche

H1	Les ressources de base et attracteurs impactent positivement la compétitivité de la destination.
H2	Les facteurs et ressources de soutien impactent positivement la compétitivité de la destination.
H3	La politique, planification et développement de la destination impacte positivement la compétitivité de la destination.
H4	La gestion de la destination impactent positivement la compétitivité de la destination.
H5	Les déterminants qualificatifs et amplificateurs impactent positivement la compétitivité de la destination.

En se basant sur ces hypothèses, nous avons élaboré le modèle conceptuel suivant :

Figure 27 : Modèle conceptuel



3. L'opérationnalisation du cadre théorique

L'opérationnalisation du cadre théorique est le processus qui consiste à transformer les concepts et les théories abstraites en variables et en mesures concrètes qui peuvent être observées et mesurées. Cela implique de définir clairement les concepts clés de la théorie, d'identifier les indicateurs appropriés pour chaque concept et de déterminer comment les mesures seront collectées et analysées.

En d'autres termes, l'opérationnalisation est le processus de transformation de concepts théoriques en variables empiriques mesurables, en spécifiant comment les variables seront mesurées ou observées dans une étude particulière. Cela permet aux chercheurs de tester les hypothèses et de vérifier les prédictions faites par la théorie.

4. La construction des concepts

En recherche scientifique, nous construisons donc des concepts pour spécifier et délimiter de quoi nous parlons et ce que nous voulons observer dans la réalité, et qui sera empiriquement observé, en respectant certaines conditions de base telles que :

- Partir des connaissances acquises lors de l'exploration pour définir ses concepts,
- Définir les concepts selon la théorie choisie, modifiée ou construite,
- Respecter les trois conditions dans l'élaboration d'un concept : le respect des usages de la langue, le développement des connaissances scientifiques et la production des concepts de phénomènes réels ou possibles.

La démarche d'opérationnalisation concerne la traduction des concepts aux indicateurs mesurables, permettant ainsi de passer du monde théorique au monde empirique. En effet, on appelle monde théorique un ensemble des connaissances, concepts, modèles, théories disponibles ou en voie de construction dans la littérature scientifique. Alors que le monde empirique est un ensemble des données qu'on peut recueillir ou utiliser sur le terrain des faits, mais aussi des opinions, des attitudes, des observations, des documents, etc.

Ainsi, pour passer d'un monde à autre, on procède à l'aide de techniques de la mesure (instrumentalisation) consistant à déterminer les indicateurs ou instruments de mesure nécessaires à la traduction d'un concept.

5. Génération des items

Afin de générer les items nécessaires à l'élaboration de notre modèle, nous nous sommes basés principalement sur la revue de littérature relative aux déterminants de la compétitivité de la destination touristique, fondée principalement sur le modèle de Crouch et Ritchie (1999).

Tableau 11 : Sources et description des facteurs et sous facteurs du modèle

Facteurs et sous facteurs	Description	Sources
I- Ressources de base et attracteurs	Le pouvoir d'attraction de la destination	Enright et Newton (2004)
1. Événements spéciaux	Événements organisés d'une importance touristique particulière	Dwyer et Kim (2003)
2. Ressources naturelles et climat	Les attributs touristiques naturels de la destination	Ritchie et Crouch (2003)
3. Culture et Histoire	Le patrimoine humain de la destination	Hall et Page (2014)
4. Variété d'activités	La gamme et la variété d'expériences et d'opportunités touristiques	Dwyer et al, (2010)
5. Divertissement	La contribution du secteur des arts et de la scène au tourisme	Neuhofer et al, (2015)
6. Superstructure	La quantité et la qualité de l'environnement bâti du tourisme	Ritchie et Crouch (2003)
7. Relations dans le marché	La profondeur des liens culturels et économiques avec les marchés d'origine	Ritchie et Crouch (2003)
II-Facteurs et ressources de soutien	Le tremplin du développement du tourisme	Dwyer et Kim (2003)
1. Infrastructure	L'état des installations et services de base de la destination	Ritchie et Crouch (2003)
2. Accessibilité	La facilité générale d'accès et d'entrée à la destination	Ritchie et Crouch (2003)
3. Disponibilité des ressources	Ressources humaines, de connaissances, financières	Enright et Newton (2004)
4. Hospitalité	Le niveau de convivialité des habitants de la destination envers les touristes	Morrison (2011)
5. Esprit d'entreprise	Le talent entrepreneurial de la destination	Volo et Comacchio (2018)
6. Volonté politique	Le niveau de soutien au tourisme par les dirigeants politiques	Sharpley et Telfer (2015)
III-Politique, planification et développement de la destination	Le cadre stratégique de la destination	Hall et Page (2014)
1. Cadre stratégique	Mesure dans laquelle les parties prenantes ont défini / reconnu la `` destination "	Enright et Newton (2004)

2. Philosophie / Valeurs	Mesure dans laquelle les parties prenantes ont identifié leurs priorités	Ritchie et Crouch (2003)
3. Vision	Mesure dans laquelle la communauté a façonné un sens de son avenir souhaité	Crouch (2011)
4. Positionnement et marques	Les efforts de la destination pour créer une identité touristique	Zenker et Martin (2011)
5. Politique de développement	Qualité et cohésion des politiques de développement touristique	Liu et al, (2013)
6. Analyse concurrentielle	Dans quelle mesure l'environnement concurrentiel est connu	Papatheodorou et al, (2018).
7. Suivi et évaluation	Mesure dans laquelle les résultats sont suivis et la stratégie est affinée	Hall et Page (2014)
IV-Gestion de la destination	Capacité de la destination à mettre en œuvre une stratégie touristique	Morrison (2013)
1. Organisation	La qualité et la force de la structure organisationnelle de la destination	Cooper et Hall (2012)
2. Marketing	La capacité de la destination à attirer et satisfaire les visiteurs grâce au marketing	Buhalis (2000)
3. Qualité de service	Capacité à offrir des expériences intégrées aux visiteurs	Ritchie et Crouch (2003)
4. Information et Recherche	Effort de collecte d'informations pour la prise de décision	Kotler et al, (2013)
5. Développement des ressources humaines	Programmes pour former des employés qualifiés de l'industrie	Ritchie et Crouch (2003)
6. Finance	Programmes pour faciliter le financement du développement touristique	Telfer et Sharpley (2008)
7. Gestion des visiteurs	Programmes pour contrôler les impacts positifs et négatifs des visiteurs	Volo et Agrusa (2017)
8. Gestion de crise	Préparation et capacité à faire face aux crises ou aux catastrophes	Buhalis et Crotts (2013)
9. Gérance des ressources	Etendue des efforts pour préserver les qualités et les atouts fondamentaux	Dwyer et Kim (2003)
V-Déterminants qualitatifs et amplificateurs	Facteurs qui renforcent ou limitent la compétitivité	Dwyer et al, (2004)
1. Localisation	Proximité favorable ou défavorable de la destination aux principaux marchés	Porter (1998)
2. Sûreté et sécurité	Degré de protection contre les formes potentielles de dangers aux touristes	Kim et Fesenmaier (2008)
3. Coût / valeur	Facteurs affectant l'accessibilité globale de la destination	Hall et Page (2014)
4. Interdépendances	Associations favorables ou défavorables avec d'autres destinations	Crouch (2011)
5. Image	Mesure dans laquelle la destination est connue et désirée	Pike (2009)
6. Capacité de transport	Mesure dans laquelle la destination est à ou proche de sa limite viable	Koens et al, (2018)

Source : Notre élaboration

Section 2 : Réalisation de l'enquête

La réalisation de l'enquête s'est déroulée en suivant une démarche en plusieurs étapes présentées dans ce qui suit :

1. Présentation du questionnaire

L'instrument utilisé pour réaliser notre enquête sur le terrain est le questionnaire (Voir Annexe). Celui-ci est divisé en trois parties :

- La première partie concerne une fiche signalétique qui contient certaines questions d'identification des répondants ;
- La deuxième partie comporte la question principale de notre étude qui est formulée comme suite : « **Comment évaluez-vous l'importance de chaque facteur dans la contribution à la compétitivité de la destination touristique ?** ».

Chaque facteur déterminant de la compétitivité est divisé en une série de sous-facteurs. L'importance de l'impact de chaque facteur et sous-facteur sur la compétitivité de la destination est évalué au moyen de notes attribuées par les acteurs de la destination (entreprises, institutions publiques et acteurs touristiques privés).

Chaque personne interrogée évaluera l'importance de chaque facteur ou sous-facteur donné sur la compétitivité de la manière suivante : Très important (5), Important (4), Neutre (3), Sans importance (2) ou Très peu important (1).

- La troisième partie comporte certaines questions qui permettent d'analyser le niveau de coopération dans la destination.

Avec le questionnaire une lettre d'accompagnement est adressée aux répondants pour leurs expliquer le cadre de l'étude, son objectif et leurs rassurer sur la confidentialité des réponses.

2. Méthodologie d'échantillonnage

L'échantillonnage est une méthode statistique qui consiste à sélectionner un sous-ensemble d'individus ou d'éléments d'une population plus large pour effectuer des mesures ou des observations sur eux.

Voici les méthodes courantes d'échantillonnage :

- Échantillonnage aléatoire simple : cette méthode consiste à sélectionner un échantillon de manière aléatoire à partir d'une liste ou d'une base de données de la population. Chaque individu a une probabilité égale d'être sélectionné, ce qui garantit la représentativité de l'échantillon.

- Échantillonnage stratifié : cette méthode consiste à diviser la population en groupes homogènes appelés strates, puis à sélectionner un échantillon aléatoire dans chaque strate. Cette méthode peut être utile lorsque les strates ont des caractéristiques différentes et que l'on souhaite s'assurer que chaque strate est bien représentée dans l'échantillon final.
- Échantillonnage par grappes : cette méthode consiste à diviser la population en groupes appelés grappes, puis à sélectionner un échantillon de grappes de manière aléatoire, et enfin à prélever un échantillon à partir de chaque grappe sélectionnée. Cette méthode peut être utilisée lorsque les individus de la population sont regroupés géographiquement ou par autre critère.
- Échantillonnage par quotas : cette méthode consiste à sélectionner des individus en fonction de certains critères prédéfinis, tels que l'âge, le sexe, la profession, etc. Les quotas sont ensuite utilisés pour garantir que l'échantillon final représente fidèlement la distribution de ces caractéristiques dans la population.
- Échantillonnage stratifié proportionnel : cette méthode est similaire à l'échantillonnage stratifié, mais plutôt que de sélectionner un nombre égal d'individus dans chaque strate, elle sélectionne un nombre proportionnel d'individus en fonction de la taille de la strate.
- Échantillonnage en boule de neige : cette méthode est utilisée lorsque les individus de la population sont difficiles à atteindre ou à identifier. Elle consiste à sélectionner des individus qui répondent à certains critères de la population, puis à leur demander de recommander d'autres personnes qui répondent également aux critères. Ce processus est répété jusqu'à ce que l'échantillon souhaité soit atteint.
- Échantillonnage par jugement : cette méthode consiste à sélectionner des individus en fonction du jugement de l'enquêteur, qui utilise son expérience et ses connaissances pour identifier les individus qui conviennent le mieux à l'étude. Cette méthode peut être sujette à des biais liés à la subjectivité de l'enquêteur.

La méthode utilisée dans notre enquête est l'échantillonnage stratifié proportionnel : En effet, la population d'étude est choisie parmi les acteurs touristiques de la destination de Fès-Meknès. De ce fait nous avons divisé la population selon le type d'acteurs, et à l'intérieur de chaque groupe nous avons sélectionné un nombre proportionnel en fonction de la taille de chaque groupe dans la population.

3. La réalisation de l'enquête

La réalisation de l'enquête est effectuée selon les modalités suivantes :

- **Sélection des participants** : Les participants à l'enquête sont les responsables des entreprises et organismes touristiques de la région Fès-Meknès.
- **Administration du questionnaire** : L'administration du questionnaire est réalisée directement en face à face auprès des acteurs touristiques.
- **Période de l'enquête** : la réalisation de l'enquête sur le terrain s'est déroulée durant la période du Mois de septembre au Mois de Novembre 2022.

4. La collecte des données

La collecte et la saisie des données ont été effectuées par le biais du logiciel SPSS 26, qui nous a permis de préparer les données pour leurs traitements et analyses.

L'échantillon interrogé extrait de la population comprend les principaux acteurs touristiques de la région Fès-Meknès. Les principales caractéristiques de l'échantillon sont les suivantes :

- La taille de l'échantillon est de 103 ;
- La qualité des répondants : sont principalement des responsables, directeurs, ou managers.

Tableau 12 : Répartition de l'échantillon selon les types d'organismes

Types d'organismes	Effectif	Pourcentage
Agence de voyage	28	27,2
Bazar	3	2,9
Groupeement Professionnel touristique	1	1,0
Guide touristique	6	5,8
Hotel	38	36,9
Musée	1	1,0
Organisme publique	3	2,9
Restaurant touristique	8	7,8
Riad	7	6,8
Transporteur touristique	8	7,8
Total	103	100,0

Tableau 13 : Quelques statistiques descriptives des répondants au questionnaire

Effectif du personnel des organismes participant dans l'enquête			Ancienneté des organismes participant dans l'enquête		
	Moyenne	31,42		Moyenne	23,73
	Minimum	1		Minimum	3
	Maximum	260		Maximum	103

Section 3 : Evaluation de la fiabilité et de la validité du modèle

Dans la présente section nous allons aborder la méthodologie statistique adoptée pour analyser les données afin d'évaluer la fiabilité et la validité de notre modèle.

En effet, la fiabilité d'une échelle de mesure se réfère à la cohérence, à la stabilité et à la précision des mesures obtenues à l'aide de cette échelle. Elle évalue dans quelle mesure l'échelle est fiable et peut fournir des résultats consistants et reproductibles.

En d'autres termes, la fiabilité d'une échelle de mesure indique à quel point les différentes questions ou items qui composent l'échelle mesurent de manière cohérente le même concept ou trait. Une échelle de mesure fiable doit produire des résultats similaires si elle est administrée à plusieurs reprises à un même groupe de personnes ou à des groupes similaires.

Une échelle de mesure fiable est importante car elle garantit que les mesures obtenues sont précises et sans biais, ce qui permet d'obtenir des résultats de recherche plus robustes et de prendre des décisions plus éclairées. Une échelle non fiable peut conduire à des résultats imprévisibles et peu fiables, ce qui peut nuire à l'interprétation des données et à la validité des conclusions.

La validité d'une échelle de mesure se réfère à la mesure dans laquelle cette échelle mesure effectivement le concept ou le trait spécifique qu'elle est censée évaluer. En d'autres termes, la validité évalue si l'échelle mesure ce qu'elle prétend mesurer de manière précise et exacte.

La validité est une caractéristique essentielle d'une échelle de mesure, car elle détermine si les résultats obtenus à partir de cette échelle reflètent de manière fidèle les caractéristiques ou les phénomènes étudiés. Une échelle de mesure valide doit fournir des mesures qui sont véritablement représentatives du concept visé et qui permettent de tirer des conclusions précises et fiables.

L'évaluation de la fiabilité et la validité d'une échelle de mesure est une étape importante dans la recherche. Différentes méthodes et analyses peuvent être utilisées, en fonction du contexte de recherche et des caractéristiques de l'échelle de mesure.

Tableau 14 : Méthodes de fiabilité et validité d'une échelle de mesure

Fiabilité	• Cohérence interne : Calculez l'alpha de Cronbach, qui mesure la cohérence interne des éléments de l'échelle. Une valeur élevée de l'alpha (généralement supérieure à 0,7) indique une bonne fiabilité. • Test-retest : Administrez l'échelle à un sous-ensemble de participants à deux moments différents et calculez la corrélation entre les scores obtenus. Une corrélation élevée (généralement supérieure à 0,7) indique une bonne fiabilité temporelle.
Validité	• Validité de contenu : Elle évalue si les items de l'échelle couvrent adéquatement le contenu du concept mesuré. Elle repose sur une évaluation subjective de la pertinence et de la représentativité des items par des experts dans le domaine. • Validité de construit : Elle évalue la mesure dans laquelle les items de l'échelle capturent le concept ou le trait spécifique qu'ils sont censés mesurer. Cette validité est souvent évaluée à l'aide d'analyses statistiques, telles que l'analyse factorielle exploratoire ou confirmatoire, pour examiner la structure sous-jacente de l'échelle. • Validité de critère : Elle examine la relation entre les scores obtenus à l'échelle et des critères externes pertinents. • Validité convergente et discriminante : La validité convergente se réfère à la mesure dans laquelle les items de l'échelle sont fortement corrélés avec d'autres mesures similaires ou conceptuellement liées. La validité discriminante, quant à elle, évalue la faible corrélation entre les items de l'échelle et des mesures qui mesurent des concepts différents.

Source : Notre élaboration

Les méthodes les plus fréquemment pratiquées pour la validation des échelles de mesure sont l'Analyse factorielle exploratoire et l'Analyse factorielle confirmatoire.

1. L'analyse factorielle exploratoire

L'analyse factorielle exploratoire (AFE) est une méthode statistique utilisée pour explorer et décrire la structure des données multidimensionnelles. Elle vise à réduire la complexité des données en identifiant les relations sous-jacentes entre les variables observées et en regroupant ces variables en facteurs latents.

L'AFE repose sur l'hypothèse qu'il existe des relations linéaires entre les variables observées et un nombre plus restreint de facteurs non observés (ou latents). Ces facteurs représentent les dimensions sous-jacentes des données qui expliquent la variabilité commune aux variables observées. L'objectif principal de l'AFE est de déterminer le nombre de facteurs nécessaires pour représenter les données de manière adéquate.

Afin d'explorer la fiabilité et la validité de notre modèle de compétitivité de la destination touristique, une analyse factorielle exploratoire a été exécutée sur le modèle globale composé de 5 facteurs (ou variables latentes), chaque facteur est divisé en sous facteurs (ou variables de mesure), le nombre total des Items est de 35.

Tableau 15 : Liste des facteurs et sous facteurs du modèle

Facteurs	Sous facteurs
I- Ressources de base et attracteurs	1. Événements spéciaux
	2. Ressources naturelles et climat
	3. Culture et Histoire
	4. Variété d'activités
	5. Divertissement
	6. Superstructure
	7. Relations dans le marché
II-Facteurs et ressources de soutien	1. Infrastructure
	2. Accessibilité
	3. Disponibilité des ressources
	4. Hospitalité
	5. Esprit d'entreprise
	6. Volonté politique
III-Politique, planification et développement de la destination	1. Cadre stratégique
	2. Philosophie / Valeurs
	3. Vision
	4. Positionnement et marques
	5. Politique de développement
	6. Analyse concurrentielle
	7. Suivi et évaluation
IV-Gestion de la destination	1. Organisation
	2. Marketing
	3. Qualité de service

	4. Information et Recherche
	5. Développement des ressources humaines
	6. Finance
	7. Gestion des visiteurs
	8. Gestion de crise
	9. Gérance des ressources
V-Déterminants qualitatifs et amplificateurs	1. Localisation
	2. Sûreté et sécurité
	3. Coût / valeur
	4. Interdépendances
	5. Image
	6. Capacité de transport

La démarche de validation de l'échelle de mesure a nécessité le recours à un ensemble des étapes préconisées par les chercheurs en sciences sociales :

1.1. Vérification de la possibilité de factorisation de l'échelle

Afin de vérifier la possibilité de factorisation de l'échelle de mesure, les chercheurs utilisent habituellement L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et Le test de sphéricité de Bartlett.

L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) est une mesure de la validité de la factorisation utilisée dans une analyse factorielle exploratoire (AFE). Il évalue l'adéquation des données à la réalisation d'une AFE en mesurant la proportion de variance des variables observées qui peut être expliquée par des facteurs communs.

Un indice KMO élevé (proche de 1) indique une bonne adéquation des données à l'analyse factorielle. Cela signifie que les variables observées sont corrélées et qu'une AFE peut être effectué de manière appropriée.

Les seuils d'acceptabilité préconisés par Kaiser sont les suivants :

Tableau 16 – Seuils d'acceptabilité de l'indice KMO

KMO < 0,5	Inacceptable
0,5 < KMO < 0,6	Médiocre
0,6 < KMO < 0,7	Moyen
0,7 < KMO < 0,8	Bon
0,8 < KMO < 0,9	Très bon
KMO > 0,9	Excellent

Source : Adapté de Norusis (1992)

Le test de sphéricité de Bartlett est utilisé en analyse factorielle pour évaluer l'hypothèse nulle selon laquelle les variables observées sont non corrélées, ce qui suggère que les variables sont corrélées et appropriées pour une analyse factorielle.

