



**HAL**  
open science

**Les systèmes relationnels des prestataires de tourisme :  
caractérisation et enjeux pour le management local.  
Etude de cas dans le Massif du Sancy**

J.B. Marsat, F. Guerra

► **To cite this version:**

J.B. Marsat, F. Guerra. Les systèmes relationnels des prestataires de tourisme : caractérisation et enjeux pour le management local. Etude de cas dans le Massif du Sancy. XLVIIIème colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF), Jul 2011, Schoelcher, France. p. 1 - p. 17. hal-00634968

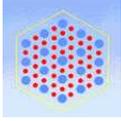
**HAL Id: hal-00634968**

**<https://hal.science/hal-00634968>**

Submitted on 24 Oct 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**XLVIII è Colloque de l'Association de Science Régionale  
de Langue Française (ASRDLF)**

Schoelcher 6-8 Juillet 2011

**Les systèmes relationnels des prestataires de tourisme :  
caractérisation et enjeux pour le management local**

**- étude de cas dans le Massif du Sancy**

**Jean-Bernard Marsat**

**Fabien Guerra**

**Cemagref Clermont-Fd - UMR METAFORT \***

*dans le cadre du programme PSDR MODINTOUR  
financé par l'INRA, le Cemagref et la Région Auvergne*

*\* nous remercions Florent Dequidt et Mickael Paut, étudiants à VetAgroSup  
pour leur participation à l'enquête*



## **Les systèmes relationnels des prestataires de tourisme : caractérisation et enjeux pour le management local - étude de cas dans le Massif du Sancy**

**Jean-Bernard Marsat, Fabien Guerra (UMR METAFORT, Cemagref, Clermont-Ferrand)**

### **Résumé**

Le fonctionnement du tourisme dans une destination suscite un besoin important de coordination entre tous les acteurs de la destination. Un volet du programme de recherche PSDR-MODINTOUR s'attache à mieux comprendre et modéliser l'organisation et la gouvernance d'une destination touristique, et notamment à connaître toutes les relations nouées autour de chaque entreprise prestataire de service touristique, les freins et les leviers pour leur développement. La communication repose sur une enquête auprès de 60 prestataires environ, dans le Massif du Sancy (Auvergne, France). L'étude permet d'établir la richesse de ces systèmes de relations, locales ou non, horizontales ou verticales, et de les caractériser. Elle permet d'approcher les freins et leviers exprimés par les intéressés. Un résultat de l'étude est la confirmation de l'enjeu que représentent les collaborations, enjeu d'action publique et collective, qui est mal pris en compte actuellement dans la gestion des destinations.

**Mots clés** : tourisme; destination touristique; entreprises; collaborations; partenariats; réseaux;

### **Relationship around tourist businesses as system : a stake for the management of the destination – evidence from the Sancy Mountain (France)**

**Jean-Bernard Marsat, Fabien Guerra (UMR METAFORT, Cemagref, Clermont-Ferrand)**

Tourism operation needs important collaboration between most actors in a destination. One of the workpackages of research program Modintour aims at understanding and modelising organization and governance in a destination. It aims especially at knowing better all the relationship build by tourist businesses, the brakes and levers for its enhancement. The analyse relies on a survey of 60 businesses in the Sancy Mountain (Auvergne, France). The research assesses the richness of these relationships, both local and not, horizontal and vertical, and characterizes their features, their importance for the entrepreneurs. It confirms the stake of collaboration for collective and public action, and questions about who takes care of it and how.

**Keywords** : tourism; tourist destination; businesses; collaboration; networks; partnerships

## **I. INTRODUCTION**

L'organisation locale du tourisme est un enjeu important au vu des interdépendances fortes entre les nombreux acteurs de l'offre touristique, et au vu de la fragmentation de ces acteurs au sein d'une destination. En complément des organisations institutionnelles visant à assurer tout ou partie de cette coordination nécessaire, tel que l'Office de tourisme, il est important de mieux connaître l'ensemble des relations que nouent les prestataires de tourisme entre eux et autour d'eux. Il s'agit de caractériser ces relations dans leur diversité et de voir les enjeux que ces relations représentent éventuellement pour le management local du tourisme : peut-on parler de "systèmes relationnels", faut-il se préoccuper de les favoriser, de les accompagner, est-ce qu'il y a un besoin d'intervention publique ?

Ces questions seront traitées à travers une étude de cas dans le massif du Sancy qui est un point fort touristique en Auvergne. Cette étude de cas fait partie d'un des volets du programme PSDR MODINTOUR. L'objet général du programme est de contribuer à revisiter, à faire évoluer les modèles de tourisme, entendus au sens d'ensembles de représentations sur le tourisme qui sont partagées et qui fédèrent des actions collectives ou inspirent des actions publiques.

Nous nous inscrivons dans un volet de recherche qui est consacré à deux thèmes :

- l'intégration territoriale du tourisme, à travers trois dimensions : la complémentarité avec d'autres activités (l'agriculture, la culture, la gestion de l'environnement...), l'ancrage social (la relation avec la population), et la gouvernance
- l'organisation des acteurs et de la gouvernance dans les destinations touristiques. Ce thème est abordé à travers l'approche disciplinaire du management, en sciences de gestion.

