

Intelligence territoriale au service des clusters touristiques : vecteur tacite du développement durable

Driss HELMI

Enseignant chercheur - LARMATIF

Ecole nationale de commerce et de gestion-Oujda

06.65.43.38.38

d.helmi@ump.ac.ma

Anass KASMI

Doctorant – LARMATIF

Ecole nationale de commerce et de gestion-Oujda

06.45.94.18.58

a2.kasmi@ump.ac.ma

Résumé

Intelligence territoriale au service des clusters touristiques : vecteur tacite du développement durable

Le présent travail vise à mettre en relief les concepts clés qui s'articulent autour de la notion du développement durable comme étant une résultante inéluctable du triptyque Intelligence Territoriale- Attractivité Territoriale et Cluster de tourisme.

Le souci majeur auquel les territoires devraient en faire face de nos jours est de trouver un moyen qui leur permet de garder leur valeur incontestablement supérieure à celle des concurrents. L'intelligence territoriale (IT) articule les atouts d'un territoire aux exigences des firmes/personnes souhaitant de s'installer sur un espace géographique séduisant en termes d'avantages et facilités. Or, ce n'est rien autre que le produit touristique qui influence d'emblée le choix de destination dans un paysage international marqué par la substituabilité des territoires. Il s'avère être que le tourisme est le pari à gagner pour assurer une compétitivité territoriale et un développement prépondérant pour les générations futures.

C'est dans cette perspective que l'existence d'un cluster est à la fois bénéfique aux affaires et aux institutionnels qui cherchent à préparer un environnement propice pour les investisseurs. En revanche, le cluster semble être la seule forme structurelle qui répond aux exigences de l'intelligence territoriale - disposant d'une chaîne d'information susceptible de nourrir la chaîne de valeur du territoire - (ADTF).

Mots clés : Intelligence territoriale, Attractivité territoriale, Développement durable, Tourisme, Cluster.

Abstract

Territorial intelligence at the service of tourist clusters: a tacit vector of sustainable development

The present work aims to highlight the key concepts which revolve around the notion of sustainable development as being an ineluctable result of the triptych Territorial intelligence - territorial attractiveness and tourism cluster.

The major concern which the territories should face nowadays is to find a way which allows them to keep their value incontestably higher than that of the competitors. Territorial intelligence articulates the assets of a territory with the requirements of firms / people wishing to settle in a geographical area that is attractive in terms of advantages and facilities. However, it is nothing other than the touristic product which immediately influences the choice of destination in an international landscape marked by the substitutability of territories. It turns out

that tourism is the bet to be won to ensure territorial competitiveness and preponderant development for future generations.

It is in this perspective that the existence of a cluster is beneficial both for businesses and for institutions seeking to prepare a favorable environment for investors. On the other hand, the cluster seems to be the only structural form that meets the requirements of territorial intelligence - having an information chain capable of nourishing the value chain of the territory - (ADTF)

Keywords: Territorial intelligence, Territorial attractiveness, Sustainable development, Tourism, Cluster.

Introduction

Le Maroc avec la Vision 2020, avait l'ambition de créer une dynamique touristique déclenchée aux niveaux local et régional tout en s'adossant à l'élan réformateur de la régionalisation avancée entamée depuis des années.

Or, la conjoncture actuelle s'est imposée autrement ; des avions cloués au sol, des hôtels fermés et des restrictions de voyage envisagées partout dans le monde. Le secteur du tourisme est l'un des secteurs les plus touchés par la crise sanitaire du Covid-19. Cette dernière n'a pas seulement mis en exergue ses défaillances structurelles, mais elle a participé activement à sa cessation brutale.

Les défaillances relevées poussent à la fois la communauté scientifique ainsi que les professionnels du tourisme avec le concours des agents du gouvernement à trouver des solutions réparatrices de la situation critique que le secteur du tourisme en subit. Une réflexion pour une révision globale du modèle actuel s'avère nécessaire. La réussite des mesures entreprises pour la relance du secteur est conditionnée par une meilleure connaissance du territoire et une compréhension maîtrisée des comportements des touristes envisageant le Maroc comme destination.

L'enjeu n'est plus d'accéder à l'information mais de maîtriser les flux d'information et de savoir sélectionner les bonnes informations aux bons moments permettant de prendre les bonnes décisions stratégiques. L'intelligence territoriale se présente comme étant un moyen d'acquérir une meilleure connaissance du territoire, mais également de mieux maîtriser son développement (Gumuchian et Pecqueur, 2010).

L'idée est de rendre le territoire plus attractif. Pour ce faire, il faut développer des entreprises touristiques, inciter les entreprises installées à coopérer et se mettre en réseau tout en impliquant tous les acteurs du territoire (OCDE, 2018). En fait, le territoire est un construit et son attractivité est une affaire multiple (N. Fabry, 2009).

Le Maroc a signé en 2015 un programme-pays avec l'OCDE qui vise à mettre à la disposition des gouverneurs une panoplie d'informations pertinentes et de recommandations clés sur les bonnes pratiques des pays de l'OCDE afin d'appuyer le Maroc en la mise en place des politiques publiques visant la relance économique et l'amélioration des aspects socio-économiques. Il comprend 16 projets dont le tourisme en fait partie.

A cet effet, le développement des clusters au Maroc paraît être le pari qu'il faut remporter à tout prix afin de se différencier par rapport aux autres territoires qui offrent les mêmes produits à consommer in loco. Or, la consolidation de l'offre touristique nationale est tributaire de la modernisation de ce secteur. C'est dans cette perspective que l'installation des clusters touristiques peut mener à un développement local durable par l'amélioration des prestations rendues et

l'anticipation des mutations du tourisme en termes de la demande, la technologie et les défis écologiques.

Dans cette perspective, Nous sommes en droit de s'interroger sur l'apport de l'intelligence territoriale ainsi que la participation du tourisme dans le renforcement de l'attractivité des territoires et leur contribution active dans le développement durable. Pour ce faire, dans la première section nous allons essayer de mettre en exergue les articulations entre les différents concepts utilisés. Par la suite, nous allons présenter les spécificités du tourisme et l'expérience de clustérisation au Maroc.

1. L'intelligence territoriale au service de l'attractivité du territoire

L'emprunt des principes de l'IE et leur déclinaison sur un territoire paraît être la solution la plus adéquate aux problématiques territoriales modernes.

L'IT veille à ce que la communauté territoriale maîtrise son développement et participe activement au renforcement du positionnement du territoire ainsi que la préservation et la promotion de son unicité socio-culturelle et l'intégration totale des capitaux qualitatifs inhérents. Elle considère le territoire comme une macro-extension de l'entreprise qui cherche à trouver la combinaison optimale du triple attractivité-compétitivité-visibilité.

De ce fait, l'IT est préconisée socle du développement au-delà de la vision orthodoxe du jumelage du couple industrie-croissance. Par ailleurs, il est démontré par plusieurs travaux dont Giraudaut (2010) et Herbot (2008) que l'IT mène, par la voie de ses deux approches (ascendante et descendante), à la concrétisation d'une ambition de développement jadis considérée inaccessible.

D'emblée, l'IT aperçoit le développement comme un effort endogène des acteurs territoriaux qui sont régnés par un sens d'entrepreneuriat civique (Grefe, 2000). Par ailleurs, la résultante de ce patriotisme économique est une capacité d'attractivité et de conservation des facteurs de production et de population (Poirot, 2010).

Cette attractivité est la clé de réussite de toute nation souhaitant de captiver les investisseurs et détenteurs de capitaux dans l'objectif de créer des emplois et améliorer le niveau de vie de la population résidente.