Si la valeur de p est inférieure au seuil de signification choisi (généralement 0,05), l'hypothèse nulle est rejetée et l'analyse factorielle peut être justifiée.

Les principaux résultats obtenus de l'AFE sont les suivants :

Tableau 17 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire de l'échelle globale

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,931
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	2827,330
	ddl	595
	Signification	,000

Les résultats obtenus suite à l'analyse factorielle exploratoire présentent deux mesures importantes :

- Indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) : L'indice KMO est de 0,931, ce qui est considéré comme très élevé. Cela suggère que les données sont appropriées pour l'analyse factorielle exploratoire.
- Test de sphéricité de Bartlett : Le test de Bartlett donne un chi-carré approximatif de 2827,330 avec 595 degrés de liberté, et la valeur de signification est de 0,000 (inférieure à 0,05).

L'interprétation des résultats combinés de l'indice KMO élevé (0,931) et du test de Bartlett significatif (p -value $< 0,05$) indique que les données sont appropriées pour une analyse factorielle exploratoire. Cela suggère qu'il existe des corrélations significatives entre les variables observées, et qu'une analyse factorielle peut être utilisée pour explorer et extraire des facteurs sous-jacents à partir de ces données

1.2. Choix du nombre d'axes factoriels à retenir

Pour déterminer combien d'axes factoriels doivent être retenus, les directives suivantes peuvent être utiles :

- **Fixation d'un seuil minimum de variance expliquée** : Il est généralement recommandé de retenir suffisamment d'axes pour expliquer au moins 50% de la variance de l'échelle (Igalens et Roussel, 1998).

- **Utilisation du critère des valeurs propres « Eigenvalues » ou (règle de Kaiser) :** Seuls les facteurs dont les valeurs propres (représentant approximativement la quantité d'information extraite par les facteurs) sont supérieures à 1 devraient être conservés.
- **Analyse de la courbe des valeurs propres (Scree test) :** Cette courbe présente normalement un point d'inflexion (un "coude") à partir duquel la courbe s'aplatit. Seuls les facteurs situés à gauche de ce point d'inflexion devraient être retenus.

L'application de ces règles sur les résultats obtenus nous ont conduit à retenir 5 composantes qui disposent d'une valeur propre (Eigenvalue) supérieure ou égale à 1, qui restituent une variance expliquée de 66,977% de la variance totale. Ce qui fournit une structure factorielle de 5 dimensions qui correspond à la structure des facteurs de notre modèle de la compétitivité de la destination touristique.

Les autres résultats de l'analyse factorielle exploratoire permettent d'évaluer la pertinence des items pour représenter les facteurs sous-jacents :

- **Qualités de représentation :** Les qualités de représentation (Communautés) indiquent la force de la relation entre chaque item et les facteurs. Des valeurs plus élevées (proches de 1) indiquent une meilleure représentation de l'item par le facteur.

Tableau 18 – Seuils des valeurs des qualités de représentation

Communauté > 0,8	Très bonne représentation
Communauté comprise entre 0,65 et 0,8	Bonne représentation
Communauté comprise entre 0,4 et 0,65	Représentation moyenne
Communauté < 0,4	Représentation médiocre

Source : Adapté de Kim et Mueller (1978)

- **Contributions factorielles :** Ces valeurs représentent la contribution de chaque item à l'explication de la variance dans le facteur extrait. Des valeurs plus élevées indiquent une plus grande contribution de l'item à la variance expliquée par le facteur.

Il est généralement accepté qu'une contribution soit considérée comme significative si elle atteint au moins 0,3. Si elle dépasse 0,5, on peut la considérer comme étant acceptable.

De ce fait l'examen des communalités (communautés) indique que L'ensemble des items présentent une bonne qualité de représentation supérieure à 0,5. De ce fait, les 35 items de l'échelle ont été conservés.

1.3. La fiabilité de l'échelle globale

La fiabilité des construits est alors évaluée à l'aide de l'alpha de Cronbach : L'alpha de Cronbach est une mesure de fiabilité qui évalue la cohérence interne des items mesurant un concept donné. Cette mesure varie entre 0 et 1, où une valeur plus proche de 1 indique une plus grande cohérence et fiabilité des items.

En général, un Alpha de Cronbach supérieur à 0,7 est considéré comme acceptable, tandis qu'un Alpha supérieur à 0,9 est considéré comme excellent.

Tableau 19 – Alpha de Cronbach de l'échelle globale

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	35

Dans notre cas, l'alpha de Cronbach est de 0,972, ce qui suggère une excellente fiabilité des items utilisés dans l'analyse factorielle exploratoire. Cela indique que les items sont fortement corrélés les uns avec les autres et mesurent efficacement le concept étudié.

1.4. La fiabilité de l'échelle de chaque facteur

Afin de d'approfondir cette analyse factorielle exploratoire, nous allons procéder dans ce qui suit à l'évaluation de la fiabilité et la validité de chaque facteur du modèle de compétitivité de la destination touristique.

Les résultats et analyses de l'AFE de chaque facteur sont présentés comme suit :

➤ Ressource de base et attracteurs

Tableau 20 : Résultats de l'AFE du facteur Ressource de base et attracteurs

Sous Facteurs	Qualités de représentation	Contributions Factorielles
Événements spéciaux	,518	,720
Ressources naturelles et climat	,556	,746
Culture et Histoire	,513	,716
Variété d'activités	,578	,760
Divertissement	,397	,630
Superstructure	,505	,711
Relations dans le marché	,408	,639
Indice KMO	,804	
Test de sphéricité de Bartlett	,000	
Variance expliquée	49,637%	

- **Indice KMO** : L'indice KMO est de 0,804, ce qui est considéré comme bon.
- **Test de sphéricité de Bartlett** : le test de sphéricité de Bartlett a une p-value de 0,000, ce qui suggère que l'analyse factorielle est appropriée.
- **Variance expliquée** : Cette mesure indique la proportion de variance totale dans les données qui est expliquée par les facteurs extraits. Dans notre cas, la variance expliquée est de 49,637%, ce qui signifie que le facteur identifié dans l'analyse explique cette proportion de la variance dans les données.

Les résultats obtenus indiquent une bonne adéquation des données à l'analyse factorielle, des communautés « qualités de représentation » acceptables ($>0,3$) pour les items sur les facteurs extraits, une contribution substantielle des items à la variance expliquée par les facteurs ($>0,6$), et une proportion significative de variance expliquée.

➤ **Facteurs de soutien**

Tableau 21 : Résultats de l'AFE du facteur « Facteurs de soutien »

Sous facteurs	Qualités de représentation	Contributions factorielles
Infrastructure	,696	,834
Accessibilité	,537	,733
Disponibilité des ressources	,676	,822
Hospitalité	,558	,747
Esprit d'entreprise	,589	,768
Volonté politique	,502	,708
Indice KMO	,855	
Test de sphéricité de Bartlett	,000	
Variance expliquée	59,309%	

Les résultats obtenus indiquent une bonne adéquation des données à l'analyse factorielle, les qualités de représentations sont plus élevées ($>0,5$) pour les items sur le facteur extrait, une contribution factorielle consistante des items à la variance expliquée par les facteurs ($>0,7$),

- **L'indice KMO** : l'indice KMO est de 0,855, ce qui suggère que l'analyse factorielle est appropriée pour ces données.
- **Test de sphéricité de Bartlett** : la valeur de p est de 0,000, ce qui signifie qu'il existe une structure de corrélation significative entre les variables.

- **Variance expliquée** : 59,309% de la variance totale est expliquée par le facteur extrait. Une valeur élevée indique une bonne capacité du facteur à expliquer la structure des données.

Ces résultats suggèrent une structure de corrélation significative entre les variables, une bonne adéquation des données à l'analyse factorielle, une bonne capacité des facteurs à expliquer la variance des données.

➤ **Politique de planification et de développement**

Tableau 22- Résultats de l'AFE du facteur Politique de planification et de développement

Sous Facteurs	Qualités de représentation	Contributions factorielles
Cadre stratégique	,550	,741
Philosophie / Valeurs	,528	,726
Vision	,598	,773
Positionnement et marques	,485	,696
Politique de développement	,641	,801
Analyse concurrentielle	,655	,810
Suivi et évaluation	,616	,785
Indice KMO	,881	
Test de sphéricité de Bartlett	,000	
Variance expliquée	58,197%	

Les résultats obtenus indiquent une bonne adéquation des données à l'analyse factorielle, des qualités de représentation acceptables ($>0,4$) pour les items sur les facteurs extraits, une contribution substantielle des items à la variance expliquée par les facteurs ($>0,6$),

- **L'indice KMO** : L'indice KMO est de 0,881, ce qui suggère que l'analyse factorielle est appropriée pour ces données.
- **Variance expliquée** : 58,197% de la variance totale est expliquée par le facteur extrait.

En résumé, les résultats de cette analyse factorielle exploratoire suggèrent une bonne adéquation des données à l'analyse factorielle, une bonne capacité des facteurs à expliquer une partie importante de la variance des données.

➤ **Gestion de la destination****Tableau 23 - Résultats de l'AFE du facteur « Gestion de la destination »**

Sous facteurs	Qualités de représentation	Contributions factorielles
Organisation	,740	,860
Marketing	,658	,811
Qualité de service	,657	,811
Information et Recherche	,607	,779
Développement des ressources humaines	,756	,870
Finance	,673	,820
Gestion des visiteurs	,695	,834
Gestion de crise	,736	,858
Gérance des ressources	,697	,835
Indice KMO	,934	
Test de sphéricité de Bartlett	,000	
Variance expliquée	69,112%	

- Les valeurs des qualités de représentation varient entre 0,607 et 0,756 indiquent une bonne association avec les facteurs.
- Une contribution élevée des items à la variance expliquée par les facteurs ($>0,7$),
- L'indice KMO est de 0,934, ce qui suggère que les données sont très appropriées pour l'analyse factorielle.
- La variance expliquée est de 69,112%. Cela signifie que les facteurs extraits expliquent 69,112% de la variation totale des données.

➤ **Déterminants qualitatifs et amplificateurs****Tableau 24- Résultats de l'AFE du facteur « Déterminants qualitatifs et amplificateurs »**

Sous facteurs	Qualités de représentation	Contributions factorielles
Localisation	,638	,799
Sûreté et sécurité	,676	,822
Coût / valeur	,563	,750
Interdépendances	,568	,754
Image	,727	,852
Capacité de transport	,729	,854
Indice KMO	,884	
Test de sphéricité de Bartlett	,000	
Variance expliquée	65,002%	

- Les items ont des qualités de représentation ($> 0,5$) Ce qui suggère que ces items sont assez bien représentés par les facteurs extraits,
- Les contributions factorielles pour les items sont ($>0,7$) ce qui suggère que tous ces items ont une contribution significative à la formation du facteur extrait lors de l'analyse factorielle.
- L'indice KMO est de 0,884, ce qui suggère une adéquation assez élevée des données à l'analyse factorielle exploratoire.
- Variance expliquée : Une valeur de 65,002% signifie que le facteur extrait explique 65,002% de la variance totale des données. Ce qui suggère que le facteur extrait capture une part significative de la variance des données.

En somme, tous les items contribuent significativement à la formation des facteurs. L'analyse a également montré une adéquation globalement bonne des données à l'analyse factorielle, avec une variance expliquée élevée.

La fiabilité de cohérence interne est mesurée par le biais de l'Alpha de Cronbach pour chaque facteur. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 25 : Fiabilité de cohérence interne de chaque facteur

Facteurs	Fiabilité (α de Cronbach)
Ressources de base et attracteurs	,828
Facteurs de soutien	,859
Politique de développement et planification	,878
Gestion de la destination	,944
Déterminant qualitatifs et amplificateurs	,892

- **Ressources de base et attracteurs** : Coefficient d'alpha de Cronbach = 0,828 Ce facteur présente une fiabilité élevée (environ 0,828), ce qui indique que les variables mesurées sont assez cohérentes et étroitement liées à ce facteur.
- **Facteurs de soutien** : Coefficient d'alpha de Cronbach = 0,859 Ce facteur présente une fiabilité élevée (environ 0,859), ce qui suggère une cohérence relativement élevée entre les variables mesurées associées à ce facteur.
- **Politique de développement et planification** : Coefficient d'alpha de Cronbach = 0,878. Ce facteur montre une fiabilité élevée (environ 0,878). Ce facteur explique une part significative de la variance observée dans les données.
- **Gestion de la destination** : Coefficient d'alpha de Cronbach = 0,944 Ce facteur présente une fiabilité élevée (environ 0,944), indiquant une cohérence élevée entre les variables associées.
- **Déterminant qualitatifs et amplificateurs** : Coefficient d'alpha de Cronbach = 0,892 Ce facteur montre une fiabilité élevée (environ 0,892). Les variables incluses dans ce facteur sont cohérentes entre elles et contribuent de manière significative à la compréhension de la variance dans les données.

Les résultats indiquent que les facteurs extraits dans l'analyse factorielle exploratoire sont cohérents et présentent des relations significatives avec les variables mesurées.

2. L'analyse factorielle confirmatoire

Lors de cette phase de l'évaluation de la validité et de la fiabilité de notre modèle, nous allons effectuer une Analyse factorielle confirmatoire (AFC).

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) est une méthode statistique utilisée pour tester et valider un modèle préalablement spécifié de la structure factorielle des données. Contrairement à l'analyse factorielle exploratoire (AFE) qui cherche à découvrir la structure des données, l'AFC vise à évaluer la concordance entre les données observées et un modèle théorique préalablement formulé.

Voici les étapes générales de l'analyse factorielle confirmatoire :

- **Spécification du modèle** : L'AFC commence par la spécification d'un modèle de structure factorielle. Cela implique de définir les variables latentes (facteurs) et les indicateurs observés qui mesurent ces facteurs. Le chercheur formule des hypothèses sur la relation entre les variables latentes et les indicateurs.
- **Estimation des paramètres** : Une fois le modèle spécifié, l'estimation des paramètres est effectuée à l'aide de techniques d'estimation telles que la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) ou la méthode des moindres carrés pondérés (MCP). L'objectif est de trouver les valeurs des paramètres qui minimisent l'écart entre les données observées et les données prédites par le modèle.
- **Évaluation de l'adéquation du modèle** : L'adéquation du modèle est évaluée en comparant les données observées aux données prédites par le modèle. Différentes statistiques sont utilisées pour évaluer l'adéquation du modèle, telles que l'indice de comparaison du chi-carré (chi-square goodness-of-fit), les indices de ajustement incrémental (incremental fit indices) tels que le CFI (Comparative Fit Index) et le TLI (Tucker-Lewis Index), et les indices de racine carrée de l'erreur d'approximation (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA).
- **Modification du modèle** : Si le modèle initial ne s'ajuste pas bien aux données, des modifications sont apportées pour améliorer l'adéquation du modèle. Ces modifications peuvent inclure la suppression ou la modification des relations entre les variables latentes et les indicateurs, ou la modification des covariances entre les variables latentes.
- **Interprétation des résultats** : Une fois que le modèle ajusté s'ajuste bien aux données, l'accent est mis sur l'interprétation des paramètres estimés. Cela implique de comprendre les relations entre les variables latentes et les indicateurs, d'identifier les indicateurs les

plus significatifs pour chaque facteur, et de tirer des conclusions sur la validité du modèle théorique.

L'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) a été réalisée en utilisant le logiciel "AMOS". L'AFC est une méthode statistique avancée qui permet de tester et de confirmer la validité des modèles factoriels préalablement établis. Dans cette étude, le logiciel "AMOS" a été utilisé pour examiner la cohérence des données recueillies avec le modèle théorique et pour évaluer la qualité de l'ajustement du modèle aux données empiriques. Grâce à ses fonctionnalités sophistiquées, "AMOS" offre des outils puissants pour analyser les relations entre les variables latentes et observées, ainsi que pour évaluer la significativité statistique des paramètres du modèle.

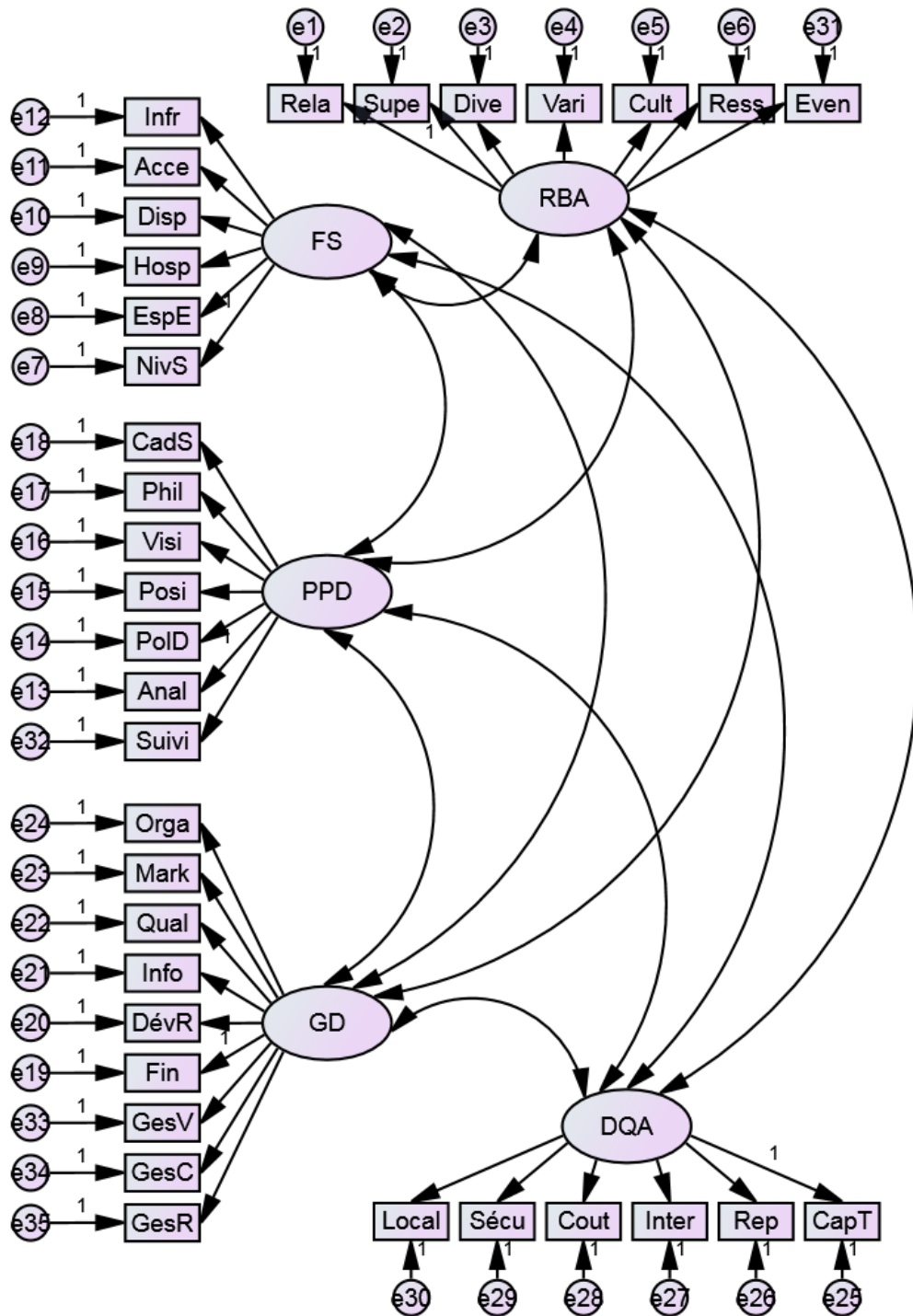
Ainsi, nous mettrons en pratique cette approche en suivant les différentes étapes ci-après :

2.1. Spécification du modèle

Tout d'abord, dans la première section de ce chapitre, nous avons déjà effectué la spécification du modèle. Nous avons identifié les facteurs et les variables de mesure, en précisant les hypothèses concernant les relations entre eux.

Pour faciliter la compréhension et l'évaluation de notre recherche, nous avons représenté graphiquement le modèle sous forme de schéma. Cette illustration permet de visualiser clairement la structure du modèle et les liens entre ses composants.

