



DYNAMIQUE DES COMPETENCES ET CREATION D'UN *CLUSTER* « TOURISME DURABLE » : LE CAS DES CINQ TERRES (ITALIE)

DINÁMICA DE COMPETENCIAS Y CREACIÓN DE UN CLUSTER DE « TURISMO SOSTENIBLE »: EL CASO DE CINCO TIERRAS (ITALIA)

DYNAMIC COMPETENCES AND CREATION OF A « SUSTAINABLE TOURISM » CLUSTER: THE CASE OF THE FIVE LANDS (ITALY)

AUTORA

Corinne Van der Yeught
Université du Sud Toulon-Var (Francia)
corinne.vanderyeught@free.fr

RÉSUMÉ

En réponse à l'intensification de la concurrence et aux pressions qui s'exercent sur leurs systèmes de ressources, de nombreuses destinations touristiques s'engagent dans des stratégies de développement durable. Dans ce contexte, comment peut-on favoriser la création d'un *cluster* (ou grappe) fondé sur le tourisme durable au sein d'une destination touristique ? Le cadre théorique de cette recherche est conçu en référence au mouvement ressources et compétences et aux théories de la gouvernance. L'enquête empirique porte sur le Parc national des Cinq Terres dans lequel un *cluster* de microstructures réceptives contribue au développement touristique durable du territoire. L'étude montre (1) que l'existence d'un système de valeurs dans la communauté locale et d'un capital relationnel entre les parties prenantes favorise la coopération de ces dernières ; (2) que l'organisation d'un dispositif de gouvernance hybride, entre marché, hiérarchie, modèle participatif,

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des competences et creation d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



permet de donner corps au *cluster* en institutionnalisant les valeurs portées par le groupe.

MOTS CLÉS

Clusters – réseaux - tourisme rural – Grèce - étude de cas.

RESUMEN

Como respuesta a la intensificación de la competencia y a las presiones ejercidas en sus ecosistemas, numerosos destinos turísticos se comprometen con estrategias de desarrollo sostenible. En este contexto, ¿cómo se puede favorecer la creación de un cluster (o racimo) basado en el turismo sostenible dentro de un destino turístico? El marco teórico de esta investigación se fundamenta en la visión de los recursos y capacidades y en las teorías de la gobernanza. La encuesta empírica se centra en el Parque Nacional de Cinco Tierras, en el cual un cluster de microestructuras receptoras contribuye al desarrollo turístico sostenible de territorio. El estudio muestra (1) que la existencia de un sistema de valores en la comunidad local y de un capital relacional entre los agentes participantes favorece la cooperación entre ellos; (2) que la organización de un dispositivo de gobernanza híbrido entre mercado y jerarquía, modelo participativo, permite dar forma al cluster institucionalizando los valores compartidos por el grupo.

PALABRAS CLAVE

Clusters – redes - turismo rural – Grecia - estudio de caso.

ABSTRACT

In response to intensified competition and pressures on ecosystems, many tourist destinations are committed to sustainable development strategies. In this context, how can you support the creation of a cluster (or cluster) based on sustainable tourism in a tourist destination? The theoretical framework of this research is based on the vision of resources and skills and theories of governance. The empirical

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des competences et creation d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
[http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html](http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero%2022/InicioN22.html)



survey focuses on the Cinque Terre National Park, where a cluster of micro receptive contributes to sustainable tourism development area. The study shows that (1) the existence of a system of values in the local community and relational capital between the participating agents promotes cooperation among them, (2) that the organization of a hybrid device of governance between market and hierarchy, participatory model, can shape the cluster institutionalizing the values shared by the group.

KEY WORDS

Clusters - Networks - Rural Tourism - Greece - a case study.

ÍNDICE

1. Introduction
2. Le management stratégique des destinations touristiques
 - 2.1 Destinations touristiques et clusters
 - 2.1.1 La notion de destination touristique, une approche resource-based
 - 2.1.2 Les particularités d'un cluster
 - 2.2 Les mécanismes à l'origine d'un cluster touristique
 - 2.2.1 La dynamique des compétences
 - 2.2.2 La gouvernance des destinations touristiques
3. La méthodologie
 - 3.1 Les orientations méthodologiques de la recherche
 - 3.2 Le Parc national des Cinq Terres
4. La méthodologie
 - 4.1 La structure de gouvernance du Parc national des Cinq Terres
 - 4.2 Le dispositif de certification environnemental : le label MQA (Marchio di Qualità Ambientale)
5. Discussion et conclusion
6. Références



1. Introduction

Face à la croissance du tourisme et aux pressions accrues qu'il exerce sur leur système de ressources, de nombreuses destinations touristiques élaborent leurs stratégies en référence au développement durable. Défini par la commission Brundtland comme « *un développement capable de satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (CMED, 1987 : 51), le développement durable offre un angle d'analyse nouveau susceptible d'enrichir les théories et les méthodes des Sciences de gestion (Kuprika et Dreveton, 2005).

Complexe dans ses principes comme dans ses modalités d'application, il implique « *une vision surplombante* » (Dotenwill, 2005) qui déborde le cadre des missions traditionnelles des entreprises et suppose une approche transversale des problèmes appréhendés à l'échelle plus large des territoires. C'est l'attractivité pour les visiteurs extérieurs et les efforts déployés par l'équipe dirigeante pour assurer la mise en produit touristique, qui confèrent à un territoire le statut de destination.

Or, le tourisme a besoin de ressources attractives pour assurer sa croissance, mais il a tendance à les surexploiter ensuite, ce qui compromet ses perspectives d'évolution et accélère le déclin des destinations. La quête d'un avantage concurrentiel soutenable, cruciale en management stratégique, paraît alors liée à la capacité des destinations à valoriser et à exploiter leurs ressources sans les détruire, voire à les renouveler (CMED, 1987). Selon une approche *resource-based*, l'avantage concurrentiel prend ses racines dans l'hétérogénéité des ressources entre les organisations (Penrose, 1959) et il est soutenable s'il permet de résister aux attaques de la concurrence (Barney, 1991). Pour soutenir leur avantage concurrentiel dans un environnement évolutif, les organisations doivent déployer des capacités dynamiques



qui se traduisent par une aptitude à reconfigurer rapidement leur système de ressources et de compétences (Teece *et alii*, 1997, 2000 ; Eisenhardt et Martin, 2000).

Dans les destinations touristiques, la quête d'un avantage concurrentiel soutenable pose le problème de la coordination des nombreux acteurs hétérogènes impliqués dans le projet productif, en particulier les petites entreprises. Dans ce contexte, la question posée en amont de cet article est la suivante : comment peut-on favoriser la création d'un *cluster* fondé sur le développement touristique durable au sein d'une destination?.

Pour répondre à cette question, l'article progresse en trois étapes. Dans une première étape, la notion de destination touristique est définie en référence au mouvement ressources et compétences, et les déterminants d'un *cluster* (ou grappe) touristique sont examinés. Si les réseaux locaux se présentent comme un paradigme médiéval à l'origine (Fréry, 1997), l'abondante littérature dont ils font l'objet depuis une vingtaine d'années traduit un intérêt renouvelé pour cette forme organisationnelle, en particulier pour saisir la dynamique de l'innovation. Dans une seconde étape, les choix méthodologiques sont explicités et le Parc national des Cinq Terres sur lequel s'appuie l'enquête empirique est présenté. Dans une troisième étape, l'article montre comment l'Office de gestion du Parc est parvenu à créer un *cluster* spécialisé dans le tourisme durable en moins de dix ans grâce à un dispositif de gouvernance original fondé sur l'organisation d'une filière agritouristique intégrée et la création d'un label de certification environnementale. En conclusion, les apports de la recherche sont discutés et mis en perspective.