1.1. L'Intelligence Territoriale : Genèse, évolution et approches

L'Intelligence Territoriale est une notion bâtie dans un contexte de rivalité économique dont l'émergence est due à la transformation des modes de compétitivité entre les nations (le passage de la géopolitique à la géo-économie) qui n'est plus dépendante du pouvoir militaire, mais de la victoire créée par la pression économique. (LUTTWAK. E, 1990).

Ce concept nouveau-né s'efforce à répondre aux mutations drastiques auxquelles la planète et nos territoires sont confrontés à cause des effets de la mondialisation. L'IT vient pour appuyer le processus de la prise de décision stratégique face aux problématiques de territoires (attractivité, compétitivité etc.) au sein des organisations (économiques ou gouvernementales) pour qui l'objectif de compétitivité est essentiel.

L'IT est un concept fluctuant, fortement polysémique et qui évolue très fort. Considérée comme un domaine d'investigation, de recherche scientifique et d'analyse ; l'approche à la définition de l'IT est conditionnée par le contexte culturel et scientifique d'origine. En outre, pour aborder une définition exhaustive de l'IT, il est indispensable de repartir dans l'Intelligence Economique ; parrain de l'IT.

Pour bien assimiler le concept et son apport, nous allons faire une remontée dans l'histoire pour identifier les origines du concept, son évolution et ses approches.

1.1.1. Genèse de l'Intelligence Territoriale

Peu d'érudits contesteraient l'apport d'Alfred Marshall sur les districts industriels comme l'un des fondements essentiels de la théorie et de la recherche actuelle sur l'intelligence territoriale. Les districts industriels sont une entité socio-territoriale caractérisée par une présence active d'une communauté et d'une conglomération d'entreprises dans un espace naturellement et historiquement délimité (Becattini, 1990).

Le besoin de concevoir une nouvelle forme de promotion des ressources d'un territoire face aux nouveaux défis sociaux, économiques et environnementaux dans une ère de sociétés post-industrielles est devenu une exigence. L'intelligence territoriale vient pour compléter le puzzle de management des territoires pour muter la notion du territoire approprié vers la notion du territoire agi (Moine, 2005). Elle est une démarche qui va aider à accompagner les transitions généralisées (transition écologique, industrielle, numérique, etc.) ; transition du territoire vers un nouveau modèle de développement (C. Philippe de la CCI, 2019).

L'émergence du concept de l'intelligence territoriale n'est que le résultat de l'altération des ingrédients de la recette de l'intelligence économique (IE) dont l'application est destinée aux problématiques de territoires. Ce qui est envisagé à ce stade, est de visionner le territoire comme un système productif disposant de ressources matérielles et immatérielles ; dont le patrimoine socio-culturel et historico-environnemental sont des composantes capitales.

Le passage de l'intelligence économique vers l'intelligence territoriale est un emprunt scientifique qui consistait à combler un gap du non-savoir et de mettre à la disposition des institutions gouvernementales un nouvel outil d'une portée ramifiée sur l'ensemble des grandeurs économiques d'un pays. Ce passage est

notamment dû à l'importance croissante des territoires dans le contexte géoéconomique actuel. L'idée de considérer le territoire comme noyau de l'IT, de la même façon qu'une entreprise est l'acteur central de la démarche d'IE, est génératrice de plusieurs feuilles de route.

En effet, l'IE n'est rien autre que la traduction du patriotisme économique. Autrement dit, la promotion de l'excellence du pays et la préservation de ses intérêts. Tel qu'il a été souligné par Harbulot (1992) : « *la guerre économique est une guerre qui ressemble à toutes les guerres. Un peuple est d'autant plus motivé à se battre lorsqu'il défend sa terre nourricière. ... Le patriotisme naît de l'enracinement, du rapport à un environnement géographique bien défini* ». L'IT est tout simplement une continuité de l'IE menée sur le plan national, elle représente le saut d'une 'bonne gestion' à une 'nouvelle stratégie' institutionnelle qui mute le patriotisme économique en outil de progrès calibré dans l'ambition d'atteindre un développement durable et intégré.

Bien que l'IT soit dérivée de cette vision protectionniste et renforçatrice de l'attractivité et de la compétitivité de l'IE, les contours du concept de l'IT ne peuvent pas être en amalgame avec ceux de l'IE. Le tableau suivant servira à l'énumération des principales différences et points de similitudes des concepts chevauchés.

Tableau 1. Tableau comparatif des concepts d'intelligence économique et territoriale.

	L'intelligence économique	L'intelligence territoriale
Genèse	L'IE n'a été définie qu'en 1967 par le fameux Politologue Américain Harold WILENSKY dans son ouvrage 'Organizational Intelligence: Knowledge And Policy In Government And Industry)	Les travaux d'Alfred MARSHALL sur les atmosphères industrielles (Industrial districts) constituaient le fondement de l'intelligence territoriale dans les travaux de Becattini en 1970.
Définition	L'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes (H. WILENSKY, 1967) L'intelligence économique se définit comme étant l'activité professionnelle qui vise à collecter, analyser, diffuser et protéger l'information économique stratégique (SYNFIE, 2010)	'L'organisation innovante, mutualisée et en réseau, de l'ensemble des informations et connaissances utiles au développement, à la compétitivité, à l'attractivité d'un territoire, collectivement et pour chacun de ses acteurs' (A. PAILLOT, 2020)
Objet	Restaurer la compétitivité et l'influence des nations.	Le développement durable des territoires (CAENTI).

Enjeux	Veille stratégique et anticipation des mutations de l'environnement externe ; Renforcement du positionnement de l'organisation sur les marchés actuels et potentiels ; Sécurité économique des pôles de compétitivité ; Anticipation des risques, menaces et opportunités ; Amélioration de la réputation et accroissement de l'influence sur les acteurs ; Etc.	Développement des connaissances sur le territoire et les ressources disponibles en son sein ; Développement des projets porteurs de valeurs et créateurs d'emploi et de richesses ; Promotion de l'attractivité des territoires et renforcement de leur compétitivité ; Anticipation des changements économiques, l'amélioration de la réactivité face aux crises, les ruptures et les risques ; Maîtrise du savoir-faire et produits de territoire pour constituer un portefeuille mercatique du territoire
Objectifs	Soutien des objectifs stratégiques (expansion, innovation, segmentations etc.) ; Protection du savoir-faire technique et la préservation du patrimoine scientifique (J. LEVET, 2001) ; L'identification des menaces et opportunités plausibles ; L'influence de l'environnement externe via le contrôle du flow d'information.	Promotion de la compétitivité et l'attractivité territoriale ; Maîtrise des connaissances territoriales (ressources, acteurs, environnement économique et juridique) ; Création des richesses et d'emploi ; Appui des entreprises dans l'amélioration de leur performance.

Source : conçu par nous-même à partir des travaux de Marshal et des sites de SYNFIE et de CAENTI.

L'Intelligence Territoriale transcende ses limitations sémantiques et apporte une nouvelle vision de gouvernance au sein des collectivités et organismes gouvernementaux, dédiée non seulement à l'influence des décisions socio-territoriales, mais plus précisément à la cessation des approches segmentées du pouvoir public et le recours naturel vers une approche transversale où la question du partage d'informations prône (J. Guedira, 2018).

L'IT fut une discipline indispensable pour l'alliance des connaissances pluridisciplinaires, des visions multidimensionnelles et des informations multisectorielles sine qua none pour la conception d'un modèle de développement capable de soutenir les missions socioéconomiques imbriquées en son sein.

