

ERICK LEROUX
PIERRE-CHARLES PUPION

Management du tourisme et des loisirs



Vuibert

Introduction

Le secteur du tourisme évolue dans un contexte très concurrentiel : les gains qu'il représente attirent dans les nombreux pays qui ont fait du tourisme une priorité, et notamment la France. Dans ces conditions, le management du tourisme et des loisirs joue un rôle majeur pour les territoires et leurs économies. Concrètement il permet la conception, le développement, la coordination et la gestion des actions œuvrant à attirer et fidéliser des personnes en faveur d'une destination. Le management du tourisme doit renforcer la notoriété de l'entreprise ou du site, garantir un certain niveau de qualité des offres, valoriser l'image de marque des produits et des activités touristiques et/ou de loisir.

Dans ces conditions, il s'avère indispensable de faire appel au management du tourisme afin d'identifier le marché auquel appartient la destination, de comprendre la position de celle-ci face à la concurrence et d'en évaluer ses forces et faiblesses. Sont à prendre également en considération les aspects environnementaux et socioculturels de toute destination touristique afin d'inscrire les offres afférentes à celle-ci dans une logique de développement durable. Cette offre se doit également d'être respectueuse de l'usage traditionnel des ressources par la population locale et de sa culture.

Pour se développer et faire face à la concurrence les acteurs doivent prendre en compte le profil du touriste, les catégories de visiteurs n'ayant pas les mêmes attentes. Peuvent être retenus comme critères de segmentation : l'âge, la taille de la famille et/ou du groupe, la nationalité, les revenus, les valeurs, les croyances, les expériences recherchées, les habitudes de dépense, le comportement responsable et les modes de transport privilégiés.

Manager le tourisme conduit à prendre en compte les multiples parties prenantes et à mettre en place pour cela une gouvernance permettant de les faire travailler ensemble pour assurer le développement durable de la destination touristique et de son territoire. Le management des activités touristiques et des loisirs doit permettre d'offrir une vision du tourisme qui souhaite accueillir et satisfaire les visiteurs dans une démarche de partage des responsabilités. En ce sens, cette vision managériale doit être partagée par le plus grand nombre d'acteurs et elle doit leur permettre de répondre à un certain nombre de questions :

- Comment les visiteurs perçoivent-ils cette destination touristique ?
- Quelles offres touristiques peut-on produire dans un territoire donné ?
- À quelle(s) catégorie(s) de visiteurs les produits touristiques ou les activités de loisir donnés sont-ils destinés ?

- Quelles activités peuvent être proposées de manière durable ?
- Jusqu'à quel niveau de changement une communauté d'accueil est-elle prête à accepter des modifications sur son territoire pour accueillir un projet touristique ?
 - L'ensemble des parties prenantes d'une destination touristique est-il consulté ?
 - La stratégie élaborée est-elle bien en adéquation avec les ressources et compétences distinctives associées à telle destination touristique ou à telles activités de loisir proposées ?
 - Quelles méthodes de gestion permettent de cerner l'évolution de la performance et des activités ?

Cet ouvrage comporte trois parties suivies d'une étude de cas qui permettront au lecteur de s'approprier et de maîtriser l'ensemble des compétences nécessaires à la gestion d'une organisation touristique. Il aborde successivement la description et les enjeux du secteur du tourisme, les fondamentaux de la gestion d'une entreprise touristique et enfin l'analyse stratégique et marketing du tourisme.

En définitive le management des activités touristiques et des loisirs repose sur diverses variables et relations d'acteurs qui interfèrent sur les processus de qualité des produits touristiques. En cela il implique des connaissances en gestion permettant d'assurer la satisfaction des visiteurs et un développement durable d'une destination ou d'une activité de loisir.

Table des matières

Sommaire	III
Préface	V
Introduction	1

PREMIÈRE PARTIE

Description et enjeux du secteur du tourisme et des loisirs

CHAPITRE 1 La filière du tourisme et les acteurs du marché touristique ..	5
<i>Section 1.</i> La structure et l'organisation de l'industrie du voyage et du tourisme. ...	5
<i>Section 2.</i> Chaîne de distribution et différentes formes d'intégration dans le tourisme ..	7
1. <i>L'intégration verticale</i>	9
2. <i>L'intégration horizontale</i>	9
3. <i>Conglomérats et intégration internationale</i>	10
<i>Section 3.</i> Les différents opérateurs	10
1. <i>Les producteurs touristiques</i>	10
2. <i>Les voyagistes ou tour-opérateurs</i>	10
3. <i>Les agences de voyages</i>	10
4. <i>Les associations</i>	11
5. <i>L'e-tourisme ou la vente au détail par Internet</i>	11
6. <i>Les organisations publiques et nationales de tourisme</i>	12
<i>Section 4.</i> Les destinations touristiques	12
1. <i>Le tourisme côtier</i>	13
2. <i>Le tourisme urbain</i>	13
3. <i>L'agritourisme</i>	14
4. <i>Le tourisme en montagne</i>	14
5. <i>Les parcs de loisirs</i>	14