Dans ce programme Modintour, le fil rouge, point commun à tous nos volets de recherche, est la déconstruction de l'opposition entre tourisme diffus et tourisme concentré. Cette opposition est toujours d'actualité au niveau des politiques publiques, notamment en Auvergne où le tourisme diffus et dévalorisé, suivant une réputation selon laquelle il serait moins efficace. Nous avons fait l'hypothèse que les situations réelles sont le plus souvent hybrides ou mixtes entre ces deux extrêmes, tout diffus ou tout concentré, surtout si l'on adopte une notion que nous appelons la « densité du tourisme » et qui comporte trois dimensions :

- deux dimensions fonctionnelles : la densité spatiale, et la densité temporelle.
- une dimension organisationnelle

On retrouve là un parallélisme avec les visions de la proximité, dans l'économie de la proximité, intégrant la dualité entre proximité géographique, et proximité organisationnelle.

## **II. PROBLEMATIQUE**

Les destinations touristiques sont dans la plupart des cas, et en tout cas dans les destinations rurales, en France et en Europe, des systèmes d'acteurs très fragmentés, avec une dominance d'entreprises de très petite taille (TPE). Toutes ces entreprises au sein d'une destination sont interdépendantes, parce qu'elles ont le même client en face d'elles, et par leur situation de proximité géographique, source d'externalités diverses, de partage de biens communs. Ceci crée à la fois des besoins et des opportunités d'établissement de relations. Il s'agit là de relations locales, mais les entreprises sont également insérées dans des réseaux de relations verticaux, extra locaux, soit des réseaux par filière, soit des réseaux professionnels. L'univers de ces relations est donc complexe, il s'agira d'un système s'il y a des relations entre relations.

Par ailleurs certaines organisations institutionnelles ont des missions d'animation auprès des prestataires de tourisme, institutions locales comme les offices de tourisme ou institutions de conseil et d'appui comme les chambres consulaires, les CDT et le CRT.

Notre but est d'abord de faire un état des lieux des coopérations entre prestataires, en partant du postulat quelles sont très diverses et donc peu connues dans leur diversité. Le deuxième objectif est de savoir quels sont les freins et les leviers pour une meilleure coopération, puisqu'on part de l'hypothèse qu'il y a des besoins de coopération. La question finale est de savoir quel est le rôle possible du management local pour lever les freins et favoriser cette coopération.

Le cadre théorique est large puisqu'il s'agit d'étudier toutes les relations, de types divers, relations bilatérales, réseaux stratégiques horizontaux et verticaux, réseaux professionnels...

S'agissant de tourisme, beaucoup de travaux de géographes se sont souvent attachés, à travers des études de cas, à décrire la diversité des acteurs du tourisme (Violier 1999).

Une autre approche est constituée par les travaux de nombreux auteurs anglo-saxons qui se sont situés dans l'école de la collaboration initiée par Barbara Gray (Gray 1989), et qui la déclinent selon différentes dimensions. Ces travaux s'attachent plutôt à la collaboration vue comme un processus, à savoir comment et à quelles conditions un projet naît, se développe, comment les acteurs y participent. Cette littérature nous apporte un cadrage partiel et une grande base d'études de cas.

Concernant les sciences de gestion, nous mobilisons des travaux sur les très petites entreprises, autour de M. Marchesnay et P. Julien, et l'ERFI, auteurs qui caractérisent en particulier le comportement de la très petite entreprise par la prédominance du comportement individuel du chef d'entreprise (Marchesnay 1991; Marchesnay and Fourcade 1997).

Une autre grande famille d'approches est celle des réseaux, appelés "réseaux stratégiques", qui sont des réseaux finalisés par opposition aux réseaux sociaux : nous mobilisons les fondateurs (Thorelli 1986), (Jarillo 1988), l'école suédoise avec par exemple (Hakansson and Snehota 1989), qui a proposé une structure de réseau en trois couches, (Miles and Snow 1986) qui s'attachent au rôle d'acteurs particuliers au sein des réseaux, appelé les brockers, et qui ont aussi étudié les causes d'échec des réseaux, et puis en France (Assens 2003) et d'autres auteurs sur les réseaux stratégiques.

Enfin les stratégies collectives font l'objet de la typologie séminale de (Astley and Fombrun 1983) : nous en retenons les deux dimensions qui servent à construire la typologie, la distinction selon que les relations sont directes ou indirectes, et la distinction selon que les partenaires sont commensaux (partage de moyens entre concurrents), ou symbiotiques (synergie entre activités différentes, telles que le sont les relations client-fournisseur). Les problématiques de stratégie collective sont bien récapitulées par (Yami 2006) qui propose d'approfondir leurs modalités organisationnelles, la nature du projet commun, les stratégies individuelles sous-jacentes, l'équilibrage entre concurrence et coopération.

### **Ces approches ont donné quelques applications au tourisme.**

(Gundolf, Jaouen et al. 2006) ont analysé des réseaux stratégiques en tourisme, et notamment leurs relations avec les organisations institutionnelles, ce qui est l'objet de notre troisième question (quel est le rôle du management pour favoriser les coopérations). (Marsat 2007) a analysé les relations entre une institution, un parc naturel régional, et des réseaux de prestataires, pour savoir quels étaient les objectifs et les fonctions attendues de ces "mises en réseau", comment les réseaux se sont constitués, comment ils se sont comportés.

