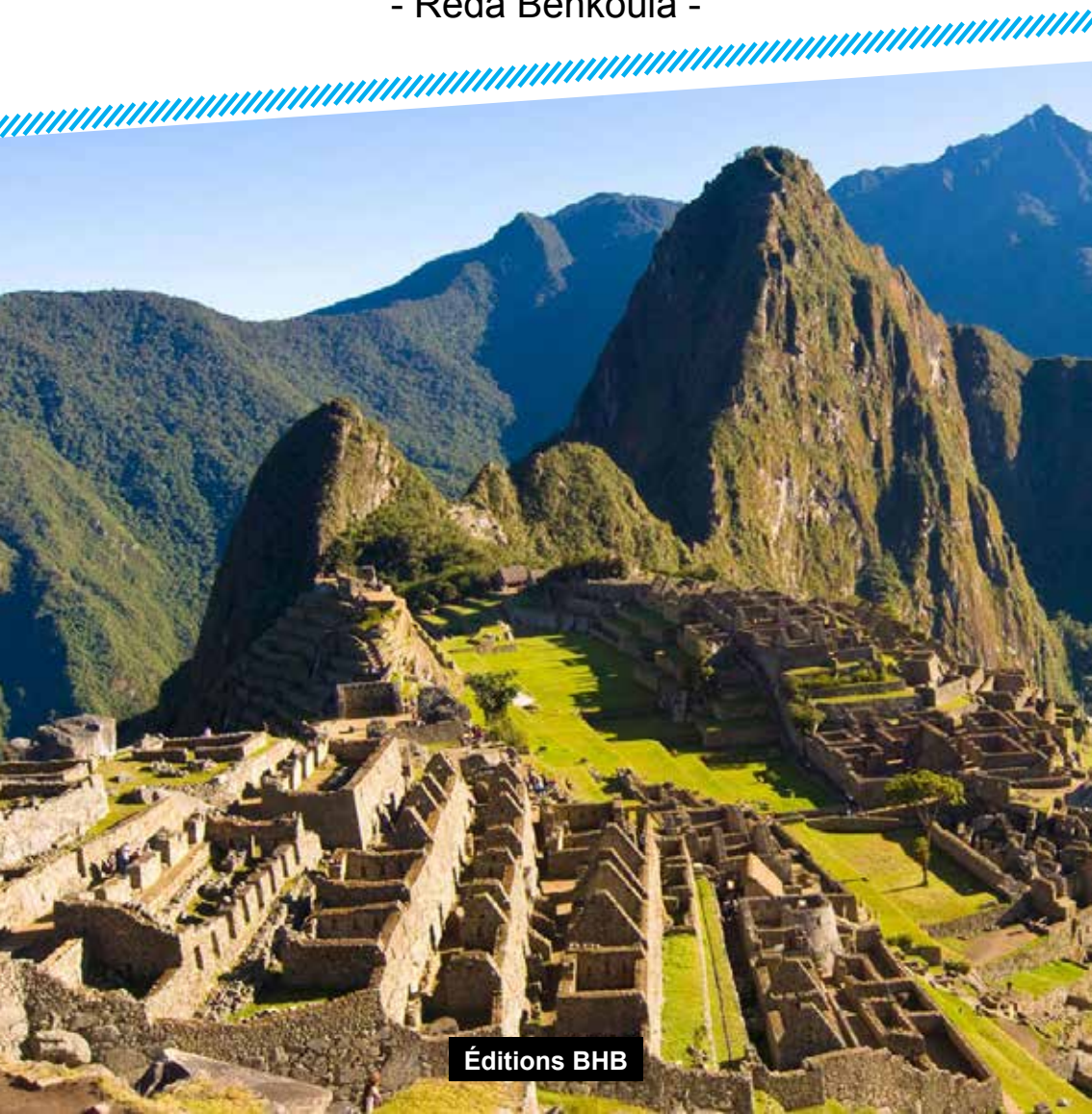


Les agences touristiques au Pérou

Organisation et fonctionnement des agences
de vente au détail

- Réda Benkoula -



Éditions BHB

**Les agences touristiques
au Pérou**
**Organisation et fonctionnement
des agences de vente au détail**

- Réda Benkoula -

Du même auteur :

Chroniques des centres d'appels. Éditions BHB (Canada). 2018.

Les Algériens et INTERNET. Éditions Dar Tanouir(Algérie). 2013.

Tous droits d'utilisation, de traduction et d'adaptation réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque procédé que ce soit, est interdite sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

Publié en 2012 aux Presses Académiques Francophones. ISBN : 978-3-8381-7187-6

Publié en format électronique.

ISBN 978-2-9817229-2-8 [Édition numérique PDF]

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec – 2019

Bibliothèque et Archives Canada – 2019

© Éditions BHB, 2019

Table des matières

Introduction	3
1 Qu'est ce que le tourisme ?	3
1.1 Les professionnels du tourisme.....	5
1.2 Les clients dans le secteur du tourisme.....	6
2 Contexte du tourisme au Pérou	7
3 Approche méthodologique	10
4 Identité des agences touristiques	12
4.1 L'agence Carol Travel Adventure dans le département d'Ica.....	12
4.2 L'agence Astorga dans le département d'Arequipa.....	15
4.3 L'agence Rossy Tours E.I.R Ltd dans le département de Puno.....	19
4.4 L'agence Mundo Místico de Aventuras dans le département de Cusco.....	21
4.5 L'agence Latin Tours Perú à Lima.....	24
5 Lecture analytique	26
5.1 L'approche client dans le secteur du tourisme.....	30
5.1.1 La coopération interagences.....	32
5.1.2 Formalisation et contractualisation des relations interagences.....	33
5.1.3 « La parole » dans le métier de voyageur.....	34
5.1.4 Principe de la « Recommandation ».....	35
5.2 Géographie des compétences dans le secteur du tourisme.....	37
5.2.1 Formel et informel dans le secteur du tourisme.....	39
5.2.2 Enjeux nationaux et dynamiques locales.....	40
Conclusion	43
Orientations bibliographiques	45
Grille d'entretiens	49
Annexe méthodologique	50

Introduction

Bien que le secteur du tourisme représente une source de rente stratégique dans les économies de nombreux pays, il reste très peu connu des sociologues qui préfèrent étudier le monde industriel ou les secteurs secondaires d'activités et omettent souvent le secteur tertiaire de l'économie. C'est dans ce contexte que nous avons entrepris notre démarche de recherche du secteur du tourisme au Pérou, où nous nous sommes intéressé aux dynamiques de fonctionnement des agences touristiques qui se heurtent un peu plus souvent que d'autres secteurs à l'égard d'un marché en constant mouvement en faisant face par exemple aux catastrophes naturelles telles que les tremblements de terre, les cyclones et les inondations qui affectent leurs capacités à offrir des produits touristique et doivent s'adapter pour maintenir leur stabilité en interne ou en externe en raison des crises politiques et financières, ce qui les oblige à constamment renouveler leurs produits pour être concurrentielles et demeurer actives dans le marché. Cette incertitude et cette dynamique très particulière du secteur du tourisme nous a conduit à entreprendre une recherche de terrain dans le but d'en apprendre plus sur le fonctionnement de ses principaux acteurs : les agences touristiques¹.

1 Qu'est ce que le tourisme ?

L'activité touristique s'inscrit dans la logique des règles de l'hospitalité qui sont mises en place par les professionnels en vue d'assurer le service d'accueil, de transport, d'hébergement et de restauration des touristes.

Historiquement, on retrouve les traces du tourisme dans l'antiquité grecque et romaine à travers les déplacements des anciens Grecs vers Olympie et « [...] quelques sites réputés notamment les grands sanctuaires de Delphes, d'Eleusis et d'Epidaure » (Mesplier et Bloc-Duraffour, 2005, p. 17). Les anciens romains faisaient des voyages d'agrément vers différentes destinations autour de la mer Méditerranée

¹ Nous avons présenté les résultats de notre recherche lors 78^{ème} Congrès de l'ACFAS à l'Université de Montréal le 12 mai 2010.

ou ils effectueraient : « [...], leurs voyages d'agrément vers l'Égypte, leurs villégiatures climatiques estivales comme leurs fréquentations des sources thermales pour des motifs plus ludiques que sanitaires [...] » (Py, 2007, p. 7). Au Moyen Âge, le *Tour de France* désignait le parcours à travers la France pour approfondir la connaissance du métier institué par le compagnonnage. Mais c'est à partir du 17^{ème} siècle que l'on retrouve *The grand tour* qui désigne le parcours des jeunes nobles britanniques qui devaient parcourir le continent européen pour parfaire leur éducation (Genest, Bédard et Dubé-Jetté, 2007).

À partir du 19^{ème} siècle, le tourisme, considéré jusque-là comme le privilège d'une élite aisée qui peut se permettre de profiter de son temps libre, se développe progressivement jusqu'à la première moitié du 20^{ème} siècle. Puis l'on voit le début de ce qui deviendra par la suite le « tourisme de masse » grâce à des facteurs déterminants tels que la croissance économique qui a permis l'émergence de nouveaux pays industriels – qui ont institutionnalisé le temps libre et les congés payés – ce qui s'est traduit petit à petit par une plus grande flexibilité pour profiter du temps libre et le passer dans d'autres lieux et vers d'autres destinations grâce au développement des moyens de transport terrestre, maritime et aérien (Mesplier et Bloc-Duraffour, 2005).