6. Le tourisme de santé (thermalisme, thalassothérapie, balnéothérapie, etc.)	16
7. Le tourisme et le sport	16
8. Le tourisme religieux	16
9. Le tourisme d'affaires	16
10. Le tourisme durable	16
11. Le tourisme culturel	17
Section 5. Les activités directement liées à la prestation touristique en France	18
1. L'hébergement	18
2. La restauration	19
3. Les activités de transport	20
4. Les activités d'animation et de loisirs	20
5. Les activités thermales et la thalassothérapie	20
Section 6. Le cadre national du tourisme	20
Section 7. Étude de cas : la vallée des singes	21
1. Historique du Parc	21
2. Effet d'attraction et complémentarité	22
Conclusion	23
CHAPITRE 2 Tourisme et politiques publiques : le tourisme, enjeu de la politique publique	25
Section 1. La structure de gouvernance publique des affaires touristiques	25
1. Les organismes nationaux chargés du tourisme	26
2. Les organismes régionaux de développement du tourisme	28
3. Les organismes départementaux de développement du tourisme	30
4. Les organismes locaux de développement du tourisme	31
5. Les institutionnels internationaux	32
Section 2. Offre touristique et gouvernance en réseau	32
1. Réseau de valeur de l'offre touristique et stratégie des collectivités	32
2. Modes d'intervention des collectivités et délégation du service public dans la gestion du tourisme	35
Section 3. Gestion territoriale et offre touristique	37
1. L'enjeu économique de l'activité touristique	37
2. Aménagement du territoire et valorisation des ressources touristiques	38
3. Réseaux de politique locale et aménagement du territoire	41
Conclusion	43

CHAPITRE 3 Tourisme, territoires et management touristique territorial . . .	45
<i>Section 1.</i> Les composantes d'un territoire	45
<i>Section 2.</i> Tourisme, développement territorial et développement durable	47
<i>Section 3.</i> Le paysage, un élément majeur du développement territorial	48
<i>Section 4.</i> Le territoire, un collectif d'acteurs	49
<i>Section 5.</i> Tourisme et gouvernance	51
<i>Section 6.</i> Théories de l'agence et des parties prenantes au service de la gouvernance territoriale	52
<i>Section 7.</i> Un exemple de gouvernance : le Parc interrégional du Marais poitevin . .	54
Conclusion	56
 CHAPITRE 4 Le tourisme durable	57
<i>Section 1.</i> Rappels sur le tourisme durable	58
<i>Section 2.</i> Les enjeux environnementaux, économiques, sociétaux, et sociaux . . .	60
1. <i>Les enjeux environnementaux</i>	60
2. <i>Les enjeux économiques</i>	63
3. <i>Les enjeux sociaux et sociétaux</i>	64
<i>Section 3.</i> Les normes et les indicateurs	66
1. <i>Les normes</i>	66
2. <i>La méthode de calcul de la taille d'une région touristique</i>	69
Conclusion	72

DEUXIÈME PARTIE

Gérer une entreprise touristique ou de loisirs

CHAPITRE 5 Tourisme et gestion des ressources humaines	75
<i>Section 1.</i> Les enjeux des ressources humaines dans le secteur du tourisme	76
<i>Section 2.</i> Le dilemme du recrutement dans le tourisme	77
<i>Section 3.</i> Les métiers du tourisme	78
<i>Section 4.</i> La formation	79
<i>Section 5.</i> La rémunération	80
<i>Section 6.</i> La saisonnalité	81