Sous l'approche stratégies collective, (Botti, Peypoch et al. 2008) ont fait une grande synthèse, ils se posent la question de savoir ce qui fait adhérer un chef d'entreprise à une stratégie collective ou ce qui constitue un obstacle ; ils résument le problème en trois questions :

- puisqu'il s'agit d'attitude personnalisée, il y a des dimensions cognitives : quelle est la proximité que le dirigeant d'entreprise entretient avec le problème, est-ce que le problème est dans son univers cognitif proche, dans le cas contraire il peut être remis à plus tard
- quel est l'effet de la stratégie collective sur son engagement personnel, puisqu'on sait qu'il accorde une importance à l'autonomie dans son management
- enfin quelle est la performance qu'il accorde à cette stratégie

Enfin l'école dite des ressources et compétences, très influente en management stratégique met l'accent sur l'importance stratégique des ressources et compétences de l'entreprise, dites "centrales" si elles sont particulièrement utiles, peu transférables et peu imitables. Transposée de l'entreprise à la destination touristique cette approche conduit à cultiver des ressources et compétences de la destination. Les prestataires de tourisme peuvent alors faire l'objet d'une sorte de gestion des ressources humaines (GRH) élargie qui se préoccupera de leurs ressources et compétences individuelles, mais aussi leurs compétences organisationnelles.

### **III. METHODE**

#### **1. Méthodologie**

Les propositions qui cadrent notre étude et notamment l'enquête, sont alors les suivantes :

1- nous postulons que les relations de collaboration et de coopérations entre prestataires sont à favoriser

2- nous distinguons entre relations de deux grands types : stratégique (« faire ensemble quelque chose »), ou social

3- nous rechercherons les freins, les leviers, et les possibilités d'action des institutions ; ces freins et ces leviers sont distingués entre un niveau individuel, et le niveau collectif; ils sont également distingués entre considérations de type économique (sorte de balance entre des avantages des coûts) et des considérations de type managérial (tous autres facteurs psychologiques ou autres, selon une perception par le chef d'entreprise).

Les freins à l'établissement et au bon fonctionnement de ces relations peuvent être

- freins individuels : rapport insuffisant entre les avantages perçus et les efforts consentis : perte d'autonomie du chef d'entreprise (particulièrement sensible dans le cas de TPE), obstacles « sociaux » au sein du réseau

- freins collectifs (effectifs dans la mesure où les individus en tiennent compte) : rapport insuffisant entre l'objet du réseau et ses coûts de fonctionnement, manque d'appui et de ressources pour le réseau, hétérogénéité interne trop grande en termes de buts, d'efforts consentis, d'équité.

Les leviers pour l'établissement et le bon fonctionnement de ces relations peuvent être

- levier individuels : bon rapport perçu entre les avantages et les coûts, intérêt social
- leviers collectifs : incitations et aides de structures existantes ou d'acteurs « extérieurs ».

Les organisations institutionnelles peuvent aider à l'établissement et au pilotage de ces relations, tenant ainsi des rôles variés de « pivot externe » (architecte, facilitateur ...). Ce rôle est en lien avec le management de destination dans lequel prend place la fonction de gestion des ressources humaines.

Les relations possibles nouées par un prestataire font l'objet d'une typologie a priori :

- les réseaux formalisés (associations ou syndicats, à buts divers : marketing, professionnels...)
- les participations à des produits collectifs
- l'adhésion à l'Office de tourisme (OT)
- les autres réseaux, informels
- les relations dyadiques, dont deux types de relations sous-étudiés dans la littérature :
  - o les renvois de clientèles, qui s'effectuent entre prestataires de même activité, commensaux

- les recommandations, qui s'effectuent entre prestataires d'activités différentes, en synergie
- les autres relations diffuses, qui s'apparentent aux liens faibles dans les réseaux sociaux

Pour chaque type de relation, le questionnaire comportait (voir en Annexe) :

- des questions de caractérisation (but commun, interconnaissance, décisions en commun ? ...)
- des questions d'évaluation (avantages ? / inconvénients ?, quels souhaits et qui peut améliorer ?)

Plus globalement, l'étude présentée s'inscrivait dans une étude de cas effectuée en trois temps :

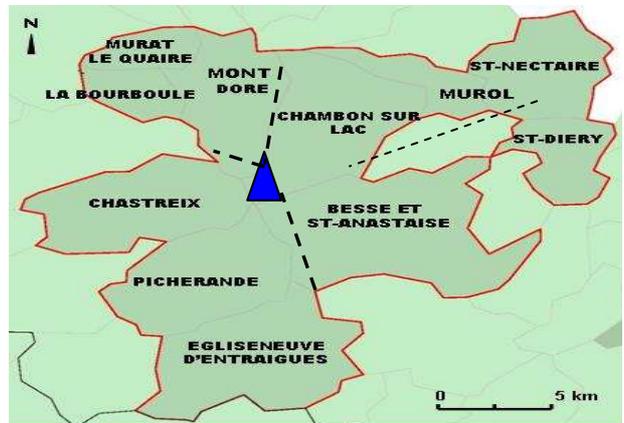
- d'abord une étude de la destination, multi thèmes et multi acteurs.
- l'analyse approfondie de ce qu'on dit les prestataires sur leurs relations dans le cadre de cette étude
- sur la base de cette analyse, la conception et la réalisation d'une enquête plus quantitative, plus fermée, spécifiquement sur le thème des relations ; 59 prestataires ont été interrogés.