Ainsi, le tourisme est défini par Jean-baptiste Treboul (1998) comme étant :

[...] l'activité qui vise à accueillir et faire voyager des individus hors de leur résidence principale pour une durée de plus de vingt-quatre heures et de moins de quatre mois pour des motifs d'agrément, de santé, de réunion ou dans le cadre de voyages scolaires. Les entreprises de tourisme sont multiples. Elles exercent leurs activités dans un ou plusieurs sous-secteurs du tourisme liés aux différents composants du produit (hébergement, transport, animation...). Les entreprises de ce secteur accueillent naturellement des clientèles touristiques (les vacanciers, les congressistes), mais également des clientèles non touristes (par exemple les hommes d'affaires en déplacement professionnel) (p. 4).

Pierre Py (2007) distingue pour sa part trois formes de bases du tourisme :

Le tourisme interne (résidents d'un pays visitant leur propre pays); Le tourisme récepteur (non-résidents d'un pays visitant un pays autre que le leur); Le tourisme émetteur (résidents d'un pays visitant d'autres pays). Ces trois formes de base peuvent être associées : ce qui aboutit à trois autres catégories de tourisme : Le tourisme intérieur, qui regroupe le tourisme interne et le tourisme récepteur ; Le tourisme national, qui regroupe le tourisme interne et le tourisme émetteur ; Le tourisme international, qui comprend le tourisme récepteur et le tourisme émetteur (p. 15-17)

De nos jours, il existe différents types de tourisme tels que le tourisme balnéaire et nautique, le tourisme montagnard, le tourisme rural, le tourisme de santé, le tourisme urbain, le tourisme d'affaire, le tourisme culturel, le tourisme religieux, ce qui suscite des réflexions liées au développement régional et à l'écosystème autour desquelles se sont développés des concepts tels que le tourisme durable, l'écotourisme, le tourisme responsable, le tourisme social, le tourisme solidaire et le tourisme équitable, qui ont pour objet de donner à l'activité touristique une valeur ajoutée qui tiens compte des préoccupations locales des pays d'accueil (Genest, Bédard et Dubé-Jetté, 2007).

1.1 Les professionnels du tourisme

On distingue dans le secteur du tourisme plusieurs termes qui désignent le métier de voyageur tels que fabricant de voyages, organisateur de voyages et tour opérateur² « [...] qui commercialise des voyages à forfait directement ou par l'entremise d'agences de voyages » (Dupont et Rodrigue, 1979, p.89).

La fonction touristique est caractérisée par le sens de la communication ainsi que la qualité professionnelle du « savoir recevoir des touristes » (Laplante, 1996) et peut être hiérarchisée en différentes tâches que ce soit pour préparer des produits touristiques et/ou les vendre.

On utilise les termes « forfaits », « produits touristiques » ou « paquets touristiques » (*paquetes turísticos*) pour désigner le contenu des produits touristiques qui peuvent se

² « Les termes « tour opérateur » et « tour operator » sont également très courants, mais ils traduisent bien l'anglomanie du secteur » (Dupont et Rodrigue, 1979, p.89).

concentrer sur la vente de forfaits touristiques et peuvent contenir le service d'accueil, le transport et l'hébergement des passagers si les agences disposent des moyens suffisants pour assurer le service. Gaëtana Quaranta (1992) définit quant à lui l'agent de voyage comme étant « Toute personne physique ou morale (société) qualifiée telle par les dépositaires légaux de son pays ou par l'association nationale ou la fédération internationale intéressée, qui, a notamment comme activité de réserver des chambres et d'autres services dans des établissements hôteliers pour y loger des voyageurs » (p. 6).

Par contre, on fait la distinction dans ce métier entre l'agence de voyage qui se charge de proposer des formules touristiques et les tours opérateurs en charge quant à eux de les préparer :

1. Les tours opérateurs sont définis en règle générale comme étant « [...] des entreprises touristiques commerciales spécialisées dans la fabrication de voyages à forfait. Cette activité de producteur de voyages les distingue des agences de voyages qui n'interviennent habituellement que dans la commercialisation des produits touristiques (détaillants) » (Vellas, 2007, p. 96).
2. L'agence de voyage est définie comme étant une « Entreprise commerciale qui procure des prestations touristiques – transport, hébergement, location de voitures, billets de toutes sortes – et organise des voyages à forfait individuels ou collectifs, ou vend ceux créés par les voyageurs » (Dupont et Gilbert, 1979, p. 95).

1.2 Les clients dans le secteur du tourisme

Les professionnels du tourisme proposent leurs produits à deux types de clientèles :

1. Les touristes : il existe deux types de touristes : les touristes nationaux qui visitent leur propre pays et les touristes internationaux qui « [...] sont des visiteurs temporaires séjournant au moins 24 heures dans le pays visité [...] » (Vellas, 2007, p. 9). L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) définit les critères de résidence, de motivation et la durée du séjour pour faire la

différence entre les « visiteurs » et les « touristes » qui représentent la clientèle cible des professionnels du tourisme³.

2. Les agences touristiques : elles sont des clients potentiels des agences à forte capacité vers lesquelles elles s'adressent pour acheter le produit du tour ou pour se fournir en passagers. Elles sont en communication constante avec leurs prestataires de services pour s'assurer de pouvoir offrir à leur tour le service en direction des passagers.

2 Contexte du tourisme au Pérou

En décembre 2007, le ministère péruvien du tourisme a enregistré 1.053.541 touristes⁴, soit une augmentation de 16% par rapport à l'année 2006. Le pays dont la superficie atteint les 1.285.220 km² est selon l'Organisation Internationale du Tourisme⁵ (O.I.T), la cinquième destination touristique en Amérique du Sud après le Brésil, l'Argentine, le Chili et l'Uruguay.

Creuset des civilisations Mochica, Chimu, Wari, Chavin, Tiahuanaco, Paracas, Nazca et Incas, le Pérou abrite des richesses archéologiques et historiques datant de l'époque précoloniale et postcoloniale qui attisent la curiosité des visiteurs à travers le monde. Le pays est aussi connu pour ses places d'armes *Plaza de Armas* qui symbolisent ce lien entre le passé et le présent des provinces touristiques (Benkoula, 2010).

Divisé en 24 départements en plus de sa province constitutionnelle Callao, la carte touristique du Pérou est divisée en trois grandes régions qui regroupent chacune plusieurs départements :

³ « Le critère de résidence indique qu'il s'agit de toutes les personnes qui n'ont pas leur lieu de résidence habituelle dans le pays visité, y compris les nationaux du pays qui résident de manière permanente à l'étranger » (Vellas, 2007, p. 8). « Le critère de motivation du voyage établit une distinction entre les visiteurs et les personnes qui arrivent dans un pays pour y travailler moyennant une rétribution payée dans le même pays » (Vellas, 2007, p. 9). « La durée des séjours permet de distinguer deux catégories de visiteurs : les excursionnistes, qui ne passent pas la nuit dans le pays visité ; les touristes, qui y passent au moins une nuit » (Py, 2002, p. 15). Notons que cette définition ne tiens pas compte du fait que les touristes qui font des croisières et qui accostent dans différents pays passent par les formalités de douane et sont enregistrés en tant que tel comme c'est le cas au Maroc.

⁴ Selon le rapport de l'OMT de l'année 2007 la tendance du tourisme mondial est à la hausse à travers le monde. Au Pérou, la fréquentation entre l'année 2005 et l'année 2006 a été en hausse de plus de 10 %.

⁵ Tourism Highlights. 2008. UNWTO Publications Department. [document consulté le 02 novembre 2008] disponible à l'adresse http://www.unwto.org/pdf/highlights_e.pdf

1. La Région touristique du nord amazonien : elle englobe les départements de Tumbes, Piura, Amazonas, Loreto, La Libertad, San Martin, Cajamarca, Lambayeque.
2. La Région touristique du centre : elle englobe les départements de Ancash, Huanuco, Ucayali, Pasco, Junin, Lima, Callao.
3. La Région touristique du sud : elle englobe les départements de Huancavelica, Ayacucho, Ica, Madre De Dios, Cusco, Apurimac, Arequipa, Puno, Moquegua, Tacna.

Ainsi, le système fédéral du Pérou permet à chaque département de mettre en place des dispositions légales pour encourager le tourisme local, car c'est toute une infrastructure qui gravite autour de ce secteur, que ce soit au niveau de l'hôtellerie, du transport, des musées, des agents de change, de la vente des objets de souvenir ainsi que des agences touristiques en charge d'accueillir les touristes locaux ou internationaux.

L'activité touristique au Pérou est donc une source importante de rente en devises extérieures puisqu'elle a rapporté pour l'année 2007 une recette d'environ 1.600 millions de dollars au niveau national. On estime d'ailleurs que chaque touriste peut dépenser en moyenne 88 dollars US par jour pour un total pouvant atteindre les 1300 dollars US sur 10 jours, ce qui explique que le gouvernement s'engage régulièrement dans des campagnes destinées à faire connaître la culture du pays à travers le monde comme c'était le cas en 2006 où l'une d'entre elles consistait à mettre des affiches du Pérou sur des bus parisiens pour attirer plus de français vers le pays⁶. Les moyens entrepris par le Conseil des Musées au Pérou⁷ en direction des archéologues, des anthropologues, des historiens et des éducateurs font partie des différentes initiatives des autorités dans le but de « construire une image d'un pays dynamique » (Castelli,

⁶ Plus récemment, la campagne médiatique ée engagée par le site <http://www.new7wonders.com> pour élire les sept nouvelles merveilles du monde a suscité un engouement national pour les péruviens qui ont retransmis en direct le 7 juillet 2007 sur la chaîne nationale *Channel 7* cet événement médiatique qui a élevé le Machu Picchu au panthéon des nouvelles merveilles à visiter.