Table des matières

Section 7. Les emplois précaires	82
Section 8. La gestion du temps et des relations	84
Section 9. La mobilité internationale	84
Section 10. Le management interculturel	85
Conclusion	86
CHAPITRE 6 La gestion financière du tourisme	87
Section 1. Généralités	87
Section 2. Analyse du bilan et de l'équilibre financier	90
1. Les postes du bilan	90
2. Approche patrimoniale	96
3. Bilan fonctionnel	99
Section 3. Présentation et analyse du compte de résultat	103
1. Présentation du compte de résultat	103
2. Du compte de résultat à la capacité d'autofinancement	110
Conclusion	113
CHAPITRE 7 Le contrôle de gestion des activités touristiques	115
Section 1. La démarche du contrôle de gestion	115
1. Définition du contrôle de gestion	115
2. Objectifs du contrôle de gestion	116
3. Le contrôle de gestion : un processus	118
4. Les outils du contrôle de gestion	119
5. Contrôle de gestion et centre de responsabilité	120
Section 2. La méthode des coûts complets	121
1. Les charges incorporables	121
2. Distinction entre charges directes et charges indirectes	122
3. Le centre d'analyse	122
4. Affectation ou répartition primaire	123
5. La répartition secondaire	124
6. Le calcul des coûts	126
Section 3. La méthode des coûts partiels	127
1. La méthode des coûts variables	127
2. Le seuil de rentabilité (point mort)	128
3. La méthode du direct costing évolué	130
4. Méthode du coût marginal	131

Section 4. Les tableaux de bord	132
1. Définitions	132
2. Un outil d'auto-évaluation dans une perspective de court, voire de long terme	133
3. Outil de reporting et cohérence entre les niveaux de responsabilité ..	135
4. Élaboration de tableaux de bord d'organisations touristiques	136
5. Le tableau de bord prospectif : le modèle de Norton et Kaplan	136
Conclusion	139
CHAPITRE 8 Analyse statistique des activités touristiques	141
Section 1. Les techniques de collecte de données	141
1. La collecte de données par questionnaire	141
2. L'usage de données secondaires	144
3. L'étude de marché	145
Section 2. Population, échantillon et variable statistique	145
1. Variables qualitatives ou catégorielles	146
2. Variables quantitatives	149
Section 3. Caractéristiques de tendance centrale	153
1. La valeur médiane de la série statistique	153
2. Moyenne arithmétique	155
3. Variance et écart-type	155
Section 4. Prévision	155
1. Méthode des moindres carrés ordinaires dans le cas d'une variable exogène sans aléa	155
2. Série chronologique et désaisonnalisation	157
3. Méthode de la moyenne mobile s'appliquant notamment au modèle additif	159
4. Détermination du trend	159
5. Méthode du pourcentage au trend à utiliser pour un modèle multiplicatif	161
6. Arbitrage entre les modèles additifs et multiplicatifs	162
Conclusion	163

TROISIÈME PARTIE

Analyse stratégique et marketing du tourisme et des loisirs

CHAPITRE 9 Stratégie et choix stratégiques des firmes touristiques	167
Section 1. L'approche stratégique dans le domaine du tourisme	167
1. Définitions clés	167

Table des matières

2. Les parties prenantes du tourisme	168
Section 2. La <i>corporate strategy</i>	171
1. Les voies de développement.	172
2. Les modalités de mise en œuvre – modes de développement	174
Section 3. Le processus d'analyse stratégique d'une firme touristique	175
1. La <i>segmentation stratégique</i>	175
2. <i>L'analyse de l'environnement</i>	177
Section 4. Ressources et compétences, source de réussite	185
1. Les ressources de l'organisation	185
2. Les compétences de l'organisation	187
Section 5. <i>Business strategy</i> et avantage concurrentiel	188
1. Les stratégies génériques de Porter	188
2. Les stratégies hybrides	191
Section 6. Les stratégies d'internationalisation	191
1. <i>Motifs des stratégies d'internationalisation</i>	192
2. <i>Choix de la localisation</i>	193
3. <i>Voies d'internationalisation et choix du pays d'accueil</i>	194
4. <i>Choix du mode de gestion des activités internationales</i>	194
Conclusion	199
CHAPITRE 10 Marketing et tourisme	201
Section 1. Principes de base	201
1. Les besoins et les motivations	202
2. Les attitudes	204
3. Les variables explicatives sociologiques	205
Section 2. Le processus d'achat	206
Section 3. Le produit	207
1. Produits et services	207
2. <i>Marketing et services touristiques</i>	211
Section 4. La marque	213
1. <i>La diversité du concept</i>	213
2. <i>L'expression de la marque</i>	214
3. <i>L'image de marque</i>	214
Section 5. Le prix	215
1. <i>Les méthodes traditionnelles</i>	215