Figure 28 - La représentation schématique du modèle



2.2. Estimation des paramètres

Les données collectées ont été utilisées pour estimer les paramètres du modèle spécifié. Les méthodes d'estimation les plus couramment utilisées sont les méthodes des moindres carrés ordinaires ou la méthode de la covariance asymptotique (Maximum de vraisemblance). Dans notre cas, nous avons appliqué cette dernière méthode « Maximum de vraisemblance ».

La méthode de l'estimation par maximum de vraisemblance est une technique couramment utilisée en statistiques pour estimer les paramètres d'un modèle probabiliste à partir d'un ensemble de données observées.

L'idée fondamentale de l'estimation par maximum de vraisemblance est de trouver les valeurs des paramètres qui maximisent la vraisemblance des données observées, c'est-à-dire la probabilité d'observer ces données compte tenu du modèle théorique choisi. Elle est largement utilisée dans les analyses factorielles confirmatoires et est considérée comme une méthode d'estimation robuste.

2.3. Évaluation de l'adéquation du modèle

Une fois que le modèle est estimé, il est évalué pour déterminer dans quelle mesure il correspond aux données observées. Plusieurs mesures d'ajustement sont utilisées pour évaluer la qualité du modèle

Dans le tableau suivant nous présentons les principaux seuils des indices utilisés pour l'évaluation de la qualité de l'ajustement du modèle globale, avec une description de chaque indice.

Tableau 26 – seuils des indices de l'évaluation de la qualité de l'ajustement du modèle

Indices	Description	Seuil
χ^2	C'est une mesure de l'adéquation du modèle aux données observées. Un χ^2 élevé indique un écart important entre les données observées et les données attendues selon le modèle.	-
Ddl (degrés de liberté)	Il s'agit du nombre de paramètres libres dans le modèle. Plus le nombre de degrés de liberté est élevé, plus le modèle est complexe	-
χ^2 / ddl	C'est le rapport entre le χ^2 et les degrés de liberté. Un rapport inférieur à 3 est souvent considéré comme un bon ajustement.	La plus faible entre 1 et 2/3, voir 5
NFI (Normed Fit Index)	Il mesure l'ajustement du modèle en comparant l'ajustement du modèle testé à l'ajustement d'un modèle nul. Des valeurs supérieures à 0,90 sont généralement souhaitables.	> 0,9

TLI (Tucker-Lewis Index)	C'est un autre indice de l'ajustement du modèle. Des valeurs supérieures à 0,90 sont généralement considérées comme indiquant un bon ajustement	> 0,9
CFI (Comparative Fit Index)	Il est similaire au TLI et au NFI, mesurant l'ajustement du modèle en comparant l'ajustement du modèle testé à l'ajustement d'un modèle nul. Des valeurs supérieures à 0,90 sont généralement souhaitables	> 0,9
GFI (Goodness-of-Fit Index)	C'est un indice de l'ajustement global du modèle. Il mesure la proportion de variance et de covariance expliquée par le modèle par rapport à la variance et à la covariance observées. Une valeur proche de 1 indique un bon ajustement.	> 0.90
AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit Index)	Il s'agit d'une version ajustée du GFI qui tient compte du nombre de paramètres dans le modèle. Comme pour le GFI, une valeur proche de 1 est souhaitable.	> 0.80
RMR (Root Mean Square Residual)	Il mesure l'écart moyen entre les résidus du modèle et les données observées. Une valeur plus faible indique un meilleur ajustement	[0-1]
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	Il s'agit d'une version standardisée du RMR, qui tient compte de l'échelle des variables mesurées. Une valeur inférieure à 0,08 est généralement considérée comme un bon ajustement.	[0-1]
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	C'est une mesure de l'erreur d'approximation du modèle par rapport aux données observées. Une valeur inférieure à 0,08 (parfois 0,05) indique un bon ajustement.	<0,08
AIC (Akaike Information Criterion)	Il s'agit d'un critère de sélection de modèle qui prend en compte l'ajustement du modèle et sa complexité. Un AIC plus faible indique un meilleur ajustement relatif.	La plus faible possible

Source : Adapté de Roussel (2005)

2.4. Modification du modèle

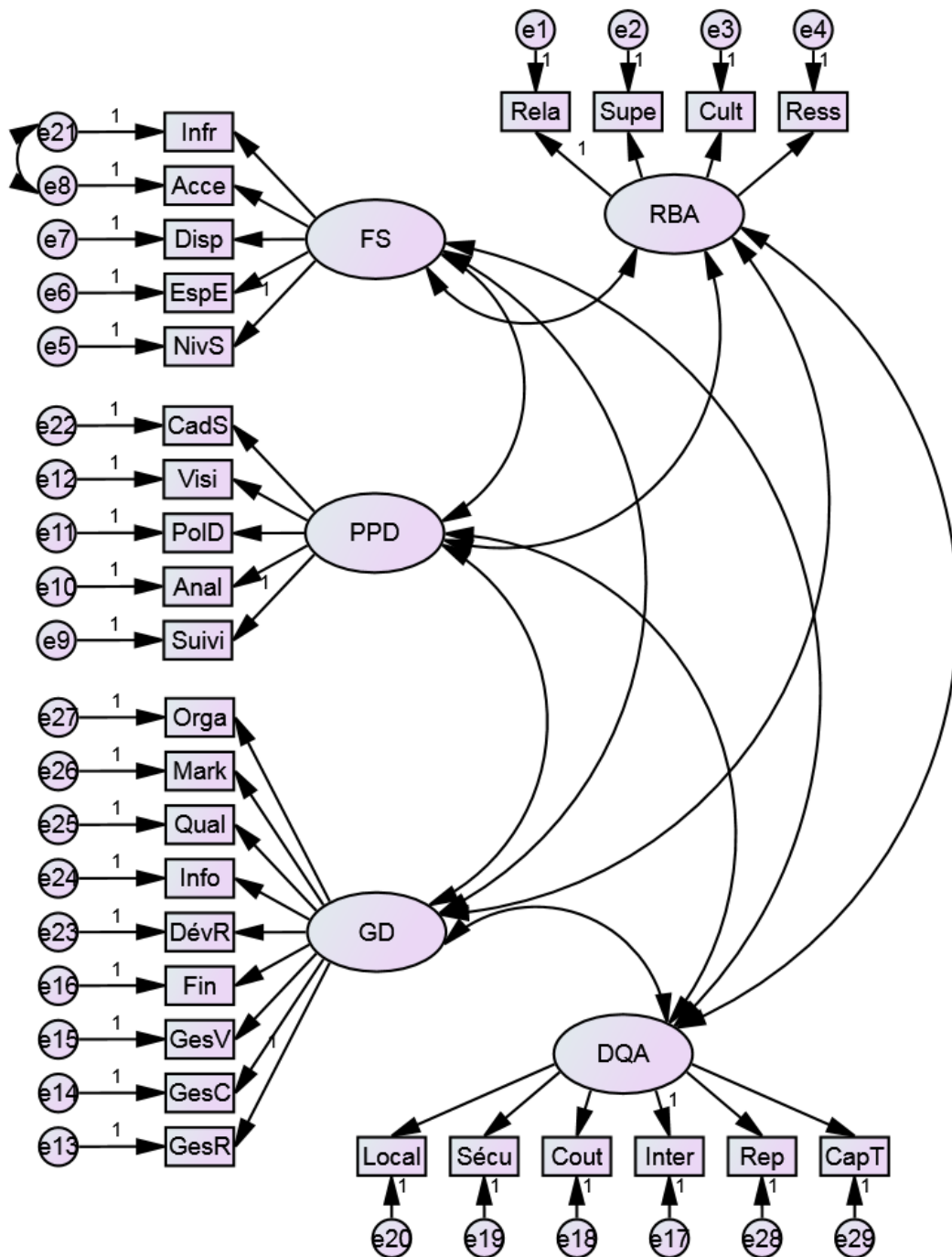
Après la soumission de notre modèle à l'évaluation, certaines mesures des indices d'ajustement n'ont pas atteint les seuils recommandés pour un bon ajustement, ce qui nous a conduits à apporter quelques modifications dans le modèle en supprimant certaines Items dont les charges factorielles sont faibles.

Les Items supprimés sont les suivants :

- Pour le facteur « Ressource de base et attracteurs », nous avons supprimé les Items (« évènements spéciaux » ; « variété d'activités » ; « Divertissement »)
- Pour le facteur « Facteurs de soutien » nous avons supprimé l'Item « Hospitalité ».
- Pour le facteur « Politique de développement et planification », les Items suivants ont été supprimés : « philosophie » et « Positionnement ».

Après avoir apporté ces modifications, nous avons obtenu la représentation suivante du modèle :

Figure 29 – Représentation graphique du modèle modifié



A cet effet, l'évaluation de l'ajustement du modèle a fourni les résultats du tableau suivant :

Tableau 27 – Résultats des indices d'évaluation de l'ajustement de notre modèle

χ^2	df	GFI	AGFI	RMR	SRMR	RMSEA	NFI	TLI	CFI	χ^2/df	AIC
547,685	366	,755	,709	,049	,0525	,070	,787	,907	,916	1,496	685,685

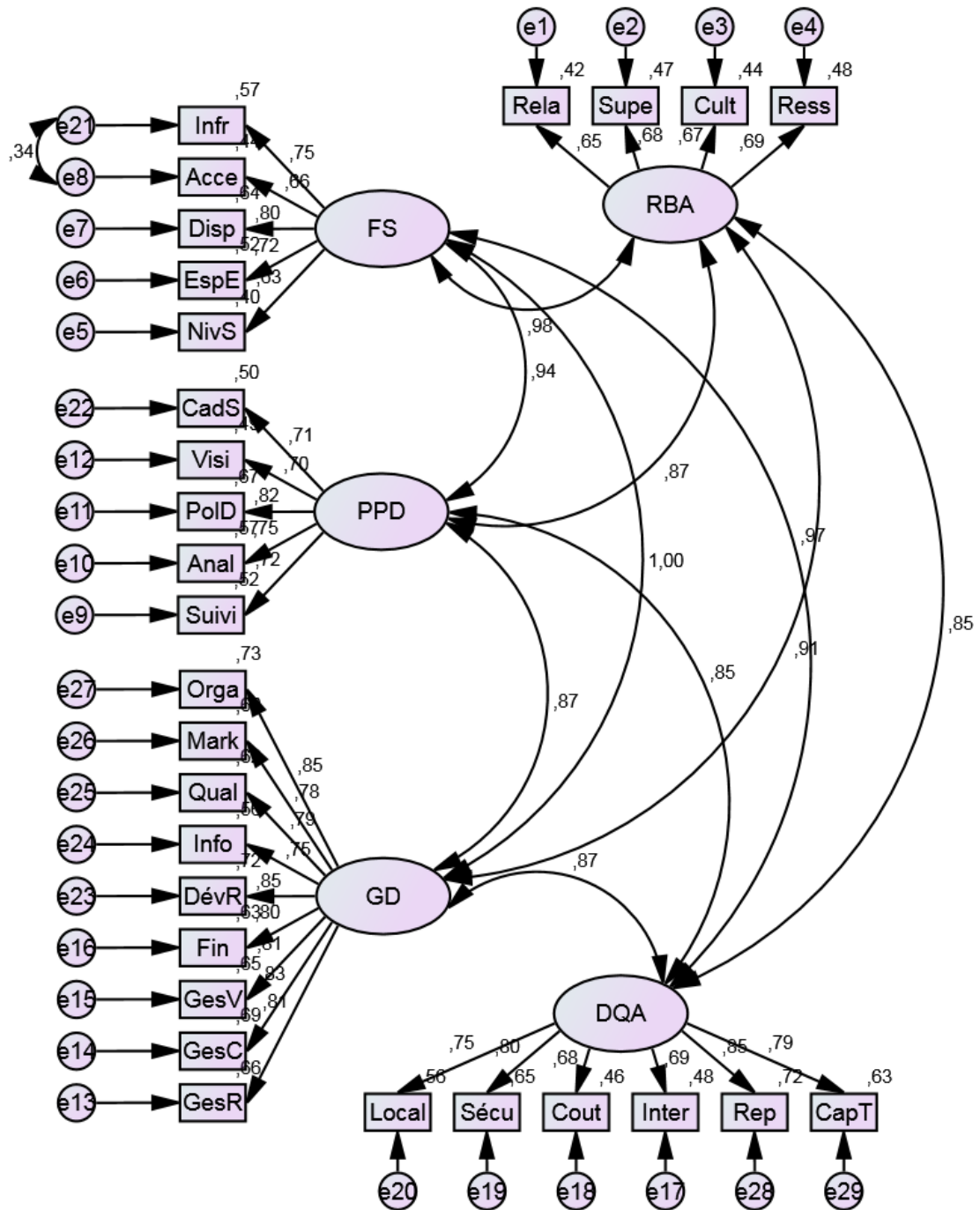
2.5. Interprétation des résultats

L'examen des résultats de l'analyse factorielle confirmatoire indiquent un ajustement global acceptable du modèle aux données observées. Cependant, certains indices suggèrent qu'il y a place pour une amélioration de l'ajustement.

- Le GFI (Goodness-of-Fit Index) et l'AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit Index) sont inférieurs à 0,8, ce qui suggère un ajustement modéré du modèle. Une amélioration de ces indices pourrait être recherchée pour obtenir un ajustement plus satisfaisant.
- Le RMR (Root Mean Square Residual) et le SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) sont relativement faibles, ce qui indique une bonne adéquation des corrélations reproduites par le modèle avec les corrélations observées.
- Le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) est inférieure à (0,070) ce qui figure dans les normes acceptables.
- Les indices de comparaison, tels que le NFI (Normed Fit Index), le TLI (Tucker-Lewis Index) et le CFI (Comparative Fit Index), montrent tous une adéquation bonne du modèle.
- Le rapport χ^2/df est supérieur à 1 (1,496), ce qui suggère une bonne adéquation entre le modèle et les données observées.

En conclusion, la plupart des indices indiquent un ajustement satisfaisant du modèle AFC aux données observées, alors que certains indices suggèrent qu'il y a place pour une amélioration de l'ajustement.

Figure 30 – représentation du modèle modifié avec les charges factorielles



2.6. Fiabilité et validité

La dernière étape dans notre démarche vise à s'assurer de la fiabilité et de la validité convergente du modèle.

Tableau 28 – Fiabilité et validité de chaque facteur

Facteurs	Fiabilité Composite (rhô de Joreskog)	Validité convergente (AVE)
Ressources de base et attracteurs	0,944	0,653
Facteurs de soutien	0,767	0,452
Politique de développement et planification	0,839	0,513
Gestion de la destination	0,859	0,551
Déterminant qualificatifs et amplificateurs	0,893	0,582

La fiabilité composite ou CR (Composite Reliability) : Il s'agit d'une mesure de fiabilité pour chaque facteur. Une valeur de CR supérieure à 0,7 est généralement considérée comme acceptable, indiquant une bonne fiabilité. Dans ce cas, tous les facteurs ont des valeurs de CR supérieures à 0,7, ce qui suggère une bonne fiabilité des facteurs.

La validité convergente ou AVE (Average Variance Extracted) : C'est une mesure de la variance extraite par les indicateurs d'un facteur par rapport à la variance due à l'erreur de mesure. Des valeurs d'AVE supérieures à 0,5 sont généralement considérées comme acceptables, indiquant une bonne validité convergente. Dans ce cas, tous les facteurs ont des valeurs d'AVE supérieures à 0,5, ce qui suggère une bonne validité convergente des facteurs (sauf le facteur « ressources de base et attracteurs » qui a une valeur de 0,452 légèrement inférieure à 0,5).

En résumé, les résultats indiquent que tous les facteurs ont une fiabilité composite élevée (CR) et des variances extraites moyennes considérées comme acceptables (AVE), ce qui suggère une bonne fiabilité et une bonne validité convergente pour les facteurs mesurés. Ces résultats renforcent la confiance dans l'interprétation des relations entre les variables latentes représentées par ces facteurs.

L'analyse des résultats obtenus lors de l'AFC, nous permettent de tirer en outre un ensemble de renseignements sur les relations entre les variables du modèle.

Ainsi, pour comprendre les relations entre les variables latentes et observées dans le modèle, les poids factoriels standardisés représentent les forces des relations entre les variables latentes et les variables observées dans le modèle AFC.

Les poids factoriels standardisés indiquent également la force de la relation entre les variables.

De ce fait, on constate que l'ensemble des poids factoriels standardisés sont supérieurs à 0,6 ce qui indique une forte relation positive entre les variables latentes et les variables observées.

En outre, il est important de vérifier la signification statistique des poids factoriels standardisés. Cela peut être fait en examinant les valeurs p associées à chaque poids. Des valeurs p faibles (généralement inférieures à 0,05) indiquent une relation significative entre la variable latente et observée.

A ce niveau, les indices de significativité montrent que toutes les variables ont des relations significatives (valeurs $p < 0,05$).

En définitive, les résultats obtenus à partir des poids factoriels standardisés confirment la cohérence de notre modèle avec sa structure théorique ainsi que les relations conceptuelles existantes entre les différentes variables. Ces poids factoriels standardisés nous permettent d'évaluer l'importance relative de chaque variable dans le modèle, en prenant en compte à la fois sa contribution directe et indirecte. Cette approche nous offre une vision plus complète et détaillée des relations entre les variables, renforçant ainsi la validité de notre modèle. En effet, en considérant les poids factoriels standardisés, nous sommes en mesure d'appréhender de manière plus précise l'influence de chaque variable sur l'ensemble du système étudié. Ainsi, cette analyse nous conforte dans l'idée que notre modèle est robuste et qu'il représente fidèlement les liens conceptuels entre les différentes variables considérées.

Section 4 : Présentation et analyse des résultats

Une fois que nous avons confirmé la validité et la fiabilité de notre modèle, il est maintenant temps de présenter les résultats clés issus des statistiques descriptives de notre enquête. Ces résultats fournissent une compréhension approfondie des données recueillies et permettent d'obtenir des insights précieux.

En examinant attentivement les statistiques descriptives, nous pouvons observer et analyser différentes tendances, modèles et caractéristiques importantes de notre échantillon. Cela nous permet de mieux comprendre les relations entre les variables étudiées, d'identifier les facteurs clés qui influencent les résultats et de tirer des conclusions significatives.

Nous allons donc présenter les principales découvertes et observations découlant de notre analyse statistique. Cela inclura la description de mesures centrales telles que la moyenne, ainsi que des mesures de dispersion telles que l'écart-type. Nous mettrons également en évidence les relations entre les variables à l'aide de graphiques pertinents.

Cette partie de notre présentation se concentrera sur la mise en évidence des résultats les plus significatifs et informatifs issus de notre enquête, ce qui nous permettra de tirer des conclusions éclairées et de prendre des décisions pertinentes basées sur les données.

Tableau 29 - Résultats statistiques des notes obtenus par chaque facteur

Facteurs	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Ressources de base et attracteurs	3	5	4,52	0,557
Facteurs et ressources de soutien	1	5	4,34	0,892
Politique, planification et développement de la destination	1	5	4,26	0,885
Gestion de la destination	1	5	4,42	0,902
Déterminants qualitatifs et amplificateurs	1	5	4,38	0,865

Les notes données par les acteurs touristiques de la région Fès-Meknès, montrent que les cinq facteurs déterminants de la compétitivité de la destination revêtent une grande importance. En effet, sur une échelle de 5 points, les cinq facteurs ont eu des notes moyennes variant entre 4,41 et 4,63.

- **Ressources de base et attracteurs** : La note moyenne obtenue est de 4,52. Cela indique que les participants considèrent les ressources de base comme un facteur très important pour la compétitivité de la destination touristique.
- **Facteurs et ressources de soutien** : La note moyenne obtenue est de 4,34. Cela suggère que les participants accordent également une grande importance aux facteurs de soutien dans la compétitivité de la destination touristique.
- **Politique, planification et développement de la destination** : La note moyenne obtenue est de 4,26. Cela indique que les participants estiment que les politiques et la planification jouent un rôle significatif dans la compétitivité de la destination

touristique, bien que légèrement moins important que les ressources de base et les facteurs de soutien.

- **Gestion de la destination** : La note moyenne obtenue est de 4,42. Cela suggère que les participants considèrent la gestion de la destination comme un facteur important pour la compétitivité touristique.
- **Déterminants qualitatifs et amplificateurs** : La note moyenne obtenue est de 4,38. Cela indique que les participants accordent une importance relativement élevée aux déterminants qualitatifs et amplificateurs dans la compétitivité de la destination touristique.