⁷ Le Conseil des musées au Pérou fait partie du Conseil International des Musées *International Council of Museums ICOM*.

2000, p. 193) et s'ajoute aux mesures incitatives qui ont été mises en place en 2003 pour les établissements hôteliers, qui bénéficient d'exonérations au niveau des taxes⁸. Le Tourisme est ainsi soumis à une réglementation stricte qui permet aux autorités régionales de procéder à la classification, au contrôle et la vérification de l'application des mesures légales relatives au secteur à l'image du ministère du tourisme ou de l'Institut INDECOPI qui se chargent du contrôle et du suivi des cas de fraude qui peuvent avoir lieu dans le secteur⁹. L'institution *Prom Perú* qui se charge quant à elle de développer les activités de promotion d'exportations et de tourisme a pour but de mieux contrôler ce secteur en mettant jour ses données et classifie les agences touristiques en six catégories¹⁰ :

- Agences de voyage et de tourisme : 3 agences. (*agencias de viajes y turismo*).
- Agences de voyages en gros ou l'agence de voyage : 80 agences. (*agencias Mayoristas*).
- Agences de voyages au détail ou l'agence distributrice : 920 agences. (*agencias minoristas*).
- Tour opérateur ou *Tour operator* : 430 agences. (*operadores de turismo*).
- Agences non classées : 150 agences. (*agencias no clasificadas*).
- Agence virtuelle : 1 agence. (*agencias virtuales*).

Contrairement aux agences de vente en gros, les agences de voyages au détail au Pérou peuvent proposer les produits touristiques directement aux clients en vertu de la réglementation¹¹. Elles peuvent commercialiser les produits des agences de vente en gros et des tours opérateurs, mais ne peuvent vendre leurs produits aux autres agences de voyages. Les tours opérateurs ont quant à eux la possibilité de passer par des intermédiaires (agences de voyages en gros et au détail) ou de vendre aux clients

⁸ La taxe est de 19% au Pérou. L'article 73 de la loi N° 26962 relative à l'Impôt Général aux Ventes et à l'Impôt Sélectif prévoit une exonération fiscale pour les établissements hôteliers et les restaurants.

⁹ L'Institut National de Défense de la Concurrence et de la propriété intellectuelle (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual) INDECOPI a été créé en vertu du décret de loi N° 25868 au mois de novembre 1992 pour faire la promotion de la culture, pour veiller aux règles de concurrence dans l'économie péruvienne et pour la protection de toutes les formes de propriété intellectuelle.

¹⁰ Le nombre d'agences figurant sur le site de *peru.info* est régulièrement actualisé. Les informations citées correspondent à la date de consultation du site le 04 février 2008.

¹¹ Définitions c, d, e de l'article 3 de la réglementation N° 026-2004 relative aux agences de voyage et de tourisme.

différents produits touristiques à l'image de ceux l'on peut trouver sur le site de *Prom Perú* :

- Le tourisme urbain *turismo urbano* à travers la visite des villes *city tour*.
- Le tourisme culturel *turismo cultural* en direction des églises, des sites archéologiques des immeubles historiques et des musées.
- Le tourisme naturel *turismo de naturaleza* à travers la visite des sites naturels, des rivières, des lagons et l'observation de la faune et de la flore comme c'est le cas dans la région amazonienne ou dans les îles ballestas au large des côtes du département d'Ica.
- Le tourisme estival *turismo de sol y playa*.
- Le tourisme rural, le tourisme écologique et le tourisme de vie *Cultura vivas* qu'il est possible de faire à travers l'expérience de vie au contact des populations locales comme c'est le cas dans les îles de Taquile et d'Amantani sur le lac Titicaca.
- Le tourisme mystique et le tourisme d'aventure *turismo mistico y turismo de aventura* à travers la randonnée comme c'est le cas dans la Vallée de Colca à Arequipa et à Cusco à travers le chemin des Incas *el Camino del Inca*, parcours auquel il est nécessaire de réserver plusieurs mois à l'avance.

3 Approche méthodologique

La dynamique qui prend forme dans le domaine du tourisme nous a conduit à nous intéresser à l'identité des agences qui opèrent dans le secteur, aux moyens dont elles disposent pour offrir le service à leurs clients, à la logique organisationnelle à laquelle elles obéissent et aux formes d'intégrations auxquelles elles ont recours sur le terrain. À cet effet, nous avons entrepris notre périple au Pérou entre le mois de février et le mois de mars 2008 dans le but de saisir les dynamiques de fonctionnement des agences de voyage en détail en allant à la rencontre des acteurs du secteur.

Dans le but de répondre à nos interrogations de départ, nous avons entrepris pendant notre cursus de maîtrise un travail de recherche qui nous a mené au Pérou. Nous nous

sommes rendu entre le mois de février et mars 2008 au sud du pays, d'une part parce que c'est la région la plus fréquentée par les touristes¹² et d'autre part parce qu'elle permettait d'avoir un aperçu des dynamiques de fonctionnement des agences de vente au détail et saisir par la même les enjeux qui prennent forme dans le secteur. Pour ce faire, nous avons suivi l'itinéraire touristique « type » qui est proposé aux touristes pour se rendre dans les départements d'Ica, Arequipa, Puno, Cusco et Lima, où nous avons eu recours à l'échantillon de milieu géographique pour entrer en contact avec des gérants d'entreprises touristiques qui ont accepté de répondre à nos questions. Cette méthode de sélection de l'échantillon présente un avantage au niveau méthodologique, car elle « [...] n'exige pas nécessairement que toutes les observations soient faites dans un seul lieu, mais tout simplement qu'elles soient traitées comme se rapportant globalement à un même milieu » (Pires, 1997, p. 136). À partir d'une grille de questions, nous avons réalisé des entretiens semi dirigés avec les gérants de cinq agences de vente au détail *agencias minoristas*. Nos questions portaient sur l'identité des agences et leur histoire, le nombre d'employés, leurs moyens, la manière de travailler et les difficultés qu'ils rencontraient sur le terrain. Nous avons voulu savoir quelles relations elles entretenaient avec leur réseau (passagers/organisations) et de quelle manière elles réagissaient devant les situations de crise avant d'atteindre le point de saturation des données, ce qui nous a permis par la suite de rendre compte des dynamiques au sein de ces organisations. Nous avons préparé notre grille de questions que nous avons proposé aux professionnels de cinq avec qui nous réalisé neuf entretiens en espagnol qui ont été retranscrits puis traduit en français (Voir annexe méthodologique) :

¹² Les statistiques fournies par le ministère du tourisme de 2007 donnent une idée des lieux fréquentés par les étrangers dans les différentes régions du pays. Ce taux représentait: (72% des touristes à Lima (la ville), 62% à Cusco (la ville), 62% au Machu Picchu, 45% à la vallée sacrée, 35% à Puno (la ville), 26% à Arequipa (la ville) 23% à Tacna, 19% à Nazca, 16% à Ica, 11% à Paracas, 8% à Pisco, Puerto Maldonado 6%, Juliaca 6%, Trujillo 5%, Huaraz 4%, Tambopata 4%, Iquitos 4%, Chiclayo 3%, Manu 2%, Piura 2%). Ces données se basent sur les arrivées des touristes à travers les postes de contrôle suivants : l'aéroport International Jorge Chávez à Lima, le poste de contrôle migratoire Kasani à Puno et le poste de contrôle de Santa Rosa à Tacna. Si la capitale Lima enregistre un taux de fréquentation touristique supérieur par rapport aux autres régions, c'est aussi parce qu'elle est le passage obligé par lequel transite une grande partie des vols internationaux en partance vers les autres régions du pays.

1. À Ica, nous avons fait des entretiens auprès des membres de l'agence *Carol Travel Adventure* avec Pedro Martin Ramos Taipe, Clelia Luz Taype de Ramos, Victor Manuel Camasca et Ronald Oscar Salcedo le 15 et 16 février 2008.
2. À Arequipa, nous avons réalisé des entretiens avec l'administrateur de l'agence *Astorga* Manuel Chávez Astorga et de sa mère le 18 et 20 février 2008.
3. À Puno, nous avons réalisé un entretien avec l'Opérateur de l'agence *Rossy Tours E.I.R Ltd* Monsieur Enrique Flores Torres le 23 février 2008.
4. À Cusco, nous avons réalisé un entretien avec Madame Carolina Vargas propriétaire de l'agence *Mundo Místico de Aventuras* le 24 février 2008.
5. À Lima, nous avons réalisé un entretien avec l'administrateur de *Latin Tours Perú* Monsieur José Olivari le 4 mars 2008.

Au cours de notre travail, nous adopterons le modèle d'analyse groupé pour comprendre la logique à laquelle obéissent les agences touristiques, puis nous procéderons à l'analyse de données¹³.

4 Identité des agences touristiques

Afin de saisir la logique à laquelle obéissent les agences touristiques au Pérou, il est nécessaire de connaître leur identité et leurs moyens pour proposer leurs services dans leurs départements respectifs.

4.1 L'agence *Carol Travel Adventure* dans le département d'Ica

Après avoir travaillé dans le domaine de l'hôtellerie, Pedro Martin Ramos Taipe s'est lancé à son propre compte en créant le 29 décembre 2006 sa propre agence de voyage *Carol Travel Adventure (C.T.A)* à Paracas. Propriétaire d'un petit hôtel le *Refuge du Pirate Hostel Refugio del Pirata* et de son propre bateau, il dirige l'agence *C.T.A* qui emploie cinq personnes dont son épouse Clelia Luz Taype de Ramos en charge de

¹³ Je suis redevable à Jessica Paola Damian Sumary au Pérou qui m'a mis permis d'entrer en contact avec les gérants des agences touristiques et je tiens à la remercier pour la transcription écrite des entretiens réalisés sur le terrain.

l'administration de l'agence, son fils Pedro Ramos Pariona cogérant de l'agence, un guide bilingue et deux commerciaux en chargés des réservations. Bien que les membres de l'agence accomplissent des fonctions distinctes, ils sont polyvalents et réalisent les mêmes tâches et se chargent des réservations des clients qui séjournent à l'hôtel.