Section 6. La distribution	218
1. Rappels de base	218
2. La distribution des destinations touristiques	219
3. La commercialisation des destinations touristiques	219
4. Le marketing des destinations touristiques	220
5. Les technologies de l'information et de la communication dans le secteur du tourisme	220
Section 7. La communication	223
1. De la stratégie marketing à la stratégie de communication	223
2. Principes de bases en communication	224
Section 8. Étude de cas : la fidélisation des visiteurs dans le cas du Futuroscope.	228
1. La visite au parc : une expérience de consommation source de satisfaction	228
2. Relations entre dimensions de l'expérience, satisfaction et fidélité.	229
3. Analyse empirique de la relation entre dimensions de l'expérience sensorielle, satisfaction et fidélité	231
Conclusion	234
CHAPITRE 11 Audit et études marketing touristiques	235
Section 1. Le tourisme : une offre de services spécifiques	235
1. Définition	235
2. Le produit touristique	236
3. Une activité essentiellement de service	237
4. La chaîne de valeur du tourisme	237
Section 2. Les études marketing	240
1. Les domaines d'étude	240
2. Le déroulement	242
3. Les études qualitatives	244
Section 3. Les principes de l'audit marketing de l'environnement et de l'offre	247
1. Analyse du macro-environnement	248
2. Analyse du micro-environnement.	248
Section 4. L'audit de la communication	249
1. Définition	249
2. Analyse de l'image	250
3. Plan de communication	251
Conclusion	252

CHAPITRE 12 Le m-tourisme ou « tourisme mobile »	253
Section 1. M-tourisme : principes et fondements	253
1. Les conditions d'apparition du m-tourisme	254
2. Applications et sites mobiles	259
3. Le profil des mobinautes	261
Section 2. Mobilité, mobiquité et géolocalisation	263
Section 3. Réalité augmentée ou la rencontre du réel et du virtuel	265
Section 4. Flashcode et QR code	266
Conclusion	268
CHAPITRE 13 Étude de cas : le positionnement marketing touristique du Nord	269
Section 1. Présentation du positionnement marketing touristique du Nord	270
1. Les notions phares du positionnement	271
2. La déclinaison générale	271
3. Représentation graphique	273
Section 2. Fiches d'analyse des différents segments	276
1. Les habitants du Nord	276
2. Analyse de l'univers de l'offre/les atouts compétitifs du Nord	279
Section 3. Étude de la concurrence	285
1. Les concurrents identifiés	285
2. Les sources d'analyse	285
3. La synthèse de la concurrence	287
Conclusion	289
Bibliographie	291
Table des matières	297

ERICK LEROUX
PIERRE-CHARLES PUPION

Management du tourisme et des loisirs

Cet ouvrage permet à tout acteur ou étudiant en tourisme d'avoir une **VISION COMPLÈTE** de ce qui constitue l'essence d'une destination touristique ou d'une activité de loisir avec ses différents services constitutifs (information, réservation, conditions de voyage et d'hébergement, visite...). Il doit lui permettre de **DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES** en management afin de pouvoir diriger ou manager au mieux une entreprise privée intervenant dans l'offre et la commercialisation de produits touristiques (tours opérateurs, agences de voyage, structures d'hébergement ou de restauration, parcs de loisirs, agences de communication...) ou une organisation en charge de service public (office de tourisme, collectivités, service d'un comité départemental ou régional de tourisme...). En outre, il vise à aider les décideurs et acteurs du tourisme à **FIXER DES OBJECTIFS** pour le développement touristique durable d'une destination.

L'ouvrage couvre **L'INTÉGRALITÉ DES CONNAISSANCES NÉCESSAIRES** aux managers et décideurs dans le domaine du tourisme et des loisirs : politiques publiques, gestion territoriale du tourisme, marketing, finance, stratégie, GRH, audit, contrôle de gestion, m-tourisme et tourisme durable.

Ce livre aborde ces questions à la fois de façon approfondie et pratique en développant de nombreux **EXEMPLES** et **ÉTUDES DE CAS** qui aident le lecteur à s'approprier les différentes notions de gestion touristique traitées.

Il s'adresse :

- aux étudiants des universités, des IAE et des écoles de management ;
- aux professionnels du tourisme et des collectivités locales ;
- aux stagiaires de formation continue.

ERICK LEROUX

Maître de conférences HDR à l'université de Paris 13 Sorbonne Paris Cité et membre du laboratoire CEPN UMR CNRS 7234, il est également membre de plusieurs associations de tourisme et d'hôtellerie (AFEST, Aiest, AMFORTH). Il est chef de projet du colloque académique annuel « les journées scientifiques du tourisme durable » porté par l'Association internationale de management du tourisme durable (AIMTD).

PIERRE-CHARLES PUPION

Professeur des Universités à l'IAE-IEMN de Nantes, il est membre du laboratoire LEMNA et président de l'Association internationale de recherche en management public (AIRMAP).

Retrouvez tous les ouvrages
Vuibert sur

www.Vuibert.fr



ISBN : 978-2-311-00668-1



9 782311 006681

Vuibert