2. Le management stratégique des destinations touristiques

Cette première partie précise le contenu affecté aux notions de destination touristique et de *cluster*, puis elle examine deux déterminants complémentaires des



grappes : la création de compétences collectives et la gouvernance des parties prenantes.

2.1 Destinations touristiques et clusters

2.1.1 *La notion de destination touristique, une approche resource-based*

La littérature d'origine institutionnelle définit généralement une destination touristique en référence à un espace géographique relativement cohérent, doté d'une certaine autonomie décisionnelle et présentant des caractéristiques attractives pour les visiteurs extérieurs auxquels des produits adaptés sont proposés (Commission européenne, 2000 ; OMT, 2004). L'attractivité d'une destination dépend tant de ses ressources naturelles et culturelles que des efforts déployés par l'équipe dirigeante pour réaliser la mise en produit touristique.

Si l'on se réfère à présent à la *Resource-based view* (RBV), une destination peut être définie comme un ensemble de ressources productives et humaines (Penrose, 1959) dont le stock disponible à un instant t résulte d'une économie d'accumulation des ressources (Cool, 2000) réalisée au fil des siècles par les générations successives (Dierickx et Cool, 1989). L'hétérogénéité des systèmes de ressources entre les destinations est source d'avantage concurrentiel, mais pour être soutenable, celui-ci doit pouvoir résister aux attaques de la concurrence (Barney, 1991). Or, le risque s'est accru, depuis une vingtaine d'années, en raison de l'émergence de nouvelles destinations attractives situées dans des pays à faible coût de main d'œuvre et devenues plus accessibles grâce au développement des transports aériens.

Les destinations européennes doivent alors rechercher de nouvelles sources d'avantage concurrentiel qui passent, comme pour les firmes, par des stratégies de différenciation et de réduction des coûts (Porter, 1986). Le processus est complexifié dans le domaine du tourisme en raison d'un environnement concurrentiel fragmenté



dans lequel 99 % des entreprises européennes comptent moins de 250 salariés et 90 %, moins de 10 personnes (Vernon *et alii*, 2003). Les petites entreprises réceptives souffrent de certaines insuffisances dans leurs actifs intangibles (les compétences stratégiques et les processus managériaux, en particulier), ce qui réduit leurs capacités d'innovation et limite leurs gains de productivité (Debonneuil et Fontagne, 2003). En d'autres termes, elles ont du mal à bénéficier des avantages concurrentiels que procurent les interconnexions entre actifs et liés à la masse d'actifs, accessibles à des firmes plus grandes et verticalement intégrées (Dierickx et Cool, 1989 ; Jensen, 1996).

Il semble alors plus pertinent d'envisager la chaîne de valeur touristique au niveau agrégé d'une destination plutôt qu'à celui des unités qui la composent. Dans cette perspective, le présent article propose d'identifier les mécanismes par lesquels un regroupement spatial de structures réceptives peut conduire à un *cluster* assurant l'équilibre entre croissance économique, protection du patrimoine naturel et culturel, et respect de l'équité sociale, qui sont les conditions d'un développement touristique durable (Flagestad et Hope, 2001 ; OMT, 2004).

2.1.2 *Les particularités d'un cluster*

Dans son acception la plus générale, un *cluster* se définit comme un ensemble d'unités similaires engagées dans un processus dynamique (Belussi, 2006). Il se caractérise par la concentration géographique d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées qui établissent des relations verticales et horizontales, s'affrontent et coopèrent, sous l'égide d'une infrastructure de soutien localisée qui favorise une vision partagée de la croissance (Porter, 1999 ; Nooteboom, 2004). La question de la définition des frontières fait débat et certains auteurs préfèrent mettre l'accent sur l'intensité des relations interentreprises ce qui peut impliquer une proximité plus virtuelle que géographique (Belussi, 2006). Il émane du *cluster* une intention stratégique, une vision commune des objectifs poursuivis qui procède des

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et création d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



nombreuses relations formelles et informelles établies dans le temps entre les acteurs et qui peut être favorisée par une structure de soutien, un « agent d'animation local » (Maskell et Kebir, 2006) capable de « penser » la stratégie (Steiner, 2006).

Grâce aux nombreuses interactions qu'ils établissent, les agents développent des capacités d'apprentissage importantes. En ce sens, le regroupement des entreprises en *cluster* peut encourager une dynamique d'innovation (Porter, 1999 ; Nootboom, 2004 ; Maskell et Kebir, 2006). Marshall (1890) explique la concentration géographique de certaines industries spécialisées (les districts industriels) par des conditions physiques spécifiques telles que le climat, la qualité du sol, la présence de matières premières et l'accessibilité. Cette analyse est particulièrement adaptée au cas des destinations touristiques qui assurent leur croissance sur la base d'un système de ressources attractives, le plus souvent d'origine naturelle et culturelle, qu'elles doivent ensuite protéger d'une exploitation excessive.

La proximité géographique permet aux entreprises de diminuer leurs coûts de production grâce à des coûts de transports réduits, des échanges d'information facilités et la disponibilité des compétences professionnelles sur place (Pecqueur, 2000). Chaque *cluster* est fondé sur une filière spécifique, souvent spécialisée, dirigée par un entrepreneuriat local, et il se distingue par son identité propre (Belussi, 2006). En encourageant la *coopétition*, mélange de coopération et de compétition, entre des entreprises reliées par un projet commun, les *clusters* stimulent l'innovation, source d'avantage concurrentiel, et les créations d'entreprises (Porter, 1999 ; Nootboom, 2004). Cependant, les avantages des grappes ne doivent pas occulter certains risques liés aux rigidités locales (Porter, 1999) ou à l'opportunisme des acteurs (Nootboom, 2006) qui peuvent entraver les processus d'innovation. L'étude de la littérature révèle qu'un *cluster* ne se réduit pas à une concentration géographique d'entreprises. Sa réalisation suppose un projet stratégique et le déploiement de processus dynamiques étudiés au point suivant.



2.2 Les mécanismes à l'origine d'un cluster touristique

La compréhension des mécanismes favorisant la constitution d'un *cluster* nécessite d'envisager simultanément la question des compétences collectives générées et celle de la gouvernance des acteurs (Nooteboom, 2004).