C.T.A est inscrite dans *Prom Perú* en tant qu'agence de vente au détail dans le département d'Ica et sa communication se fait par le biais d'Internet, des cartes de visite, des brochures. Le gérant propose d'ailleurs aux clients de son hôtel des produits touristiques pour découvrir la région et leur offre des nuitées accompagnées de forfaits attractifs pour faire le tour de la ville d'Ica et observer les différents sites de la région comme les lignes de Nasca et les îles Ballestas :

« Le plus important pour moi actuellement c'est l'hôtel...parce que le passager arrive à l'hôtel ensuite il demande les services. Je veux avoir Internet dans mon hôtel...Oui...pour ma part je voudrais attirer plus de clients. C'est notre travail d'en avoir plus...nous voulons faire la page *web* de l'hôtel sur Internet...Je suis le capitaine...j'assure la maintenance de mes embarcations...j'ai deux embarcations pour emmener les touristes aux îles Ballestas. Je commande les embarcations... » (I01M-Paracas).

« Ce que je fais...c'est communiquer avec les passager par le biais d'Internet...je travaille avec ceux qui arrivent de nuit...je travaille avec un agenda et je vérifie combien de chambres sont disponibles. Par exemple, aujourd'hui tout l'hôtel a été réservé par Internet...ce sont des groupes qui ont réservé par Internet » (I04M-Paracas).

Même si le gérant de *C.T.A* prévoit d'acquérir un plus grand hôtel, il a dû faire face à une réduction de ses activités à cause des annulations des réservations de sa clientèle suite au tremblement de terre de 2007 qui a touché la région¹⁴.

¹⁴ En effet, le 15 août 2007, un tremblement de terre a frappé le département d'Ica et ses alentours et a partiellement détruit la ville de Pisco et d'autres lieux d'affluence touristique telle que la Cathédrale à Paracas. Cette catastrophe naturelle a fait plus de 330 morts et environ 1000 blessés et ses répercussions se sont faites ressentir avec la diminution du nombre de touristes.

Avec une affluence touristique d'environ 800 touristes pour l'exercice 2007, *C.T.A* doit répondre à une double exigence de contrôle et d'évaluations du ministère du tourisme, de la municipalité, de la défense civile et des services de santé compte tenu de sa double activité d'agence et d'hôtel. Chaque année le gérant doit s'assurer que son activité répond aux normes et qu'il dispose des assurances nécessaires pour les passagers afin de satisfaire aux exigences de ses fournisseurs de clients qui l'obligent à maintenir une qualité de service. Cette situation est particulièrement difficile pour *C.T.A* qui ne dispose d'aucun contrat formalisant la relation avec ses « fournisseurs » et qui exigent malgré tout d'inspecter ses équipements avant de lui envoyer des passagers :

« Oui...le contrôle est fait pour maintenir la qualité du service. Si nous ne sommes pas aux normes, ils ne nous inscrivent pas dans *Prom Perú*. Nous n'avons pas de contrat...cela se fait par la parole *la palabra*...pour moi c'est difficile. Je voudrais avoir un contrat, mais quelques agents demandent beaucoup d'argent » (I01M-Paracas).

Le gérant de *C.T.A* compte ainsi sur son agence contact à Lima pour lui envoyer des clients, car elle ne dispose pas de moyens pour faire la promotion de son activité. Par contre il tente de se faire connaître auprès de différentes agences par le biais d'Internet en coopérant avec des agences de Nasca, d'Ica et de Lima :

« Ça fait longtemps que nous travaillons avec eux parce que nous leur offrons un bon service... on offre des tours gratuits pour qu'ils puissent apprécier le service...Nous travaillons avec une agence à Lima qui travaille avec un opérateur au Canada qui nous envoie des passagers » (I01M-Paracas).

« L'agence est à Toronto...Nous leur avons toujours donné un bon service et ils continuent à travailler avec nous en nous envoyant toujours des passagers » (I02F-Paracas).

La satisfaction de agences fournisseurs de touristes permet d'assurer un flux de passagers en direction de *C.T.A* qui se base sur la « réputation » de son service pour assurer une rétroaction positive du service offert, ce que les membres de l'agence nomment « la recommandation ». Cependant *C.T.A* rencontre des problèmes reliés au

retard des touristes et à la maintenance de ses embarcations et doit faire face à un marché concurrentiel ou « tous les coups sont permis ». Selon le gérant, en tant qu'activité de prestation de service *C.T.A* propose des prix attractifs à ses fournisseurs de clients qui en profitent parfois pour augmenter leurs tarifs au détriment de la marge bénéficiaire de l'agence. Les prix sont maintenus à la hausse par les agences clientes alors que les tarifs proposés par son agence sont avantageux :

« Nous n'avons pas d'opérateur parfois...les agences augmentent beaucoup les prix...Le refuge du pirate donne un prix et les agences augmentent les prix...et cela n'est pas bien » (I01M-Paracas).

Le gérant confie aussi qu'il doit faire face au *dumping* (baisse volontaire des prix) de ses concurrents du secteur informel, pratiques fréquentes dans un marché marqué par la concurrence ce qui se répercute de manière négative pour *C.T.A* qui doit faire gérer le fait que certains n'hésitent pas à usurper le nom de *C.T.A* pour vendre des produits touristiques :

« Par exemple, ils vendent des tickets de *Carol travel*, et nous sommes *Carol Travel Adventure*...c'est similaire, mais ils nous font du tord...les touristes ne connaissent pas les tickets...ils nous font du tord, mais ça les arrange de ne pas être formelles...elles ne paient ni la municipalité ni ministère. Il y a d'autres agences qui vendent les mêmes produits que nous et qui ne paient pas d'impôts. Pour moi, il devrait y avoir plus de contrôle pour qu'il n'y ai plus d'agences informelles...le gouvernement doit faire plus de contrôle » (I01M-Paracas).

4.2 L'agence *Astorga* dans le département d'*Arequipa*

Astorga l'agence de voyage et *Astorga* l'hôtel sont une seule et même activité qui a été créé le 1 septembre 1998. Après avoir débuté l'activité commerciale par la location des chambres de leur habitation Manuel Chávez Astorga et sa mère ont changé le statut de leur gîte en hôtel en vue de l'agrandir :

« Nous avons commencé notre activité avec l'hôtel...peu de temps après nous avons décidé ma mère et moi de créer l'agence » (I05M-Arequipa).

Sept personnes travaillent dans l'hôtel : la propriétaire et maîtresse des lieux Madame Evangelina Astorga Chávez et son fils Manuel Chávez Astorga sont en charge de l'administration de l'hôtel. Un assistant travaille le jour, deux personnes sont chargées des travaux ménagés et deux autres personnes y travaillent la nuit. Manuel Astorga est en charge des contacts avec l'Europe et Madame Astorga est en charge des contacts locaux :

« C'est comme ça...Il est en charge de tout ce qui concerne l'hôtel, les relations avec les clients, les réservations et tout ce qui est administratif...je suis en charge d'absolument tout ce qui concerne l'organisation interne de l'hôtel » (I06F-Arequipa).

Enregistrée au ministère du tourisme et de l'industrie en tant qu'agence de vente au détail, l'agence *Astorga* accueille des touristes et travaille avec des agences à Lima qui lui acheminent des groupes de clients qu'elle prend en charge à leur arrivée. Pour l'administrateur de l'agence, tout le travail de réservation se fait par téléphone et par Internet à travers les pages *web* de l'agence :

« Je ne me déplace pas à Lima ou à Cusco, je gère tout par Internet...Je communique avec plusieurs de pays à partir de ce téléphone que j'utilise comme une radio. Je paye juste le téléphone et le système est gratuit. C'est de cette façon que je communique...Ça dépend, nous avons parfois des groupes de 10 à 15 personnes...Mes clients sont généralement des Espagnols, des Italiens, des Français...des étrangers : environ 250 par an » (I05M-Arequipa).

Ainsi, la clientèle communique avec le gérant de l'agence par courriers électroniques pour connaître les produits proposés (prix des chambres, *city tours*...). Il leur répond et leur propose ses tarifs concurrentiels et lorsque les clients les acceptent, il procède aux réservations. L'Internet est très important dans le travail de l'agence dans la mesure où il est utilisé comme « vitrine » pour faire la promotion de l'hôtel à Arequipa. L'activité d'*Astorga* hôtel/agence est indissociable puisque selon le gérant 95% des clients de son agence séjournent dans son hôtel qui a accueilli environ 1500 clients nationaux et étrangers en 2007 :

« Je voudrais continuer à travailler pour attirer plus de passagers que ce que j'ai actuellement. Je veux être plus connu à l'étranger » (I05M-Arequipa).

