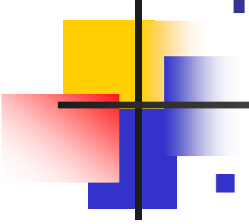


PSDR Auvergne Programme MODINTOUR

Modèles de tourisme, gouvernance et management

J-B Marsat, A Bonniot, M Bouchaud, F Guerra, M Guillot, J-F Mamdy

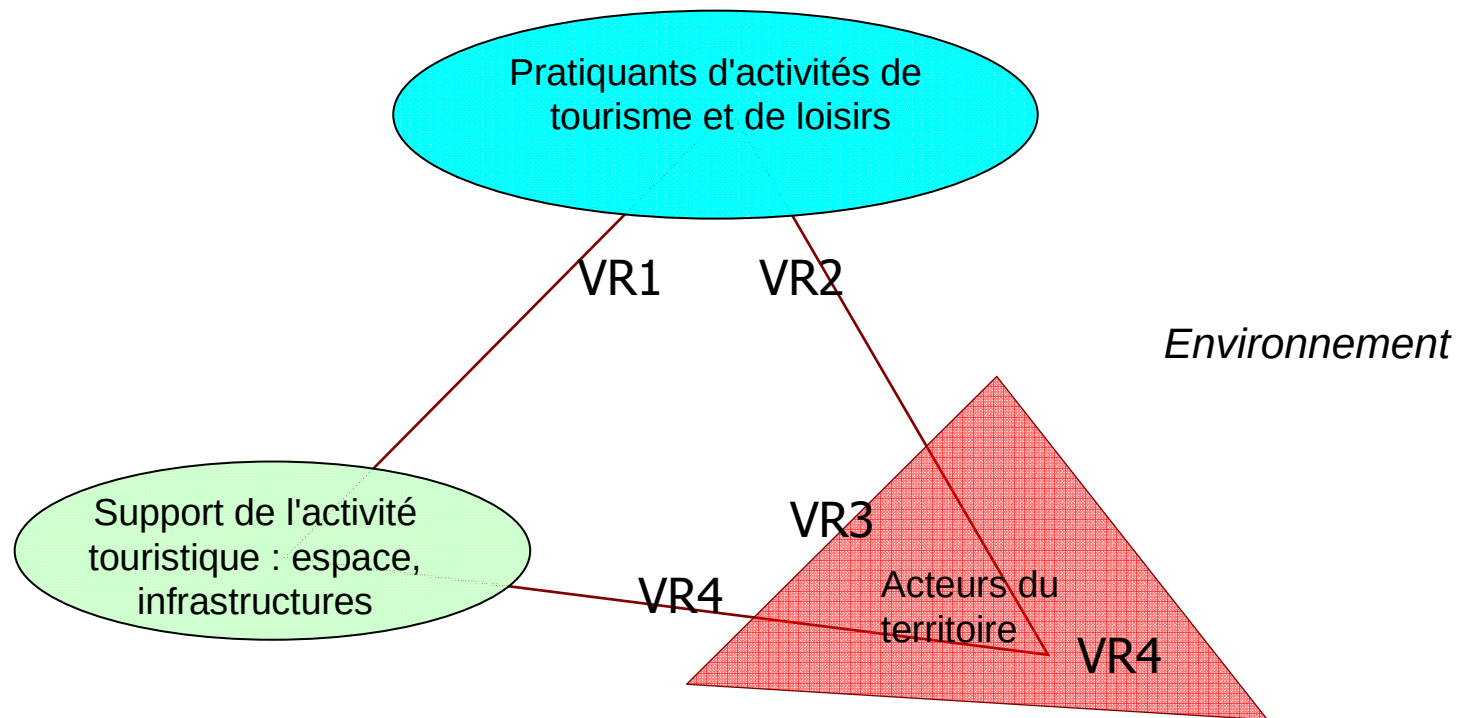
Ecole chercheurs inter-PSDR Carcans Mai 2010



Modintour (Automne 2008 – Aut 2011)

- Objectif : contribuer à une évolution des modèles de tourisme qui influencent l'action publique et collective
- orientations :
 - *associer tourisme et loisirs,*
 - *déconstruire l'opposition diffus – concentré (fil rouge)*
- plusieurs volets de recherche
 - VR1 : les contours tourisme + loisirs
 - VR2 : la demande, le marketing
 - VR3 : les acteurs à engagements multiples
 - VR4 : *organisation, gouvernance, management* et *intégration territoriale*
- cette communication est centrée sur le VR4 et l'entrée *management de destination touristique*