Par ailleurs, nous ne pouvons que statuer sur la nécessité de la mise en œuvre de l'IT dans les organisations publiques et les extensions du gouvernement sur un territoire pour assurer aux acteurs une intervention fiable et permanente. L'IT

valorise la bonne gouvernance, elle constitue un réservoir d'expériences et de bonnes pratiques qui contribueraient éventuellement à la concrétisation d'un développement équitable et durable au profit de la communauté du territoire. L'IT remplira le rôle de fonction de support aux décideurs publics.

A travers ses approches, ce nouveau concept a mené plusieurs nations à décoller en dépassant la délimitation classique du couple industrie-croissance vers une revalorisation du patrimoine immatériel qui réside dans la mise à niveau des compétences des ressources humaines, la promotion de l'héritage culturel et artistique de la nation et la mise en valeur du secteur touristique, variable pertinente dans cet article, dans l'ensemble de ses aspects.

1.1.2. Approches de l'intelligence territoriale : descendante ou ascendante ?

L'émergence de la notion de l'intelligence territoriale est explicitée par l'attention portée de nos jours aux territoires ; un sujet d'importance hissing dans le contexte géoéconomique actuel. Quoique l'IE ait atteint un niveau de maturité assez avancé, l'IT n'est qu'à ses balbutiements. Cependant, elle a pu se prouver comme une discipline transversale et consolidatrice de l'ensemble des connaissances susceptibles de soutenir l'ambition partagée du développement dans un territoire et au profit d'une communauté de personnes résidant en son sein.

L'IT est un instrument décisif en termes des politiques publiques visant à faire progresser les territoires ; permettant à la communauté locale de prendre charge de son avenir économique et de contrôler l'outcome de toute action prise visant à atteindre un développement qui répond aux besoins du présent sans risquer la possibilité de satisfaire ceux des futures générations (CMED, 1987).

Autant que l'IT est mêlée dans l'IE, ce dernier adopte des approches différentes qui laissent les experts et les spécialistes bloqués devant toute tentative d'unification. Dans cette optique, l'IT n'est manifestée qu'à travers deux approches. L'une est dite '*descendante*' dans laquelle l'IT est considérée comme une simple déclinaison de l'IE aux territoires (PELISSIER, 2009), et une autre approche alternative dite '*ascendante*' ou approche systématique du territoire qui préconise le territoire d'une façon liminaire comme un acteur endogène du développement dont le pari est de mener une action collective pour aboutir aux objectifs escomptés. Autrement dit, si l'IT vise à renforcer le positionnement du territoire en termes d'attractivité sur l'échelle internationale par l'application de la première approche, implicitement le développement durable est le pari à gagner dans la deuxième ; elle soutient la volonté d'un territoire à agir au lieu de subir.

▪ L'approche descendante de l'IT

Nous trouvons dans cette approche, une mise en application des principes de l'IE aux problématiques de territoires. Le territoire n'a pas de prééminence, mais une simple sphère spatiale auquel une politique déconcentrée d'IE est appliquée. En

outre, les adhérents à cette approche font appel à l'expression 'IE appliquée au territoires' au lieu d'intelligence territoriale (Pelissier, 2009).

- Approche ascendante de l'IT

Une approche qui ne ressemble guère à la première, proche d'un hasard scientifique et loin d'être la négation de la première. Elle est la résultante d'une symbiose académique des travaux de recherche concernant une pléiade de domaines ; à savoir l'économie, la géographie, les sciences d'informations et de communication etc. (Pelissier, 2009). En effet, il est primordial de noter que par opposition à la perception du territoire dans l'approche descendante (considérés comme un espace passif (Grefe, 2000)), l'approche ascendante outrepassa la perception classique du territoire délimitée en ressources naturelles et dotations factoriels. A cet effet, l'IT est un outil d'accompagnement des territoires souhaitant d'apprendre de nouvelles techniques et méthodes pour ne plus subir les mutations internationales mais de les anticiper et de les mettre au service du développement voué par les acteurs locaux.

Certes, L'IT est une forme dérivée de l'IE mais elle ne s'agit plus d'une simple exportation de concepts et d'outils mais d'une nouvelle discipline caractérisée par la fusion de l'intelligence humaine collective et des sciences de l'information (Intelligence artificielle) (GIRARDOT, 2008). Dans le contexte mondial actuel, l'IT constitue un instrument révolu d'aide à la prise de décision et d'accroître l'attractivité territoriale.

1.2. Attractivité du territoire

La mondialisation a chamboulé les règles du jeu ; le monde a subi de profondes mutations notamment avec le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et l'émergence de l'économie de la connaissance. Les territoires doivent se repositionner afin de pouvoir converger dans cet environnement complexe et la notion d'attractivité est devenue de plus en plus au cœur de différentes stratégies territoriales.

Auparavant, avec le fordisme, la production était attachée à la consommation de masse et seule l'industrie qui pourrait contribuer au développement (Pecqueur, 2000). Cette dernière avait un rôle indispensable au point que l'entreprise industrielle constituait une locomotive pour l'activité économique.

L'idée d'aménager le territoire a vu le jour pour remédier aux disparités spatiales qui existent à cause de la concentration de la production industrielle, et aboutir à une justice spatiale. La dimension spatiale est devenu le socle de base sur lequel un nouveau mode de développement a convergé et qui « *s'appuie, sur le plan spatial, sur l'émergence de nouveaux espaces économiques dans les régions urbaines et*

métropolitaines, à partir de compétences nouvelles ou plus anciennes présentent au niveau local » (Bonneville, 2006).

Comin et Freire (2009) définit le territoire comme étant un acteur qui, en vue de réduire l'incertitude, avec la présence de divers intervenants socio-économiques, profite des effets de proximité et d'agglomération. Or, pour Rocha et Bursztyn (2008) le territoire est le résultat d'interrelations sociales entre les différents acteurs locaux qui peuvent développer une certaine dynamique tout en offrant de meilleures scénarios plausibles de leur avenir.

Le territoire a un caractère mouvant et dynamique comme l'a dit Meyronin (2012) ; Il se définit par les activités auxquelles il se rattache. Dans une logique postfordiste, Bellemare et Klein (2011) voient que le territoire est constitué à la base des relations mutualisées du trio travail social -développement territorial- relations industrielles. D'autres définitions peuvent ainsi se retrouver à la confluence de différents domaines et ou courants de pensée. Celle qui nous intéresse est de Moine (2005) dont le territoire peut être vu comme un système qui est agi par les relations entre les acteurs qui le compose.

En fonction des éléments qui constituent le système, ce dernier évolue. Chaque territoire a ses propres ressources, ses propres contraintes et ses propres caractéristiques selon lesquelles son attractivité se construit.

Porter (1993) parlait de l'avantage concurrentiel des nations, mais aujourd'hui nous parlons des territoires au sens des nations. Avec cette concurrence acharnée, les territoires doivent être attractifs ; et c'est l'environnement qui pousse le processus de l'innovation et qui joue un rôle déterminant pour la compétitivité.

L'attractivité territoriale peut être définie comme « *la capacité d'un territoire à attirer et maintenir des ressources financières, technologiques et humaines* » (Jublot, 2012). Nous sommes donc dans une approche ascendante qui part des acteurs locaux pour atteindre un développement local. De ce fait, le territoire doit s'appuyer sur ses forces et remédier à ses faiblesses en vue de créer une dynamique de développement endogène (Pecqueur, 2000).

Nous pouvons mesurer l'attractivité par l'accessibilité ou encore la situation géographique, mais aussi par des moyens immatériels soient la formation, la qualification, le capital humain, etc. En fait, L'attractivité d'un territoire est souvent liée à des composantes dites classiques ; géographiques ou encore organiques. Il s'agit des ressources naturelles et humaines propres au territoire, qui comprennent ainsi les ressources exploitables telles que la main d'œuvre, les infrastructures, l'environnement socio-économique, etc. (Fabry, 2009). Mais aussi, elle fait référence à des facteurs organiques qui incluent l'histoire, la culture et l'organisation du territoire (participation des acteurs, etc.) (Meyronin, 2012).