Le gérant de l'agence *Astorga* prépare des produits adaptés aux clients avant de recevoir leur confirmation. Ce processus de communication entre *Astorga* et les agences fournisseurs des groupes de touristes est nécessaire dans la mesure où une entente est fixée entre les deux parties avant de procéder à l'envoi des clients, de sorte que lorsque le gérant de l'agence doit recevoir un groupe de touristes, il procède à la signature du contrat qui le lie à l'agence émettrice. Pour le gérant de l'agence la relation entre *Astorga* et les autres agences dépend pour beaucoup du lien d'amitié et de la parole donnée (*La palabra*) dans le processus d'entente pour fixer la marge bénéficiaire de l'agence :

« Je leur propose des offres promotionnelles, je leur donne un pourcentage ou une commission pour qu'ils m'envoient des passagers...et bien sûr que par le biais de la relation d'amitié qui nous lie...je leur donne de bons tarifs et des bonus incitatifs. Je leur envoie des photos des chambres de l'hôtel et ils sont convaincus en général du service » (I05M-Arequipa).

Active dans une région qui est considérée comme l'une des plus riches économiquement au Pérou, l'agence *Astorga* est membre de l'Association AVIT¹⁵ dont le rôle est de promouvoir la région et inciter les passagers à rester plus longtemps dans le département à travers la mise en place de tarifications attractives comme c'est le cas dans des départements concurrents par exemple. Les différentes agences d'Arequipa se réunissent tous les six mois pour développer les services offerts et harmoniser les méthodes d'accueil et la manière d'acheminer les touristes nationaux et étrangers vers les zones touristiques pour maintenir une certaine qualité de service :

« Par exemple les clients restent une journée à Arequipa, par contre à Cusco ils restent 8 à 10 jours. Nous voulons les retenir un peu plus longtemps...Il nous

¹⁵ L'association AVIT (*Asociación de Arequipa de Agencias de Viajes y Turismo*) a été créée le 22 mai 1981. Son objectif est la promotion, la rationalisation, le perfectionnement professionnel et la protection de intérêts de l'activité touristique dans la région d'Arequipa. AVIT est membre de l'association péruvienne des agences de voyage et de tourisme *la Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo* APAVIT.

faut plus d'aide. Par exemple, les journalistes disent qu'il fait mauvais temps à Arequipa et qu'il n'y a pas de vols! Ils ne disent pas des choses positives...cela nuit au tourisme et les clients ne viennent pas. C'est pour cela que l'association AVIT réuni les agences et les hôtels tous les six mois pour voir ce qui fait défaut...ce qui va et ce qui ne va pas pour améliorer les choses...Nous avons une nouvelle présidente à la tête de l'association et les choses vont mieux. Nous avons des déjeuners mensuels. Nous essayons de voir comment accueillir plus de touristes étrangers et nationaux » (I06F-Arequipa).

La coopération inter-agences fait donc partie des modes opératoires auquel a recours *Astorga* dans le but d'assurer un flux de passagers en offrant un bon service à ses fournisseurs de clients qui doivent répondre par la même, dans la mesure où l'interdépendance est courante dans ce secteur :

« Nous devons avoir un bon service parce que nous dépendons les uns des autres. Si je ne donne pas un bon service, l'agence de Lima ne travaillera plus avec moi et s'ils ne donnent pas un bon service je ne retravaillerai plus avec eux » (I05M-Arequipa).

Cette coopération est étroitement liée au budget des passagers qui acceptent ou refusent les tarifications offertes par *Astorga*, ce qui conduit les fournisseurs à se diriger vers d'autres agences aux tarifs concurrentiels. En effet, la concurrence interagences se joue aussi bien au sein du département comme à l'extérieur dans le but d'attirer plus de touristes vers leurs départements.

Sur ce point, on constate qu'en plus des politiques mises en places par les autorités pour encourager le tourisme à Arequipa, celles-ci ont la responsabilité de contrôler le secteur, de donner des amendes ou d'ordonner la fermeture des activités de service non conformes qui peuvent porter préjudice au secteur au tourisme :

« Le ministère a accès aux rapports faits par les passagers à qui ils peuvent écrire pour avoir des informations sur la qualité de notre service. Si les réponse sont critiques à propos de notre service ils peuvent fermer l'agence et me condamner à verser une amende de quinze mille soles...Si vous retournez à Lima vous aurez l'occasion de faire une évaluation à mon propos au niveau des

autres agences...ou vous pouvez remplir un rapport que j'enverrai par fax » (I05M-Arequipa).

« Les passagers nous formulent leurs plaintes que nous transmettons aux agences » (I06F-Arequipa).

4.3 L'agence *Rossy Tours E.I.R Ltd* dans le département de Puno

Rossy Tours (R.T) est l'une des 28 agences touristiques enregistrées qui opèrent à Puno, une destination touristique des plus en vue du Pérou notamment par rapport à sa proximité limitrophe des frontières boliviennes mais surtout pour le lac Titicaca plus haut lac navigable au monde qui gravite à 3800 mètres d'altitude. Créé le 12 août 1996, l'agence *R.T* s'est concentrée pendant les cinq premières années de son activité sur le transport de touristes avant de développer d'autres services en devenant une agence touristique en charge de vendre des produits touristiques. Le gérant est propriétaire de son hôtel (*Arizona*), de son propre parc automobile et de sa propre flottille navale :

« Nous avons nos propres moyens de transport, nous avons aussi des bateaux et des bus et nous avons un hôtel pour nous assurer qu'il n'y a pas de problèmes...Nous avons un plan d'acquisitions d'un autre hôtel et d'autres véhicules...Nous nous sommes fixé un délai maximal de cinq ans » (I07M-Puno).

Sept personnes travaillent dans l'agence : un gérant, un administrateur, deux opérateurs, un guide, un stagiaire et une secrétaire. *R.T* dont les activités sont concentrées à Puno dispose d'un plan de développement sur le cours terme et prévoit d'élargir ses activités à travers tout le sud du pays dans les départements d'Arequipa, de Moquegua et de Cusco. Le gérant projette aussi d'agrandir son parc automobile et de construire des hôtels autour du lac Titicaca, au centre-ville de Puno et à Cusco dans l'espoir d'attirer plus de clients.

A l'aide de pages *web*, des cartes de visite et des brochures, le gérant fait la promotion de son activité dans les autres provinces :

« Nous faisons notre publicité à tous les passagers que nous accueillons à l'aéroport, que d'autres agences accueillent et qui louent nos voitures...Nous nous chargeons de toutes les activités touristiques à Puno : le tourisme solidaire, le tourisme de vie *vivencial* et le tourisme culturel...ainsi qu'en Bolivie à Copacabana et à Tiahuanaco » (I07M-Puno).

L'agence qui a accueilli environ 1500 clients nationaux et étrangers en 2007 se charge des activités touristiques dans le département de Puno ainsi qu'en Bolivie voisine. Des tours privés sont proposés à une clientèle limitée en nombre et ce service est généralement plus coûteux que les tours de groupes qui ont l'avantage de transporter plus de passagers à des prix plus attractifs.

L'agence *R.T* travaille avec cinq grands opérateurs qui lui envoient des clients de l'extérieur du département et qu'elle prend en charge à leur arrivée. Elle assure elle-même le transport des passagers et loue ses propres véhicules aux agences qui ne disposent pas de moyens de transport :

« Nous sommes des intermédiaires, des représentants...nous prenons en charge les clients: Coréens, Américains, Japonais et Indiens qui arrivent de Lima...Les passagers ne nous payent pas directement, donc nous devons prendre en charge nous-même les frais de l'hôtel, du bateau, des guides...de tout cela » (I07M-Puno).

La relation de l'agence *R.T* avec les agences émettrices est formalisée par un contrat et même si l'administrateur de *R.T* considère ne pas avoir de problèmes de concurrence dans le département de Puno, il constate qu'il se retrouve dans la situation de prendre en charge à ses frais les situations d'urgence en cas de grève général ou en cas de mouvements sociaux qui perturbent le pays :

« Oui, c'était une perte pour nous. Les programmes que nous avons ont été suspendus alors que nous avons payés 50 % au niveau des hôtels et des bateaux. Nous avons annulé le voyage de sept à huit groupes de touristes et cela a été un fiasco pour nous. Quand il y a des manifestations les personnes ne viennent pas...le gouvernement doit trouver des solutions avant que les problèmes ne surviennent. Cusco a annulé les vols pendant trois jours. Les

touristes étaient perdus...l'aéroport a été assiégé par les manifestants et les touristes ont raté leur vols. Nous ne sommes pas d'accord avec les manifestations. C'est un problème du gouvernement et des autorités locales » (I07M-Puno).

Le gérant de *R.T* qui insiste sur le caractère légal de l'activité de l'agence, souligne que la coopération inter-agences est primordiale dans le secteur, comme c'est le cas lors de la saison basse en ayant recours à des conventions avec des agences de la province de Puno pour réduire les charges quotidiennes des croisières à travers la location commune des services d'un équipage de bateau et d'un guide. De plus, pour faire face aux situations de crises, des mesures de prévention sont mises en place par les agences à travers une communication plus efficace pour gérer les cas de « blocage » des touristes dans les départements à risque et les évacuer en cas de nécessité :

« Bon, nous contactons les agences de Lima pour prendre les mesures nécessaires pour que les touristes ne soient pas bloqués. C'est pour nous une forme de garantie que les touristes peuvent entrer et sortir et si ce n'est pas le cas nous les aviserons que ce n'est pas sécurisé...cette année nous avons été obligé de transporter les personnes la nuit d'Arequipa à travers des routes différentes pour les faire sortir...nous avons eu la même expérience l'année dernière » (I07M-Puno).

Pourtant, bien que l'agence *R.T* a été élu pendant trois années consécutives par les lecteurs du journal *El Correo*, comme meilleure agence touristique à Puno, elle est sujette aux contrôles des autorités telles que la chambre de commerce et de l'industrie, le ministère du tourisme ainsi que par *Prom Perú*.