## 2. La destination étudiée : le Massif du Sancy, en Auvergne

La zone géographique du Massif du Sancy s'établit autour du sommet volcanique du même nom, d'où partent deux ensembles de vallées, l'un à l'Est (menant à la grande plaine de Limagne et à Clermont-Ferrand), l'autre à l'Ouest (haut cours de la Dordogne), et deux versants l'un au nord qui se prolonge par la chaîne volcanique des Puys, l'autre au sud qui se prolonge par un haut plateau, le Cézallier.

Une grande diversité de pratiques touristiques sont possibles dans ce vaste ensemble et selon ces pratiques on peut distinguer plusieurs destinations touristiques de base (celles qui sont reconnues par le touriste) : 3 stations de ski (Le Mont Dore, Super-Besse, Chastreix), 2-3 stations thermales (Le Mont Dore, La Bourboule, autrefois St Nectaire). A ces destinations de base s'ajoutent : le Massif du Sancy dans son entier, pour certains touristes estivants mobiles notamment pour la randonnée, ou des sous-ensembles pour le tourisme d'été, notamment autour de Murol et du Lac Chambon.

Une communauté de communes, la CC du Massif du Sancy, a été créée dans un but essentiellement de développement touristique, elle est centrée sur le sommet montagneux, ses contours recoupent donc les parties amont des vallées, et n'englobent pas la totalité des bassins de vie. C'est cette CC qui fait l'objet de l'étude de cas englobant l'étude particulière présentée ici.



*La Communauté de communes du Massif du Sancy*

#### **IV. LES OBSERVATIONS**

Nous présentons d'abord les principales observations, avant d'arriver rapidement à une première analyse et un retour aux hypothèses.

##### **1. L'importance et les particularités des comportements relationnels :**

###### **A) Les réseaux formels et la vie de ces réseaux**

30 prestataires sur 55 réponses adhèrent à des associations ou syndicats, et souvent ils adhèrent à plusieurs de ces réseaux.

Plus précisément, concernant les réseaux locaux, on compte : *Club des hébergeurs (7)*, *associations locales de meublés (3)*, *bureau des accompagnateurs (1)*,

concernant les réseaux nationaux (avec sections départementales), on compte : *Gîtes de France (7)*, *Logis de France (2)*, *Rando-Accueil (1)*

Concernant la vie de ces réseaux, nous relevons tout d'abord une possible différence d'appréciations sur *le but commun* qui normalement fédère un réseau stratégique; par exemple concernant le réseau d'hébergeurs local (7 membres) il y a deux familles de réponses à ce sujet :

- faire des choses ensemble (promotion, achats groupés) : 3
- défendre nos intérêts, avoir plus d'écoute : 3
- les deux types, conjoints : 3

D'autres informations sur la vie de ces réseaux seront évoquées plus loin aux rubriques freins et leviers ou souhaits d'amélioration.

## **B) Renvois de clientèle et recommandations**

Les renvois de clientèle sont pratiqués par presque tous les prestataires pour lesquels la question est pertinente (44/48), mais de façon plus ou moins systématique. A contrario, pour une minorité, c'est une fonction de l'Office de tourisme.

- Les réseaux et la connaissance préalable du collègue à qui l'on adresse le client sont des facteurs importants.
- Certains soulignent qu'ils veillent à la qualité de l'établissement indiqué, ou qu'ils tiennent compte des particularités du client.

De même, presque tous les prestataires (50) disent pratiquer des recommandations auprès de leurs clients. Pour beaucoup d'entre eux, il ne s'agit pas d'une action anodine au niveau relationnel :

- Spontanément la moitié d'entre eux décrivent au moins l'activité des recommandés. Tous ceux qui ont été interrogés sur leur connaissance des « recommandés » déclarent les connaître assez bien, voire très bien pour certains d'entre eux. (Echantillon de 15 personnes)
- Plusieurs tiennent à s'assurer de la qualité des prestataires recommandés : « *C'est très important... nous partons expérimenter puis nous recommandons.* » ; « *Soit je les ai visités soit je les connais par le bouche à oreille* » (deux hôteliers)
- Un peu plus de la moitié nous signalent de la réciprocité dans cette relation.
- Certaines des recommandations donnent lieu à un accord commercial : *cas de tarifs préférentiels montés collectivement avec réciprocité et impliquant plus de 2 acteurs (Pass Sancy loisir)*

Informations complémentaires : certains ne recommandent que sur demande du client ; il y a des exemples de réticences à recommander : ne pas endosser le rôle promotionnel de l'OT, et refus de privilégier certains prestataires.

## **C) Produits collectifs :**

Un tiers des prestataires disent participer à des produits collectifs. Précisons que ce qui distingue un produit collectif d'une autre collaboration, c'est que celle-ci est vue par le client à travers le produit.

Il s'agit de relations qui par nature impliquent une réciprocité et une certaine interconnaissance. Elles sont diverses et complexes : dans certains cas, les produits collectifs sont difficiles à différencier des recommandations, les produits collectifs à la carte peuvent passer par la recommandation de plusieurs prestataires, on peut les confondre avec de la sous-traitance... Enfin cette relation implique un travail de mise en place important : *"Je ne veux pas monter les produits mais j'accepterai d'y adhérer"*.

## **D) Autres collaborations, autres relations**

D'autres cas de collaborations sont signalés sans précisions sur leur forme d'organisation : il s'agit de promotion en commun, ou d'achats groupés. De même des accords commerciaux sont noués deux à deux : notamment des hébergeurs envoient leurs clients chez des loueurs de matériel ou des lieux de visite, qui accordent une remise.