Elles existent aussi des composantes dites endogènes qui visent à mesurer l'attractivité ; elles font référence aux concentrations géographiques des acteurs socio-économiques. « *Ce ne sont pas les firmes qui, par la nature de leur production, sont motrices, et produisent des effets d'entraînement, ce sont toutes les institutions géographiquement concentrées dans l'urbain qui produisent la connaissance, laquelle est au cœur des processus actuel d'innovation* » (F. Perroux, 1975)

Finalement, Meyronin (2012) confirme que le « soft power » est un élément décisif qui fait partie des composantes qui génère l'attractivité d'un territoire ; il est un moyen d'attirer et d'influencer les acteurs par une démarche défensive et non coercitives (Jublot, 2012). Bien évidemment, nous ne pouvons en aucun cas omettre l'avantage à la localisation, par lequel les acteurs profitent de la différence des coûts dans le pays d'accueil (N. Fabry, 2009)

Dans le contexte fluctuant actuel, c'est l'intelligence de la combinaison des ressources propres à un territoire qui fait la différence avec les autres. L'intelligence territoriale se présente comme étant un moyen d'acquérir une meilleure connaissance du territoire, mais également de mieux maîtriser son développement (GUMUCHIAN et PECQUEUR, 2010). Dans la même optique, les clusters ou pôles de compétitivité se dotent d'une structure qui prend les caractéristiques propres d'un territoire et les rendent une 'famille génératrice' du développement local.

1.3. Cluster : une structure propice génératrice d'une dynamique des territoires

Le cluster est d'origine industrielle. Il vise à améliorer la compétitivité et ou à envahir de nouveaux marchés. J. Thisse, P. Picard, et P. Belleflamme le définissent comme étant « *Une concentration partielle ou totale d'entreprises, dans une région spécifique qui tire avantage de la présence les unes des autres* ». Le cluster est également considéré comme « *Un système qui se renforce de l'intérieur, qui produit de la richesse de manière endogène* » (cités par Fromoit et Copeau, 2010).

Les clusters sont au cœur des politiques régionales de développement économique et de l'innovation, ils constituent l'élément déclencheur de dynamique territoriale. Le district industriel, la forme primitive du cluster, avec son organisation industrielle garantit la flexibilité et la compétitivité tout en reposant sur la dialectique du couple coopération/concurrence (R. Marshal, 1919 ; Brunet, 2004 ; D. Chabault, 2007). Au fil des années, le concept s'est étalé aux grandes entreprises et est entré dans un processus de labellisation. Les pôles de compétitivité comme nous les voyons aujourd'hui se définissent selon la DATAR : « *comme la combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de*

formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagées dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs, au caractère innovant. Ce partenariat s'organisera autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et devra rechercher la masse critique pour atteindre une compétitivité, mais aussi une visibilité internationale grâce à une bonne gouvernance »

Nous avons entamé les clusters en tant que système dont la structure est convenable et génératrice d'une dynamique territoriale pour cimenter les apports de l'intelligence territoriale. En fait, les clusters permettent de construire un écosystème qui rassemble les acteurs d'un territoire et crée une synergie qui génère de grandes valeurs ajoutées gage d'une forte attractivité et une compétitivité inédite favorisant un développement bien fondé.

1.4. Du développement local au développement durable

Aujourd'hui, le concept du développement durable est bien connu et qui est même abordé dans les curricula des élèves de classes primaires. Mais il reste encore mal compris et sujet central de plusieurs discussions.

Le développement durable est défini dans le rapport intitulé « Notre avenir à tous », dit aussi rapport de Brundtland (1987), par : « *Le développement qui satisfait les besoins de la génération actuelle sans priver les générations futures de la possibilité de satisfaire leurs propres besoins* »

Aborder ce sujet suppose automatiquement travailler en interdisciplinarité et à échelle multiple tout en respectant les acquis et les connaissances construites dans des cadres spécifiques (E. Leff, 2006). Comme nous avons vu l'importance accordée aux territoires et dans le but de valoriser les potentiels locaux, la réflexion avait convergé vers un développement local qui mise sur les acteurs et les facteurs endogènes propres aux territoires. Déjà, la problématique du local ou global est largement abordée par les théoriciens, par exemple Jacques Theys et Cyria Emelianoff (2001) se demandent si la priorité d'une ville durable doit être de contribuer à la solution des problèmes mondiaux aux dépens de sa croissance ou de se concentrer sur la viabilité de son propre développement. D'autres mettent le point sur le fait que chaque tentative de résoudre un problème local n'est qu'une délocalisation du problème vers l'extérieur sans résoudre le problème global (Pearce et al. 1989)

D'ailleurs, Le développement local « *n'est pas la croissance, c'est un mouvement culturel, économique, social qui tend à augmenter le bien-être d'une société. Il doit commencer au niveau local et se propager au niveau supérieur. Il doit valoriser les ressources d'un territoire par et pour les groupes qui occupent ce territoire. Il doit*

être global et multidimensionnel, recomposant ainsi les logiques sectorielles » (Etats généraux des Pays, Mâcon, juin 1982).

Tout comme le développement local, l'IT se voit comme une nouvelle voie d'un développement cohérent et durable basé sur une forte implication des acteurs endogènes et un partage du savoir à un grand élan. Qu'elle soit l'approche utilisée (ascendante ou descendante), l'IT a comme objet de faire comprendre et de permettre un développement durable à un territoire donné. Elle consisterait donc à systématiser les éléments et les caractéristiques propres d'un territoire en vue de l'aménager, l'animer et de garantir son développement (S. Widmer, 2008).

Nous avons vu et nous verrons plus loin que l'IT présente une nouvelle démarche à appliquer sur les territoires conçus comme des espaces de coopération. Elle ne se contente pas à une simple veille mais qui adopte une logique de développement basée sur les interrelations des acteurs locaux et leurs compétences variées, d'où l'émergence d'une gouvernance qui utilise les pratiques de l'Intelligence Territoriale dans le but de promouvoir les territoires et leur attractivité. Et, ce qui dit attractivité, dit aussi tissu touristique, nous ne pouvons en aucun cas les dissocier.

2. Le tourisme dans les pays émergents : carcan économique ou levier de développement ? – Cas du Maroc

Depuis les années soixante, les flux touristiques vers les pays du tiers-monde ont augmenté remarquablement, soit une augmentation de 10% du taux de croissance pendant la période de 1960-1969. Ce choix de destination est exacerbé par la hausse du pouvoir d'achat des occidentaux ; principaux fournisseurs des touristes visiteurs des pays émergents (PVD).

Le choix des PVD comme destination de vacance est dépendant du produit touristique présenté à la clientèle visiteuse ; un climat attirant, un héritage historique et culturel authentique et une expérience riche et exotique.

L'influence économique du tourisme au profit des pays émergents est de prime abord la hausse du produit national. En outre, la création des nouveaux emplois et l'acquisition des devises sans parler des effets indirects (circulation de la monnaie dépensée dans le circuit économique du pays d'accueil constituant un effet multiplicateur (Keynes, 1936)). Or, ces avantages ne représentent qu'une face de la même médaille ; à l'occurrence du tourisme.

Pour pouvoir attirer les touristes, un pays émergent devra réaliser des investissements colossaux afin de pouvoir importer des équipements pour mettre en place une infrastructure touristique adéquate. Cette action pèse lourdement sur la balance commerciale (augmentation des M par rapport aux X) et la balance des paiements et peut même pousser le pays à s'endetter auprès des institutions

financières et par conséquent, augmenter son taux d'endettement pour une éventualité incertaine.