2.2.1 *La dynamique des compétences*

La décision prise par certaines destinations de déployer leur stratégie dans la perspective d'un développement touristique durable peut s'interpréter comme la volonté de créer de nouvelles compétences centrales fondées sur le tourisme durable (Van der Yeught, 2007). Une compétence centrale se présente comme une accumulation complexe d'apprentissages constitués de connaissances tacites et explicites (Hamel, 1994). Elle a été définie comme «*l'aptitude d'une firme à coordonner durablement l'utilisation de ses actifs dans le but d'atteindre ses objectifs*» (Sanchez *et alii*, 1996: 8) et plus récemment, comme «*une action collective finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et des compétences de niveau plus élémentaire pour créer de la valeur*» (Rouby et Thomas, 2004 : 54). Sa construction implique des changements qualitatifs dans les stocks d'actifs et de capacités de l'organisation (Sanchez *et alii*, 1996). L'avantage concurrentiel qui en découle est envisagé selon une approche dynamique: une large place est accordée aux processus d'acquisition des connaissances en raison des nouvelles combinaisons de ressources qu'ils peuvent engendrer dans une perspective d'innovation (Schumpeter, 1935).

Les relations interpersonnelles établies entre les individus d'une même communauté sont ici fondamentales car c'est dans l'interaction que se construit et se révèle la connaissance et, plus largement, la compétence (Durand, 2000). Nahapiet et Ghoshal (1998) nomment «*capital social*» ces relations développées dans le temps

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et création d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII.

Páginas: 80-111

<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



qui fournissent les bases de la confiance, de la coopération et de l'action collective. Ils définissent la création de connaissances comme un processus social d'échange et de combinaison qui suppose la réalisation de quatre conditions : (1) l'existence d'une réelle opportunité de faire la combinaison ou l'échange, (2) la capacité des acteurs à anticiper les bénéfices qu'ils retireront de l'échange ou de la combinaison, (3) la motivation des personnes engagées qui doivent être convaincues de l'intérêt de leur participation, (4) leur capacité à combiner les nouveaux savoirs, ce qui dépend en grande partie des savoirs déjà acquis et de la « capacité d'absorption » des individus (Cohen et Levinthal, 1990).

Au sein d'une même destination, la proximité géographique favorise les échanges entre les différentes structures chargées d'accueillir les visiteurs. La satisfaction de ces derniers nécessite de nombreuses relations entre les entreprises qui composent la chaîne de valeur touristique : transport, accueil (hébergement et restauration), animation (activités sportives, visites de sites), location de matériels, vente de souvenirs, etc. Les échanges formels s'accompagnent de fréquentes relations informelles qui jouent un rôle majeur dans l'efficacité économique des entreprises (Pecqueur, 2000). L'existence d'un capital social entre structures réceptives offre un socle relationnel propice à la création d'un *cluster* touristique et à de nouvelles combinaisons de ressources génératrices d'innovations (Nahapiet et Ghoshal, 1998) car le capital relationnel accroît la confiance entre les parties prenantes et il encourage leur coopération. En ce sens, il constitue un puissant levier de gouvernance, mais il n'est pas le seul (Nooteboom, 2004). Pour prendre corps, le *cluster* touristique requiert une volonté politique et/ou institutionnelle affirmée et l'organisation d'un dispositif de coordination des différents acteurs de la filière tourisme.

2.2.2 *La gouvernance des destinations touristiques*

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et creation d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII.

Páginas: 80-111

<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



La gouvernance des destinations touristiques est abordée, dans cette recherche, par le prisme de deux corpus théoriques qui se révèlent complémentaires : les théories contractuelles de la firme et la théorie des parties prenantes.

Pour les théories contractuelles de la firme (théories des droits de propriété, de l'agence et des coûts de transaction), la gouvernance est conçue sur le mode du contrôle. Elle repose sur des systèmes d'incitation et de surveillance qui permettent d'aligner le comportement des acteurs dans un objectif général d'efficacité. Or, toute transaction implique une prise de risque susceptible de réduire les gains potentiels issus de la coopération. Le risque est accru en raison de l'opportunisme naturel des acteurs, de leur rationalité limitée et du caractère incomplet des contrats (Williamson, 1985 ; Jensen et Meckling, 1994).

La gouvernance consiste alors à définir les mécanismes permettant de réduire les différents facteurs de risques inducteurs de coûts (Jensen et Meckling, 1976 et Williamson, 1985, 1999). La prise en compte des divergences d'intérêts entre les acteurs impliqués dans le projet productif d'une destination touristique conduit à rechercher les modalités contractuelles permettant d'aligner les intérêts des co-contractants et/ou à définir des arrangements privés reposant sur des engagements crédibles, voire à créer une structure unifiée lorsque les transactions sont récurrentes et concernent des actifs spécifiques (Williamson, 1985). Bien que les théories contractuelles bénéficient d'un succès croissant en sciences politiques et en management public (Lorrain, 2000), elles paraissent insuffisantes à rendre compte des particularités d'un projet de développement touristique durable, car la création de valeur économique à court terme est une condition nécessaire au succès, mais elle n'est pas la seule.

De ce fait, la littérature consacrée au développement durable privilégie généralement l'approche par les parties prenantes (D'Arcimoles, 2001 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Dotenwill, 2005 ; Dotenwill et Reynaud, 2006 et Pasquero, 2008) qui paraît mieux

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et creation d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII.

Páginas: 80-111

<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



adaptée pour analyser des projets à long terme conçus comme des constellations d'intérêts coopératifs et compétitifs (Donaldson et Preston, 1995 ; Post *et alii*, 2002b). Une partie prenante (ou *stakeholder*) est définie comme «*tout individu ou groupe d'individus pouvant affecter l'organisation ou être affecté par la réalisation des objectifs de celle-ci*» (Freeman, 1984: 46). L'approche se veut plurale, reconnaissant des droits aux différents acteurs qui ont des revendications légitimes sur l'organisation (Hill et Jones, 1992). Dans une perspective de développement touristique durable, trois catégories de *stakeholders* peuvent être retenues: (i) les *stakeholders* volontaires qui choisissent de s'associer à l'organisation pour servir leurs intérêts (Post *et alii*, 2002a); (ii) les *stakeholders* involontaires qui peuvent être affectés (positivement ou négativement) par les activités de l'organisation (Post *et alii*, 2002a); et (iii) les *stakeholders* diffus qui peuvent interférer sur la firme de façon externe (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995).

Comparée aux théories contractuelles, l'approche par les parties prenantes permet de prendre en considération des parties prenantes involontaires qui ne sont pas en relation contractuelle avec l'organisation et elle incorpore une dimension éthique (Freeman, 1994, 1999) qui se révèle cohérente avec les principes de la durabilité. Les acteurs incarnant le développement durable peuvent ainsi être identifiés et leurs intérêts défendus (Dotenwill, 2005). Cependant, la théorie n'envisage à l'origine que les parties prenantes « humaines » et « présentes » alors qu'une perspective à long terme visant un développement durable nécessite de prendre en compte les intérêts des éléments non-humains de la nature (Starik, 1995) et les générations futures (CMED, 1987).