- **Ressources de base et attracteurs**

Tableau 30 – Statistiques des notes obtenues par les sous facteurs « Ressources de base et attracteurs »

Sous Facteurs	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Événements spéciaux	1	5	4,06	0,895
Ressources naturelles et climat	1	5	4,30	0,948
Culture et Histoire	1	5	4,23	1,012
Variété d'activités	1	5	4,06	0,968
Divertissement	1	5	4,01	1,005
Superstructure	1	5	4,24	1,033
Relations dans le marché	1	5	4,21	1,063

- **Événements spéciaux** : Ce facteur a obtenu une note moyenne de 4,06. Cela suggère que les répondants considèrent les événements et les activités spéciales organisés dans la destination comme étant importants pour sa compétitivité. Cela peut inclure des festivals, des conférences, des expositions ou d'autres types d'événements qui attirent les touristes.
- **Ressources naturelles et climat** : Ce facteur a obtenu la note moyenne la plus élevée, avec 4,30. Cela indique que les répondants accordent une grande importance aux

ressources naturelles de la destination, telles que les paysages, les parcs nationaux ou autres éléments de la nature environnante. Ces caractéristiques naturelles semblent être un atout majeur pour la compétitivité touristique de la destination.

- **Culture et histoire** : La note moyenne attribuée à ce facteur est de 4,23. Cela suggère que les répondants accordent une grande importance à la culture de la destination, y compris son patrimoine historique, ses traditions, son artisanat, sa gastronomie et d'autres aspects culturels. Ces éléments culturels contribuent à rendre la destination attrayante pour les touristes en quête d'expériences authentiques.
- **Variété d'activités** : Ce facteur a également obtenu une note moyenne de 4,06, ce qui est similaire à la note attribuée aux événements. Cela implique que la variété des attractions et des activités disponibles dans la destination est considérée comme un élément important de sa compétitivité. Une large gamme d'options touristiques peut attirer différents types de visiteurs et satisfaire leurs intérêts divers.
- **Divertissement** : Ce facteur a reçu une note moyenne de 4,01. Cela suggère que les répondants considèrent les possibilités de divertissement offertes dans la destination comme étant importantes pour sa compétitivité. Cela peut inclure des parcs d'attractions, des spectacles ou d'autres formes de divertissement qui enrichissent l'expérience des touristes.
- **Superstructure** : Ce facteur a obtenu une note moyenne de 4,24, ce qui est relativement élevé. Cela indique que les répondants accordent une importance significative aux infrastructures de la destination, telles que les transports, les hébergements, les restaurants et autres installations touristiques. Des infrastructures bien développées et de qualité sont essentielles pour offrir une expérience satisfaisante aux visiteurs.
- **Relations dans le marché** : Ce facteur a obtenu une note moyenne de 4,21. Cela suggère que les répondants attachent de l'importance aux relations interprofessionnelles. des interactions positives entre les acteurs de la destination peuvent contribuer à la compétitivité globale de la destination.

- **Facteurs et ressources de soutien**

Tableau 31 : Statistiques des notes obtenues par les sous facteurs « Facteurs de soutien »

Sous Facteurs	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Infrastructure	1	5	4,20	0,943
Accessibilité	1	5	4,24	0,995
Disponibilité des ressources	1	5	4,29	0,903
Hospitalité	1	5	4,40	0,856
Esprit d'entreprise	1	5	4,17	1,058
Le niveau de soutien au tourisme par les dirigeants politiques	1	5	4,11	1,038

En analysant les notes moyennes, on peut observer que tous les facteurs ont obtenu des scores supérieurs à 4, ce qui suggère qu'ils sont considérés comme importants dans la compétitivité de la destination touristique étudiée. Cependant, il y a des variations dans les scores attribués à chaque facteur.

Le sous facteur « Hospitalité » a obtenu la note moyenne la plus élevée de 4,40, ce qui indique qu'il est perçu comme extrêmement important dans la compétitivité de la destination. Cela suggère que les touristes accordent une grande valeur à la qualité de l'accueil et au service offerts par la destination.

Les sous facteurs « Disponibilité des ressources » et « accessibilité » ont également obtenu des notes moyennes élevées, avec des scores de 4,29 et 4,24 respectivement. Cela met en évidence l'importance de la disponibilité d'attractions touristiques et de la facilité d'accès à la destination pour les touristes.

Les sous facteurs « Infrastructure » et « Esprit d'entreprise » ont obtenu des notes moyennes légèrement inférieures, mais restent néanmoins considérés comme importants par les participants à l'enquête, avec des scores de 4,20 et 4,17 respectivement.

Enfin, le sous facteur « Le niveau de soutien au tourisme par les dirigeants politiques » a obtenu la note moyenne la plus basse de 4,11, ce qui suggère qu'il est perçu comme relativement moins important par rapport aux autres facteurs dans la compétitivité de la destination touristique.

- **Politique, planification et développement de la destination**

Tableau 32 – Statistiques des notes obtenues par les sous facteurs « Politique, planification et développement de la destination »

Sous Facteurs	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Cadre stratégique	1	5	4,25	0,882
Philosophie / Valeurs	1	5	3,87	1,035
Vision	1	5	3,95	1,079
Positionnement et marques	1	5	4,06	0,988
Politique de développement	1	5	4,30	0,927
Analyse concurrentielle	1	5	4,19	1,001
Suivi et évaluation	1	5	4,14	1,112

En analysant les résultats, on peut observer que le sous facteur "Politique de développement" a obtenu la note moyenne la plus élevée, avec 4,30. Cela suggère que les répondants considèrent que la politique de développement de la destination touristique est un facteur crucial pour sa compétitivité.

Les sous facteurs "Cadre stratégique" (4,25), "Analyse concurrentielle" (4,19) et "Positionnement et marques" (4,06) ont également reçu des notes moyennes élevées, indiquant qu'ils sont également considérés comme importants pour la compétitivité de la destination.

En revanche, les sous facteurs "Philosophie / Valeurs" (3,87) et "Vision" (3,95) ont reçu des notes moyennes relativement plus basses, ce qui suggère qu'ils pourraient être considérés comme moins importants par rapport aux autres facteurs.

Le sous facteur " Suivi et évaluation " a obtenu une note moyenne de 4,14, ce qui indique qu'il est également considéré comme important, bien qu'il soit légèrement inférieur aux autres facteurs mentionnés précédemment.

- **Gestion de la destination**

Tableau 33 : Statistiques des notes obtenues par les sous facteurs « Gestion de la destination »

Sous Facteur	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Organisation	1	5	4,34	0,945
Marketing	1	5	4,29	0,956
Qualité de service	1	5	4,52	0,873
Information et Recherche	1	5	4,20	0,953
Développement des ressources humaines	1	5	4,45	0,883
Finance	1	5	4,21	0,977
Gestion des visiteurs	1	5	4,13	0,987
Gestion de crise	1	5	4,45	0,957
Gérance des ressources	1	5	4,31	0,990

A propos des sous facteurs constituant le facteur « Gestion de la destination », les notes sont les suivantes :

- Qualité des services : Avec une note moyenne de 4,52, la qualité des services est considérée comme l'aspect le plus important pour la compétitivité de la destination touristique. Cela suggère que les participants estiment que la satisfaction des touristes dépend fortement de la qualité des services offerts.
- Développement des ressources humaines : Avec une note moyenne de 4,45, le développement des ressources humaines est également considéré comme un facteur clé de compétitivité. Cela implique que les participants pensent que la formation et le perfectionnement du personnel jouent un rôle crucial dans la réussite de la destination touristique.
- Gestion de crise : La gestion de crise obtient une note moyenne de 4,45, ce qui indique qu'elle est également perçue comme un facteur important. Cela suggère que les

participants accordent de l'importance à la capacité de la destination touristique à faire face aux situations d'urgence ou aux crises potentielles.

- Organisation : L'organisation est évaluée avec une note moyenne de 4,34, ce qui la place parmi les facteurs importants pour la compétitivité de la destination touristique. Cela peut englober des aspects tels que la planification des événements, la coordination des activités et la structure globale de l'organisation.
- Gestion des ressources : La gestion des ressources reçoit une note moyenne de 4,31, ce qui indique qu'elle est considérée comme un facteur significatif. Cela peut se rapporter à la gestion efficace des ressources naturelles, financières et humaines pour maximiser l'attrait et la durabilité de la destination touristique.
- Marketing : Le marketing obtient une note moyenne de 4,29, ce qui suggère qu'il est perçu comme un facteur assez important. Cela implique que les participants reconnaissent l'importance d'une stratégie de marketing efficace pour attirer les touristes et promouvoir la destination.
- Finance : La dimension financière reçoit une note moyenne de 4,21, ce qui indique qu'elle est considérée comme un facteur relativement important pour la compétitivité. Cela peut englober des aspects tels que la disponibilité de financements, la gestion budgétaire et l'investissement dans le développement touristique.
- Information et Recherche : L'information est évaluée avec une note moyenne de 4,20, ce qui suggère qu'elle est considérée comme un facteur modérément important. Cela peut inclure la disponibilité d'informations précises et fiables pour les acteurs touristiques.
- Gestion des visiteurs : La gestion des visiteurs obtient la note moyenne la plus basse dans le tableau avec 4,13. Cela indique qu'elle est perçue comme un facteur relativement moins important par rapport aux autres. Cependant, cela ne signifie pas que la gestion des visiteurs est négligeable, mais plutôt qu'elle peut être considérée comme moins cruciale que d'autres facteurs dans la compétitivité globale de la destination touristique.

- **Déterminants qualitatifs et amplificateurs**

Tableau 34 : Statistiques des notes obtenues par les sous facteurs « Déterminants qualitatifs et amplificateurs »

Sous Facteurs	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Localisation	1	5	4,27	0,877
Sûreté et sécurité	1	5	4,51	0,850
Coût / valeur	1	5	4,20	0,867
Interdépendances	2	5	4,11	0,896
Réputation et image	1	5	4,48	0,906
Capacité de transport	1	5	4,21	0,987

Pour les sous-facteurs composant le facteur « Déterminants qualitatifs et amplificateurs», nous avons relevé les notes suivantes :

- Le sous facteur "Localisation" : La note moyenne de 4,27 indique que les participants considèrent que la localisation et la situation géographiques de la destination par rapport aux marché émetteurs jouent un rôle important dans sa compétitivité touristique.
- Le sous facteur "Sécurité" : Avec une note moyenne élevée de 4,51, les participants estiment que la sécurité est un facteur crucial pour rendre une destination touristique compétitive. Cela implique que les touristes accordent une grande importance à la sûreté et à la tranquillité lorsqu'ils choisissent une destination.
- Le sous facteur "Coût / Valeur" : La note moyenne de 4,20 indique que les participants considèrent le rapport qualité-prix comme un facteur significatif dans la compétitivité d'une destination. Cela signifie qu'ils sont attentifs aux coûts associés à la visite de la destination par rapport à la valeur qu'ils en retirent.
- Le sous facteur "Interdépendances" : Avec une note moyenne de 4,11, les participants accordent une certaine importance à l'interdépendance, c'est-à-dire la collaboration entre différents acteurs et secteurs dans la destination touristique. Cela peut inclure des partenariats entre les entreprises locales, les organisations gouvernementales et les communautés locales pour améliorer l'expérience touristique globale.

- Le sous facteur "Réputation et image" : La note moyenne élevée de 4,48 suggère que les participants considèrent la réputation de la destination comme un facteur essentiel dans sa compétitivité. Une bonne réputation peut provenir de la satisfaction des touristes précédents, des éloges médiatiques ou d'autres sources qui renforcent l'image positive de la destination.
- Le sous facteur "Capacité de transport" : Avec une note moyenne de 4,21, les participants accordent une certaine importance à la capacité de transport dans la compétitivité d'une destination touristique. Cela peut inclure l'accessibilité, la disponibilité et la qualité des infrastructures de transport permettant aux touristes de se rendre facilement à la destination et de se déplacer une fois sur place.

Dans ce qui suit, nous allons présenter et analyser des résultats importants obtenus à partir des réponses aux autres questions posées dans notre questionnaire lors de l'enquête réalisée :

- **Finalités communes partagées par les acteurs de la destination**

Tableau 35 : Statistiques des réponses à la question de l'existence de finalité communes

	Effectif	Pourcentage
NON	23	22,3
OUI	80	77,7
Total	103	100,0

Concernant la question de partage des finalités communes entre les acteurs touristiques de la destination :

Le pourcentage global de 77,7% indique que la majorité des acteurs de la destination touristique Fès-Meknès partagent des finalités communes. Cela suggère une certaine cohésion et une volonté de travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs. Sur un effectif total de 103 acteurs, 80 ont indiqué partager des finalités communes, ce qui représente une part importante de la population étudiée.

En revanche, 22,3% des acteurs interrogés ont déclaré que les opérateurs de la destination ne partagent pas de finalités communes. Cela peut indiquer une diversité d'objectifs ou d'intérêts parmi les acteurs de la destination touristique, ce qui peut rendre la collaboration et la coordination plus complexes.

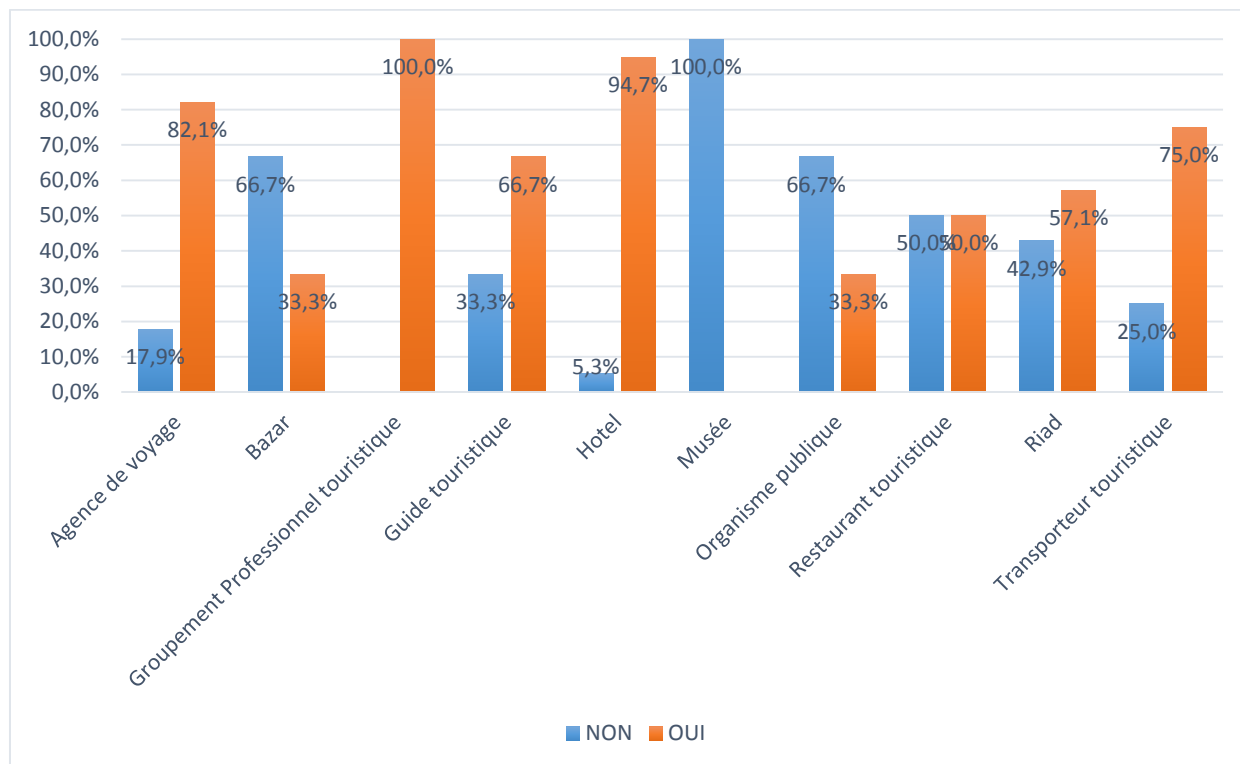
La proportion élevée d'acteurs qui partagent des finalités communes est encourageante, car cela peut favoriser une coopération plus étroite, des synergies et une approche collective pour le développement et la promotion de la destination touristique.

- **Finalités communes selon le Type d'organisme**

Tableau 36 – Pourcentages des répondants à la question de l'existence de finalité communes selon le type d'organisme

Organismes	NON	OUI
Agence de voyage	17,9%	82,1%
Bazar	66,7%	33,3%
Groupeement Professionnel touristique	00,0%	100,0%
Guide touristique	33,3%	66,7%
Hotel	5,3%	94,7%
Musée	100,0%	00,0%
Organisme publique	66,7%	33,3%
Restaurant touristique	50,0%	50,0%
Riad	42,9%	57,1%
Transporteur touristique	25,0%	75,0%
Total	22,3%	77,7%

Figure 31 - Pourcentages des répondants à la question de l'existence de finalités communes selon le type d'organisme



Pour la question de partage de finalités communes selon le type d'organisme, nous avons relevé les résultats suivants :

- Les agences de voyage ont une forte propension à partager des finalités communes, avec un pourcentage de 82,1% des acteurs d'accord. Cela indique qu'ils sont généralement alignés sur les objectifs communs de la destination touristique.
- Les « Bazaristes » semblent avoir des opinions divergentes en ce qui concerne les finalités communes. Seulement 33,3% d'entre eux sont d'accord, tandis que 66,7% ne partagent pas les mêmes objectifs. Il pourrait y avoir des différences d'intérêts ou de priorités parmi les vendeurs du bazar.
- Pour « Le conseil régional du tourisme » qui représente les groupements professionnels de la région, les membres de ce groupement affichent un pourcentage de 100% en accord avec les finalités communes. Cela suggère que ce type d'organisme joue un rôle clé dans la coordination des objectifs et des actions des acteurs de la destination touristique.
- Les guides touristiques sont relativement bien alignés sur les finalités communes, avec 66,7% d'entre eux en accord. Cependant, un tiers ne partage pas les mêmes objectifs, ce qui peut être attribué à des différences d'approche ou de compréhension des besoins des visiteurs.

- Les hôtels montrent une forte propension à partager des finalités communes, avec 94,7% des acteurs d'accord. Ils sont donc globalement alignés sur les objectifs de la destination touristique.
- Le musée « Dar Eljamai » qui représente les musées de la région, déclare être en accord avec les finalités communes. Cela indique un fort engagement des musées dans la promotion de la destination touristique et la préservation du patrimoine culturel.
- Les organismes publics interrogés semblent également avoir des opinions divergentes, avec seulement 33,3% d'accord sur les finalités communes. Cela peut refléter des différences de priorités ou de vision entre les différentes entités gouvernementales.
- Les restaurants touristiques sont partagés à parts égales, avec 50% en accord et 50% qui ne partagent pas les mêmes objectifs.
- Les Riads, dans une proportion de 57,1%, partagent les finalités communes. Cependant, 42,9% d'entre eux ne sont pas d'accord. Les différences pourraient être liées à la taille, au style ou à la gestion des Riads.
- Les transporteurs touristiques sont en accord avec les finalités communes à 75%. Cependant, un quart d'entre eux ne partage pas les mêmes objectifs. Cela peut être dû à des différences de priorités commerciales ou d'approche dans la prestation de services de transport.

- **Collaboration dans la destination**

Tableau 37 : Statistiques des réponses à la question de l'existence de collaboration dans la destination

	Effectif	Pourcentage
NON	18	17,5
OUI	85	82,5
Total	103	100,0

Pour la question de la collaboration avec les acteurs de la destination touristique : Les résultats du tableau montrent que la majorité des acteurs d'une destination touristique (82,5 %) affirment qu'il existe une collaboration entre eux. Cela suggère que la coopération et la coordination entre les différentes parties prenantes de la destination sont considérées comme importantes et sont mises en pratique.