En vue d'assurer une attractivité humaine et entrepreneuriale, les pays émergents sont tenus de construire un arsenal territorial favorisant une intelligence collective des acteurs constituée de méthodes et techniques d'extraction, de conservation et de diffusion d'information au moment opportun aux décideurs ; qu'ils soient des élus ou stratèges.

L'élan injecté au secteur de tourisme a fait de lui un champ de recherche à la fois administratif et académique. Dans cette perspective, il paraît fondamental de discuter l'apport du tourisme au pays émergents pour décortiquer ses apports positifs de ses impacts néfastes. Ensuite et dans le même prisme, nous allons interpellier le cluster touristique à la fois en tant que structure favorisant la mise en place d'un système d'intelligence territoriale et un levier du développement durable. In fine, nous illustrons par l'expérience du Maroc en la matière.

2.1. Effondrement du secteur de tourisme au Maroc : Dynamique, contexte et état des lieux

Le tourisme s'est développé récemment en une industrie à part entière génératrice de richesses pour l'ensemble des pays du monde. Plusieurs organismes internationaux dont l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) incitaient les pays à aligner leurs politiques et leurs actions publiques avec les directives présentées par elle pour qu'ils aboutissent à un développement durable et un secteur de tourisme viable et pérenne. Malgré l'attention croissante portée au tourisme, certains élus l'apercevaient en tant que secteur accessoire incapable d'engendrer une valeur ajoutée à la chaîne de valeur du pays. Cependant, l'effet de ce dernier sur la performance économique d'un pays ne peut guère être mis à l'abri.

Malgré la mésestimation du tourisme, le secteur s'est évolué contre toutes les suppositions d'échec attendues et s'est transformé en une locomotive de développement pour les pays qui ont pris conscience de ses impacts économiques et sociaux sur le bien-être de la population d'accueil. Evidemment, l'aspect qualitatif prévaut au niveau des politiques de développement. Or, ces dernières manquent la volonté nécessaire pour faire passer le développement du stade embryonnaire à la maturité.

Il s'est avéré que le tourisme est une manifestation d'une transition de l'économie de production vers une économie de l'expérience dont l'accès à la pratique de toute activité en dehors de l'entourage immédiat est devenu payé. Or, ce changement fondamental dans le comportement des gens impliquait la genèse d'une ère radicalement différente de celle hyper-capitaliste (RIFKIN, 2000). La valorisation du capital cognitif, immatériel, culturel et environnemental (GORZ, 2003) a fait en sorte d'influencer la perception des capitaux hors mesure quantitative et de repositionner le tourisme en tant que secteur qui supporte la

comparaison avec d'autres secteurs et la suppression totale du stéréotype supposant que c'est un secteur qui 'marche tout seul'.

Le poids du tourisme et sa contribution à l'économie mondiale a fait de lui un secteur qui est incontestablement bénéfique et porteur de valeur aux pays développés et émergents. Dans ce sens, il a été démontré que l'apport du tourisme franchit la barrière économique et permet à une communauté territoriale de s'émanciper et participer activement au développement national, non plus pour mener une vie de nabab mais pour la redéfinition des aspects d'une vie digne et égale (OMT).

Alors que le monde est confronté à une crise sanitaire inédite, la pandémie relative au COVID-19 a causé des dégâts sociaux et économiques dont le tourisme est parmi les secteurs les plus touchés. Des avions au sol, des hôtels fermés et des restrictions de voyage mises en place dans quasiment tous les pays du monde.

Des avions cloués au sol et des restrictions de voyage envisagées par l'ensemble des pays du monde à la fin du premier trimestre du 2020, le secteur de tourisme a encaissé des coups en termes des arrivées de touristes internationaux avec une baisse de 22% et une chute colossale d'une valeur de 57% en Mars juste après le déclenchement du confinement total comme l'une des mesures de prévention contre la propagation du virus (UNWTO).

La crise sanitaire a interrompu la progression de la mondialisation en érodant la coopération internationale et en détruisant l'un des principaux facteurs de notre interdépendance ; le tourisme. Etant un pays dépendant des recettes du secteur de tourisme, le Maroc s'est impacté fortement par les répercussions socioéconomiques de la crise sanitaire du COVID-19. Pouvoir rebondir après une annihilation des activités connexes à ce secteur semblait pratiquement impossible. Une cessation des activités relatives au transport (aérien et maritime) ; à l'hôtellerie et la restauration etc. a marqué les grandeurs macroéconomiques par une chute sans précédent des KPI (Key Performance Indicators) du secteur de tourisme dont une baisse de 69% des recettes touristiques suite à la baisse de la demande des services d'hébergements. En outre, le secteur de tourisme a connu une augmentation de 2.9% en 2019 contre un recul majeur en 2020 de 7% de sa valeur ajoutée, soit une perte de 11 Milliard de DH (pendant le deuxième trimestre).

La réussite des mesures entreprises pour la relance du secteur de tourisme est conditionnée par une meilleure connaissance et compréhension des comportements des touristes envisageant le Maroc comme destination de vacance. Le redressement du tourisme national est un chantier de longue haleine qui nécessite une communication inter et intra professionnelle entre les acteurs et les parties prenantes liées audit secteur. Bien que les effets de la crise soient encore perceptibles, la résilience du domaine est la clé de succès d'un développement

touristique durable capable de contrecarrer tous les aléas de futur économiques, environnementaux ou sociaux. Le Maroc a plongé dans une initiative de réanimation à travers la mise en place d'une panoplie de plans pour booster la résilience du secteur et faciliter la reprise et l'amélioration continue de ce dernier.

La vision 2020 étant la feuille de route qui va permettre au Maroc de se positionner sur la carte internationale des destinations les plus prisées, cette stratégie de relance du secteur du tourisme est attributaire essentiellement d'une conception intelligente de la marque institutionnelle du Maroc visant à promouvoir l'image du pays en tant que territoire novateur dans le domaine de l'attractivité, quelle soit des capitaux ou des touristes. La vision 2020 permettra également de faire suite au chantier de la régionalisation avancée sur le terrain en construisant une masse touristique cohérente. Le programme Azur quant à lui ; une extension du Plan d'Azur, soutiendra l'ambition du Maroc à présenter aux visiteurs une expérience originale tout en maintenant les axes principaux de ses plans qui consistaient à la préservation des ressources naturelles, et le maintien de l'identité socio-culturelle des régions et l'amélioration du vécu de la population (ONMT).

La succession des crises ne peut être qu'une motivation pour les pays souhaitant de garder leurs économies intactes. En adoptant des outils non conventionnels tel que l'intelligence territoriale ; il aurait été possible de renverser les risques et les ricochets des crises en opportunité pour propulser leur économie et atteindre un développement durable. A l'instar du tourisme, le premier meurtri de la pandémie et le secteur le plus endommagé par la crise sanitaire. Certes, l'anticipation d'un tel événement est difficile mais la mise en œuvre d'un plan de réaction aurait été plus possible si le Maroc intégrait l'IT comme instrument d'aide à la décision institutionnelle.

2.2. Le cluster de tourisme : levier d'un développement durable et intégré

La notion du cluster est aussi adaptable pour le secteur du tourisme (Bacchus & Coltier, 2013). Le secteur touristique diffère du secteur industriel et l'application du concept du cluster est questionnable ; Fabry (2009), Clergeau et Violier (2013) affirment la possibilité d'appliquer un cluster sur le tourisme. Il est un espace de coordination qui rend la destination touristique visible et lisible. Clergeau et Violier (2013) le définissent comme étant « *un système ouvert de coproduction de l'expérience touristique* ». Le cluster semble être la seule structure du territoire qui est apte à répondre aux exigences de l'intelligence territoriale.