Concernant plus spécifiquement la gouvernance des destinations touristiques, Flagestad et Hope (2001) proposent un cadre analytique dans lequel ils montrent que l'organisation des destinations peut se situer entre deux formes extrêmes : le *corporate model* (ou modèle entrepreneurial) et le *community model* (ou modèle communautaire), le premier faisant référence aux théories contractuelles, le second,

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et création d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



à la théorie des parties prenantes. Dans l'organisation de type *corporate*, plus fréquente en Amérique du Nord qu'en Europe, la destination touristique est organisée comme une firme et souvent dominée par un groupe privé qui poursuit des objectifs d'efficacité et de profit. Le pouvoir politique est détenu par l'opérateur privé qui peut influencer le développement de la destination au nom de la communauté locale et décider des modalités d'exploitation. À l'autre extrémité, se trouve le modèle communautaire, majoritaire en Europe, qui se caractérise par la collaboration de nombreuses parties prenantes devant parvenir à de fréquents compromis en raison de leurs divergences d'intérêts. La structure organisationnelle a alors peu de substance et le management stratégique de ces destinations nécessite une gouvernance des parties prenantes. L'organisation fait intervenir des institutions publiques locales, ce qui peut entraîner des tentatives d'influence politique. Entre ces deux formes extrêmes, tout un éventail de situations hybrides est possible (Flagestad et Hope, 2001).

À l'issue de cette présentation, il apparaît que la constitution d'un *cluster* « tourisme durable » nécessite la mise en place d'un système de gouvernance tenant compte de l'opportunité naturelle des acteurs et susceptible de stimuler la création de compétences centrales par l'association des différentes parties prenantes au projet stratégique.

3 La méthodologie

Cette partie précise les orientations méthodologiques qui ont guidé la recherche et elle présente le Parc national des Cinq Terres (Italie) sur lequel s'appuie l'enquête empirique.

3.1 Les orientations méthodologiques de la recherche



Nous souhaitons comprendre comment la création d'un *cluster* fondé sur le développement touristique durable peut être favorisée dans une destination. Pour répondre à cette question, la méthode d'accès au réel retenue est l'étude de cas qui se révèle particulièrement bien adaptée lorsqu'une question de type « pourquoi ? » ou « comment ? » est posée (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). L'enquête se fonde alors sur plusieurs modalités de collecte des données devant conduire à une convergence (Yin, 2003).

Le Parc des Cinq Terres a été sélectionné, dans cette recherche, en raison de son caractère exemplaire car il met l'accent sur un dispositif de gouvernance particulièrement original qui conduit à la création d'un *cluster* de microstructures réceptives mobilisées autour d'un projet de développement touristique durable. L'enquête empirique est fondée sur trois méthodes de collecte des données : l'étude documentaire, l'observation et les entretiens. Elle a été réalisée entre novembre 2003 et mars 2009 suivant les étapes indiquées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Les étapes de la recherche

Étapes de recherche	Périodes	Méthodes de collecte
Phase exploratoire	Novembre 2003	Découverte du site dans la presse. Première visite sur place.
	Décembre 2003 – mars 2004	Questionnaire adressé à l'Office de gestion portant sur la stratégie du Parc, les projets réalisés et en cours, la gouvernance des parties prenantes, les problèmes de coopération.
	2004	Étude documentaire du site et synthèse des informations collectées. Identification de la « boîte noire » de la gouvernance du Parc qui nécessitera des investigations plus approfondies.
Contacts ponctuels	Mai 2005	Deuxième visite du site et rencontre de trois collaborateurs du Président du Parc : la complexité du dispositif de gouvernance est évoquée mais non approfondie par manque de temps.
	Septembre 2006	Rencontre du Président à l'occasion d'une conférence à Camogli (Italie) : présentation de notre projet de recherche et prise de rendez-vous pour mars 2007.



Réalisation de l'étude de cas	Février 2007	Échanges de courriels avec le Président et nouvelle étude documentaire permettant de compléter les données collectées. Préparation des entretiens.
	Mars 2007	Troisième visite du site. Deux entretiens semi-directifs de 1 h 30 chacun, réalisés en italien auprès du Président, enregistrés et retranscrits. Deux matinées de visites et d'entretiens libres avec un assistant du Président, en charge du label MQA. Validation sur place des résultats collectés.
Suivi du site	Mars 2007-mars 2009	Actualisation des informations collectées à partir du site Internet du PNCT.

Les données collectées ont été codées, puis condensées, selon les recommandations de Miles et Huberman (2003). Dans un premier temps, l'analyse diagnostic du site a été réalisée à l'aide d'une méthode fondée sur une typologie originale des ressources stratégiques élaborée pour nos recherches. Les entretiens réalisés en mars 2007 ont permis de compléter et de préciser ce diagnostic. Puis, dans un second temps, le dispositif de gouvernance déployé aux Cinq Terres a été analysé et modélisé, et les résultats ont été soumis au Président qui les a commentés, précisés et validés. Le site étudié est présenté au point suivant.

3.2 Le Parc national des Cinq Terres

Les Cinq Terres est une dénomination donnée en 1448 par les Génois à cinq villages voisins de la côte ligure : Monterosso, Vernazza, Corniglia, Manarola et Riomaggiore, ce dernier hébergeant le siège de l'Office de gestion du Parc national créé en 1999. Ce territoire montagneux, dont les pentes plongent à pic dans la mer, se caractérise par une forte instabilité géologique donnant lieu à de nombreux éboulements, en particulier à la suite de fortes précipitations.

Pour domestiquer une terre hostile, les habitants ont patiemment modelé les paysages au cours du dernier millénaire en aménageant des cultures en terrasses sur

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et création d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



des bandes étroites qui, mises bout à bout, représentent près de 6 700 kilomètres linéaires. Des murets en pierre sèche, construits selon des procédés ancestraux, assurent simultanément la séparation des parcelles et la canalisation des eaux pluviales.

Le fragile équilibre, réalisé au fil des siècles, entre la nature et les activités humaines, s'est trouvé compromis à la fin des années 1960 lorsque le site a été relié par la route au chef-lieu de province, La Spezia, entraînant un exode rural massif. Lorsqu'un circuit routier a relié les cinq villages entre eux, dans les années 1980, le phénomène s'est aggravé en raison du développement du tourisme. Les cultures en terrasse ont alors été délaissées par les jeunes générations qui recherchaient des emplois moins pénibles dans les activités liées au tourisme.

Les coteaux et les murets n'étant plus entretenus, les éboulements se sont multipliés et le territoire menaçait de disparaître. L'actuel Président du Parc national était alors maire de la commune principale, Riomaggiore. Il nous expose la situation économique du site au début des années 1990: *«les licences commerciales reculaient car les entreprises n'avaient plus les conditions pour survivre [...] donc, nous nous sommes interrogés, soit nous devons tous partir, soit il nous fallait trouver une raison pour rester encore ici»*¹. Or, la commune de Monterosso, qui est aussi la plus facile d'accès depuis Gènes, était devenue une station balnéaire, dès les années 1960, avec de nombreux hôtels et résidences secondaires.

Une stratégie de développement durable fondée sur tourisme se dessine alors à l'échelle du territoire:

«Toutefois, le tourisme ne constituait pas un phénomène social, c'était un phénomène très restreint [localisé sur Monterosso]. Il fallait donc comprendre comment développer une forme d'exploitation du territoire à partir du tourisme en partant du

¹ Les citations en italiques sont des extraits d'entretiens réalisés en mars 2007.



présupposé que le tourisme ne devait pas entraîner la disparition de l'agriculture comme cela se produit souvent».

Un dispositif institutionnel ambitieux se met en place dans le but d'assurer un difficile équilibre entre le maintien des activités agricoles, le respect de l'environnement et le développement du tourisme.