Un grand nombre (31/ 52) déclarent des rencontres régulières avec d'autres acteurs du territoire en relation avec leur activité. Ce peuvent être des institutions, et/ou d'autres prestataires (21), formant ainsi des "réseaux informels".

## **2. Les leviers et les freins à ces collaborations**

### **A) Du côté des leviers**

Tous les prestataires ont déclaré des avantages à la coopération.

Nous avons effectué une typologie a posteriori de ces avantages :

- Avantages appelés fonctionnels (36 réponses),

soit s'il y a commensalité, on cherche des effets additifs (on peut se répartir le travail en mettant les moyens en commun : promotion, accueil de groupes, achats groupés..),

soit il y a complémentarité entre prestataires qui ne font pas la même chose (partage du travail selon les tâches, recommandations ...)

- Avantages managériaux centrés sur le responsable (26 réponses), qui alors n'évalue pas directement pour son entreprise mais évalue pour lui-même dans sa fonction : un mode d'apprentissage, un accès à l'information, une aide à la décision personnelle
- Avantages sociaux (20 réponses) : « l'intérêt pour les contacts », « ces relations nous permettent d'être une grande famille »

Autres éléments d'analyse :

- Des effets d'une relation sur une autre, ce qui renvoie à la notion de système : par exemple être dans un même réseau facilite l'interconnaissance entre prestataires et permet les renvois de clientèle
- Enfin une réponse, unique mais intéressante, indique que le client lui-même peut valoriser davantage une offre qu'il a perçue comme provenant d'une collaboration

## **B) Du côté des freins**

### **a) Les freins déclarés comme tels :**

Tout d'abord beaucoup de prestataires indiquent qu'il y a peu d'inconvénients à collaborer (22/49).

Nous avons là aussi effectué une typologie des freins déclarés :

- Les charges (10 réponses) : charge individuelle (le temps à consacrer, les efforts), ou collective (par exemple dans le cas de l'Office de tourisme, qui est un organisme qui facture ses prestations, on a pu parler de « coût du service »).
- Autre type moins attendu : la trop grande différence entre les membres qui collaborent (13), différence entre activités, différence entre niveaux de qualité (dans la vie des réseaux, un réseau formalisé en vient souvent à se donner des règles de qualité pour homogénéiser cette dimension)
- La différence entre logiques individuelles, entre stratégies : on nous a signalé la concurrence mal assumée entre les membres du réseau ou des jalousies.
- Les contraintes : certaines déclarations regrettent une perte d'autonomie et d'autres plus nombreuses souhaitent plus d'écoute de la part de ceux qui "dirigent" les réseaux
- Le manque d'efficacité du réseau ou de la collaboration (14 réponses) est un frein notable.

Enfin certains répondants signalent de mauvaises expériences passées, cause d'abstention présente.

### **b) D'autres informations sur les freins**

La question suivante informe également sur les freins à la collaboration : "Avez-vous envie de participer à d'autres collaborations ? " suivie de "Pourquoi ne le faites-vous pas?".

Parmi les raisons correspondant aux 17 réponses négatives on peut ainsi distinguer :

- La situation actuelle est satisfaisante (ce qui sous-entend qu'aller plus loin a un coût, qu'il faudrait en avoir besoin ) (4)
- Les mauvaises expériences ou des raisons précises sur un projet particulier (7)
- Le sentiment d'être trop nouveau dans la profession ou dans la destination (3)

Le manque de temps est presque toujours invoqué, avec ou sans l'une des précisions ci-dessus (facilité qui peut masquer d'autres raisons).

## **3. Beaucoup de souhaits**

### **A) Une demande pour plus de collaborations**

Plus la moitié des répondants souhaitent participer à davantage de collaborations.

Et il y a un nombre significatif de prestataires (16) qui collaborent peu. On note une prédominance des hébergeurs dans cette catégorie.

## **B) Des souhaits d'amélioration :**

En corollaire un grand nombre de prestataires (31) souhaitent des améliorations : soit ils demandent simplement plus de résultats (9), soit ils émettent des suggestions techniques (7), ou des suggestions organisationnelles (6), ou enfin des demandes portant sur la qualité des relations (14).

Les suggestions organisationnelles proposent plus de clarté des rôles, plus d'organisation. Les suggestions sur la qualité des relations demandent plus d'écoute, plus d'information (à noter que « plus d'écoute » est une demande adressée aux niveaux supérieurs, notamment dans le cas de réseaux verticaux, c'est une demande adressée à la tête du réseau)

Qui doit améliorer les choses ? La question était posée, en réponse s'exprime surtout une demande adressée aux niveaux institutionnels de tourisme (12), à l'OT (11) et aux têtes de réseaux (4). Il y a certaines prises de responsabilités « c'est à nous d'améliorer les choses » mais elles sont minoritaires (6).

## **V. EN PREMIERE ANALYSE :**

### **1. Un phénomène relationnel très actif, et surtout très diversifié.**

C'est sur ce dernier point qu'il y avait un manque dans la littérature. Nous ne connaissons pas d'analyse embrassant tout "l'éventail de collaborations" qui se constitue autour d'un même prestataire, ni a fortiori l'imbrication inter-éventails.

Nous constatons beaucoup de combinaisons riches : par exemple 12 prestataires nous signalent la combinaison : *réseau formalisé local + réseau formalisé national + OT + recommandations + réseau informel*.