Selon N. Fabry (2009), « *l'attractivité d'un territoire repose sur le tissu productif, le tissu résidentiel et le tissu touristique* ». Nous avons vu que le tourisme prend une grande part lorsqu'il s'agit des secteurs porteurs de développement. Il se voit comme marqueur et expression de territorialité et outil de développement durable des territoires.

La raison d'être de l'IT est bien expliquée par l'importance croissante des territoires dans le contexte géoéconomique actuel, et l'émergence des nouveaux modes de gouvernance reposant sur la déconcentration et le partage des compétences entre les régions.

L'IT s'avère nécessaire comme étant un outil de pilotage permettant d'assurer les conditions de durabilité, de l'attractivité d'un territoire ou d'une destination touristique. Elle vise au-delà de la veille, de l'observation ou encore de développement local. Elle essaye de faire comprendre la dynamique du système économique spécifique à un territoire et de déceler son avenir et ses futurs possibles. L'IT prend en compte tous les éléments en lien avec le tourisme et permet de dresser une gestion claire et optimisée en vue d'atteindre un équilibre du territoire.

Le tourisme n'est pas une nouvelle activité. Au contraire, il a subi et subi encore des changements profonds et ne cesse de se développer et de s'adapter aux nouvelles conditions mondiales de concurrence. Tant qu'il est bien renseigné sur le potentiel d'un territoire, le tourisme peut en tirer le maximum du bénéfice. Les NTIC ont permis la recherche d'information, mais ce qui compte le plus est de pouvoir l'interpréter et avant tout la sélectionner et la combiner. En fait, L'IT permet de passer d'une simple observation passive à une action interactive qui permet de bâtir un projet consistant attractif et durable.

L'IT joue un rôle primordial dans la survie et l'adaptation des territoires ; elle est sous forme d'un recueil de connaissances utiles sur l'environnement qui permet de mieux diagnostiquer, identifier et enfin construire. L'IT peut contribuer à définir des stratégies touristiques inédites, basées sur l'animation du patrimoine tout en réalisant des retombées locales très significatives (Lacour-Jousselin et al. 2007).

L'IT et le développement territorial ont les mêmes soubassements théoriques, ils reposent tous les deux sur la nécessité de faire des acteurs locaux, les acteurs clés de la dynamique du développement créé. Deux grandes hypothèses engendrent cette logique de développement. La première est la même hypothèse de base qui affirme que ce développement doit être généré par les acteurs locaux. La deuxième est que les ressources construites sous forme de projets locaux ne sont pas le résultat d'une intervention étatique ou d'une régulation du marché ; Girardot (2004) a défini ces ressources comme étant des « *ressources spécifiques construites par des acteurs à partir d'objets localisés, de savoir-faire maîtrisés, en réponse à des problèmes productifs* ».

L'IT permet de créer un environnement d'apprentissage adéquat à un développement endogène, résultat d'une coopération tout en fournissant une

diffusion de connaissances multiples et variées ; un capital territorial (Bertacchini, 2003).

Plusieurs recherches dont nous citons celles de Fabry N, Bacchus F, Coltier T ou encore Cerveaux C. ont soulevé la problématique du tourisme et son impact qui peut à la fois vulnérabiliser ou renforcer son rapport au développement. Ce secteur a une production d'activités économiques non négligeable, et peut contribuer à accroître l'attractivité et la compétitivité d'un pays à l'échelle mondiale (OCDE, 2006). L'IT consacre une grande attention au développement durable, elle fédère et mobilise les acteurs autour d'un projet ayant des retombées économiques, sociales et culturelles au sein d'un territoire (Bertacchini, 2007). Elle est un facteur de développement du tourisme qui peut aider à forger des stratégies touristiques attractives et attirantes des capitaux et des populations (Lacour-Jousselin, 2007).

2.3. L'expérience de clustérisation au Maroc

Comme tout autre pays émergent, le Maroc essaye de tirer expérience des bonnes pratiques déjà exercées par les pays développés et c'est le cas lorsque nous parlons de l'expérience de clustérisation. Nous avons vu que dans un monde hyper-compétitif, et pour stimuler le développement économique l'action publique est fortement sollicitée.

Lors du premier sommet sur l'environnement en 1972, René Dubos a dit : « Penser global, agir local ». Il a résumé l'esprit d'essence du développement durable et a fait émerger plus de réflexions sur la problématique du développement local et la prééminence des territoires en tant que noyau et point de départ de la dynamique vouée. Le Maroc dès son indépendance s'est engagé dans une démarche de décentralisation, et depuis 1976 a replacé le territoire. Ce dernier faisait partie intégrante du politique jusqu'au 1997. Ensuite, la constitution de 2011 a érigé la région en qualité de personne morale distincte de l'Etat, disposant d'un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs attributions (article 141). Aujourd'hui, la logique économique est prise en conscience et chaque territoire est appelé à déclencher sa propre dynamique de développement.

Le professeur Ali Sedjari conforte l'idéologie de R. Dubos en disant que « *Le développement d'une nation se mesure par les effets cumulatifs du dynamisme de ses territoires* ». Dans cette perspective, les clusters ou bien les pôles de compétitivité constituent un préalable incontournable afin de relancer la politique industrielle et contrecarrer les défis présentés par la mondialisation.

Le Maroc s'est ainsi inscrit dans une nouvelle stratégie de clustérisation en vue de redynamiser son économie et ce depuis 1995, avec la politique « Maroc compétitif » impulsée par la banque mondiale dont l'objectif était de développer à travers des politiques sectorielles les secteurs à haute valeur ajoutée (textile, produits de la mer, électronique et le tourisme). Après dix ans, et en vue de

renforcer le tissu industriel en promouvant des nouveaux secteurs porteurs (Automobile, électronique, produits de la mer, aéronautique, textile, agroalimentaire et l'Offshoring) le Maroc a lancé le Plan Emergence, au travers duquel la quête de la compétitivité, l'innovation et l'industriel se combinent sur une base de spécialisation territoriale tout en créant des Plateformes Industrielles Intégrées ; écosystèmes convenables favorisant les investissements nationaux et étrangers. Dans la même logique, l'aménagement de ces plateformes était au cœur du Pacte National de l'Emergence Industrielle, un contrat programme couvrant la période 2009-2015 qui vient actualiser le Plan d'Emergence. Face à une régression de 2.05% de la part du PIB industriel et une perte en termes de compétitivité enregistrée entre 2003 et 2012, le ministère de la tutelle a lancé le plan d'Accélération industrielle en 2014 avec une ambition de réaliser à l'horizon de 2020 une part de 23% du PIB national et de créer 500 000 emplois. Une enveloppe budgétaire de 20 Milliards de dirhams a été allouée sous formes d'aides et subventions accordées en fonction de la contribution apportée par l'investisseur. Un autre apport de ce plan se résume dans le développement d'un tissu industriel moins atomisé et qui permet un groupement d'intérêts économiques des PME autour d'une multinationale ; une alliance stratégique qui servira de tremplin dans un territoire donné.

Le Maroc dispose de plusieurs atouts sur le plan touristique, notamment sa position géographique, son climat, sa culture diversifiée et ses villes impériales. En 2020 et avant le Covid-19, le secteur du tourisme a connu une croissance rapide à hauteur de 7% du PIB, 20% des exportations des biens et services et 550 000 de création d'emploi (HCP), ce qui le rendait susceptible à abriter de nouveaux clusters. Ceci rejoint la stratégie vision 2020 qui repose sur trois éléments dont une politique de planification régionale pour le tourisme, une nouvelle structure de gouvernance et une approche intégrée de développement durable.