En 1997, l'UNESCO inscrit les Cinq Terres dans la liste du patrimoine mondial de l'humanité au titre de « paysage culturel vivant » et l'Aire Marine Protégée est créée. En 1999, les Cinq Terres deviennent un Parc national doté d'un Office de gestion et de moyens budgétaires et réglementaires. Depuis cette période, le Parc est devenu une vraie pépinière de projets, concourant, chacun à sa manière, à faire des Cinq Terres une destination touristique durable.

Selon le Président, « à présent, la difficulté est d'un autre ordre car il faut ralentir le phénomène pour ne pas dépasser un certain niveau. Cela nous demande davantage de travail car nous devons canaliser les pressions d'origine économique. » Afin de « soutenir le projet à un ou deux siècles », le Parc a déployé un dispositif de gouvernance particulièrement original qui fait l'objet de la partie suivante.

4 La méthodologie

En moins de dix ans d'existence, le Parc national des Cinq Terres est parvenu à créer un véritable *cluster* de tourisme durable grâce à l'organisation d'un système de gouvernance original qui repose sur deux piliers : (i) l'organisation d'une filière agritouristique intégrée et (ii) la création d'un label de certification environnementale (*Marchio di Qualità Ambientale*) destiné aux structures réceptives situées dans l'enceinte du Parc.



4.1 La structure de gouvernance du Parc national des Cinq Terres

Depuis sa création en 1999, le Parc national des Cinq Terres s'est fixé pour mission de remettre en culture les terres abandonnées par les propriétaires privés, dans le but de stabiliser les sols, d'entretenir l'attractivité touristique du site classé « paysage culturel vivant » par l'UNESCO et de créer des emplois encourageant les jeunes à rester au pays. Pour y parvenir, le Parc a organisé une filière agritouristique complète, verticalement intégrée, qui repose sur un système original de coopératives dont il est le commanditaire et qui emploient entre cent cinquante et deux cents personnes selon les saisons.

Les coopératives assurent la remise en culture des terres et l'entretien des sentiers de randonnée. Elles gèrent la production, la transformation et la commercialisation des vins, des denrées et des cosmétiques biologiques qui sont en majeure partie vendus aux visiteurs.

Grâce à ce dispositif, le tourisme ne crée plus un effet d'éviction face à l'agriculture. Il entraîne au contraire l'ensemble de l'économie locale en respectant les principes du développement durable : il justifie le travail de la terre, il offre des débouchés aux productions agricoles, il génère de la valeur qui contribue à financer les activités du Parc et certains services collectifs dans le cadre d'un programme intitulé « Qualité de la vie » (transports gratuits pour la population, mise à disposition d'une équipe de naturopathes, programme de sécurité alimentaire pour les scolaires, subventionnement d'une crèche, financement d'une école, animations proposées aux plus âgés et aux handicapés...).

Les recettes générées par le Parc proviennent principalement de la vente de la Carte des Cinq Terres (forfait touristique donnant accès aux véhicules écologiques, aux trains et aux sentiers de randonnées), de la location des vélos et des calèches, des

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et creation d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



locations saisonnières dans les résidences et auberges de jeunesse gérées par le Parc, des restaurants appartenant au Parc et de la vente des denrées et des cosmétiques biologiques.

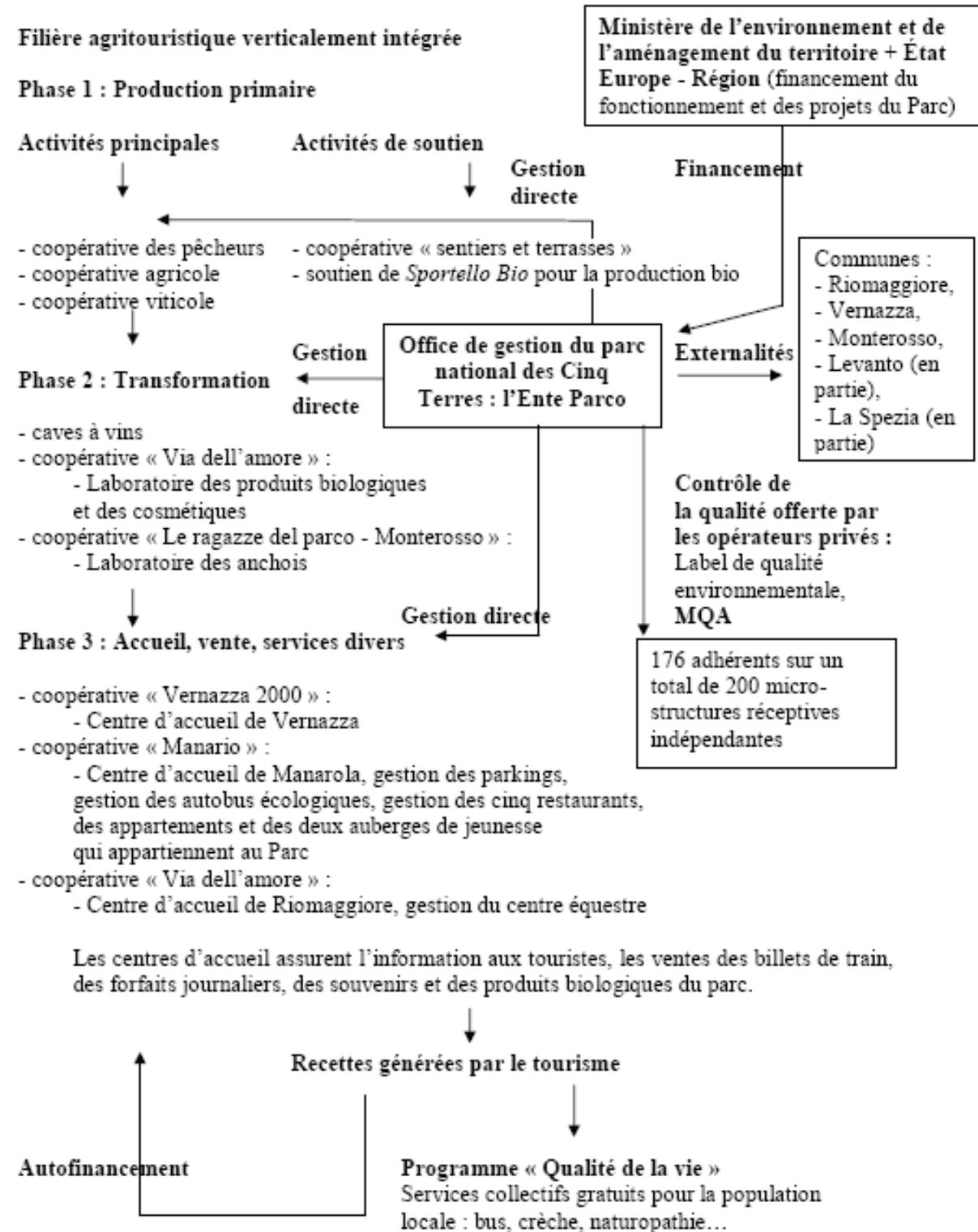
La figure 1 permet de comprendre comment s'organise le processus productif dans la destination autour de deux axes majeurs : l'agriculture et le tourisme. Nous choisissons de qualifier la filière de production ainsi créée d'« agritouristique » au sens premier du terme pour traduire cette combinatoire particulière d'activités fondées sur l'agriculture et le tourisme (l'écotourisme, en l'occurrence).