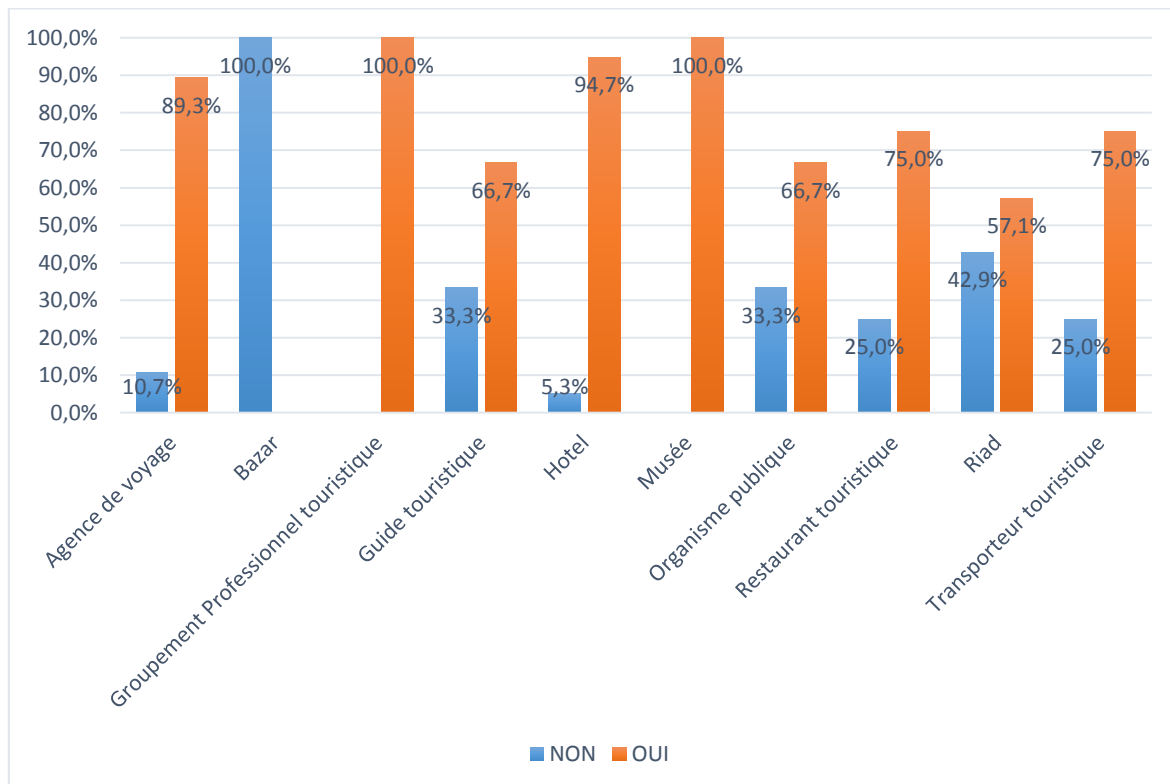
D'autre part, un pourcentage relativement faible d'acteurs (17,5 %) ont répondu "NON" à l'existence d'une collaboration. Il peut y avoir plusieurs raisons possibles à cela, telles que des différends ou des désaccords entre les acteurs, une communication insuffisante ou des intérêts divergents.

- **Collaboration avec les partenaires de la destination selon le type d'organisme**

Tableau 38 : pourcentages des répondants à la question de collaboration dans la destination selon le type d'organisme

Organismes	NON	OUI
Agence de voyage	10,7%	89,3%
Bazar	100,0%	00,0%
Groupeement Professionnel touristique	00,0%	100,0%
Guide touristique	33,3%	66,7%
Hôtel	5,3%	94,7%
Musée	00,0%	100,0%
Organisme publique	33,3%	66,7%
Restaurant touristique	25,0%	75,0%
Riad	42,9%	57,1%
Transporteur touristique	25,0%	75,0%
Total	17,5%	82,5%

Figure 32 - pourcentages des répondants à la question de collaboration dans la destination selon le type d'organisme



Concernant la question de la collaboration avec les partenaires selon le type d'organisme, nous avons relevé les résultats suivants :

- Les agences de voyage ont un taux de collaboration élevé avec les autres partenaires de la destination touristique, avec 89,3% d'entre elles déclarant collaborer. Cela suggère qu'elles sont activement impliquées dans la coordination et la création de produits touristiques.
- Les données indiquent que 100% des « Bazaristes » collaborent avec d'autres partenaires de la destination touristique. Cela peut être dû à leur rôle dans la vente de produits locaux et artisanaux, qui nécessite une collaboration avec d'autres acteurs pour fournir une offre diversifiée aux touristes.
- Le CRT en tant que Groupement Professionnel touristique a également un taux de collaboration de 100%. Cela est logique car ces organismes regroupent souvent plusieurs entreprises et acteurs du secteur touristique, et la collaboration est essentielle pour la réalisation de leurs objectifs communs.
- Les guides touristiques affichent un taux de collaboration de 66,7%. Cela peut être attribué à leur rôle central dans la fourniture d'informations aux touristes et à leur liaison avec d'autres partenaires pour offrir des visites et des expériences enrichissantes.

- Les hôtels présentent un taux de collaboration élevé, avec 94,7% d'entre eux déclarant collaborer avec d'autres partenaires. Cette collaboration peut inclure des partenariats avec des agences de voyage, des restaurants, des attractions touristiques, etc., dans le but d'offrir une expérience complète aux visiteurs.
- Les musées ont un taux de collaboration de 100%, ce qui est encourageant. Cela indique une volonté de coopération entre les musées et les autres acteurs de la destination touristique pour promouvoir la culture et l'histoire locales.
- Les organismes publics affichent un taux de collaboration de 66,7%. Cela suggère qu'ils reconnaissent l'importance de travailler en collaboration avec d'autres partenaires pour le développement et la promotion du tourisme dans la destination.
- Les restaurants touristiques ont un taux de collaboration de 75%. Cela peut s'expliquer par la nécessité pour les restaurants de collaborer avec d'autres acteurs, tels que les agences de voyage et les hôtels, pour attirer les touristes et offrir des expériences culinaires attractives.
- Les Riads présentent un taux de collaboration de 57,1%. Bien que légèrement inférieur à certains autres partenaires, cela indique tout de même une volonté de coopération pour promouvoir l'hébergement traditionnel et authentique dans la destination.
- Les transporteurs touristiques ont un taux de collaboration de 75%. Ils jouent un rôle essentiel dans le déplacement des touristes à travers la destination, et il est logique qu'ils collaborent avec d'autres partenaires pour offrir des solutions de transport efficaces.

- **Appartenance aux groupements**

Tableau 39 : Statistiques des répondants à la question de l'appartenance aux groupements

	Fréquence	Pourcentage
NON	29	28,2
OUI	74	71,8
Total	103	100,0

Les résultats du tableau révèlent que la majorité des acteurs d'une destination touristique (71,8 %) sont membres de groupements professionnels. Cela suggère que ces acteurs reconnaissent l'importance de se regrouper avec d'autres professionnels du secteur pour bénéficier d'avantages

tels que le partage d'informations, le réseautage, la représentation collective des intérêts et l'accès à des ressources communes.

D'autre part, un pourcentage significatif d'acteurs (28,2 %) n'appartiennent pas à de tels groupements professionnels. Les raisons possibles peuvent inclure un manque d'intérêt, des coûts élevés d'adhésion, des avantages perçus comme limités ou une méconnaissance des opportunités offertes par ces groupements.

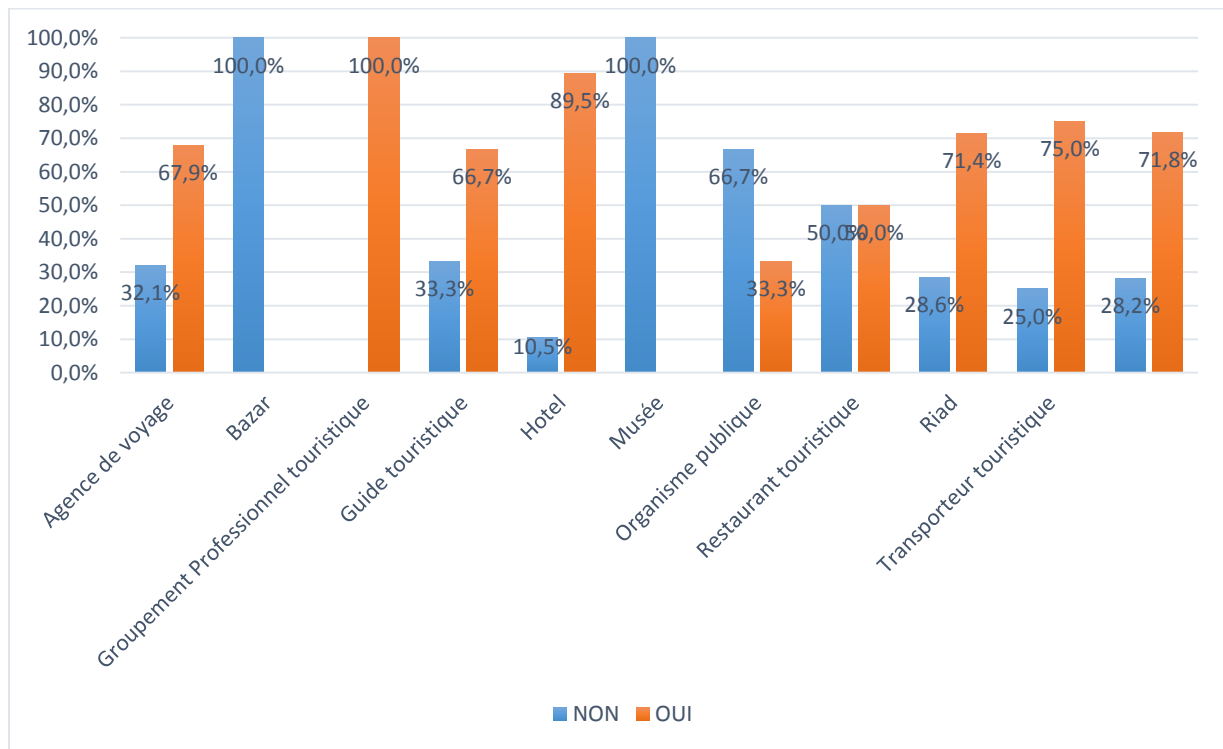
Il est important de noter que l'appartenance aux groupements professionnels peut jouer un rôle clé dans le développement et la promotion de la destination touristique, en facilitant la collaboration, la mise en commun des ressources et l'échange d'expériences entre les acteurs. Les résultats suggèrent donc qu'il pourrait y avoir des opportunités pour encourager davantage d'acteurs à rejoindre ces groupements professionnels, afin de renforcer la coopération et la synergie au sein de la destination.

- **Appartenance aux groupements selon le Type d'organisme**

Tableau 40 : Pourcentages des répondants à la question de l'appartenance aux groupements selon le type d'organisme

Types d'organisme	NON	OUI
Agence de voyage	32,1%	67,9%
Bazar	100,0%	00,0%
Groupement Professionnel touristique	00,0%	100,0%
Guide touristique	33,3%	66,7%
Hotel	10,5%	89,5%
Musée	100,0%	00,0%
Organisme publique	66,7%	33,3%
Restaurant touristique	50,0%	50,0%
Riad	28,6%	71,4%
Transporteur touristique	25,0%	75,0%
Total	28,2%	71,8%

Figure 33 - pourcentages des répondants à la question de l'appartenance aux groupements selon le type d'organisme



Les groupements professionnels peuvent jouer un rôle important dans la promotion de bonnes pratiques, la représentation des intérêts de l'industrie touristique et la collaboration entre les acteurs. Les chiffres indiquent la proportion d'acteurs qui bénéficient de ces avantages en étant membres de groupements professionnels, ainsi que ceux qui ont choisi de ne pas y adhérer. Les résultats obtenus se présentent comme suit :

- 67,9% des agences de voyage sont membres d'un groupement professionnel, ce qui indique une forte participation et engagement de ces acteurs dans la profession.
- Tous les « Bazaristes » interrogés déclarent qu'ils ne sont pas membres d'un groupement professionnel.
- Pour le CRT en tant que Groupement Professionnel touristique, est également membre d'un groupement professionnel le « CNT », ce qui démontre son adhésion à la profession et sa volonté de se regrouper pour représenter les intérêts communs.
- 66,7% des guides touristiques sont membres d'un groupement professionnel. Bien que ce pourcentage soit élevé, il reste encore une partie significative qui n'est pas affiliée, ce qui suggère une certaine diversité d'approches dans cette profession.

- 89,5% des hôtels sont membres d'un groupement professionnel, ce qui témoigne d'une forte adhésion de ces établissements à des normes et des pratiques professionnelles communes.
- Comme le tableau l'indique, le musée « Dar eljamai » n'est pas membres d'un groupement professionnel.
- 66,7% des organismes publics sont membres d'un groupement professionnel. Cependant, il est intéressant de noter que 33,3% des organismes publics ne sont pas affiliés, ce qui peut suggérer une certaine diversité d'approches.
- Restaurants touristiques : Le pourcentage est équilibré avec 50% des restaurants touristiques membres d'un groupement professionnel et 50% qui ne le sont pas. Cela indique une certaine variété dans les approches et les affiliations dans ce secteur.
- 71,4% des Riads sont membres d'un groupement professionnel, ce qui suggère un engagement élevé de ces acteurs dans leur secteur.
- Transporteurs touristiques : 75% des transporteurs touristiques sont membres d'un groupement professionnel, ce qui indique une adhésion élevée de ces acteurs à des normes professionnelles communes.

Conclusion

Dans cette partie empirique de notre recherche, nous avons mené une étude exploratoire visant à évaluer la faisabilité et la pertinence de l'application du concept de cluster dans le contexte marocain, plus précisément dans la région de Fès-Meknès. Les résultats de cette étude nous permettent de conclure que la théorie du cluster peut être appliquée avec succès dans le contexte marocain, en particulier dans la région de Fès-Meknès. Cette affirmation est étayée par la validation de l'application du modèle du diamant touristique à cette destination. En effet, la région de Fès-Meknès réunit tous les éléments requis par ce modèle, les rendant parfaitement conformes.

En conséquence, la mise en œuvre de la politique de cluster satisfait toutes les conditions requises pour assurer son succès. Cela en fait un choix stratégique efficace pour positionner la destination de Fès-Meknès parmi les destinations les plus dynamiques à l'échelle mondiale.

La deuxième partie de notre étude empirique consistait à réaliser une étude quantitative sous forme d'une enquête sur le terrain, qui s'est fixé comme objectif d'évaluer les facteurs de compétitivité de la destination basé sur le concept de cluster, tels qu'ils sont présentés par M. Porter et développé davantage par Crouch et Ritchie. Afin d'identifier les facteurs les plus déterminants et d'orienter ainsi les politiques et stratégies des décideurs vers les attributs susceptibles de renforcer la compétitivité de la destination.

En effet, Le modèle de Crouch et Ritchie fondé sur le modèle du diamant touristique de Porter, fournit un cadre stratégique pour le développement touristique. En identifiant les facteurs clés de compétitivité, il aide à définir les priorités en termes d'investissements, de développement des infrastructures, de promotion et de marketing, de formation du personnel, etc. L'application du modèle au contexte marocain peut orienter les décisions stratégiques des acteurs du secteur touristique et les aider à allouer efficacement leurs ressources pour améliorer la compétitivité du pays.

Cette étude nous a permis de déterminer les facteurs considérés par les acteurs touristiques de la destination de Fès-Meknès comme les plus déterminants dans sa compétitivité et sur lesquels une attention particulière doit être portée et des efforts considérables doivent être menés afin de se mettre au niveau de concurrence du marché mondial.

A l'issue de cette enquête, des conclusions importantes peuvent être soulignées :

Les acteurs touristiques ont évalué plusieurs facteurs de compétitivité d'une destination touristique. Ils estiment que « Les ressources de base et attracteurs » et « Gestion de la destination » sont les deux facteurs les plus importants pour la compétitivité d'une destination touristique, suivis de près par les facteurs, « Déterminants qualitatifs et amplificateurs » et « Les facteurs et ressources de soutien » enfin le facteur « Politique, planification et développement de la destination » occupe la dernière position.

Cela signifie que les décideurs doivent accorder une attention particulière à deux facteurs essentiels : les ressources de base et les attracteurs, ainsi que la gestion de la destination. Ils doivent veiller à préserver et développer les ressources fondamentales de la destination, tout en travaillant en collaboration avec les acteurs du tourisme de la région pour assurer une gestion efficace de la destination et une gouvernance adéquate.

L'évaluation des sous facteurs appartenant aux cinq facteurs précités de la compétitivité de la destination ont donnés les résultats suivants :

- **Ressources de base et attracteurs**

Selon les réponses données par les participants à l'enquête, « les événements spéciaux », « les ressources naturelles et le climat » ont obtenu les notes les plus élevées, indiquant leur grande importance. « La culture et l'histoire », « la variété d'activités », « le divertissement », « la superstructure » et « les relations dans le marché » ont également été considérés comme des éléments importants. En combinant ces facteurs, une destination touristique peut attirer les visiteurs en proposant des expériences uniques, des infrastructures de qualité et des interactions positives entre les acteurs locaux, ce qui contribue à sa compétitivité globale.

- **Facteurs et ressources de soutien**

Les résultats obtenus indiquent que « l'hospitalité », « la disponibilité des ressources touristiques » et « l'accessibilité » sont considérés comme les facteurs les plus importants pour la compétitivité de la destination touristique de Fès-Meknès, tandis que « le soutien gouvernemental » est considéré comme relativement moins crucial.

- **Politique, planification et développement de la destination**

Les résultats indiquent que les répondants considèrent « la politique de développement », « le cadre stratégique », « l'analyse concurrentielle », « le positionnement » et « le suivi » comme des facteurs importants pour la compétitivité de la destination touristique, tandis que « la philosophie » et « la vision » ont été perçues comme relativement moins importantes.

- **Gestion de la destination**

Les participants de l'enquête ont attribué les notes les plus élevées à « la qualité des services », au « développement des ressources humaines » et à « la gestion de crise » en tant que facteurs clés de compétitivité d'une destination touristique. Cependant, il est important de noter que tous les facteurs présentés sont perçus comme ayant une certaine importance, bien que leur niveau de priorité puisse varier.

- **Déterminants qualificatifs et amplificateurs**

Selon les évaluations des acteurs touristiques, « la sécurité » est considérée comme le sous facteur le plus important dans la compétitivité d'une destination touristique, suivi de près par la « réputation et l'image ». « La localisation géographique », « la capacité de transport », « le rapport qualité-prix » et « l'interdépendance entre acteurs » sont également des facteurs à prendre en compte, bien que légèrement moins prioritaires. Cette classification met en évidence l'importance de la sécurité et de la réputation pour attirer les touristes, tandis que d'autres aspects

tels que l'accessibilité et le rapport qualité-prix jouent également un rôle significatif dans la compétitivité globale d'une destination.

- **Finalités communes partagées par les acteurs de la destination**

Les résultats indiquent que la majorité des acteurs de la destination touristique partagent des finalités communes, ce qui peut contribuer à une collaboration et à une coordination efficaces. Cependant, il est important de prendre en compte les acteurs qui ne partagent pas ces finalités communes et de travailler sur les éventuelles divergences pour favoriser une approche plus unifiée et cohérente de la destination touristique.

Il serait intéressant d'analyser plus en détail les raisons pour lesquelles certains acteurs ne partagent pas de finalités communes. Cela pourrait aider à identifier les divergences et les points de tension potentiels dans la destination touristique et à travailler vers une plus grande convergence d'objectifs.

Les résultats montrent une variabilité dans le partage des finalités communes par les différents types d'organismes dans une destination touristique. Certains acteurs, tels que les musées, les hôtels et les agences de voyage, affichent un fort alignement, tandis que d'autres, comme les « Bazaristes » et les organismes publics, montrent des opinions plus divergentes. Ces différences peuvent avoir un impact sur la coordination et la collaboration entre les acteurs de la destination touristique dans la réalisation des objectifs communs.

- **Collaboration dans la destination**

Les résultats indiquent que la majorité des acteurs d'une destination touristique reconnaissent l'importance de la collaboration et sont engagés dans des efforts communs pour promouvoir et développer la destination. Cependant, il peut y avoir des opportunités d'amélioration pour encourager une plus grande coopération et résoudre les problèmes qui empêchent certains acteurs de participer à cette collaboration.

Les résultats indiquent généralement un niveau élevé de collaboration entre les partenaires d'une destination touristique, avec certains types d'organismes affichant des taux de collaboration plus élevés que d'autres. La collaboration entre ces acteurs est essentielle pour fournir une expérience touristique complète et cohérente aux visiteurs.

- **Appartenance aux groupements**

Globalement, les résultats montrent que la majorité des acteurs de la destination touristique étudiée sont membres d'un groupement professionnel. Cela peut indiquer une volonté de collaborer, de partager les meilleures pratiques et de promouvoir le développement du secteur touristique dans la région. Cependant, il existe encore des acteurs qui ne sont pas affiliés, ce qui peut refléter une diversité d'approches ou des différences dans la participation aux groupements professionnels.