L'effondrement du tourisme peut engendrer la disparition des moyens de subsistance de millions de personnes. Avec le recul estimé depuis le début de 2020 à 78 % des recettes du tourisme (HCP), une réaction urgente est nécessaire pour pallier à ces répercussions néfastes.

La difficulté de créer un cluster de tourisme au Maroc met en exergue la vulnérabilité du tissu national qui entrave l'existence d'un arrangement institutionnel touristique à cause d'une discordance de visions entre les acteurs. Or, il est fondamental pour les pouvoirs publics d'intervenir pour consolider les efforts institutionnels et professionnels et créer une synergie entre les secteurs menant à hisser et pérenniser l'attractivité du Maroc vis-à-vis le RDM étant donné que les efforts de la politique touristique actuelle se sont montrés insuffisants. Le cluster « Art de vivre marocain » reste la première tentative en la matière.

Marrakech est la première région à inaugurer un cluster de tourisme au Maroc. Un cluster qui fera l'objet d'une jonction des expertises touristiques et artisanales de la

région permettant à renforcer la dynamique du développement sur le plan local. Marrakech est le choix le plus optimal pour tester la viabilité d'un cluster de tourisme au Maroc, avec un savoir-faire éprouvé de joindre le moderne au traditionnel ; élément clé de la réussite du cluster en question selon le ex- ministre de tourisme Mohamed Sajid.

L'enjeu stratégique du cluster « Art de vivre marocain » est de renforcer l'offre touristique locale tout en diffusant les retombées économiques et sociales au-delà de la région. Dans le rapport de l'OCDE sur le tourisme (2018) : *« Cette initiative pourra compléter d'autres initiatives en cours comme le Marrakech Creative Interiors Cluster ou la mise en place de corridors thématiques reliant les territoires urbains et ruraux »*

Pour redresser le secteur d'après l'UNWTO, il faut créer des réseaux d'investissement auprès de sources publiques et privées, donner la primauté à l'innovation tout en autonomisant les acteurs locaux et en utilisant les ressources d'une manière rationnelle dans le tourisme.

L'enjeu majeur de l'IT est le développement des territoires. Un territoire développé équipé d'un système d'IT représente un champ d'application d'une stratégie de clustérisation bien définie, mieux renseignée et qui permet d'impulser une dynamique de développement durable en son sein. La mise en place d'un plan de réaction aurait été plus possible si un système d'IT a été bien installé. En plus du cycle de renseignement et de sécurité, le cycle d'influence permettrait de créer des opportunités et apaiser le choc de la crise.

Les principaux facteurs qui pèsent aujourd'hui sur la reprise du tourisme international se résument dans les restrictions de voyage, la lenteur à contenir le coronavirus, l'absence de mesures ou réponses coordonnées entre les pays, et la chute libre de la confiance des consommateurs.

Actuellement, les clusters ont échoué à étendre leurs bienfaits sur toutes les régions ; les disparités persistent encore avec des régions plus favorisées et privilégiées au détriment des autres (HCP). De même, le tourisme participe encore, en accusant les politiques publiques, aux déséquilibres territoriaux dont souffre le pays (Berriane, 2020) tout en se focalisant sur le tourisme balnéaire ou bien quelques destinations de l'intérieur (Marrakech, Agadir, etc.)

La crise sanitaire présente ainsi une chance de faire redémarrer la roue du tourisme et de le rendre plus résilient. L'enseignement à tirer de cette crise qui a verrouillé toutes les destinations, est que le Maroc ne doit pas se contenter de relancer le secteur, mais plutôt de trouver des solutions durables. La demande domestique qui se trouve seule au cœur des stratégies de relance ne doit pas être utilisée toujours comme solution palliative mais devenir l'une des enjeux du modèle touristique du pays qui, dans la mesure qu'il intègre un système d'IT, garantirait une adéquation entre les stratégies et le territoire sujet de déclinaison.

L'élaboration d'une politique de clusters de tourisme en serait bénéfique en s'adossant au chantier de la régionalisation avancée.

Conclusion

A l'instar de la dynamique de l'environnement externe, la conduite du changement est devenue quasiment impossible vu la difficulté de prédire la nature de ce dernier. Or, l'intelligence territoriale permet d'avoir une vision exhaustive des traits et des spécificités d'un territoire pour agir par une approche qui se veut proactive. Cependant, la notion de l'Intelligence Territoriale a suscité des controverses dans la mesure où il a été décidé que l'IT n'est pas une nouveauté en soi mais un outil qui a fondamentalement toujours existé afin de répondre au besoin des territoires pour se montrer attractifs, anticiper les coups tordus et apprendre à riposter (Juillet. A, 2019).

Il fut un temps où des coopérations évidentes entre les entreprises du même domaine renvoient souvent à des soupçons de collusion. Aujourd'hui, la situation a certainement changé dans la mesure où la rivalité concurrentielle entre les entreprises est toujours existante alors que les efforts conjoints deviennent de plus en plus la norme. Actuellement, les entreprises avec des activités similaires et connexes ont tendance à se regrouper et former des concentrations géographiques afin de se profiter des effets de synergies tout en se focalisant sur le renforcement de leur compétitivité. Le terme 'Cluster' semble être appliqué à tous les problèmes susceptibles d'en bénéficier d'une solution collective.

Le secteur du tourisme ne fait pas l'exception. En fait, son redressement dépend fortement de la création des réseaux d'investissement et des partenariats public-privé qui visent à hisser le rythme des innovations (conformité aux besoins des clients et la mutation de la demande, etc.). En outre, l'autonomie des acteurs locaux est une condition sine qua none pour la rationalisation de l'exploitation des ressources internes (UNWTO). En revanche, la demande domestique devrait être l'un des enjeux à contempler pour la mise en place d'une action publique ciblée et efficace, mais pas une solution palliative des chocs inopinés.

La recommandation clé du rapport de l'OCDE (2018) était de miser sur le développement des clusters touristiques, d'aller au-delà de la première expérience du cluster touristique au Maroc « Art de vivre marocain » et d'encourager le développement d'autres clusters de tourisme dans d'autres régions. Et ce, par la consolidation du rôle de l'Etat dans le soutien aux entreprises touristiques notamment les TPE et les PME qui constituent le noyau dur du cluster qui s'ajoutent d'emblée aux institutions, universités et autorités locales.

L'intelligence territoriale ou bien les clusters ne sont pas des recettes magiques. Ce sont des instruments de rééquilibrage orientés résultats sur le long terme. Favorisant la mutualisation des acteurs constituant le territoire ; ils optimisent le couple

risque-rentabilité par la formulation d'une combinaison qui alignent les ressources endogènes utilisées avec les objectifs escomptés. Le but est de se converger vers un territoire intelligent capable de soutenir son propre développement suivant une logique ascendante apte à garantir un développement intégré du pays.

Références bibliographiques

A, SEDJARI (1996). « Prospective des territoires et rôle de l'État », in État-Nation et prospective des territoires, S/D de Sedjari, GRET, Éd. L'Harmattan.

Action de coordination du réseau européen d'intelligence territoriale (CAENTI).
Site web : www.inti.hypotheses.org

Agence de développement touristique de la France (ADTF), site web : <http://www.atout-france.fr/>

Bacchus. F et Coltier. T (2013). *Le développement de clusters tourisme. Un enjeu de compétitivité.* Revue espaces, mai-juin 2013, n°312, p. 10-14.

Becattini. G (1990), *the marshallian industrial district as a socio economic notion*, international institute for labor studies.