À partir de la remise en culture des parcelles abandonnées, le Parc a donc créé une filière intégrée complète qui lui permet de contrôler l'accueil des touristes, l'entretien des sentiers de randonnée, la production et la transformation des produits primaires et la gestion des activités touristiques.

En contrepartie, les recettes générées par le tourisme financent l'entretien des sentiers, la remise en culture de nouvelles parcelles de terre et différents programmes sociaux.



Figure 1 : La structure de gouvernance du Parc national des Cinq Terres





Face aux opérateurs privés, le Parc assure une mission de contrôle et d'incitation afin de lutter contre la baisse de la qualité offerte aux touristes et contre l'inflation des tarifs qui ne manqueraient pas d'advenir en raison de la rente de situation dont bénéficient les entreprises.

Le site constituant un actif spécifique au sens de Williamson (1985), les risques d'abus sont réels (*hold-up*). L'encadrement des structures privées s'effectue par la voie juridique et managériale. Pour lutter contre l'opportunisme des opérateurs (le Président s'insurge à plusieurs reprises contre «*la boulimie des entreprises*»), le Parc mobilise tous les moyens juridiques à sa disposition.

Par exemple, un règlement sanitaire établit le seuil maximal de touristes pouvant être accueillis dans les chambres d'hôtes et les appartements locatifs en fonction du nombre de points d'hygiène disponibles car, au-delà de ce seuil, la santé publique n'est plus assurée.

De même, pour éviter la prolifération des boutiques pour touristes qui évincent du marché les petits commerces de proximité, le Parc a fixé un seuil minimal de superficie réglementaire de 350 m² qui se révèle très dissuasif, car impossible à réaliser en raison de la morphologie du terrain. L'objectif est de maintenir à l'intérieur des villages les commerces alimentaires dont les habitants ont besoin pour vivre, en cohérence avec les objectifs du programme « Qualité de la vie » qui veille à l'équité sociale. La voie managériale est aussi empruntée, elle passe par l'incitation grâce au label MQA présenté au point suivant.

4.2 Le dispositif de certification environnementale : le label MQA (Marchio di Qualità Ambientale)

Afin d'encourager les structures réceptives à améliorer les services offerts aux touristes tout en luttant contre les pollutions et les nuisances générées par le

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et création d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



tourisme, le Parc national des Cinq Terres a mis en place un dispositif de certification environnementale, le label MQA (*Marchio di Qualità Ambientale*).

Créé en 2001, ce label a déjà séduit près de 90 % des opérateurs privés en raison des avantages par les coûts et par la différenciation qu'il procure (Porter, 1986). Début 2009, le Parc comptait en effet, cent soixante-seize adhérents sur les deux cents structures réceptives répertoriées sur le site. Le référentiel du label a été élaboré en trois phases selon un processus participatif : (1) un état des lieux des structures réceptives du territoire a été réalisé, (2) l'étude des autres dispositifs de certification environnementale existants a été effectuée, (3) les objectifs du label ont ensuite été définis en collaboration avec les représentants des structures concernées. La conception du référentiel est fondée sur l'association des parties prenantes volontaires aux processus décisionnels et sur les relations établies entre la protection de l'environnement et les problèmes individuels des entreprises. Le tableau 2 précise les critères retenus.

Le Parc assure la gouvernance des structures réceptives en remplissant quatre missions : (1) il contrôle le respect des critères obligatoires, (2) il organise des cours de formation et des séances d'information pour sensibiliser les entreprises sur des sujets spécifiques, (3) il se charge de la promotion des structures adhérentes et (4) il dispense des conseils techniques gratuits.

Grâce au label MQA, les adhérents bénéficient de nombreuses aides à la gestion (économie d'énergies et d'eau, amélioration de la qualité offerte aux touristes, réduction des risques...) et à la commercialisation (supports d'information pour les touristes, site Internet dédié, insertion dans les brochures touristiques, représentation dans les salons internationaux, centrale de réservations interne...).

Le succès du label MQA repose en grande partie sur la simplicité des critères à respecter et sur la perception immédiate des avantages qu'il procure.

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et création d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



Des questionnaires de satisfaction sont prévus afin de permettre aux structures labellisées et aux agents du Parc d'évaluer la qualité perçue par les touristes. Le label MQA est présenté par les autorités du Parc comme un exemple de bonne pratique qui constitue le premier pas vers un parcours de certification environnementale volontaire plus ambitieux tel que la norme ISO 14001 ou l'écolabel européen.

Tableau 2 : Les critères du label MQA

Les critères obligatoires	Les critères d'amélioration
Énergies : utiliser des ampoules à économie d'énergie.	Alimentation : proposer des produits régionaux et biologiques, éliminer les denrées sous emballages individuels.
Eau : vérifier périodiquement la qualité des canalisations et réduire la fréquence des lavages du linge.	Communication et information : exposer et diffuser les supports informatifs fournis par le Parc sur le label MQA, afficher la plaque permettant d'identifier les adhérents.
Déchets : pratiquer le tri sélectif et mettre à la disposition de la clientèle des conteneurs différenciés par catégories de déchets.	Formation : nommer un responsable du suivi et participer aux séminaires de formation et d'information organisés par le Parc.
Transports : informer les visiteurs sur les sentiers piétonniers et les transports publics dans le Parc.	Achats : utiliser du papier recyclé certifié (pour l'administration et l'hygiène).
Substances toxiques : utiliser des savons et des détergents biodégradables certifiés (écolabel).	
Air et bruit : vérifier périodiquement les systèmes d'air conditionné.	

Grâce à l'ensemble du dispositif mis en place sous l'impulsion du Parc national, les touristes qui se rendent aux Cinq Terres (ils sont un million et demi par an en moyenne) ont le sentiment de vivre une expérience unique, de visiter une destination qui a conservé une part importante de son authenticité, même si ce résultat est le fruit d'une stratégie totalement construite et non d'une évolution historique naturelle. Nous déduisons de l'enquête empirique que le Parc national des Cinq Terres est



parvenu, grâce à son organisation particulière, à créer un *cluster* spécialisé dans le tourisme durable qui se concrétise par deux compétences centrales : une compétence centrale agritouristique fondée sur le travail de la terre et la vente des productions biologiques aux touristes, et une compétence centrale écotouristique liée aux activités de randonnée et de plongée sous-marine dans l'Aire Marine Protégée.

5 Discussion et conclusion

Cette étude met en évidence deux mécanismes complémentaires qui sont à l'origine d'un cluster « tourisme durable » aux Cinq Terres : (1) l'existence d'un capital social, enraciné dans la culture locale, qui engendre la confiance et favorise la coopération entre parties prenantes, et (2) l'institutionnalisation d'un système de gouvernance original, fondé sur la mixité des modes de coordination qui empruntent autant au modèle hiérarchique qu'au modèle participatif. Ces déterminants se renforcent mutuellement.