La destination comme prestataire de service touristique

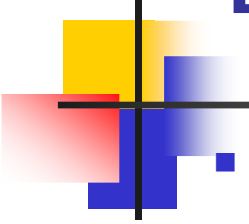


(J-B. Marsat, A. Bonniot, 2010, d'après Porta Natura)

VR4 Particularités territoriales du tourisme *

- 1 *Transversalité* : tous les acteurs et résidents du territoire sont potentiellement concernés
- 2 *Intentionnalité* : certains acteurs du tourisme le sont *non-intentionnellement*
- 3 *Interdépendance* : une certaine *collaboration* est nécessaire, de même qu'une certaine *régulation*
- 4 *les acteurs publics* sont particulièrement engagés dans le tourisme, *comme régulateurs et comme opérateurs*
- 5 la collaboration est *problématique* à tous les niveaux
 - privé-privé, public-privé, public-public

* *sauf cas de tourisme « hors sol »*



Le management de destination touristique (MDT)

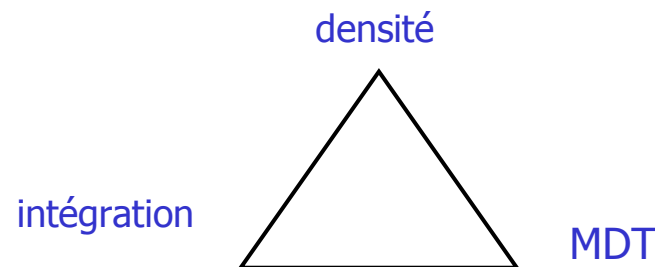
■ Propositions

- Une destination touristique peut faire l'objet d'*un modèle de management **, le MDT, inspiré par le management des organisations
- certaines composantes du système touristique sont *indissociables* du système territorial
- deux objectifs
 - de contribuer à construire *les modèles de management de destination*
 - de voir *comment s'articulent ce management sectoriel et le management territorial **
- *le management est : « la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation... l'animation d'un groupe d'hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble dans le but d'une action collective finalisée » (Thietard et al., 1999)*
- le *management territorial* est vu comme une approche gestionnaire stratégique de la *gouvernance territoriale*

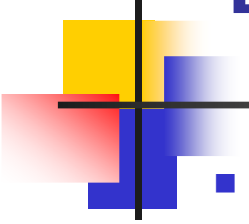
VR4 Le MDT et les modèles de tourisme

■ quelles relations entre MDT et

- « densité » du tourisme : T diffus vs T concentré
- « intégration territoriale » :
complémentarités intersectorielles, ancrage social, degré de contrôle local



- i.e. quels MDT correspondent à un accroissement de
 - l'organisation (notamment par mise en réseau, pour l'efficacité du tourisme diffus ...),
 - l'ancrage local du tourisme (notamment pour le tourisme concentré),
 - la synergie entre tourisme et agriculture, tourisme et culture, tourisme et gestion de l'environnement ?



Des modèles de MDT

- Carte du système touristique et des fonctions du MDT (Ritchie et Crouch, 2000)
 - Croisement d'approches stratégiques (Flagestad et Hope, 2001) :
 - 1- ressources-compétences, 2- positionnement, 3- chaîne de valeurs, 4- externalités et coordinations
 - Modèle ressources x processus (Sainaghi, 2005)
 - analyse fonctionnelle d'acteurs (MDT, A. Publics, Entreprises) croise leurs rôles respectifs / ressources et / processus :
gradient de pouvoir pour chacun
 - typologie de processus : activités « primaires » et « de soutien »
 - Modèle Porta Natura
 - **démarche** pour un développement touristique territorialisé
- + *Des approches génériques du management stratégique et du management des services*

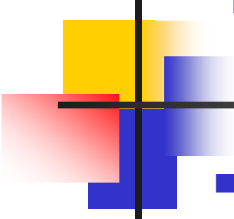
Le MDT grille de lecture (1/2)

- hypothèse : *le MDT est distribué* entre plusieurs acteurs
 - Collectivité(s) locale(s), Office de Tourisme, autre ?
 - + interaction entre niveaux d'échelle (commune, EPCI, terr. projet)
 - + organisation complexe (élus, techniciens, extérieurs, ...)