Bien que la majorité des acteurs d'une destination touristique soient membres de groupements professionnels, il existe encore une partie non négligeable qui n'a pas adhéré à de tels regroupements. Des efforts supplémentaires pourraient être entrepris pour promouvoir les avantages de l'appartenance à ces groupements et encourager une plus large participation des acteurs de la destination.

Finalement, en réponse aux questions de recherche posées dans cette thèse, nous pouvons formuler les conclusions majeures suivantes : Tout d'abord, il est possible d'appliquer avec succès le concept de cluster de tourisme dans le contexte du Maroc, en particulier dans la région de Fès-Meknès. Ensuite, il est clair que le cluster de tourisme apporte une contribution significative à la compétitivité de la destination, comme en témoignent les acteurs touristiques de la région.

CONCLUSION GENERALE

Le tourisme est un secteur très vaste et diversifié, comprenant des services tels que les transports, l'hébergement, la restauration, les attractions touristiques, les agences de voyage, et bien d'autres. Pour offrir une expérience touristique complète et de qualité, il est essentiel que ces différents acteurs collaborent et se regroupent afin de proposer des offres intégrées et cohérentes. Dans l'industrie du tourisme, les acteurs sont souvent interdépendants les uns des autres. Cette interdépendance nécessite une collaboration étroite entre les différentes parties prenantes afin de répondre aux besoins et aux attentes des touristes.

En outre, le tourisme est une activité qui nécessite d'importants investissements, que ce soit pour la construction d'infrastructures touristiques, la promotion de destinations ou l'amélioration des services. En collaborant et en se regroupant, les acteurs du secteur peuvent mutualiser leurs ressources financières et leurs compétences, ce qui leur permet d'accéder à de nouveaux marchés et d'innover plus rapidement.

En travaillant ensemble au sein d'un cluster, ces acteurs peuvent bénéficier de nombreux avantages. Tout d'abord, en partageant des ressources et en collaborant, ils peuvent réduire les coûts et améliorer l'efficacité, ce qui peut conduire à des économies d'échelle. De plus, ils peuvent travailler ensemble pour améliorer la qualité des services et des expériences touristiques, en offrant des offres intégrées et des forfaits touristiques qui attirent les visiteurs.

En somme, le concept de cluster peut être un outil très puissant pour promouvoir la compétitivité d'une destination touristique en permettant aux acteurs de l'industrie de travailler ensemble pour améliorer la qualité des services touristiques, développer des synergies entre les différents secteurs et stimuler l'innovation et la créativité.

Nous présumons à travers cette recherche d'avoir exposé avec clarté le concept du cluster de tourisme, avec tous ses contours. Ainsi que de mettre en lumière l'importance d'évaluer les facteurs de compétitivité de la destination. En effet, l'étude des facteurs de compétitivité permet au Maroc d'identifier ses avantages concurrentiels et les domaines nécessitant des améliorations pour stimuler le tourisme et le développement économique du pays. En comprenant ces facteurs, le Maroc peut se positionner stratégiquement sur le marché mondial du tourisme, élaborer des stratégies de marketing ciblées et attirer des investissements nationaux et étrangers. Cela lui permet également de diversifier les marchés touristiques et renforcer son image de

marque en tant que destination attrayante et compétitive, attirant ainsi un plus grand nombre de touristes potentiels.

De ce fait, nous avons abordé le sujet en parcourant plusieurs étapes. Ainsi, après avoir examiné les recherches existantes sur le concept de cluster de tourisme, y compris ses origines et ses approches théoriques, nous avons entrepris une étude exploratoire pour déterminer le cadre approprié pour notre étude de cas. Cette étude préliminaire nous a permis d'établir les bases nécessaires à notre recherche. Par la suite, nous avons réalisé une étude quantitative afin d'évaluer l'importance relative des différents facteurs de compétitivité.

Cette recherche présente des contributions significatives tant sur le plan théorique que managérial.

Contributions théoriques

Cette recherche élargit la compréhension théorique du concept de cluster de tourisme en clarifiant ses origines et en abordant ses différents aspects. Elle contribue également à la connaissance académique des facteurs de compétitivité et des conditions de réussite liés à la mise en place de politiques de cluster. La revue de littérature effectuée examine en détail le concept de cluster en général, ainsi que sa pertinence et son impact spécifiques dans le secteur du tourisme.

Dans le premier chapitre de notre revue de littérature, nous avons établi un cadre théorique et posé les bases du concept de cluster en présentant et en définissant ce concept selon différentes perspectives d'auteurs et de chercheurs dans le domaine. Nous avons également expliqué les différentes phases du cycle de vie d'un cluster, ainsi que ses bénéfices potentiels et les risques associés. De plus, nous avons analysé la relation entre le cluster et la compétitivité ainsi que le développement régional.

Le deuxième chapitre de notre revue de littérature s'est concentré sur le concept spécifique du cluster de tourisme. Dans ce chapitre, nous avons présenté les caractéristiques du secteur touristique et montré la pertinence de l'application du concept de cluster de tourisme dans ce domaine. Nous avons également défini le concept de cluster de tourisme, discuté de ses avantages et des obstacles à sa formation. Ensuite, nous avons examiné l'impact du cluster de tourisme sur la compétitivité de la destination et sa relation avec le développement régional.

Contributions managériales

Dans un contexte de concurrence croissante, il est essentiel de comprendre comment améliorer et maintenir la compétitivité des destinations touristiques afin de gérer et de planifier efficacement leur développement. Étant donné que les destinations touristiques comprennent diverses composantes, telles que les ressources naturelles et culturelles ainsi que de multiples entreprises touristiques, il est nécessaire de procéder à une analyse systématique et d'établir un cadre pour évaluer leur compétitivité.

Le modèle de compétitivité présenté dans cette recherche, peut contribuer à la création et à l'intégration d'attractions et de ressources touristiques à valeur ajoutée, permettant ainsi d'accroître la compétitivité des destinations. Les résultats de ces recherches peuvent également être utiles aux planificateurs, aux promoteurs et aux décideurs du tourisme en leur fournissant une compréhension des facteurs clés du secteur touristique.

En effet, cette étude revêt une importance stratégique majeure en ce qu'elle attire l'attention des décideurs sur la nécessité d'évaluer les facteurs de compétitivité de la destination. Elle met en lumière l'importance de rediriger les politiques publiques vers la promotion d'initiatives visant à établir des clusters, qui sont des regroupements d'entreprises, d'institutions et d'acteurs économiques complémentaires opérant dans un même secteur.

Cette étude met en évidence que l'établissement de clusters offre de nombreux avantages pour la compétitivité d'une destination touristique. En regroupant les ressources et en encourageant la coopération entre les acteurs du secteur, un cluster crée une dynamique collaborative qui favorise l'innovation, la synergie et la mise en commun des compétences. Les entreprises, les institutions de recherche, les fournisseurs de services et d'autres acteurs du secteur peuvent ainsi collaborer étroitement, partager des connaissances, développer des projets communs et tirer parti de l'effet de réseau.

L'étude cherche également à sensibiliser les acteurs du secteur touristique de la destination à l'importance de la coopération et de la mise en réseau au sein d'un cluster. Elle souligne que pour réussir la mise en place d'un cluster, il est crucial de rassembler les ressources disponibles, tant matérielles qu'intellectuelles, afin de maximiser les chances de succès. La coopération et la mise en réseau permettent d'accéder à un éventail plus large de compétences et de ressources, de mutualiser les coûts et les efforts, et d'innover plus rapidement en bénéficiant de l'expertise collective.

En adoptant des actions conjointes et en s'engageant dans des collaborations interdisciplinaires, les acteurs du cluster peuvent améliorer leur compétitivité individuelle et collective. Les retombées positives de cette approche se manifestent à différents niveaux : en renforçant l'attrait de la destination touristique, en favorisant le développement de produits et services innovants, en améliorant la qualité de l'expérience touristique et en augmentant la satisfaction des visiteurs. De plus, le cluster peut également stimuler l'économie locale en créant de l'emploi, en attirant des investissements et en favorisant le développement durable.

Recommandations

Les tentatives timides et rares des acteurs du tourisme au Maroc pour créer un cluster touristique révèlent la fragilité de ce secteur et les divergences d'objectifs entre ces acteurs. Cette situation devrait inciter les pouvoirs publics à orienter leurs stratégies vers la promotion de synergies et la collaboration entre les professionnels du tourisme et d'autres secteurs. En effet, la politique touristique actuelle, qui vise à soutenir les PME et les TPE sur le plan technique et financier, s'est avérée insuffisante.

En d'autres termes, le Maroc a besoin de s'appuyer sur un réseau d'entreprises, à la fois touristiques et non touristiques (telles que les universités, les musées, les agences événementielles, les transports publics, les associations culturelles et sportives, etc.), qui soient modernes, bien structurées et professionnelles. Cela leur permettrait de relever des défis qualitatifs importants et de proposer une offre de services complète conforme aux standards internationaux, tout en répondant aux nouvelles demandes du secteur touristique, notamment en matière d'animations, d'innovations et d'activités de loisirs.

L'implication d'autres secteurs contribuerait à créer une complémentarité qui manque actuellement dans les produits touristiques, tout en assurant la qualité des services offerts aux touristes. Par conséquent, cela favoriserait la réussite de l'expérience touristique dans son ensemble.

La mise en place du cluster de tourisme exige de la part des différents acteurs et intervenants touristiques des efforts considérables pour pallier aux nombreuses carences et limites qui freinent la concrétisation de ce projet. En effet, la réussite d'un cluster de tourisme dépend de la collaboration entre les acteurs du secteur, tels que les hôteliers, les agences de voyage, les guides touristiques, les artisans locaux, les autorités locales, etc. Il est nécessaire de mettre en

place des mécanismes de coordination et de coopération pour promouvoir une approche collective du développement touristique.

Pour assurer la qualité des services et des produits touristiques, il est important de former et de développer les compétences des acteurs impliqués. Cela inclut la formation des guides touristiques, des artisans, du personnel hôtelier, etc. Il convient de mettre en place des programmes de formation adaptés pour renforcer les compétences nécessaires au développement du cluster de tourisme.

Par ailleurs, pour garantir le succès de la mise en place de la politique de cluster dans la région de Fès-Meknès, une attention particulière doit être portée à la force des relations entre les différents acteurs, et d'analyser l'existence et l'instauration d'un climat de confiance au sein de la destination. En fait, la confiance et les relations fortes entre les différents acteurs touristiques constituent un facteur crucial dans la consolidation des efforts des différentes parties prenantes dans la voie du renforcement de la compétitivité de la destination.

L'essor touristique du pays ne peut être atteint sans la synergie des efforts de l'ensemble des acteurs institutionnels et privés. L'aboutissement de la stratégie de développement touristique relevant les défis de la durabilité, de l'originalité et de la compétitivité dépend de la capacité de ces institutions à fédérer l'ensemble d'intervenants et de préparer un environnement économique, législatif, procédural et social propice au développement du secteur.

Limites et voies de recherche

Cette étude présente également certaines limites qu'il convient de prendre en compte. Les résultats obtenus peuvent être spécifiques au contexte de notre étude de cas et pourraient ne pas être généralisables à d'autres destinations. De plus, des facteurs externes non pris en compte dans notre analyse pourraient également influencer la compétitivité des clusters de tourisme. Par conséquent, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour explorer davantage ces questions et approfondir notre compréhension du sujet.

Cette étude présente certaines limites dans sa sélection de facteurs déterminants. Bien que ces facteurs aient été choisis en se basant sur l'analyse documentaire, il est possible que d'autres variables et concepts critiques existent pour une meilleure compréhension de la compétitivité des destinations. Par conséquent, des études futures pourraient être menées afin d'inclure ces variables supplémentaires et examiner la compétitivité des destinations de manière plus approfondie.

Une autre limite de cette étude concerne les répondants. En général, dans la littérature sur le tourisme, les parties prenantes du secteur du tourisme peuvent inclure des résidents, des touristes et des experts en tourisme, tels que des personnes impliquées dans des organisations, des associations et des attractions. Cependant, cette étude ne prend pas en compte les opinions des résidents et des touristes. Par conséquent, pour des enquêtes plus complètes et approfondies, il est recommandé que les recherches futures incluent à la fois les résidents et les touristes.

Les résultats obtenus sont statiques et s'appliquent uniquement à un instant précis, à savoir lorsque les questionnaires ont été remplis. En revanche, la gestion stratégique est une activité extrêmement dynamique, influencée par des facteurs qui évoluent constamment tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Par conséquent, cela limite la généralisation des conclusions de cette recherche dans le temps. Pour étudier les tendances qui se manifestent dans l'industrie du tourisme, il serait donc possible de reproduire cette étude à intervalles réguliers.

Notre recherche apporte une contribution essentielle à un domaine d'une importance capitale, qui nécessite une multiplication des recherches et des études sur diverses questions et problématiques liées à ce sujet. Outre la participation de la communauté académique, il est également essentiel d'impliquer les professionnels et les décideurs politiques. Par conséquent, il reste de nombreux aspects à approfondir dans les recherches futures.

Dans cette optique, il est crucial d'analyser en profondeur les rôles que les pouvoirs publics doivent assumer dans la mise en place et le soutien du cluster, ainsi que la répartition des responsabilités entre les différents acteurs impliqués dans la destination. Il convient également de faire le point sur les initiatives de cluster existantes afin d'examiner les différentes stratégies envisageables pour créer et établir un cluster spécifique. De plus, il est important de mener des recherches approfondies sur la gouvernance et la gestion du cluster après sa création, afin d'assurer sa durabilité.

En conclusion, cette étude offre des perspectives intéressantes sur les clusters de tourisme, tant du point de vue théorique que managérial. Cependant, il est important de reconnaître ses limites et de poursuivre les recherches pour obtenir une vision plus complète et approfondie dans ce domaine.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alavi, J., et Yasin, M. M. (2000). A systematic approach to tourism policy. *Journal of Business Research*, 48(2), 147-156.
- Alcouffe, A., Coulomb, F. (1993). *Small and Medium-sized Business in European Tourist Sectors*. Paris: OECD.
- Alonso, W. (1964). *Location and land use: toward a general theory of land rent*. Harvard university press.
- Altenburg, T., Gillegrand, W., et Stamer, J. M. (1998). *Building system competitiveness*. Berlin: German Development Institute – GDI.
- Alvarez Gonzalez J.A., et Gonzalez Moralez O. (2006). L'apprentissage, l'innovation et la compétitivité dans les clusters touristiques : une étude comparée entre l'Espagne et l'Italie. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 4, 551-574.
- Amine, R. (2016). Les clusters au Maroc : vers l'émergence d'une nouvelle politique industrielle territoriale. *Marché et organisations*, 26(2), 93-120.
- Angers, M. (1996). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. (2e éd.). Anjou : Éditions CEC.
- Ardinat, G. (2013). *Géographie de la compétitivité*. Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.
- Argote, L., et Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82, 150–169.
- Audretsch, D. B., & Feldman, M. P. (1996). R&D spillovers and the geography of innovation and production. *The American economic review*, 86(3), 630-640.
- Babbie, E. R. (1975). *The Practice of Social Research*. Belmont, Ca.: Wads.
- Baggio, R., Scott, N., et Cooper, C. (2010). Network science: A review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802-827.
- Baptista, R. (2001). Geographical clusters and innovation diffusion. *Technological Forecasting and Social Change*, 66(1), 31-46.
- Becattini, G. (1989). *Sectors and/or Districts: Some Remarks on the Conceptual Foundations of Industrial Economics*.
- Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. *The Journal of Industry Studies*, 1(2), 7-26.

- Bellandi, M. (1989). *The industrial district in Marshall. Small firms and industrial districts in Italy.*
- Benner, M. (2017). From Clusters to Smart Specialization: Tourism in Institution-Sensitive Regional Development Policies. *Economies*, 5(3), 26.
- Bergman, E. M., & Feser, E. J. (1999). Industry clusters: a methodology and framework for regional development policy in the United States. *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, 243-268.
- Beritelli, P., Bieger, T., et Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96-107.
- Bieger, T. (1998). Reengineering destination marketing organisations-the case of Switzerland. *Revue de Tourisme*, 53(3), 4-17.
- Bocquet R. (2008). Proximités et coordination interfirmes : une analyse empirique de la compétitivité des stations de sport d'hiver. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*. 2. 159-178.
- Booth, W. C. (1961). Distance and point-of-view: An essay in classification. *Essays in Criticism*, 11(1), 60-79.
- Bordas, E. (1994). *Competitiveness of tourist destinations in long distance markets*. The Tourist Review.
- Botti, L., Camprubi, R. et Torrès, O. (2008). *Tourism and Regional Development: Small Bussinesses and Social Network for Competitiveness*. Research Entrepreneurship and Small Business XXII, Universidad Beira Interior, Covilhã
- Bradshaw, T.K., et Blakely, E.J. (1999). What Are "Third-Wave" State Economic Development Efforts? From Incentives to Industrial Policy. *Economic Development Quarterly* 13.1: 229-244.
- Braun, P. (2004). Regional Innovation and Tourism Networks: the nexus between ICT diffusion and change in Australia. *Information Technology et Tourism*, 6(4).
- Braun, P. (2005). Creating value to tourism products through tourism networks and clusters: uncovering destination value chains. Paper presented at the OECD et Korea Conference on Global Tourism Growth: A Challenge for SMEs, Gwangju, Korea, 2-11.
- Braun, P., et Hollick, M. (2005). Lifestyle Entrepreneurship: the unusual nature of the tourism entrepreneur. Paper presented at the Regional Frontiers of Entrepreneurship Research (AGSE), Melbourne, Australia, 10 -11.

- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Buhalis, D., et Crotts, J. (2013). *Global alliances in tourism and hospitality management*. Routledge.
- Capone, F., et Boix, R. (2003). Sources of competitiveness in tourist local systems: an application to Italy. In *Proceedings of 45th Congress of the European Regional Science Association*, Amsterdam (pp. 23-27).
- Christensen, P., McIntyre, N. et Pikhholz, L. (2002). Bridging Community et Economic Development. A Strategy for Using Industry Clusters to Link Neighborhoods to the Regional Economy. Shorebank Enterprise Group, Cleveland.
- Clancy, P., O'Malley, E., O'Connell, L., et Van Egeraat, C. (2001). Industry clusters in Ireland: An application of Porter's model of national competitive advantage to three sectors. *European planning studies*, 9(1), 7-28.
- Clergeau, C. et Violier, P. (2012). Le concept de cluster est-il soluble dans le tourisme ? *Téoros*, 31 (2), 60–71.
- Cooke P. (2001). *Knowledge economies: clusters, learning and co-operative advantage*. London, Routledge.
- Cooper, C., et Hall, C. M. (2012). *Contemporary tourism: An international approach*. Butterworth-Heinemann.
- Corò, G., et Grandinetti, R. (2001). Industrial district responses to the network economy: vertical integration versus pluralist global exploration. *Human Systems Management*, 20(3), 189-199.
- Costa, J. (1995). International perspectives on travel and tourism development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 7, 10-19.
- Creswell, J. W. (2009). Mapping the field of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 3(2), 95-108.
- Crevoisier, O. (2004). The innovative milieus approach: Toward a territorialized understanding of the economy? *Economic Geography*, 80(4), 367-379.
- Crompton, J. L. (1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of tourism research*, 6(4), 408-424.
- Crouch, G. I., et Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of business research*, 44(3), 137-152.

- Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of travel research*, 50(1), 27-45.
- Cunha S.K., et Cunha J.C. (2005). Tourism Cluster Competitiveness and Sustainability: Proposal for a Systemic Model to Measure the Impact of Tourism on Local Development. *Brazilian Administration Review*, 4, 47-62.
- Debonneuil, M., & Fontagné, L. (2003). *Compétitivité*. Paris : La Documentation française.
- Decrop, A. (1999). An integrated approach of tourism destination attractiveness and competitiveness. *Journal of Travel Research*, 37(4), 365-371.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Dupeyras, A., Chevreau, A., Stacey, J., Bolengo, A., Fabry, N., Zeghni, S., & Pierra, P. (2018). Promouvoir le développement de clusters de tourisme au Maroc (OCDE).
- Dwyer, L., et Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Dwyer, L., Forsyth, P., et Dwyer, W. (2010). Destination competitiveness: what does it mean? *Tourism management*, 31(5), 641-647.
- Dwyer, L., Forsyth, P., et Spurr, R. (2004). Estimating the impacts of special events on an economy. *Journal of travel research*, 42(1), 41-49.
- Dyer, J., Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4).
- Elmazi, L., Pjero, E., et Bazini, E. (2006). Tourist destination as a business system and the application of marketing in destination management. In *International Conference of Trends, Impacts, Policies and Tourism Development*. Heraklion, Greece (pp. 15-18).
- Enright, M. J. (1993). The Geographic Scope of Competitive Advantage. In E. Dirven, J. Groenewegen, et S. van Hoof, eds. *Stuck in the region? Changing scales for regional identity*.
- Enright, M. J., et Roberts, B. H. (2001). Regional clustering in Australia. *Australian Journal of Management*, 26(1_suppl), 65-85.
- Enright, M. J., et Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777-788.
- Evans, G. (1999). Networking for Growth and Digital Business: Local Urban Tourism SMTEs and ICT. In D. Buhalis et W. Schertler (Eds.), *International Conference on*

Information and Communication Technologies in Tourism 1999 (pp. 376- 387). Innsbruck, Austria: Springer -Verlag.

- Fabry, N., et Zeghni 1, S. (2012). Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme. *Monde en développement*, (1), 97-110.
- Fabry, N. (2009). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1(1), 55-66.
- Feldman, M. (2003). The locational dynamics of the US biotech industry: knowledge externalities and the anchor hypothesis. *Industry and innovation*, 10(3), 311-329.
- Fernando, I. N., et Long, W. (2012). New conceptual model on cluster competitiveness: A new paradigm for tourism?. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 75.
- Ferreira, J., & Estevao, C. (2009). Regional competitiveness of a tourism cluster: A conceptual model proposal. *Encontros científicos–Tourism & management studies*, 37-51.
- Flagestad, A. (2002). *Strategic Success and Organisational Structure in Winter Sport Destinations: A multiple stakeholder approach to measuring organisational performance in Scandinavian and Swiss case studies*. ETOUR.
- Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2017). *Tourism: Principles and practice*. Pearson UK.
- Framke, W. (2001). The 'destination': A problematic concept. 10^o Nordiska Forskarsymposiet I Turism, 18-20.
- Fujita M., Krugmanp. et Venables A. (1999). *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Fujita, M. (1989). *Urban Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fyall, A., et Garrod, B. (2005). *Tourism marketing: A collaborative approach* (Vol. 18). Channel View Publications.
- Garofoli, G. (1991). Local networks, innovation and policy in Italian industrial districts. *Regions reconsidered. Economic networks, innovation, and local development in industrialized countries*, 119-140.
- Gaschet, F., et Lacour, C. (2007). Les systèmes productifs urbains: des clusters aux «clusties». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (4), 707-728.
- Glaeser, E. L., Kallal, H. D., Scheinkman, J. A., et Shleifer, A. (1992). Growth in cities. *Journal of political economy*, 100(6), 1126-1152.
- Go, F. M., et Appelman, J. (2001). Achieving global competitiveness in SMEs by building trust in interfirm alliances. *Tourism in the Age of Globalisation*, 183-197.

- Goeldner, C. R., et Ritchie, J. R. Brent (2003). *Tourism: Principles, practices, philosophies*.
- Gollub, J.; Hosier, A., et Woo, G. (2002). Using cluster-based economic strategy to minimize tourism leakages.
- Gomez, P. Y. (2009). La gouvernance des pôles de compétitivité : Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles. *Revue française de gestion*, (1), 197-209.
- Goodman, E. (1989). Introduction: The political economy of the small firm in Italy, in: E. Goodman, J. Bamford (eds.), *Small Firms and Industrial Districts in Italy*, Routledge: London.
- Gordon, I. R., et McCann, P. (2000). Industrial clusters: complexes, agglomeration and/or social networks? *Urban studies*, 37(3), 513-532.
- Grabher, G., (1993). The weakness of strong ties: The lock-in of regional development in the Ruhr area. In *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. Edited by G. Grabher. London, New York: Routledge, pp. 255–77.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360–1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481– 510.
- Hall, C. M., et Page, S. J. (2014). *The geography of tourism and recreation: environment, place and space*. Routledge.
- Henderson, V., Kuncoro, A., et Turner, M. (1995). Industrial development in cities. *Journal of political economy*, 103(5), 1067-1090.
- Hill, E. W., et Brennan, J. F. (2000). A methodology for identifying the drivers of industrial clusters: The foundation of regional competitive advantage. *Economic development quarterly*, 14(1), 65-96.
- Hitz, M.; Sigala, M. et Murphy, M. (2006): *Information and Communication Technologies in Tourism*. Springer, New York.
- Hjalager, A. M. (2000). Tourism destinations and the concept of industrial districts. *Tourism and Hospitality Research*, 2(3), 199-213.
- Hollick, M. (2003). No barriers to failure: rethinking tourism business entry. Paper presented at the Council for Australian University Tourism and Hospitality Education (CAUTHE) Conference, Coffs Harbour, February 5- 8.
- Hoover, E. M. (1948). *The Location of Economic Activity*. New York: McGraw-Hill.

- Hospers, G-J. Desrochers, P. et Sautet, F. (2009). The next Silicon Valley? On the relationship between geographical clustering and public policy. *Int Entrep Manag J*, Vol. 5, pp. 285–299.
- Humphrey, J., et Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters. *Regional Studies*, 36(9), 1017 - 1027.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. FeniXX.
- Inkpen, A. C., et Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165.
- Inman, C., Ranjeva, J. P., & Segura, G. (1998). Destination: central America a conceptual framework for regional tourism development. Documento de trabajo CEN, 603.
- Iordache, C., Ciochina, I., et Asandei, M. (2010). Clusters-Tourism activity increase competitiveness support. *Theoretical and Applied Economics*, (5-546), 99-112.
- Isard, W. (1956). Location and space-economy: a general theory relating to industrial location, market areas, land use, trade, and urban structure.
- Isserman, A. (1998). What do we want from theory in rural development? *Growth and Change*, 29(3), 344-351.
- Jackson, J. et Murphy, P. (2002). Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences From The New World. *Tourism and Hospitality Research*, Vol.4, N° 1, pp. 36-52.
- Jackson, J. et Murphy, P., (2006), *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 4, pp. 1018–1035.
- Jacobs, J. (1960). *The Economy of Cities*. New York: Random House.
- Kachniewska, M. (2006). *Tourism Quality Management*. Warsaw: WSHIFM.
- Kachniewska, M. (2013). Towards the definition of a tourism cluster. *Journal of entrepreneurship, management and innovation*, 9(1), 33-56.
- Kerlinger, F. N., et Lee, H. B. (1986). *Foundations of behavioral research*, Fort Worth. TX: Holt, Rinehart, Winston.
- Kim, J. O., & Mueller, C. W. (1978). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. Sage.
- Kim, N., et Wicks, B. E. (2010). Rethinking tourism cluster development models for global competitiveness.
- Kim, S. S., et Fesenmaier, D. R. (2008). Perspectives on destination competitiveness. *Journal of Travel Research*, 47(3), 285-298.

- Knoke, D., et Kuklinski, J. (1983). *Network analysis*. Los Angeles: Sage
- Koens, K., Postma, A., et Papp, B. (2018). *Tourism and water: Interactions, impacts and challenges*. Channel View Publications.
- Kokkonen, P. et Tuohino, A. (2007). The challenge of networking: Analysis of innovation potential in small and medium-sized tourism enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8 (1).
- Kotler, P., Bowen, J. T., et Makens, J. C. (2013). *Marketing for hospitality and tourism*. Pearson Higher Ed.
- Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kuhn, T. S. (1962). Historical Structure of Scientific Discovery: To the historian discovery is seldom a unit event attributable to some particular man, time, and place. *Science*, 136(3518), 760-764.
- Lagos, D. G., & Courtis, P. G. (2008). Business clusters formation as a means of improving competitiveness in the tourism sector.
- Lakatos, I. (1978). Science and pseudoscience. *Philosophical papers*, 1, 1-7.
- Lawson, C. (1999). Towards a competence theory of the region. *Cambridge Journal of Economics*, 23(2), 151-166.
- Lazerson, M. H. (1990). Transactional calculus and small business strategy. *The Economics of Small Firms: A European Challenge*, 25-42.
- Lazzeretti, L., et Petrillo, C. S. (2006). *Tourism local systems and networking*. Routledge.
- Liu, Z., Huang, S., et Hall, C. M. (2013). *Tourism and regional economic development: New pathways*. Routledge.
- Macchiavelli, A. (2001). Tourist destinations as integrated systems. *Tourism Review*, 56(3/4), 6-11.
- Malakauskaite, A., et Navickas, V. (2010). Relation between the level of clusterization and tourism sector competitiveness. *Engineering economics*, 66(1).
- March R., Wilkinson I. (2009). Conceptual Tools for Evaluating Tourism Partnerships. *Tourism Management*. 30. 455-462.
- Marsh, D. (1998). *Comparing policy networks*. Open University Press. Buckingham.
- Marshall, A. (1890). *Principes d'économie politique* (traduction française 1906). Giard et Brière.
- Martin, R., et Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?. *Journal of economic geography*, 3(1), 5-35.

- Maskell, P. (2001). Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster. *Industrial and corporate change*, 10(4), 921-943.
- Maskell, P., et Malmberg, A. (1999). Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23(2), 167-185.
- Mccann, P. (1998). *The Economics of Industrial Location: A Logistics-Costs Approach*. Heidelberg: Springer.
- McRae- Williams, P., Lowe, J., et Taylor, P. (2005). Economic Clusters, New Venture Creation and Growth. Paper presented at the Regional Frontiers of Entrepreneurship Research, Swinburne University of Technology, February 10- 11.
- Michael E. (2003). Tourism Micro-clusters, *Tourism Economics*, 9(2), 133-145.
- Miller, M.M., et Gibson, L.J. (2005). Cluster Based Development in the Tourism Industry: Putting Practice into Theory. *Applied Research in Economic Development*, 47-63.
- Moon, H. C., et Peery, N. S. (1995). Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Morin, E. (1977). *La nature de la nature* (Vol. 123). Paris: Seuil.
- Morrison, A. (2011). Hospitality and its role in improving competitiveness: A review of the literature. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 908-919.
- Morrison, A. M. (2013). *Marketing and managing tourism destinations*. Routledge.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Neuhofer, B., Buhalis, D., et Ladkin, A. (2015). Technology as a catalyst of change: Enablers and barriers of the tourist experience and their consequences. *The Routledge Handbook of Transport Economics*, 265-280.
- Newman, M. E. (2003). The structure and function of complex networks. *SIAM review*, 45(2), 167-256.
- Nooteboom, B. (2004). *Inter-firm collaboration, learning and networks: an integrated approach*. Psychology Press.
- Nooteboom, B. (2006). Innovation, learning and cluster dynamics. In *Clusters and regional development* (pp. 155-181). Routledge.
- Nordin, S. (2003). *Tourism clustering and innovation: Paths to economic growth and development*. Etour.
- Norusis, M. J. (1992). *SPSS for Windows: Base System User's guide, release 5.0*. SPSS Incorporated.

- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism management*, 27(6), 1141-1152.
- Olsen, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Page, S. J. (2011). *Tourism management: An introduction*. Routledge.
- Papatheodorou, A., Rosselló, J., et Xiao, H. (2018). Destination competitiveness and tourism performance: A global assessment using indices. *Tourism management*, 65, 229-245.
- Pechlaner, H. (1999). The competitiveness of alpine destinations between market pressure and problems of adaptation. *Turizam*, 47(4), 332-343.
- Pecqueur, B. (2000). *Le développement local*. Éd. Syros. Paris.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pike, S. (2009). Destination image analysis - a review of 142 papers from 1973 to 2000. *Tourism Management*, 23(5), 541-549.
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism management*, 41, 202-227.
- Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1984). *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. Basic books.
- Pitelis, C. (1993). *Transaction Costs, Markets and Hierarchies*. Oxford: Blackwell.
- Pommier P., Boilève M. (2002). *Les systèmes productifs locaux*. Paris, La Documentation française.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB International, Wallingford.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1986). *L'Avantage concurrentiel—Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. InterEditions. Paris.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *On Competition*. Harvard Business Review Press, Boston.
- Porter, M. E. (1999). Michael Porter on competition. *The Antitrust Bulletin*, 44(4), 841-880.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34.

- Porter, M. E. (2003). The competitive advantage of regions. *Regional studies*, 6(7), 549-578.
- Porter, M. E., Détrie, J. P., et Mirailès, P. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. InterEd..
- Porter, M. et Ketels, C. H. M. (2009). Clusters and industrial districts: common roots, different perspectives. Becattini, G., Bellandi, M. Y De Propis, L., eds., *A Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar, Cheltenham, 172-186.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
- Price, P. C. (2012). *Psychology Research Methods Core Skills and Concepts*.
- Provan, K. G., Fish, A., et Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of management*, 33(3), 479-516.
- Pyke, F., Becattini, G., et Sengenberger, W. (1992). *Industrial Districts and Inter-Firm*. International Institute for Labour Studies, Geneva, Italy.
- Reid, D.G. (2003). *Tourism, Globalization and Development, Responsible Tourism Planning*. Pluto Press.
- Retour, D. (2008). Pôles de compétitivité, propos d'étape. *Revue française de gestion*, (10), 93-99.
- Rey, S., et Mattheis, D. (2000). *Identifying regional industrial clusters in California*. Conceptual design.
- Ritchie, J., et Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI.
- Ritchie, J., et Crouch, G. I. (2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. *Revista de Administração Pública*, 44(5), 1049-1066.
- Roelandt, T. J., et Den Hertog, P. (1999). Cluster analysis and cluster-based policy making in OECD countries: an introduction to the theme. *Boosting innovation: The cluster approach*, 31, 9-23.
- Rosenfeld S. (2002). A governor's guide to cluster-based economic development. Prepared for the National Governors Association Center for Best Practices. Carrboro, North Carolina.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles de questionnaires d'enquêtes.
- Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2), 277-289.

- Scott, A., et Storper, M. (2003). Regions, globalization, development. *Regional studies*, 37(6-7), 579-593.
- Scott, N., Cooper, C., et Baggio, R. (2008). Destination networks: four Australian cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169-188.
- Sebregondi, G., Chapuis, A., Gay, J. C., Knafo, R., Stock, M., & Violier, P. (2008). Quel serait l'objet d'une «science du tourisme»? *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 27(27-1), 7-13.
- Sforzi, F. (1990). The quantitative importance of Marshallian industrial districts in the Italian economy. *Industrial Districts and Interfirm Co-operation in Italy*. Geneva: International Institute for Labor Studies, 75-107.
- Sharpley, R., et Telfer, D. (2015). *Tourism and development: Concepts and issues*. Channel View Publications.
- Shaw, G., & Williams, A. M. (1998). Entrepreneurship, small business culture and tourism development. *The economic geography of the tourism industry*, 235-55.
- Simmie, J., et Sennett, J. (1999). Innovative clusters: global or local linkages?. *National Institute Economic Review*, 170(1), 87-98.
- Smeral, E. (1998). The Impact of globalization on small and medium enterprises: New challenges for tourism policies in European countries. *Tourism Management*, 19(4), 371–380.
- Smith, S. (1989). *Tourism analysis. A handbook*. New York/London: Longman.
- Soteriades, M. (2010). Clusters et Réseaux Dans le Cadre du Tourisme Rural: L'expérience Grecque. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (23), 85-117.
- Spence, A. M., Hazard, H. A., Fellow, R., & Kennedy, J. F. (1988). International competitiveness. *The International Executive*, 30(1), 32-34.
- Spindler, J. (2003). *Le tourisme au XXI^e siècle*. Editions L'Harmattan.
- Telfer, D. J., et Sharpley, R. (2008). *Tourism and development in the developing world*. Routledge.
- Timothy, D. J. (1999). Attracting tourists to mountain destinations: A strategic approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3-4), 223-238.
- Torre, A. (2006). Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité. *Régions et développement*, 24(24), 15-44.

- Torre, A. (2014). Relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters: Le cas du cluster de l'optique en Île-de-France. *Revue française de gestion*, (5), 49-80.
- Torre, A., Rallet, A. (2005). Proximity and localization. *Regional Studies*, 39, 47-59.
- Trochim, W. M., Milstein, B., Wood, B. J., Jackson, S., & Pressler, V. (2004). Setting objectives for community and systems change: an application of concept mapping for planning a statewide health improvement initiative. *Health promotion practice*, 5(1), 8-19.
- Urry, J. (1992). The tourist gaze "revisited". *American Behavioral Scientist*, 36(2), 172-186.
- Van Der Yeught, C. (2008). Associer la population locale au développement durable d'une destination touristique : le programme Qualité de la vie du Parc national des Cinq Terres (Italie). *Qualitique*, 202, 41-48.
- Van der Yeught, C. (2010). Dynamique des competences et creation d'un cluster «tourisme durable»: le cas des cinq terres (Italie). *Revista de Comunicación de la SEECI*, (22), 80-111.
- Van Niekerk, M., & Hugo, W. (2013). Measuring tourism destination attractiveness: A contextual approach. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 2(3), 1-19.
- Vanhove, N. (2002). Tourism policy—between competitiveness and sustainability: The case of Bruges. *Tourism Review*.
- Volo, S., et Agrusa, J. (2017). The relationship between destination competitiveness and tourism development in small island states: evidence from Malta. *Tourism Economics*, 23(1), 116-135.
- Volo, S., et Comacchio, A. (2018). Tourism competitiveness: a review of empirical research. *Journal of Economic Surveys*, 32(4), 1074-1092.
- Waheeduzzaman, A. N. M., et Ryans, J. K. (1996). Definition, perspectives, and understanding of international competitiveness: A quest for a common ground. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Weber, A. (1929). *Theory of the Location of Industries*, trans. by C. J. Friedrich. Chicago: University of Chicago Press.
- Weiermair, K., et Steinhauser, C. (2003). New tourism clusters in the field of sports and health: The case of Alpine wellness. In 12th International Tourism and Leisure Symposium, Barcelona (pp. 15-18).
- Woods, M., et Deegan, J. (2003). A warm welcome for destination quality brands: the example of the Pays Cathare region. *International Journal of Tourism Research*, 5(4), 269-282.

- Young, J. A. (1985). Global competition: The new reality. *California Management Review*, 27(3), 11-25.
- Zach, F., et Racherla, P. (2011). Assessing the value of collaborations in tourism networks: A case study of Elkhart County, Indiana. *Journal of Travel et Tourism Marketing*, 28(1), 97-110.
- ŽEMĽA, 2016, Tourism destination: The networking approach, *Moravian Geographical Reports*, 24(4)
- Zenker, S., et Martin, N. (2011). Measuring success in place marketing and place branding: Lessons from national tourism and development organisations. *Journal of place management and development*.

DOCUMENTS, RAPPORTS ET SITES CONSULTÉS

- Confédération Nationale du Tourisme (CNT) : <https://www.cnt.ma/presentation-de-la-confederation-nationale-du-tourisme-cnt/>
- Conseil mondial du voyage et du tourisme (WTTC) - Rapport économique mondial 2020 : <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/Global%20Economic%20Impact%20Trends%202020.pdf?ver=2021-02-25-183118-360>
- Conseil régional Fès-Meknès : <https://www.region-fes-meknes.ma/>
- Forum économique mondial - World Economic Forum (2009), The Global Competitiveness Report 2009–2010.
- Haut-Commissariat au Plan (HCP) : <http://www.hcp.ma/>
- Ministère du tourisme : <https://mtataes.gov.ma/fr/tourisme/>
- Observatoire du tourisme : <http://www.tourisme.gov.ma/observatoire/>
- OCDE (1999): Innovative clusters: Drivers of national growth, Paris, OECD. <https://www.oecd.org/sti/inno/2098804.pdf>
- OCDE (2001). Stratégies de développement durable (pp.15-33). Paris, Author. Retrieved August 29, 2003, from <http://www.oecd.org/dataoecd/34/102669958.pdf>.
- OCDE (2018) : <http://oe.cd/tourism-trends>.
- OCDE (2020), Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2020, Éditions OCDE, Paris,
- Office National Marocain du Tourisme (ONMT) : <https://www.visitmorocco.com/fr>
- OMT (1994) : <https://unstats.un.org/unsd/statcom/doc00/m83note-f.pdf>
- OMT (2009) : <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=R:/S/C/W298.pdf&Open=T>
rue
- OMT (2019) - Highlights 2019 Edition : <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284421251>
- Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) : <https://smit.gov.ma/>

Annexes



Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Fès

Questionnaire

Dans le cadre d'une recherche doctorale, nous sollicitons votre précieuse participation à l'accomplissement de cette recherche en répondant au questionnaire ci-joint.