Bertacchini. Y (2004), « *le territoire, une entreprise intelligente collective à organiser vers la formation du capital formel local* », communication organisation, presse universitaire de bordeaux.

Bonneville. M (2006), *La territorialisation de la régulation économique dans l'agglomération lyonnaise (1950-2005).* Thèse pour l'obtention du doctorat en géographie, aménagement et urbanisme. Lyon : université lumières Lyon ii, faculté de géographie, histoire, histoire de l'art et tourisme.

Boutaud, A. & Brodhag, C. (2006). Le développement durable, du global au local. Une analyse des outils d'évaluation des acteurs publics locaux. Natures Sciences Sociétés, 14, 154-162. <https://doi.org/>

Chambre de commerce et d'industrie (CCI, 2019). URL: <https://www.cci.fr/>

Clergeau. C et violier. P (2013). « Les enjeux particuliers des clusters tourisme ». Revue espaces, n°312, p.15-24

Cunha. S, Cunha. J (2005). "tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development". Anpad, bar.

DATAR (2004), actuellement Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). Rapport d'information enregistré à la Présidence du Sénat le 14 octobre 2009. Consultable sur : <https://www.senat.fr/rap/r09-040/r09-0400.html>

De sede (m-h.), Moine. A (2001), « systémique et bases de données territoriales ; des Concepts et des outils pour une gestion raisonnée des territoires », revue internationale de Géomatique, vol. 11, n° 3-4/2001, éditions hermès, numéro spécial

Dela ville Fromoit. M, Copeau. N (2010), « *Réseaux, clusters, quelles dynamiques pour l'entreprise ?* » le grand livre de l'économie pme, gualino, p.443.

Dou. H, Clerc .P & Juillet. A (2019). « L'intelligence économique et stratégique dans la perspective de world 2000 ». Revue internationale d'intelligence économique, 11, 121-134. <https://doi.org/>

E. Leff (2006), « La Complejidad Ambiental », Polis [En ligne], no 16, 2007, polis.revues.org/4605. Texte présenté lors du troisième séminaire biennal

Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Dossier 10, N° 1 : Mars 2022

international **Complejidad (2006)**, La Havane, 9-12 janvier 2006, et paru dans la revue Polis.

EL ALAMI D. (2019) « La gouvernance des Clusters et dynamique des territoires en Europe. Quel enseignement pour le Maroc ? » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 699- 722.

Fabry, N. (2009). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. Revue internationale d'intelligence économique, 1, 55-66. <https://doi.org/>

Fabry. N, Zeghni. S (2012), « Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme », boeck supérieur, monde en développement.

Girardot. J (2004), « *intelligence territoriale et participation* », in "*tic & territoires : quels développements* », lille.

Girardot. J (2010), « *Qu'est-ce que l'intelligence territoriale* ». Collaboratif-info. La revue professionnelle en ligne des pratiques collaboratives. En ligne: www.collaboratifinfo.fr/chronique/quest-ce-que-lintelligenceterritoriale.

Gorz. A (2003), « L'immatériel ; connaissance, valeur et capital », Galilée, paris.

Greffe. X (2000), *Le développement local*, de l'aude datar.

Guedira. J (2018), « de de l'intelligence économique a l'intelligence territoriale » [en ligne]. Disponible sur : de l'intelligence économique a l'intelligence territoriale - master intelligence économique et stratégies compétitives (master-iesc-angers.com)

Gumuchian H. (1991), *représentations et aménagement du territoire*, Economica, paris.

Gumuchian. H, Pecqueur.P (2007), *la ressource territoriale*, economica, paris.

Herbaux. P (2007), « Intelligence territoriale, pour un territoire apprenant ». Dans colloque international sur le devenir des villes (Bruxelles, 19 et 20 novembre 2007 : agence de développement territorial (adt). En ligne : [Http://www.adtato.irisnet.be/sites/default/files/documents/demain_la_ville-actes.pdf](http://www.adtato.irisnet.be/sites/default/files/documents/demain_la_ville-actes.pdf).

Jublot. G (2012). « *L'attractivité territoriale : rôle des incitations et institutions et conditions de l'innovation* ». Thèse. Docteur en sciences économiques, specialite : économie de l'innovation et des territoires. Tours : université François-Rabelais de Tours, 2012, 341p.

Lacour. S, Bourret. Ch et Cacaly.s (2007), « *l'animation du patrimoine, enjeu de l'intelligence territoriale*, 6e colloque international "*tic et territoires : quels développements ?* " », université Jean Moulin Lyon iii, 2007

Levet. J, (2001), *Intelligence économique : mode de pensée, mode d'action*, Economica, paris.

Luttwak. E (1990), *From geopolitics to geo-economics. Logics of conflict, grammar of commerce*, the national interest.

M.Berriane (2020), « Le tourisme marocain de l'après-COVID 19 », Téoros [Online], | 2020, disponible en ligne depuis le 10 Novembre 2020. Consultable sur l'URL : <http://journals.openedition.org/teoros/7627>

Marshall. A (1890), *principles of economics*, Macmillan.

Martre. H (1994), « intelligence économique et stratégies des entreprises », commissariat général du plan, la documentation française.

Meyronin. B (2012), *Marketing territorial, enjeux et pratiques*, Paris : magnard-vuibert.

Moine. A (2005), « le territoire comme un système complexe : des outils pour l'aménagement et la géographie », CNRS - université de Franche-Comté.

OCDE (2018-10-10), « Promouvoir le développement de clusters de tourisme au Maroc », Études de l'OCDE sur le tourisme, 2018/01, Éditions OCDE, Paris.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), site web : www.oecd.org

Organisation mondiale de tourisme (OMT), site web : www.unwto.org/fr

Paillet. A (2020), « *intelligence territoriale : mettre de l'intelligence dans les territoires* » [en ligne]. Disponible sur : <http://intelligence-territoriale.fr/concept/intelligence-territoriale> . (consulte le 18/07/2021)

Pearce, D. W, A. Markandya and E. Barbier, (1989) *Blueprint for a Green Economy*, Earthscan, London.

Pecqueur. B (2000), *Le développement local. Pour une économie des territoires*, Edition la découverte, syros, paris.

Pelissier. M (2009), « étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? ». *Lavoisier*, revue internationale de l'intelligence économique.

Perroux. F (1955), *note sur la notion de pole de croissance*, économie appliquée, n° 1- 2, janvier-juin, 307-320

Pesqueux. Y (2009), « *la notion de territoire* », colloque propedia-observatoire économique des banlieues, paris.

Poirot. J & Gerardin. H (2010), « l'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes en développement* ».

Porter. M (1990), *the competitive advantage of nations*, the free press.

Rifkin. J (2000), « La nouvelle culture du capitalisme ». Ed. La decouverte, paris.

Ruschmann. D. (2001). *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. (7th ed.). Campinas : papirus

S. Sabbado Flores et R. Mariaet V. Medeiros (2018). « La dimension territoriale du développement durable », *Confins* [En ligne], 38 | 2018, mis en ligne le 20 décembre 2018, consulté le 26 septembre 2021. URL: <http://journals.openedition.org/confins/15992>;

S. Widmer (2008), « Quelle intelligence territoriale pour le développement durable des territoires urbanisés ? Le cas du Pays de Montbéliard ». 6th International Conference of Territorial Intelligence "Tools and methods of Territorial Intelligence", Besançon, France.

Silveira. M (2002). *Turismo, políticas de ordenamento territorial e desenvolvimento.* Thèse de doctorat, faculté de philosophie, lettres et sciences humaines de são paulo. Usp, são Paulo.

Syndicat français de l'intelligence économique (SYNFIE). Site web : www.synfie.fr