Nous constatons également une diversité de formes entre la relation deux à deux avec ou sans réciprocité, et le réseau formalisé.

### **2. Retour à la problématique et aux propositions initiales**

#### **A) Apprécier l'utilité de la collaboration**

La problématique et la littérature nous ont conduits à postuler une "nécessité" de collaboration. Il est plus adéquat de postuler son utilité. Comment apprécier le niveau de celle-ci ?

A l'échelle individuelle la question a été posée en termes de leviers. Les réponses ont témoigné des avantages de la collaboration pour le fonctionnement de l'entreprise, pour la progression personnelle du chef d'entreprise ou sa satisfaction sociale.

A l'échelle de la destination nous pouvons éclairer une facette du débat, celle de l'utilité pour le visiteur/client, en opérant une analogie avec le concept d'attraction. Selon la typologie de (Leiper 1990) les attractions se classent en trois catégories, celles dites "primaires" qui motivent la venue du touriste, celles dites "secondaires" qui sont également connues de lui avant le départ, et les attractions

dites "tertiaires" qui sont découvertes une fois sur place, participent à l'agrément du séjour. Dans la destination Sancy, beaucoup d'attractions "primaires" sont héritées (nature, patrimoine); celles qui sont construites et spécifiques du tourisme, émanent de quelques grands acteurs : municipalités, chaîne thermale, SEM pour les trois domaines skiables... Le plus souvent la collaboration entre prestataires apporte au client un supplément de satisfaction, ce qu'on peut assimiler aux attractions tertiaires. Rappelons que celles-ci peuvent être essentielles, les tertiaires nourrissant la fidélité et le bouche à oreille, les secondaires pouvant faire la différence dans un contexte très concurrentiel ; toutes peuvent donc devenir primaires pour déclencher une deuxième visite.

### **B) Il y a dualité entre approche individuelle et approche collective**

L'étude ne contredit pas la structure de nos propositions initiales qui comprenait une approche individuelle de la collaboration (quels avantages, et quels freins à l'échelle du prestataire), et une approche collective (quels levier et quels freins à l'échelle de la collaboration, qu'elle soit dyadique ou en réseau). Par exemple, du côté des problèmes, les répondants signalent à la fois des problèmes personnels (manque de disponibilité, retour insuffisant ...) et des problèmes dans l'expérience de la collaboration (manque d'écoute, manque de consensus, manque d'homogénéité...).

Enfin il est à signaler que nous n'avons pas ici, par construction, reconstitué tout le débat sur la gestion des collectifs : il manque l'avis des acteurs collectifs eux-mêmes (têtes de réseaux nationaux, institutionnels ...). L'étude complète de la destination donne cependant ces éléments à l'échelon local, en plein (avis de présidents de réseaux locaux) et en creux (avis d'institutions locales qui s'abstiennent d'animer les collaborations).

### **C) Il y a matière à action publique et collective**

Trois arguments conduisent à penser qu'il y a un champ pour l'action en faveur de ces collaborations, si l'on suit l'hypothèse selon laquelle les collaborations sont un bien pour les destinations touristiques et les prestataires : 1- plus de la moitié des répondants souhaite participer à davantage de collaboration, 2- certains n'en pratiquent pas, 3- un grand nombre souhaitent des améliorations dans les collaborations existantes.

Ce serait donc bien un enjeu, pour trois niveaux d'action possibles : 1- le niveau de l'action individuelle, 2- le niveau de l'action collective, 3- le niveau de l'action publique

Il a été relevé supra qu'à la question de savoir qui pouvait améliorer les collaborations, la grande majorité des répondants concernés ont renvoyé à des niveaux d'action publique et collective (mais en visant les "responsables" de structures collectives, et non chacun des membres), et nous avons relevé que ce faisant ils ne se mettaient pas en cause eux-mêmes.

#### **D) Il y a dualité entre actions de fond et actions de type "projet", l'action publique est impliquée dans les deux types d'actions**

Les actions de fond consistent à créer des conditions favorables à la collaboration. Certains moyens sont connus : information, formation, organisation ... Les enjeux peuvent être suggérés par les hypothèses présentées par la littérature et illustrées par l'étude du terrain :

- Raccourcir la "distance cognitive" entre le chef d'entreprise entre son univers et la destination, ou plus précisément certains enjeux collectifs ; moyens : information, formations individuelles,
- Améliorer les modalités d'action collective (efficacité, démocratie, équité, ...) ; moyens : organisation, concertation, formations collectives

Le fonctionnement par projet crée, par construction, de nouvelles collaborations. De plus, si le projet réussit, il a un effet d'entraînement.

Dans le fonctionnement actuel du tourisme en France les acteurs publics sont impliqués sur tous les moyens qu'on vient d'évoquer : offres de formation (CDT, CRT, Consulaires), organisation (Offices de tourisme, CDT, CRT), lancement de projets (Collectivités locales, OT, ...).

Rappelons que dans ce cas du massif du Sancy, aucune organisation locale publique : ni l'Office de tourisme, ni la communauté de communes, n'ont jusqu'à présent voulu se donner une mission d'appui "de fond" aux collaborations entre prestataires. En revanche l'OT comme la communauté de commune mais aussi les communes initient et animent plusieurs démarches de projet.