4.4 L'agence *Mundo Místico de Aventuras* dans le département de Cusco

Après avoir travaillé dans plusieurs agences touristiques, Madame Carolina Vargas a décidé de créer sa propre agence *Mundo Místico de Aventuras (M.M.A)* avec l'aide de son époux Edy et de son beau-père le 16 juillet 2006. La gérante de *M.M.A* travaille avec d'autres agences tels que *Sierra Verde, Latin Tour, Global Corp, Trip and*

Travel Adventure et Rossy Tour, pour offrir le service de tour dans le département de Cusco qui est considéré à juste titre comme le joyau touristique au Pérou notamment pour sa destination phare le Machu Picchu (Benkoula, 2007).

L'agence *M.M.A* est considérée comme une agence de vente au détail qui organise des formules touristiques aussi bien pour les groupes que pour les passagers individuels, ce qui lui procure une position d'opérateur au niveau de Cusco en préparant les formules touristiques pour les agences des autres provinces :

« Nous travaillons avec eux et ils nous envoient directement les paquets...nous sommes des opérateurs ici...est-ce que tu comprends!...Ma meilleure promotion c'est le passager...Parce que j'ai beaucoup de recommandations de leur part et je suis toujours en contact avec eux. Ils sont ma recommandation » (I08F-Cusco).

La gérante emploie dans son agence son époux et sa cousine et maintiens un certain degré de professionnalisme pour attirer toujours plus de clients :

« Dans ce travail il faut se lever très tôt et revenir à la maison très tard le soir...donc à défaut de le faire pour les autres pourquoi ne pas le faire pour moi-même...Oui, et je suis la meilleure dans le transfert de passagers! Je le fais directement sans intermédiaires...en tant que patronne de mon agence, j'assume directement le transfert...je suis sûre du moment ou je dois récupérer les passagers et s'il y a des problèmes ou non pour pouvoir y remédier...c'est moi qui dois trouver les solutions. Je dois compter sur moi-même. C'est mon travail et il commence dès le moment ou les passagers arrivent à l'aéroport » (I08F-Cusco).

Même si la gérante de *M.M.A* prévoit de se doter d'un grand véhicule pour offrir le service de transport à ses clients, elle loue les services de transport pour que ses clients puissent effectuer les visites des sites touristiques :

« Dans les autres provinces, ce n'est pas important si un véhicule a dix, quinze ou vingt ans d'âge pour le transport urbain. Mais en zone touristique la limite est de cinq ans maximum...après quoi le véhicule doit être remplacé par un nouveau » (I08F-Cusco).

La gérante qui fait la promotion de son activité avec les brochures et des passagers avec qui elle reste en contact et compte sur son expérience et son professionnalisme pour « personnaliser » le service qui a accueilli entre 700 et 800 passagers nationaux et étrangers pour l'année 2007.

Selon la gérante de *M.M.A*, la coopération inter-agences s'avère être la forme la plus sûre pour réduire les frais de prise en charge des passagers et assurer un flux régulier de clients, qui sont acheminés aux uns et aux autres dans le but de garantir la poursuite de l'activité. La gérante maintient aussi le contact avec les professionnels du métier à travers la mise à jour des données et des circuits alternatifs en direction des touristes et s'appuie principalement sur la relation d'amitié avec sa clientèle qui s'ajoute à la relation contractuelle avec ses prestataires pour maintenir un flux de passagers :

« Je dois avoir un contrat...je maintiens la qualité de service que je donne...je dois m'assurer qu'il soit donné à 100 % » (I08F-Cusco).

La qualité du service offert, reste la principale préoccupation de la gérante qui insiste sur son haut degré de professionnalisme, car l'activité touristique au niveau de Cusco représente un enjeu financier tant au niveau local qu'au niveau international. En tant que première destination du Pays, Cusco suscite de ce fait l'intérêt des entrepreneurs qui veulent se lancer dans l'aventure touristique en offrant le service à une clientèle toujours plus nombreuse. La surenchère et la spéculation autour des tarifs et des propriétés immobilières sont d'ailleurs quelques uns des sujets qui modifient le paysage du tourisme dans la région et qui s'ajoutent aux situations de révolte des habitants comme l'ont révélé des manifestations dans la province de Cusco en février 2008. La grève générale qui a frappé le département de Cusco s'est répercutée sur les autres départements et l'activité touristique a été perturbée que ce soit à Cusco ou dans les autres départements, notamment à cause de la fermeture des voies d'accès aériennes et terrestre vers la province (Benkoula, 2008) :

« Bien sur ceci nous affecte et ce n'est pas dans notre intérêt de s'arrêter durant deux ou trois jours sans passagers sans clients, deux jours sans travail c'est comme si tu ne travailles pas une semaine. Parce que les passagers ne viennent

pas pour un ou deux jours ils viennent pour trois jours...et cette paralysie complique la situation » (I08F-Cusco).

« Si nous avons des problèmes, nous aurons à faire à la police. Nous ne tenons pas à avoir des problèmes et nous n'avons jamais eu à faire à eux » (I08F-Cusco).

Comme toutes les agences *M.M.A* est évaluée en fonction des résultats obtenus durant l'année à partir des rapports qui sont remis par les passagers. Un bilan est remis à la fin de l'année dans le but d'améliorer la qualité du service offert pour maintenir ainsi le quota actuel des clients de l'agence. Elle est sujette aux contrôles des bureaux de la protection des touristes qui sont reliés aux autorités du tourisme pour prendre en charge les cas de plaintes et aux vérifications du ministère du tourisme et de l'INDECOPI¹⁶ qui se chargent du contrôle et du suivi des cas de fraude qui peuvent avoir lieu. La gérante de l'agence prends en considération les mesures de contrôle auxquels ont recours les autorités de Cusco et actualise chaque année ses produits et la qualité de service :

La gérante qui avoue devoir faire face à la concurrence des agences illégales s'inquiète des conséquences que cela peut avoir sur le tourisme dans la région de Cusco, car si certaines agences n'honorent pas les services qu'elles vendent, cela a pour résultat de ternir la réputation des agences légales tels que sa propre agence :

« Il y a actuellement des agences informelles...mais elles essayent de soigner leur image en faisant un bon travail...Notre service est personnalisé...les départs des passagers et leurs arrivées...si les passagers tombent malade nous allons leur chercher un médecin...c'est ça la qualité de service » (I08F-Cusco).

4.5 L'agence *Latin Tours Perú* à Lima

L'agence *Latin Tours Perú* (*L.T.P*) a été créée en 2003 et quelques années plus tard un seconde succursale a été inaugurée le 03 novembre 2006. Cinq personnes

¹⁶ L'Institut Nationale de Défense de la Concurrence et de la propriété intellectuelle (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual) INDECOPI a été créé en vertu du décret de loi N° 25868 au mois de novembre 1992 pour faire la promotion de la culture, pour veiller aux règles de concurrence dans l'économie péruvienne et pour la protection de toutes les formes de propriété intellectuelles.

travaillent dans l'agence : la propriétaire de l'agence Madame Govana Diaz ainsi qu'une commerciale travaillent dans l'agence principale. L'administrateur et une autre commerciale travaillent dans la succursale qui est située dans le centre commercial de Minka à Callao et un vague-mestre a pour fonction de maintenir la liaison entre les deux agences.

L.T.P a accueilli environ 500 clients nationaux et étrangers pendant l'exercice 2007 notamment parce que Lima est le passage obligé des touristes qui transitent par la ville avant de se rendre dans les autres départements.

Les clients de l'agence sont des groupes et des particuliers à qui elle propose des services de tour et vend des billets d'avion pour se rendre aux différents départements. *L.T.P* travaille avec une ONG et des opérateurs à Lima qui lui fournissent des clients qu'elle redirige vers les autres provinces. Ces derniers sont pris en charge par des opérateurs locaux au niveau des différents départements qui disposent de la logistique nécessaire pour accueillir les clients :

« Nous travaillons avec des agences de voyage en gros *agencias mayoristas* qui nous fournissent des clients tels que les agences *Costa Mar* et *Nuevo Mundo* à Lima...Nous connaissons les opérateurs avec qui nous travaillons directement qui sont approuvés, ce qui ne nécessite pas de signer de contrats. Nous vérifions que les compagnies sont accréditées...sont formalisées...Les opérateurs sont à notre service à n'importe quel moment 24 heures sur 24 » (I09M-Lima).

L'agence qui utilise des affiches publicitaires et Internet pour faire la promotion de son service envisage de s'agrandir en devenant un opérateur direct dans les autres provinces pour doubler sa capacité d'accueil :

« Nous voulons ouvrir plus de succursales dans les autres provinces...pour attirer plus d'étrangers » (I09M-Lima).

L.T.P travaille avec différentes agences dans le but de garder une forme d'autonomie dans ses relations avec ses fournisseurs de clients, en ce sens ou aucun contrat restrictif ne lie l'agence à ses prestataires, ce qui lui assure par le même son indépendance :

« Nous travaillons par le biais de la parole...la parole est importante. Ce qui est important pour nous c'est le passager et il n'est pas nécessaire d'avoir des contrats pour cela... parce qu'avoir des contrats nous obligerait à envoyer tout le temps des passagers...c'est comme ça que nous travaillons » (I09M-Lima).

L.T.P est enregistrée auprès de *Prom Perú*, ce qui l'a soumet à des contrôles réguliers de l'institution touristique, car selon le gérant la réputation de l'agence est importante, ce qui permet de conserver une image positive qui agit telle une recommandation auprès de sa clientèle pour offrir les services à venir.