Grille de lecture (1)

- *Fonctions stratégiques* du management
 - par qui et comment s'opèrent les choix / l'élaboration de :
 - vision partagée,
positionnement
valorisation des ressources et compétences,
organisation interne (réseaux, ...)
relationnel externe (coo-pétition, ...)
planification, politique de projets

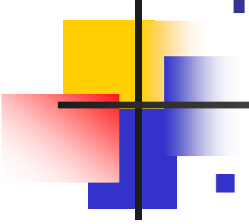
... / ...



Le MDT grille de lecture

(2/2)

- *Fonctions opérationnelles*
 - description des fonctions et des rôles, incluant tous les éléments du triangle des services (cf supra)
- *Formes organisationnelles*
- *Analyse des acteurs / des parties prenantes*
 - identification et *qualification d'acteurs : pouvoirs, légitimités, logiques*
 - *jeux d'acteurs*
- *Processus*
 - comment *émergent* les réseaux, les projets collectifs, ... ?
 - comment sont-ils ou non *intégrés* dans une stratégie de destination ?
 - quels sont les processus stratégiques à l'échelle de la destination ?
- *Relations entre acteurs*
 - entre **privés** : *réseaux, partenariats, interconnaissance*
 - entre **publics** : *différences de logiques institutionnelles*
 - entre **publics et privés** : *différences de logiques, représentations*



Méthode

- *Démarche inductive en partie ingénierique*
(construction d'outils cognitifs d'aide à l'action collective)
- *Base empirique*
 - *étude compréhensive de plusieurs cas de destinations*
- *mode de recueil d'information*
 - *documentation*
 - *enquêtes auprès d'acteurs selon typologie de rôles*
 - *observation participante*

4 études de situations locales

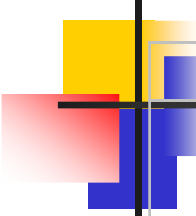


	CC Massif du Sancy	CC La Chaise Dieu	CC des Cheires	Chataigneraie Cantal
Tourisme	5 Stations + quasi-diffus	Pôle culturel, festival, + tourisme diffus	tourisme et loisirs de proximité de Clermont	Tourisme diffus rural
MDT <i>Observations :</i>	forte structuration CC et OT joints, + fortes composantes communales	<i>CC et OT disjoints, fortes influences extérieures</i>	<i>CC et OT, question du lien av population et élus</i>	Deux niveaux : CC et inter-CC. (ALT)
Etude de Complémentarité	Environnement	Culture	Eau	Agriculture
Processus	Équilibrage hiver / été Positionnements	Aménagement et animation du bâti	Projet multi-pôles	

analyse de MDT distribué : cas du Sancy (provisoire, extrait)

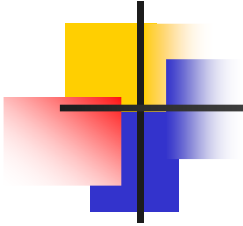
	CC	OT	communes	Ope ress	Privés	autres
fonctions stratégiques						
vision	Eléments, partiels ou non formalisés		Diversité selon les communes			Région, Département
strat. de positionnement					ponctuel	CRT : Auvergne
strat. de ressources et compétences				PNR, DREAL		(CCI) CRT
strat. organisationnelle publique	Oui		partielle (SEM...)			CRT : agences de tourisme
strat. organisationnelle pour les privés	Non				des co- initiatives	CCI CRT PNR
strat. relationnelle	Non		Oui diverses		xx	
plan	Plan d'équipement					Région, Département : 2 Schémas PNR Cetd

MDT : Exemple de La Chaise Dieu (provisoire, extrait)

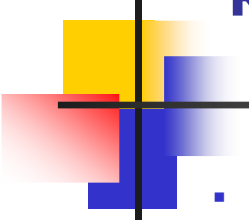


	CC	OT	comm.	SM	Ope ress	Privés	autres
vision	intention				Festival		Département : non formel
strat de positionnement			intention				
strat de ressources et compétences				cf programme culturel	A Culture et A Culte dominants	x	CCI CRT
strat organisationnelle publique	Oui			?			PNR
strat organisationnelle pour les privés	temporaire		non			x	(CCI : -) CRT PNR
strat relationnelle			Oui		Festival	x	
plan	programme PER		rénovation de bourg	programme CPER	cf program-me culturel		Région, Département : 2 Schémas PNR Cetd