Concernant le capital social, l'Italie est réputée pour ses réseaux locaux, le plus souvent composés de petites entreprises familiales extrêmement réactives et créatives qui ont fait le succès de certaines régions, comme la Toscane ou la Vénétie avec l'industrie textile (Fréry, 1997 ; Belussi, 2006). Aux Cinq Terres, le phénomène est amplifié par la configuration particulière du territoire qui est resté longtemps isolé. Pendant près d'un millénaire, les habitants ont vécu en relative autarcie, assurant péniblement leur survie grâce à l'agriculture et la pêche.

Ces conditions difficiles ont favorisé le développement d'une culture locale fondée sur la tolérance, la parité, la solidarité et l'action collective. Lors des entretiens, ces valeurs ont été rappelées à plusieurs reprises par le Président qui s'efforce de les institutionnaliser dans l'organisation du Parc. Cependant, l'agrégation d'un nombre important de petites entreprises dans un espace géographique donné, même si elles partagent le même système de valeurs, ne suffit pas à doter le groupe d'une

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et création d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



intention stratégique et des processus managériaux lui permettant de relever les défis de la concurrence mondiale.

Si l'existence d'un capital social entre des entreprises voisines constitue un puissant stimulant à la création d'un cluster, d'autres conditions doivent être réalisées. C'est en effet par un processus d'institutionnalisation conduisant à de nouvelles formes d'organisations hybrides, entre marché et hiérarchie, que les connaissances nécessaires au bon fonctionnement du réseau peuvent être engendrées (Steiner, 2006).

Notre étude révèle donc un second déterminant à l'origine du cluster créé: un système de gouvernance particulièrement original grâce auquel le Parc national a transformé les faiblesses majeures de la destination (la morphologie accidentée du site, les carences de la chaîne de valeur touristique), en forces pour le tourisme (des paysages exceptionnels, des entrepreneurs organisés en filière).

Dans ce dispositif, l'Office de gestion constitue un véritable noyau stratégique chargé de la coordination et du contrôle de la chaîne de valeur. La gouvernance est assurée sans naïveté, mêlant processus participatifs et hiérarchie, et une filière agritouristique complète sous-tend la réalisation du projet stratégique. Le Parc stimule également les opportunités d'apprentissage des petits entrepreneurs qui peuvent améliorer leur gestion et leur commercialisation grâce au label MQA.

Il joue ainsi le rôle d'un «gatekeeper» (Cohen et Levinthal, 1990), d'un «processeur de connaissances» (Cohendet et Llerena, 1999), qui assure la synthèse entre les connaissances disponibles et les connaissances externes dont la destination a besoin pour réaliser le projet stratégique. Les critères retenus pour bénéficier du label environnemental nécessitent des «capacités d'absorption» assez faibles et les bénéfices escomptés sont importants.

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et création d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



Ces conditions motivent un grand nombre de microstructures réceptives à s'engager dans le processus d'apprentissage afin d'en franchir graduellement les étapes (Cohen et Levinthal, 1990 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998). Les connaissances à acquérir sont cohérentes avec les savoirs traditionnels et les valeurs portées par la communauté. Elles sont ainsi plus facilement assimilées, suivant un processus d'exploration et d'exploitation (March, 1991) qui conduit à l'innovation et au succès stratégique du cluster (Nooteboom, 2006).

L'innovation s'effectue dans les cinq directions indiquées par Schumpeter (1935) : (i) de nouveaux services sont offerts aux visiteurs, (ii) grâce à une organisation originale, (iii) qui encourage de nouvelles méthodes de production permettant (iv) de réduire les consommations et (v) de séduire de nouveaux touristes.

Ces résultats ne peuvent néanmoins occulter une limite non négligeable de l'étude, liée au mode de collecte des données retenu. En effet, seuls le Président et ses assistants ont été interrogés. La prise en compte des réactions des autres parties prenantes permettrait d'améliorer la validité des résultats obtenus.

Pour conclure, il existe actuellement de la part des pouvoirs publics une demande forte de solutions pour développer des réseaux locaux compétitifs et innovants. Toutefois, l'extrême diversité des situations rencontrées explique probablement qu'il n'existe pas à ce jour de théorie intégrative des clusters facilement adaptable à tous les territoires. Le cas des Cinq Terres illustre bien cette difficulté.

Cette étude, en mettant l'accent sur le caractère idiosyncrasique du contexte social et historique à l'origine de la grappe, met en évidence des déterminants du succès qui sont difficiles à répliquer à l'identique sur d'autres destinations.

La méthode employée aux Cinq Terres pour associer les différentes parties prenantes au projet productif et pour encourager la coopération des petites entreprises peut

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et creation d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



être source d'inspiration pour des territoires placés dans des contraintes contextuelles de même nature.

De nouvelles investigations peuvent cependant être envisagées afin, d'une part, d'approfondir la connaissance du site et, d'autre part, de comprendre les conditions qui permettraient de répliquer sur d'autres sites les résultats obtenus aux Cinq Terres. Il y a là matière à lancer des pistes de recherche pour construire des modèles porteurs de solutions à la fois générales et adaptées aux conditions locales.

6 Références

BARNEY, Jay (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage" dans le *Journal of Management*, vol. 17, n° 1.

BELUSSI, Fiorenza (2006): "In search of theory of spatial clustering, agglomeration versus active clustering", dans ASHEIM, Bjørn, COOKE, Philip et MARTIN, Ron (ed.) (2006), *Clusters and Regional Development, Critical reflections and explorations*, Londres: Éd. Routledge.

CLARKSON, Max B. (1995): "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance" dans la Revue *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1.

COHEN, Wesley M. et LEVINTHAL, Daniel A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation" dans la Revue *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1.

COHENDET, Patrick et LLERENA, Patrick (1999): "La conception de la firme comme processeur de connaissances" dans la *Revue d'Économie Industrielle*, n° 88.

Commission européenne (2000): *Pour un tourisme rural de qualité. La gestion intégrée de la qualité (GIQ) des destinations touristiques rurales*. Disponible en:

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et création d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/tourism-publications/documents/ig_m_rural_fr.pdf. (Consulté le 8 janvier 2010)

Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), *Our Common Future*, (1987): traduction française *Notre avenir à tous* (1989), 2^e éd., Éditions du Fleuve. Montréal (Québec).

COOL, Karel (2000): "La durabilité des ressources uniques", dans ARREGLE, Jean-Luc et QUELIN, Bertrand (dir.) *Le management stratégique des compétences*. Éd. Ellipses. Paris.

D'ARCIMOLES, Charles-Henri (2001): "Le développement durable : fondements et controverses" dans FERONE, Geneviève; D'ARCIMOLES, Charles-Henri; BELLO, Pascal et SASSENOU, Najib (2001): *Le développement durable*. Les Éditions d'Organisation. Paris.

DEBONNEUIL, Michèle et FONTAGNE, Lionel (2003): "Compétitivité" dans la Revue *Les Rapports du Conseil d'analyse économique*, n° 40. La Documentation française Paris.

DIERICKX, Ingemar et COOL, Karel (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage" dans la Revue *Management Science*, vol. 35, n° 12.

DONALDSON, Thomas et PRESTON, Lee E. (1995): "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implication" dans la Revue *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1.

DOTENWILL, Emmanuelle (2005): "Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises?" dans la *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion des Entreprises*, n° 211-212.

DOTENWILL, Emmanuelle et REYNAUD, Emmanuelle (2006): "Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable: étude du cas d'une entreprise de transport urbain". *Gestion* 2000, n° 1, janvier-février.