Plusieurs rencontres entre les professionnels du métier ont lieu et auxquelles prend part *L.T.P* que ce soit pour assurer la qualité du service ou pour se mobiliser afin de réduire les frais des forfaits touristiques et des billets d'avion. Ces réunions abordent les situations de crise tels que les mouvements sociaux qui frappent les régions voisines, avec les conséquences que cela peut avoir sur la réduction de l'activité touristique par la mise en place de solutions adéquates pour les passagers :

« Il y avait des passagers qui devaient aller au Cusco le jour des manifestations...fort heureusement nous avons pu modifier la date de départ pour le 7 mars sans payer le moindre frais supplémentaires. Nous avons dû quand même changer la date de réservation des passagers auprès de la compagnie aérienne chilienne *Lan* qui n'accepte pas de rembourser ses clients » (I09M-Lima).

5 Lecture analytique

Classées dans la catégorie des agences de vente au détail *agencias minoristas*, les cinq entreprises n'excèdent pas les huit employés, ce qui a pour conséquence à limiter leur capacité d'accueil. Ces agences opèrent dans des zones à forte affluence touristique et derrière un apparent manque de moyens humains, les gérants disposent de plans d'actions et des objectifs sur le long terme en vue d'augmenter leur capacité d'accueil et réagir face à la concurrence.

Elles offrent parfois le service aux passagers étrangers sans passer par des prestataires de service dans le but de réduire le nombre d'intermédiaires et d'être plus compétitifs

dans le marché. Cette différence des capacités des agences touristiques au niveau organisationnel et/ou fonctionnel illustre aussi la difficulté à aborder ce secteur qui est marqué par une certaine hétérogénéité comme le constate Jean-baptiste Treboul qui remarque que : « Souvent dirigés par des patrons autodidactes, les entreprises de tourisme sont essentiellement des PME, jeunes et dynamiques mais faibles sur le plan capitaliste et fragiles économiquement » (1998, p. 3).

Cette situation nécessite de la part des gérants de définir les tâches à accomplir en vue de fournir un flux régulier de passagers en ce sens où assurer la rentabilité de l'activité est au cœur de la fonction touristique. Offrir le service client reste donc la principale préoccupation des professionnels du secteur qui s'organisent pour préparer les paquets touristiques et les offrir aux passagers comme nous pouvons l'observer le Tableau 1 illustrant l'organisation et le travail des cinq agences de vente au détail qui permet d'avoir une idée de l'identité de ces entreprises :

Agence/ départemen t	Date de création	Nombre d'employés / liens	Organisatio n du travail	Nombre de touriste s en 2007	Moyens	Sites visités
Carol Travel Adventure/ à Ica	29 décembre 2006	5/ affaire familiale	Polyvalence des tâches	Environ 800 clients	Agence + hôtel + flottille + Internet + Cartes de visite	Réserve de Paracas, îles Ballestas, lignes de Nazca
Astorga/ à Arêquipa	1 septembr e 1998	7/ affaire familiale	Division des tâches	Environ 1500 clients	Agence + hôtel + Internet + Cartes de visite	Ville d'Arequipa, couvent Santa Catalina, vallée de Colca
Rossy Tours/ à Puno	12 août 1996	7/ affaire familiale	Division des tâches	Environ 1500 clients	Agence + hôtel + parc automobil e + flottille Internet + Cartes de visite	le lac Titicaca et les tombes de Sillustani, île de Taquile et Amantani
Mundo Mistico de Aventuras/ à Cusco	16 juillet 2006	3/ affaire familiale	Division et polyvalence des tâches	Entre 700 et 800 clients	Agence + Internet	Machu Picchu, Cusco, Vallée sacrée
Latin Tours Perú (agence principale + succursale de Minka)/ à Lima	2003 + 03 novembr e 2006	5/ employés sans lien familiaux	Division des tâches	Environ 500 clients	Agence principale + 1 succursale + Internet + Cartes de visite +	Architectures postcoloniales , Place Saint- Martin, la place d'Armes

Tableau 1 : Organisation et travail des cinq agences de vente au détail

De plus, on remarque que l'objectif des gérants des cinq agences est de faire évoluer leur activité à court et à moyen terme, au niveau de leurs infrastructures et des moyens logistiques mis en place (succursales, *hostals*, moyens de transport) :

1. Pour ce faire, quatre agences (*C.T.A*, *Astorga*, *R.T* et *M.M.A*) s'appuient sur l'engagement des différents acteurs dans « l'affaire familiale » pour faire face aux imprévus. Le personnel accomplit *grosso modo* les mêmes tâches et s'entraide mutuellement, même si la division du travail répond à la logique de hiérarchisation et de la répartition des tâches. La raison à cela peut être interprétée par le fait que les employés sont unis par des liens familiaux, ce qui n'implique pas la mise en place d'un système de gestion basé exclusivement sur le contrôle (Fayol, 1990). L'engagement « volontaire » pour accomplir le travail est la caractéristique principale de la dynamique de fonctionnement de ces agences « familiales », ce qui implique moins de rigidité dans leur organisation en interne :

« Tout le monde fait le même travail » (I04M-Paracas).

« Bien...nous avons une bonne communication dans l'agence pour que tout soit bien et parfait pour le bien des touristes. Mon fils est l'administrateur, en charge de tout et il doit tout diriger...je dois m'assurer que tout soit dans l'ordre » (I06F-Arequipa).

« Tout est formel » (I07M-Puno).

« Edy...s'il commet une erreur au travail...bon...je lui ferai la remarque. Je suis exigeante et c'est pour ça que je préfère être en charge de la logistique sur le terrain. Edy est en charge du travail dans l'agence, il répond au téléphone, il prend les réservations par Internet. Oui...c'est important pour nous que le client a toujours raison » (I08F-Cusco).

2. Par contre, l'organisation interne de l'agence *L.T.P*, dont les membres ne sont pas liés par des attaches familiales, repose sur une hiérarchie plus formalisée pour contrôler le travail des commerciaux et s'assurer que le travail soit fait et

assurer la rentabilité de l'agence. La relation employeur/employés tend ainsi vers plus de contrôle à l'égard du personnel :

« Nous avons une hiérarchie...l'organisation est formelle parce que nous avons des commerciaux... » (I09M-Lima).

Nous remarquons que les agences de vente au détail sont des revendeurs de produits préparés par des opérateurs spécialisés et que leur capacité à offrir le service est proportionnelle à leurs moyens. Ce service peut en effet se concentrer sur la vente des « produits touristiques » et peut s'étendre aux services connexes tels que le transport ou l'hôtellerie, comme le prévoit la réglementation en vigueur en matière de tourisme, que ce soit pour entrer en relations avec les agences locales et départementales ou pour être en contact avec les clients nationaux et étrangers¹⁷.

5.1 L'approche client dans le secteur du tourisme

L'approche client est la première grille de lecture pour comprendre le fonctionnement des agences touristiques qui se doivent de répondre aux demandes de leurs clients dans le but d'assurer un flux continu de passagers et garantir la pérennité de leur activité. Chaque agence dispose de ses propres moyens pour faire la promotion de son activité, pour entrer en contact avec ses clients, pour les attirer ou pour les fidéliser.

En vertu de la réglementation, chaque agence doit être enregistrée et doit disposer du minimum de moyens pour exercer son activité (un local, un personnel qualifié, un téléphone et un fax pour être joignable). Les cinq agences ont des courriers électroniques pour entrer en contact avec leurs clients (clients individuels, groupes de clients, tour opérateurs, agences de voyages...) : *R.T* et *L.T.P* ont une page *web* pour faire la promotion de leur agence, alors que *C.T.A* et *Astorga* disposent d'une page pour faire la promotion de leur hôtel.

Compte tenu des incertitudes relatives au monde du tourisme, l'organisation interne des agences touristiques au Pérou se traduit par la mise en place d'un système de

¹⁷ Le chapitre 3 de la réglementation N° 026-2004 relatif aux agences de voyage et de tourisme aborde les compétences des agences de voyage.

contrôle adapté à leur structure dans un secteur où « La taille, le métier, l'origine de la clientèle, autant d'éléments qui font des entreprises de tourisme un groupe hétérogène d'organisations soudées par des liens d'interdépendance » (Treboul, 1998, p. 3). Les entreprises familiales telles que *C.T.A*, *Astorga*, *R.T* et *M.M.A* disposent d'une organisation basée sur la polyvalence des tâches et moins de contrôle, alors que *L.T.P* se base sur le contrôle des employés pour accomplir des tâches préalablement définies par la gérante.

En effet, chaque entreprise doit ajuster ses objectifs avec ses moyens, ce que nous constatons chez les gérants des différentes agences qui ne considèrent pas tous que la contractualisation de la relation avec les clients soit nécessaire. Cette situation illustre aussi les conditions auxquelles doivent faire face les agences touristiques pour assurer leur survie, car fait la complexité, l'hostilité et la diversité des marchés affectent le fonctionnement des organisations, ce qui les oblige à s'ajuster et réagir efficacement comme l'explique Henry Mintzberg (1982) qui constate que l'environnement de l'organisation peut être un facteur déterminant de sa structure : « [...] la dimension de *stabilité* affecte la structure par l'entremise de la dimension intermédiaire qu'est la prévisibilité du travail à faire » (p. 246).

Les entreprises touristiques travaillent avec des prestataires de service qui partagent avec elles des valeurs communes, ce qui nécessite la mise en place d'une relation qui se base sur une entente implicite sur la manière de travailler qui peut être formalisée sous la forme contractuelle comme elle peut l'être de manière verbale.