Nous vous prions de nous accorder quelques minutes de votre temps pour répondre avec précision à ce questionnaire. Sachant que toutes les réponses sont acceptables.

L'objectif de cette étude est d'évaluer l'importance des facteurs de compétitivité de la destination.

Nous nous engageons à garantir la confidentialité des informations fournies lors du remplissage du questionnaire.

Nous vous remercions vivement pour votre collaboration.

Section 1- Fiche signalétique

Nom de l'organisme / Acteur	
Type d'organisation	
Année de création	
Taille (effectif du personnel)	

Section 2- Les facteurs de compétitivité de la destination touristique

Comment évaluez-vous l'importance de chaque facteur dans la contribution à la compétitivité de la destination touristique ?

	Très peu important (1)	Sans importance (2)	Neutre (3)	Important (4)	Très important (5)
Ressources de base et attracteurs	☐	☐	☐	☐	☐
• Événements spéciaux	☐	☐	☐	☐	☐
• Ressources naturelles et climat	☐	☐	☐	☐	☐
• Culture & Histoire	☐	☐	☐	☐	☐
• Variété d'activités	☐	☐	☐	☐	☐
• Divertissement	☐	☐	☐	☐	☐
• Superstructure touristique	☐	☐	☐	☐	☐
• Relations dans le marché	☐	☐	☐	☐	☐
Facteurs et ressources de soutien	☐	☐	☐	☐	☐
• Infrastructure	☐	☐	☐	☐	☐
• Accessibilité	☐	☐	☐	☐	☐
• Disponibilité des ressources	☐	☐	☐	☐	☐
• Hospitalité	☐	☐	☐	☐	☐
• L'esprit d'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
• Le niveau de soutien au tourisme par les dirigeants politiques	☐	☐	☐	☐	☐
Politique, planification et développement de la destination	☐	☐	☐	☐	☐
• Cadre stratégique	☐	☐	☐	☐	☐
• Philosophie / Valeurs	☐	☐	☐	☐	☐
• Vision	☐	☐	☐	☐	☐
• Positionnement & Marques	☐	☐	☐	☐	☐
• Politiques de développement touristique	☐	☐	☐	☐	☐
• Analyse concurrentielle	☐	☐	☐	☐	☐
• Suivi et évaluation	☐	☐	☐	☐	☐
Gestion de la destination	☐	☐	☐	☐	☐
• Organisation	☐	☐	☐	☐	☐
• Marketing	☐	☐	☐	☐	☐
• Qualité de service	☐	☐	☐	☐	☐
• Information & Recherche	☐	☐	☐	☐	☐
• Développement des ressources humaines	☐	☐	☐	☐	☐
• Finance	☐	☐	☐	☐	☐
• Gestion des visiteurs	☐	☐	☐	☐	☐
• Gestion de crise	☐	☐	☐	☐	☐
• Gérance des ressources	☐	☐	☐	☐	☐
Déterminants qualitatifs et amplificateurs	☐	☐	☐	☐	☐
• Localisation	☐	☐	☐	☐	☐
• Sécurité et sécurité	☐	☐	☐	☐	☐
• Coût / valeur	☐	☐	☐	☐	☐
• Interdépendances	☐	☐	☐	☐	☐
• Réputation et image	☐	☐	☐	☐	☐
• Capacité de transport	☐	☐	☐	☐	☐

Section 3 : La coopération dans la destination

1. A votre avis, les acteurs touristiques de la destination partagent-t-ils des finalités communes vis-à-vis de la région ?

OUI ☐

NON ☐

2. Avez-vous des collaborations avec des partenaires locaux de la destination ?

OUI ☐

NON ☐

3. Si oui, quels sont vos principaux partenaires de la destination ?

-

-

-

4. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous entretenez des partenariats avec les acteurs de la destination ?

Augmentation du capital	☐	Assurez des moyens de financement	☐	Marketing	☐
Atteindre de nouveaux marchés	☐	Développement des capacités de production	☐	Offrir de nouveaux services	☐
Optimisez les ressources logistiques	☐	Transfert de technologies et de connaissances	☐	Autres, (A précisez) :	☐

5. Etes-vous membre d'un groupement ou réseau professionnel (ex. CRT,...) ?

OUI ☐

NON ☐

6. Si oui, le(s)quel(s) ?

Merci pour votre collaboration

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Structure de la thèse.....	13
Figure 2 : Le Modèle du « Diamant » de Porter.....	60
Figure 3 : Cluster et politique économique	70
Figure 4 : Chaîne de valeur touristique	76
Figure 5 : Représentation d'un cluster de tourisme.....	95
Figure 6 : Structure d'un cluster touristique.....	99
Figure 7 : Le cluster de tourisme.....	100
Figure 8 : Le modèle « Diamant de Porter » adapté au secteur touristique	101
Figure 9 : La modèle conceptuel de la compétitivité de la destination	113
Figure 10 : Modèle des éléments principaux de la compétitivité de la destination.....	115
Figure 11 : Modèle de cluster de tourisme pour la compétitivité globale.....	116
Figure 12 : Modèle de cluster pour l'impact du tourisme sur le développement local : compétitivité et durabilité.....	118
Figure 13 : Raisonnement logique de la déduction	133
Figure 14 : Carte géographique de la région Fès-Meknès	139
Figure 15 : Photo Dayet Aoua (Ifra)	142
Figure 16 : Photo forêt du moyen Atlas	142
Figure 17 : Photo de Volubilis	144
Figure 18 : Photo de la Médina de Fès.....	145
Figure 19 : Photo de Bab Mansour (Meknès)	145
Figure 20 : Photo Medersa mérinide (Fès).....	147
Figure 21 : Photo Sahrij swani (Meknès).....	147
Figure 22 : Evolution des arrivées des touristes au Maroc	150
Figure 23 : Carte des régions touristiques du Maroc.....	151
Figure 24 : Organigramme du Ministère du tourisme.....	153
Figure 25 : Organigramme de la CNT	156
Figure 26 : Le modèle du Diamant touristique de la destination « Fès-Meknès ».....	166
Figure 27 : Modèle conceptuel	169
Figure 28 : La représentation schématique du modèle.....	190
Figure 29 : Représentation graphique du modèle modifié	193
Figure 30 : Représentation du modèle modifié avec les charges factorielles	195

Figure 31 : Pourcentages des répondants à la question de l'existence de finalités communes selon le type d'organisme	208
Figure 32 : Pourcentages des répondants à la question de collaboration dans la destination selon le type d'organisme.....	211
Figure 33 : Pourcentages des répondants à la question de l'appartenance aux groupements selon le type d'organisme.....	214

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définitions de cluster	33
Tableau 2 : comparaison entre les différentes formes d'agglomération	40
Tableau 3 : Distinctions entre le cluster et le réseau	41
Tableau 4 : Caractéristiques des districts industriels et clusters	44
Tableau 5 : Avantages et risque éventuels du cluster.....	52
Tableau 6 : Eléments et niveaux de la compétitivité.....	56
Tableau 7 : Avantages potentiels et raisons d'une coopération basée sur les clusters	105
Tableau 8 : Comparaison entre l'approche quantitative et qualitative	136
Tableau 9 : La population des provinces et préfectures de la région de Fès Meknès	140
Tableau 10 : Les hypothèses de recherche	169
Tableau 11 : Sources et description des facteurs et sous facteurs du modèle	171
Tableau 12 : Répartition de l'échantillon selon les types d'organismes	175
Tableau 13 : Quelques statistiques descriptives des répondants au questionnaire.....	176
Tableau 14 : Méthodes de Fiabilité et validité d'une échelle de mesure	177
Tableau 15 : Liste des facteurs et sous facteurs du modèle.....	178
Tableau 16 : Seuils d'acceptabilité de l'indice KMO	179
Tableau 17 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire de l'échelle globale	180
Tableau 18 : Seuils des valeurs des qualités de représentation	181
Tableau 19 : Alpha de Cronbach de l'échelle globale	182
Tableau 20 : Résultats de l'AFE du facteur Ressource de base et attracteurs	182
Tableau 21 : Résultats de l'AFE du facteur « Facteurs de soutien »	183
Tableau 22 : Résultats de l'AFE du facteur Politique de planification et de développement	184
Tableau 23 : Résultats de l'AFE du facteur « Gestion de la destination ».....	185
Tableau 24 : Résultats de l'AFE du facteur « Déterminants qualitatifs et amplificateurs »	186
Tableau 25 : Fiabilité de cohérence interne de chaque facteur	187
Tableau 26 : Seuils des indices de l'évaluation de la qualité de l'ajustement du modèle.....	191
Tableau 27 : Résultats des indices d'évaluation de l'ajustement de notre modèle	194
Tableau 28 : Fiabilité et validité de chaque facteur.....	196
Tableau 29 : Résultats statistiques des notes obtenus par chaque facteur.....	198

Tableau 30 : Statistiques des notes obtenues par les sous facteurs « Ressources de base et attracteurs »	199
Tableau 31 : Statistiques des notes obtenues par les sous facteurs « Facteurs et ressources de soutien ».....	201
Tableau 32 : Statistiques des notes obtenues par les sous facteurs « Politique, planification et développement de la destination »	202
Tableau 33 : Statistiques des notes obtenues par les sous facteurs « Gestion de la destination »	203
Tableau 34 : Statistiques des notes obtenues par les sous facteurs « Déterminants qualitatifs et amplificateurs »	205
Tableau 35 : Statistiques des réponses à la question de l'existence de finalité communes ..	206
Tableau 36 : Pourcentages des réponses à la question de l'existence de finalité communes selon le type d'organisme.....	207
Tableau 37 : Statistiques des réponses à la question de l'existence de collaboration dans la destination	209
Tableau 38 : Pourcentages des répondants à la question de collaboration dans la destination selon le type d'organisme	210
Tableau 39 : Statistiques des répondants à la question de l'appartenance aux groupements	212
Tableau 40 : Pourcentages des répondants à la question de l'appartenance aux groupements selon le type d'organisme	213

LISTE DES SIGLES

AFC :	L'analyse factorielle confirmatoire
AFE :	L'analyse factorielle exploratoire
AGFI:	Adjusted Goodness-of-Fit Index
AIC :	Akaike Information Criterion
AVE :	Average Variance Extracted
CFI:	Comparative Fit Index
CGEM :	Confédération Générale des entreprises Marocaines
CNT :	Confédération Nationale du Tourisme
COVID-19 :	Coronavirus Disease 2019
CR :	Crouch et Ritchie
CRT :	Conseil Régional du Tourisme
CT :	Cluster de Tourisme
Ddl :	Degrés de liberté
DE :	Développement Economique
DK :	Dwyer et Kim
FNAVM :	Fédération Nationale des Agences de Voyages du Maroc
FRT :	Fédérations Régionales du Tourisme
GCR :	Global Competitiveness Report
GFI:	Goodness-of-Fit Index
HCP :	Haut-Commissariat au Plan
IDE :	Investissements Directs Etrangers
KMO :	Kaiser-Meyer-Olkin
NFI :	Normed Fit Index
NT :	Network Theory
OCDE :	Organisation de Coopération et de développement Economique
OFPPT :	Office de la Formation professionnelle et de la promotion du Travail
OGD :	Organisme de Gestion de la Destination
OMC :	Organisation Mondiale du Commerce
OMT :	Organisation mondiale du tourisme
ONDA :	Office National Des Aéroports
ONG :	Organisations Non Gouvernementales

ONMT :	Office National Marocain du Tourisme
PIB :	Produit Intérieur Brut
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PMET :	Petites et Moyennes Entreprises Touristiques
R&D :	Recherche et Développement
RFM :	Région de Fès-Meknès
RGPH :	Recensement Général de la Population et des Habitants
RMR:	Root Mean Square Residual
RMSEA:	Root Mean Square Error of Approximation
SMIT :	Société Marocaine d'Ingénierie Touristique
SRMR:	Standardized Root Mean Square Residual
TLI:	Tucker-Lewis Index
TO :	Tour Opérateur
UNESCO:	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

TABLE DES MATIERES

Sommaire	5
Introduction générale.....	6
Partie I : Du cluster industriel au cluster touristique : Cadre théorique et conceptuel	
.....	14
Introduction	15
Chapitre 1 : Le cluster industriel.....	16
Section 1 : Cadre conceptuel et théorique du cluster industriel	17
1. Les fondements théoriques.....	18
1.1. Le modèle de l'agglomération pure	21
1.2. Le modèle de complexe industriel	23
1.3. Le modèle de réseau social	26
1.4. L'approche « Proximate »	28
1.4.1. Proximité géographique	29
1.4.2. Proximité sociale	29
1.4.3. Proximité cognitive	30
1.4.4. Proximité institutionnelle	31
2. Le concept de cluster	32
2.1. Présentation et définitions du concept de cluster	33
2.2. Distinction du cluster des autres concepts voisins	39
2.2.1. Distinction entre le cluster et le réseau.....	40
2.2.2. Distinction entre le cluster et le district industriel.....	41
2.2.2.1. Le district industriel	41
2.2.2.2. Cluster et district industriel : similarités et différences.....	42
3. Cycle de vie du cluster	44
3.1. La formation et l'émergence d'un cluster	46
3.2. La phase de croissance et de consolidation.....	47
3.3. La phase de maturité	48
3.4. Phase de déclin ou de transformation.....	49
4. Bénéfices potentiels et risques du cluster	50
Section 2 : Cluster et compétitivité	52
1. Cadre conceptuel de la compétitivité	54
2. Cluster et compétitivité	57

2.1. Le Diamant de la compétitivité de Porter	59
2.1.1. Les conditions des facteurs.....	60
2.1.2. Les conditions de la demande.....	60
2.1.3. Stratégie d'entreprise, structure et concurrence	61
2.1.4. Les industries connexes et de soutien.....	61
2.1.5. Chance et gouvernement	61
2.2. Sources de compétitivité des clusters.....	62
2.2.1. La productivité.....	62
2.2.2. L'innovation	63
2.2.3. L'entrepreneuriat	63
Section 3 : Politique de cluster et développement régional	64
1. Cluster et développement régional	65
2. Cluster et politique économique.....	67
2.1. La théorie de cluster vis-à-vis de la politique économique globale	67
2.2. Clusters versus politique industrielle	68
2.3. Le rôle des pouvoirs publics dans la promotion des clusters	70
Chapitre 2 : Le cluster touristique.....	73
Section 1 : Cadre conceptuel du cluster de tourisme	75
1. Le secteur touristique et cluster.....	76
1.1. Caractéristiques du secteur touristique.....	78
1.2. La destination touristique	81
1.3. L'approche réseau des destinations touristiques.....	83
1.4. L'attractivité touristique.....	85
1.5. Pertinence de l'application du concept du cluster dans le secteur touristique	87
2. Le concept de cluster du tourisme	94
2.1. Présentation et définition du cluster de tourisme	94
2.2. Application du modèle « Diamant de Porter » au secteur touristique.....	100
2.2.1. Stratégie, structure et rivalité.....	101
2.2.2. Les conditions de la demande.....	102
2.2.3. Les industries connexes et de soutien.....	102
2.2.4. Les conditions des facteurs.....	102
2.2.5. Chance et gouvernement	103
2.3. Les bénéfices du cluster de tourisme	103
2.4. Les obstacles à la formation du cluster de tourisme	106

Section 2 : Cluster de tourisme et compétitivité	108
1. La compétitivité d'une destination touristique	109
2. Clusters et modèles de compétitivité des destinations touristiques.....	111
2.1. Le modèle du Diamant de Porter	111
2.2. Le modèle de compétitivité de Crouch et Ritchie « CR »	112
2.3. Le modèle de compétitivité de Dwyer et Kim « DK »	114
2.4. Le modèle de compétitivité de Kim et Wicks.....	115
2.5. Le modèle de compétitivité de Cunha et Cunha	117
Section 3 : Politique de cluster et développement régional	119
1. Cluster de tourisme et développement régional	120
1.1. Le rôle de l'agglomération dans le développement du tourisme.....	120
1.2. Le tourisme comme facteur de développement régional	121
1.3. Impact des clusters sur la croissance de la région.....	122
2. Politique de cluster de tourisme	123
Conclusion.....	125
Partie II : Application du cluster de tourisme à la région de Fès-Meknès : Etude empirique	127
Introduction	128
Chapitre 1 : Etude exploratoire	129
Section 1 : Méthodologie de recherche	130
1. Positionnement épistémologique et paradigme adopté	130
2. Les méthodes de raisonnement.....	132
3. Les approches de recherche.....	133
3.1. L'approche qualitative	134
3.2. L'approche quantitative	135
3.3. L'approche mixte	137
Section 2 : Terrain d'étude : La région de Fès-Meknès.....	138
1. Situation économique	139
2. La population de la région.....	140
3. Potentialités touristiques	141
3.1. Le patrimoine naturel	141
3.2. Le patrimoine bâti	143
Section 3 : Gouvernance du tourisme et acteurs touristiques.....	148
1. Le secteur du tourisme au Maroc	148

2. Gouvernance du tourisme au Maroc	151
2.1. Les organismes publics	152
2.1.1. Ministère du Tourisme	152
2.1.2. La Société Marocaine d'Ingénierie Touristique	154
2.1.3. Office National Marocain du Tourisme	154
2.2. Les organismes privés	155
3. Gouvernance et acteurs touristiques dans la région de Fès-Meknès	156
3.1. Les organismes chargés du tourisme dans la Région de Fès-Meknès	157
3.1.1 Délégation régionale du tourisme de Fès-Meknès	157
3.1.2. Conseil régional du tourisme de Fès-Meknès	157
3.1.3. Fédération Régionale du Tourisme de Fès-Meknès	157
3.2. Les acteurs touristiques privés de la région de Fès-Meknès	158
3.2.1. Les voyagistes	158
3.2.2. Les hébergeurs	159
3.2.3. Les guides touristiques	159
3.2.4. Les restaurateurs	160
3.2.5. Les « Bazaristes »	160
3.2.6. Les transporteurs touristiques	160

Section 4 : Application du modèle de Diamant touristique sur la destination Fès-Meknès

.....	161
1. La dotation en facteurs	161
1.1. Les ressources naturelles	162
1.2. Les attractions culturelles uniques	162
1.3. L'infrastructure de transport	162
1.4. L'infrastructure hôtelière et d'hébergement.....	162
1.5. Les ressources humaines	163
2. Les conditions de la demande	163
3. Contexte de la stratégie d'entreprise et de la rivalité	163
4. Les industries connexes et de soutien.....	164
4.1. Les compagnies de transport	164
4.2. Les instituts de formation.....	164
4.3. La cuisine et gastronomie	165
4.4. L'artisanat	165
4.5. Services connexes	165

4.6. Shopping	165
4.7. Loisirs et divertissements	166
5. Profil de la destination Fès-Meknès	166
Chapitre 2 : Etude quantitative	168
Section 1 : Méthodologie de l'enquête	168
1. Objectif et question de recherche	168
2. Les hypothèses de recherche et le modèle conceptuel	169
3. L'opérationnalisation du cadre théorique.....	170
4. La construction des concepts.....	170
5. Génération des items	171
Section 2 : Réalisation de l'enquête	173
1. Présentation du questionnaire	173
2. Méthodologie d'échantillonnage.....	173
3. La réalisation de l'enquête	175
4. La collecte des données	175
Section 3 : Evaluation de la fiabilité et de la validité du modèle.....	176
1. L'analyse factorielle exploratoire.....	178
1.1. Vérification de la possibilité de factorisation de l'échelle	179
1.2. Choix du nombre d'axes factoriels à retenir	180
1.3. La fiabilité de l'échelle globale.....	182
1.4. La fiabilité de l'échelle de chaque facteur	182
2. L'analyse factorielle confirmatoire	188
2.1. Spécification du modèle	189
2.2. Estimation des paramètres.....	191
2.3. Évaluation de l'adéquation du modèle	191
2.4. Modification du modèle	192
2.5. Interprétation des résultats	194
2.6. Fiabilité et validité.....	196
Section 4 : Présentation et analyse des résultats.....	197
Conclusion.....	215
CONCLUSION GENERALE	220
Références bibliographiques	226
Documents, Rapports et Sites consultés.....	240
Annexes	241

Liste des Figures.....	244
Liste des tableaux	246
Liste des sigles	248
Table des matières	250