#### **VI. CONCLUSION - DISCUSSION**

Cette étude a permis d'établir une typologie fine des collaborations entre prestataires de tourisme et d'en caractériser chaque type : les réseaux formels, les recommandations et renvois de clientèle ainsi que les produits collectifs. Elle a également montré que ce phénomène est très actif chez les prestataires (à différents niveaux) et qu'il prend des formes très variées avec parfois de combinaisons assez complexes.

Ces collaborations ont montré leur utilité à l'échelle du prestataire comme à l'échelle de la destination.

L'étude permet de conforter l'hypothèse selon laquelle développer ou améliorer ces collaborations correspond à une demande des prestataires locaux et représente enjeu notamment pour l'action publique. Il nous semble nécessaire de penser celle-ci sur les deux plans du travail de fond et de l'entraînement par projets réussis.

En discussion du travail réalisé on notera que les aspects quantitatifs de l'observation sont purement indicatifs : l'extension de la taille de l'échantillon par rapport à la première phase d'étude ne visait qu'à élargir l'éventail probable de types et de modalités de collaborations observés.

De plus le territoire retenu, zone de tourisme relativement concentré, ne peut être représentatif de l'ensemble des situations auvergnates.

Par ailleurs les observations reposent sur des déclarations, ce qui laisse à d'autres travaux la charge notamment de distinguer les comportements actifs de collaboration par rapport aux comportements de "passager clandestin". Tout au plus certains recoupements entre réponses à des questions complémentaires ont été opérés.

L'étude confirme la coexistence de relations de concurrence et de coopération, on pourra également approfondir la question de cette coexistence. Un questionnaire plus précis sur ce point serait nécessaire.

Une analyse complémentaire des résultats, non exposée ici permet de conserver l'hypothèse que ces collaborations forment système. Un prolongement de cette étude serait nécessaire pour l'étayer.

Enfin l'autre prolongement de l'étude, en cours, consiste à resituer ce travail dans la modélisation de ce que pourrait être le management d'une destination touristique : l'action en faveur de la collaboration relève alors d'une fonction stratégique de gestion des ressources et compétences au sein de la destination vue comme une organisation à part entière.

### Références citées

- Assens, C. (2003). "Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances." Management International vol 7, ,(n°4): pp. 49-59.
- Astley, W. G. and C. J. Fombrun (1983). "Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments." Academy of Management Review vol. 8(4): pp. 576-587.
- Botti, L., N. Peypoch, et al. (2008). Ingénierie du tourisme. Bruxelles, DE BOECK.
- Gray, B. (1989). Collaborating : finding common ground for multiparty problems. Oxford, Jossey-Bass Publishers.
- Gundolf, K., A. Jaouen, et al. (2006). "Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme." Revue française de gestion Vol. 8 (n°167): pp. 141-155.
- Hakansson, H. and Y. Snehota (1989). "No business is an island: the network concept of business strategy." Scandinavian journal of management vol. 5(n°3): pp. 187-200.
- Jarillo, J. C. (1988). "On strategic networks." Strategic management journal Vol. 9: pp. 31-41.
- Leiper, N. (1990). "Tourist attraction systems." Annals of Tourism Research, . . Vol. 17: pp 367-384.
- Marchesnay, M. (1991). "La P.M.E.: une gestion spécifique ?" Economie Rurale n°206: pp.11-17.
- Marchesnay, M. and C. Fourcade (1997). Gestion de la PME / PMI. Paris, Nathan.
- Marsat, J.-B. (2007). Le réseau, un objet de gestion stratégique pour des dynamiques territoriales de développement durable - applications en tourisme -. XLIII<sup>e</sup> colloque de l'ASRDLF - Les dynamiques territoriales - Débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires, Grenoble - Chambéry, ASRDLF.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1986). "Organizations : new concepts for new forms." California management review Vol. 28(n°3).
- Thorelli, H. B. (1986). "Networks: between Markets and Hierarchies." Strategic Management Journal Vol. 7(1986): p. 37-51.
- Violier, P. (1999). L'espace local et les acteurs du tourisme. Rennes.
- Yami, S. (2006). Fondements et perspectives des stratégies collectives. Les stratégies collectives à l'épreuve des faits. R. F. d. Gestion. Paris, Lavoisier. vol. 32: pp. 91-104.

## ANNEXE I L'échantillon raisonné

### 59 prestataires dont :

■ Hôtels restaurants :	14
■ Chambres d'hôtes :	4
■ Hébergement de groupes :	8
■ Villages Vacances :	1
■ Campings :	5
■ Gîtes et meublés :	10
■ Activités loisirs et culture :	7
■ Activités de pleine nature :	7
■ Autres (commerces) :	3

### Commentaires

- l'échantillonnage ne vise pas une représentativité statistique (*les meublés sont minorés devant leur nombre important et par hypothèse de collaboration plus faible*)
- le but était d'avoir une base assez large pour des observations variées et contrastées

## ANNEXE II Le questionnaire

### Présentation :

- Quelle est votre activité ?
- Avez-vous toujours travaillé dans le tourisme ?
- Depuis quand exercez-vous cette activité ? Depuis quand l'exercez vous dans le Sancy ?
- Que faisiez-vous avant ?
- Qu'est ce qui vous a amené à développer une activité touristique ?
- Depuis quand êtes vous ici ?