A suivre

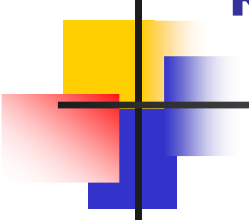


- Sur ce point, partie du VR4, en conclusion provisoire,
 - les objets d'étude sont **qualifiés** dans les situations observées
 - l'hypothèse de MDT distribué fait l'objet d'une **cartographie**, qui peut aider les acteurs intéressés à construire un MDT
 - situer les manques, les problèmes, concevoir une stratégie plus globale
 - et qui doit aider l'analyste à réfléchir sur :
 - *la pertinence de l'hypothèse*
 - les relations interlignes (cohérence d'ensemble)
 - et inter-colonnes (composition de stratégies)
 - *les relations entre MDT, densité et intégration*



Références en tourisme

- BOTTI, L., N. PEYPOCH et B. SOLONANDRASANA (2008). Ingénierie du tourisme. Bruxelles, DE BOECK.
- Flagestad, A. et C. A. Hope (2001). "Strategic success in winter sports destinations: A sustainable value creation perspective." Tourism Management 22(5): 445-461.
- GERBAUX, F., V. BOUDIERES et E. MARCELPOIL (2004). "de l'utilité de la notion de gouvernance pour analyser les modes de management touristique locaux: l'exemple de la station des Arcs." Ingénieries E.A.T. n°.
- Gundolf, K. et A. Jaouen (2004). Formes et modes de coordination des pratiques collectives en TPE : le cas d'un village touristique. XIIIème Conférence AIMS – –, Normandie – Vallée de Seine.
- Marsat, J.-B. et A. Bonniot (2009). Penser l'évolution des modèles de tourisme : Complémentarité, ancrage, gouvernance et "service touristique territorial". XLVIè colloque ASRDLF, Clermont-Ferrand.
- Marsat, J.-B., S. Brault, B. Dazet, et al. (2009). Le management territorialisé du tourisme - Des enseignements à partir du programme Porta Natura. Destinations et territoires. J.-P. Lemasson et P. Violier. Montréal--Québec, UQAM - ESG- TEOROS. Vol. 1: pp. 168-177.
- Ritchie, J. R. B. et G. I. Crouch (2000). "The competitive destination : a sustainability perspective." Tourism Management Vol. 21: pp. 1-7.
- Sainaghi, R. (2005). "From content to processes : Versus a dynamic destination management model." Tourism Management Vol. 27(n°5): pp. 1053-1063.
- SHEEHAN, L. R. et J. R. B. RITCHIE (2005). "Destination stakeholders - exploring identity and salience." Annals of Tourism Research Vol. 32(N°3): pp. 711-734.
- Vernon, J., S. Essex, D. Pinder, et al. (2005). "Collaborative policymaking - local sustainable projects." Annals of Tourism Research Vol. 32(No 2): pp. 325-345.



Références en management, stratégie, services

- Astley, W. G. et C. J. Fombrun (1983). "Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments." Academy of Management Review vol. 8(4): pp. 576-587.
- Avenier, M. J., Ed. (1997). La stratégie "chemin faisant". Stratégies et organisations. Paris, ECONOMICA.
- Eiglier, P. et E. Langeard (1987). Servuction - le marketing des services. Paris, Ediscience international.
- Favoreu, C. (2000). La démarche stratégique dans le management des collectivités territoriales - Etat des pratiques, pertinence et objectifs. I.A.E. Aix-en Provence, Université d'Aix-Marseille III: 628 p.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston.
- Gadrey, J. (1994). Relations, contrats et conventions de service. Relations de service, marchés de service. C. Editions. Paris: p.123-152.
- Marchesnay, M. (1993). Management stratégique. Paris, Eyrolles Université.
- Martinet, A.-C. (1984). Management stratégique: organisation et politique. Paris, EDISCIENCE.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle et D. J. Wood (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts." Academy of Management Review Vol.22(n°4): PP; 853-886.
- Tywoniak, S. (1998). Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique ? Repenser la stratégie. H. Laroche et J.-P. Nioche. Paris, Vuibert: pp.166-204.
- Vogler, E. (2004). Management stratégique des services. Paris, Dunod.
- Yami, S. (2006). Fondements et perspectives des stratégies collectives. Les stratégies collectives à l'épreuve des faits. Revue Française de Gestion. Paris, Lavoisier. vol. 32: pp. 91-104.