DURAND, Thomas (2000): "L'alchimie de la compétence" dans la *Revue Française de Gestion*.

EISENHARDT, Kathleen M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4.



EISENHARDT, Kathleen M. et Martin Jeffrey A. (2000): "Dynamic capabilities: what are they?" dans la Revue *Strategic Management Journal*, n° 21.

FLAGESTAD, Arvid et HOPE, Christine A. (2001): "Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective" dans la Revue *Tourism Management*, n° 22.

FREEMAN, Edward R. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing. Marshfield, Massachusetts.

FREEMAN, Edward R. (1994): "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions" dans la Revue *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n° 4.

FREEMAN, Edward R. (1999): "Divergent Stakeholder Theory" dans la Revue *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2.

FRERY, Frédéric (1997): "La Chaîne et le Réseau" dans BESSON, Patrick (1997), *Dedans, dehors*. Éd. Vuibert. Paris.

HAMEL, Gary (1994): "The Concept of Core Competence" in HAMEL, Gary et HEENE, Aimé (1994), *Competence-Based Competition*. John Wiley and Sons. New York.

HILL, Charles W. L. et JONES, Thomas H. (1992): "Stakeholder-Agency Theory" dans la Revue *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2.

JENSEN, Michael C. et MECKLING William H. (1976): "Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" dans la Revue *Journal of Financial Economics*, vol. 3.

JENSEN, Michael C. et MECKLING William H. (1994): "The Nature of Man" dans la Revue *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, n° 2.

JENSEN, Øystein (1996): "Competence Development by Small Firms in a Vertically-Constrained Industry Structure" dans SÁNCHEZ, Ron; HEENE, Aimé et THOMAS, Howard (1996): *Dynamics of Competence-Based Competition, Theory and Practice in the New Strategic Management*. Elsevier Science. Oxford.

KRUPICKA, Anne et DREVETON Benjamin (2005): "Le Développement Durable: une problématique de gestion?" dans la XIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique. Aims.

LORRAIN, Dominique (2000): "Gouverner les villes. Questions pour un agenda de recherche", dans *Qui gouverne les villes?* n° 13. Pôle Sud.

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et création d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



MARCH, James (1991): "Exploration and exploitation in organizational learning" dans la Revue *Organization Science*, vol. 2, n° 1.

MARSHALL, Alfred (1920 [1890]): *Principles of Economics*. Macmillan and Co., Ltd., 1920, huitième édition. London:

MARTINET, Alain-Charles et REYNAUD, Emmanuelle (2004): "Entreprise durable, finance et stratégie" dans la *Revue Française de Gestion*, n° 152.

MASKELL, Peter et KEBIR, Leïla (2006): "What qualifies a cluster theory?" dans ASHEIM, Bjørn; COOKE, Philip et MARTIN, Ron (ed.) (2006): *Clusters and Regional Development, Critical reflections and explorations*. Éd. Routledge. Londres.

MILES, Matthew B. et HUBERMAN, Michael A. (2003): *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition. Éd. De Boeck. Bruxelles.

NAHAPIET, Janine et GHOSHAL, Sumantra (1998): "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage" dans la Revue *The Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2.

NOOTEBOOM, Bart (2004): "Innovation, learning and cluster dynamics" dans la Revue *ERIM Report Series Research in Management*, Erasmus University. Rotterdam.

NOOTEBOOM, Bart (2006): "Innovation, learning and cluster dynamics" dans ASHEIM, Bjørn; COOKE, Philip et MARTIN, Ron (ed.) (2006): *Clusters and Regional Development, Critical reflections and explorations*. Éd. Routledge. Londres.

Organisation Mondiale du Tourisme (2004): *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations*. Madrid.

PASQUERO, Jean (2008): "Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste" dans la Revue *Management International*, vol. 12, n° 2.

PECQUEUR, Bernard (2000): *Le développement local*. Éd. Syros. Paris.

PENROSE, Edith T. (1968 [1959]): *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley. Réédition Basil Blackwell. Oxford.

PORTER, Michael E. (1986): *L'Avantage concurrentiel-Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. InterEditions. Paris.

PORTER, Michael E. (1990): "L'avantage concurrentiel des nations" dans PORTER, Michael (1999): *La concurrence selon Porter*. Éditions Village Mondial. Paris.

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des compétences et création d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



PORTER, Michael E. (1999): "Grappes et concurrence" dans Porter Michael E. (1999): *La concurrence selon Porter*. Éditions Village Mondial. Paris.

POST, James E.; PRESTON, Lee E. et SACHS, Sybille (2002a): *Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press. Stanford California.

POST, James E.; PRESTON, Lee E. et SACHS, Sybille (2002b): "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view" dans la Revue *California Management Review*, vol. 45, n° 1.

ROUBY, Évelyne et THOMAS, Catherine (2004): "La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits" dans la *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 149.

SÁNCHEZ, Ron; HEENE, Aimé et THOMAS, Howard (1996): "*Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition*" dans SÁNCHEZ, Ron; HEENE, Aimé et THOMAS, Howard (1996): *Dynamics of Competence-Based Competition, Theory and Practice in the New Strategic Management*. Éd. Elsevier Science. Oxford.

SCHUMPETER, Joseph (1999 [1935]): *Théorie de l'évolution économique*. Éd. Dalloz. Paris.

STARIK, Mark (1995): "Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature" dans la Revue *Journal of Business Ethics*, n° 14.

STEINER, Michael (2006): "Do clusters 'think'?" dans ASHEIM, Bjørn, COOKE, Philip et MARTIN, Ron (ed.) (2006): *Clusters and Regional Development, Critical reflections and explorations*. Éd. Routledge. Londres.

TEECE, David J.; PISANO, Gary et SHUEN, Amy (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management" dans la Revue *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7.

TEECE, David J.; PISANO, Gary et SHUEN, Amy (2000): "Dynamic Capabilities and Strategic Management" dans la Revue *Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*. Éd. Oxford University Press. New York.

VAN DER YEUGHT, Corinne (2007): "Les processus de construction d'une compétence centrale «tourisme durable» au sein d'une destination touristique: une approche par les ressources" dans le 23^{ème} Congrès International de l'AFM (Association Française de Marketing), Juin 2007. Aix-les-bains.

REVISTA DE LA SEECI.

Van der Yeught, Corinne (2010): Dynamique des competences et creation d'un cluster "Tourisme Durable": le cas des Cinq Terres (Italie). N° 22. Julio. Año XIII. Páginas: 80-111
<http://www.ucm.es/info/seeci/Numeros/Numero 22/InicioN22.html>



VERNON, Jon; ESSEX, Stephen; PINDER, David et CURRY, Kaja (2003): "The "Greening" of Tourism Micro-Businesses: Outcomes of Focus Group Investigations in South East Cornwall" dans la Revue *Business Strategy and the Environment*, n° 12.

WILLIAMSON, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press. New-York. Traduction française *Les Institutions de l'économie*. InterEditions. 1994. Paris.

WILLIAMSON, Oliver E. (1999): "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives" dans la Revue *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 2.

YIN, Robert K. (2003): *Case study research: design and methods*. Sage Publications. Éd. Thousand Oaks. California.