### I. Recensement des réseaux formalisés et des actions de collaboration :

- Êtes-vous membre ou participez-vous à un ou plusieurs **réseaux formalisés** pour votre activité touristique? Merci de penser à tous les types de réseaux : associations, franchises, labels, guides, syndicats, centrales de réservation ; office de tourisme...
  - Si oui : pouvez-vous en faire la liste (en donnant leur nom exact si possible)? S'ils sont trop nombreux, citez au moins les plus importants pour l'activité.
  - Si certains réseaux sont des associations ou un type de réseau que nous n'avions pas envisagé, quel est leur objet ?
- Êtes-vous membre de l'office de tourisme ?
- Quand vous ne pouvez pas accueillir des **clients** (parce que vous êtes fermé, complet, ou l'offre ne correspond pas à la demande etc.), est ce que vous les **renvoyez vers d'autres prestataires** ?
  - Si oui, parmi ces prestataires, y a-t-il des personnes : (plusieurs réponses possibles) que vous connaissez peu, à partir de prospectus ou d'une liste; que vous connaissez assez bien ; avec qui vous avez une relation privilégiée ?
    - S'il s'agit de prestataires avec qui vous avez une relation privilégiée, est-ce un groupe dans lequel les prestataires se connaissent bien entre eux ?
    - Pensez vous que ce renvoi de clientèle est réciproque ?
- Quand vous accueillez des **clients**, leur **recommandez** vous **certains prestataires** (pour d'autres activités ou la même que celle que vous proposez)? Attention, il ne s'agit pas de produits collectifs déjà constitués (voir question suivante).
  - Si oui... [Mêmes questions que précédemment]
- Est-ce que vous participez à des **produits collectifs** ? (le client achète alors un ensemble de prestations même si cela peut être plus ou moins à la carte)
  - Si oui, est-ce que vous montez vous même le projet ?
  - Si oui... [Mêmes questions que précédemment sauf la réciprocité]
- Vous arrive-t-il de pratiquer **d'autres types de collaborations** comme :
  - Des achats groupés (plusieurs prestataires se réunissent entre eux) :
  - De la promotion commune : billetterie commissionnée (vente de billet/de prestation d'un autre prestataire ou les vôtres) : autre
  - Aucune autre action en collaboration.
  - Autre :
- En dehors des réseaux et des actions de collaborations que vous venez d'évoquer, **rencontrez-vous régulièrement d'autres acteurs du territoire**, ayant un intérêt pour votre activité touristique ?
  - Lors de ces rencontres, partagez vous des informations sur vos activités ?
  - A quelles occasions se font ces rencontres ?

### II. Les freins et leviers de l'appartenance à une structure et/ou des actions de collaboration

- Est-ce que pour vous entretenir des relations avec d'autres personnes ou participer à une structure présente des **avantages significatifs** ?
  - Quels types d'avantage ? (récapituler et classer)
  - Pouvez vous nous donner un exemple précis en citant les structures ou types d'actions, qui les illustre particulièrement?
- Est-ce que cela (avoir des relations avec d'autres personnes ou participer à une structure) présente des **inconvenient(s) significatif(s)** ?
  - [Mêmes questions que pour les avantages]
- Quelles **améliorations** pour quelles **structures** ? Qui pourrait ou devrait aider pour faire ces améliorations ?
- Auriez-vous **envie** de participer à **d'autres collaborations** ?

- Pourquoi ne le faites vous pas ? Comment pourrait-on remédier à ces problèmes ? Qui pourrait ou devrait vous y aider ?

### **III. Description des réseaux et recensement des actions en collaboration qui découlent de ces réseaux.**

[Ordre de priorité : Association, Franchise, Autre, OT, Syndicat, label]

- **Au sein de** (nom du **réseau**), partagez vous des informations entre partenaires ?
- Y a-t-il des réunions ? Pouvez vous estimer la fréquence ?
- Peut-on dire qu'il y a un but commun à tous les partenaires ? Lequel ?
- Est-ce que les membres se connaissent entre eux ? Prenez vous des décisions en commun ?
- Ce réseau rassemble t'il des personnes : Qui ont le même métier que vous ? Qui ont un métier un peu différent, mais dans le même domaine que vous ? De domaines différents ?
- Est-ce que certains de ces (types de relation du 1) sont favorisés par un réseau formel cité auparavant ? Si oui, quels réseaux ?
  
- Est-ce que certains des **renvois de clientèle** vous amènent à rencontrer les partenaires impliqués ?
  - Est-ce que ce système de renvoi de clients est destiné à être reconduit sur le moyen ou long terme ?
  - Pouvez me donner la liste des principales personnes auxquelles vous renvoyez des clients (ou au moins les plus importantes) Qui ont le même métier que vous ? Etc....
- Est-ce que les systèmes de **recommandation** vous amènent à rencontrer les **partenaires** impliqués ?
  - [Mêmes questions que pour les renvois de clientèles]
- Pouvez vous nous donner la liste des **produits collectifs** auxquels vous participez ? (ou nous citer les principaux, si trop nombreux)
  - [Mêmes questions que pour les renvois de clientèles]
- Est-ce que les **autres types de collaboration** vous amènent à rencontrer les partenaires impliqués ?
  - [Mêmes questions que pour les renvois de clientèles]
- Lors des **rencontres fréquentes hors collaboration**, partagez vous des informations sur vos activités ?
  - Ces prestataires sont ils des personnes : Qui ont le même métier que vous ? Etc...
  - A quelles occasions se font ces rencontres ? Lesquelles ? Organisées par qui ?

### **IV. Le territoire**

Que pensez-vous **apporter au territoire** au travers de votre activité? (à classer)