Ce constat qui rejoint celui de Jean-baptiste Treboul (1998) permet de comprendre que « Les entreprises touristiques ont rarement recours à une seule et même stratégie. Elles utilisent une palette stratégique en fonction de leurs objectifs et des contraintes du marché » (p. 5). Ainsi le tableau 2 illustrant les stratégies des agences touristiques, permet de comprendre que certaines entreprises ont recours au contrat alors que pour d'autres c'est la « parole » qui compte le plus, car la réputation d'une agence peut façonner son réseau ce qui permet ainsi de recommander son service à d'autres clients. La coopération interagences permet de résister aux menaces de crises et faire front commun devant un marché concurrentiel où « tous les coups sont permis ».

Agences	Coopération	Parole	Contrat	Recommandation
Carol Travel Adventure	+	+		+
Astorga	+		+	
Rosy Tours	+		+	
Mundo Místico de Aventuras	+		+	+
Latin Tours Perú	+	+		+
Tableau 2 : Stratégies des agences touristiques				

5.1.1 La coopération interagences

Comme nous l'avons constaté précédemment, une communication régulière et continue s'avère nécessaire entre agences pour conserver un canal d'échange en vue de poursuivre une activité soumise aux fluctuations des prix durant la haute et la basse saison, en temps de crise économique, de catastrophes naturelles, de manifestations...etc. :

« Il doit y avoir toujours une communication entre nous pour assurer les flux de passagers dans les deux sens. Dans le tourisme il faut avoir toujours des amis parce que nous avons toujours besoin d'une aide...et c'est dans les moments difficiles qu'on se soutien » (I08F-Cusco).

À cet effet, les agences touristiques mettent en place les stratégies pour faire la promotion de leur activité avec leurs fournisseurs de passagers en ayant ont recours aux moyens d'information et de communication et en développant leur réseau en fonction des affinités partagées et la culture commune, de sorte que lorsqu'une agence n'a pas la capacité d'offrir le service, elle oriente les clients vers une autre agence qui agira de même dans le but de conserver une bonne relation avec des concurrents qui peuvent s'avérer être des clients potentiels.

La manière de travailler et les objectifs fixés sont autant d'éléments qui permettent la mise en place d'un réseau à travers partir duquel il est possible d'offrir le service aux clients. Les gérants des agences font appel à des fournisseurs de capacité égale ou supérieur pour leur orienter toujours plus de clients, car « L'histoire de l'entreprise

résulte de l'évolution du réseau des relations qui lui est associé » (Kervern, 1993, p. 31).

Au Pérou, cette coopération est assez fréquente entre des agences qui opèrent dans des départements différents, ce qui donne lieu à des relations de collaboration et d'échange, comme le confirme la gérante de *M.M.A* qui a recours à l'échange de passagers avec ses fournisseurs pour obtenir d'avantage de clients :

« Nous avons toujours besoin d'eux, si tel n'est pas le cas je ne leur enverrai pas des passagers...sinon je mettrai fin à la relation avec eux...il nous faut toujours envoyer des passagers les uns et aux autres, sinon je mettrai un terme à la relation » (I08F-Cusco).

5.1.2 Formalisation et contractualisation des relations interagences

La formalisation de la relation ou sa contractualisation présente du moins dans sa forme une assurance contre l'incertitude de l'avenir, comme le confirment les gérants d'*Astorga*, *R.T* et *M.M.A* qui estiment qu'en formalisant la relation avec les agences émettrices par le biais de contrats, ils peuvent garantir suffisamment de passagers leurs activités.

Cette première observation de la relation entre agences fournisseurs et agences émettrices est « symptomatique » d'un secteur où l'incertitude est constante et ne permet pas de garantir la venue des passagers vers les agences réceptrices, ce qui nous permet de faire une seconde observation à partir du témoignage du gérant de *L.T.P* qui refuse de formaliser sa relation avec ses fournisseurs pour ne pas se retrouver dans une situation de pression qui peut l'obliger à leur envoyer des clients dans la mesure où l'incertitude est constante dans le secteur et ne permet pas de garantir des aucune entreprise.

Cette situation qui fait figure de nouvelle forme de fonctionnement à l'intérieur des entreprises, constitue dans la perspective de Frédéric de Coninck (1995) une des nombreuses difficultés herméneutiques auxquelles sont confrontées les organisations pour être rentables. L'écrit et le contrat constitue en ce sens une variable

d'observation de l'entreprise qui a la possibilité de formaliser ses relations que ce soit avec son personnel ou avec ses clients.

5.1.3 « La parole » dans le métier de voyageur

Les aléas dans le secteur du tourisme touchent de près ou de loin les différents acteurs qui se basent sur la culture de solidarité et de la parole donnée pour surmonter les difficultés du métier comme c'est le cas chez *C.T.A*, *Astorga* et *M.M.A*. La culture de la « parole » *la palabra* que Juan J. Biondi et Eduardo E. Zapata (2006) qualifient de production sociale dans le Pérou d'aujourd'hui est largement utilisée dans un métier où l'écrit fait corps avec l'oral. En plus du lien contractuel qui lie les organisations, les auteurs constatent qu'il existe dans la production orale une forme « d'affectivité » qui nous permet de saisir pourquoi les gérants des agences s'identifient les uns aux autres, en ce sens où la coopération et l'échange permet aux acteurs de résoudre les problèmes en commun :

« Il y a une collaboration dans tout ce qui est nécessaire. Quand il y a des problèmes...c'est notre moyen pour faire des bénéfices » (I08F-Cusco).

Pour sa part, la gérante de *M.M.A* qui se base sur des documents écrits dans son travail avec ses fournisseurs de clients, relativise la relation contractuelle lorsqu'elle souligne que ses prestataires ne lui envoient pas de clients elle ne le fera pas non plus. Ainsi, la valeur de la « parole » chez les voyageurs est parfois plus importante que la relation contractuelle, car elle engage la réputation des gérants dans un secteur où l'image de marque et la qualité de service sont très importantes ; La « parole » permet de maintenir des liens d'amitié entre agences et faire fi des difficultés rencontrées sur le terrain. D'ailleurs, même si la relation contractuelle formalise la relation interagences, la « parole donnée » la consolide comme le confirme aussi le gérant d'*Astorga* qui considère que les agences fournisseurs doivent lui envoyer autant de clients qu'il leur envoie.

5.1.4 Principe de la « Recommandation »

Le principe de la « Recommandation » ressort des déclarations des professionnels du tourisme qui se basent sur la qualité de service pour attirer un maximum de passagers. La satisfaction de ces derniers est importante pour les gérants des agences, car elle garanti le retour des clients avec une image positive du service offert, ce qui a pour effet d'encourager les agences fournisseurs à leur envoyer encore plus de clients.

Dans une perspective sainsaulienne, la « Recommandation » peut être considérée comme une « conception plausible » de travail qui est produite dans un secteur qui compte sur la diffusion du service pour en obtenir une rétroaction favorable. Sainsaulieu cite : « Une entreprise, quelle qu'elle soit, ne peut éviter de prendre en compte la société nationale et locale dans laquelle il lui faut produire pour élaborer une conception plausible de sa rationalité économique » (Sainsaulieu, 1987, p. 154-155). Cette manière de travailler des gérants des agences illustre la particularité du métier de voyageur dans une société où « la réputation » dépend de la qualité du travail.

Pour les professionnels du tourisme, la « Recommandation » prends une signification sociale importante, car elle permet de garantir la qualité de service et de véhiculer une bonne image du pays et assurer son développement¹⁸ comme l'explique les gérants des différentes agences :

1. Chez *C.T.A.*, l'offre de service de est constamment évaluée par ses clients, ce qui fait office de recommandation en faveur de l'agence :

« Donner un bon service est notre politique envers nos clients. Je donne ma carte d'affaire et ainsi elle me recommande. Nous traitons très bien nos clients ils repartent avec une bonne impression. C'est de remercier...de sentir une assurance...de se sentir plus engagé avec les personnes, les touristes » (I01M-Paracas).

« Je me sens plus engagée envers les touristes...avec tous ceux qui visitent la ville... nous travaillons avec les touristes. Ça nous fait plaisir

¹⁸ Rony Flores Ramirez (2008) constate dans son travail une forte conscience touristique au niveau de la province de San Martin et auprès des péruviens en général.

de servir les touristes qui viennent chez nous et avec qui nous travaillons. Nous avons notre hôtel pour nous en occuper et pour les satisfaire. C'est de dire ou de demander une faveur pour avoir plus de touristes. La recommandation se fait par l'Hôtel » (I02F-Paracas).

« Quand ont est recommandé c'est comme nous remercier pour notre travail. Nous envoyons des courriels à nos passagers et nous sommes en contact avec eux » (I03M-Paracas).

« Les touristes viennent par recommandations. Ils viennent et je leur donne un bon service. Ils parleront à d'autres touristes à Lima ou dans d'autres pays qui viendront à leur tour vers nous. Ils pourront dire que leur passage à Paracas s'est très bien passé. Je vais vous donner ma carte et vous direz : Oscar du *Refuge du Pirate* m'a très bien reçu...et c'est cela la recommandation. Mes contacts sont par courriels ou par téléphone...l'hôtel a deux ans et il est toujours complet » (I04M-Paracas).

2. Pour la gérante de *M.M.A*, le principe de la « recommandation » est lié à la satisfaction de sa clientèle puisqu'elle se base sur la rétroaction apportée par ces derniers à leur réseau pour étendre sa clientèle :

« Si le passager repart content et satisfait c'est pour moi une recommandation...je crois que s'il repart satisfait par le service, il m'enverra d'autres passagers. C'est un système qui s'étend...un passager s'en va et trois ou quatre viennent...pour moi c'est une recommandation s'ils retournent contents chez eux » (I08F-Cusco).

3. L'administrateur de l'agence *L.T.P* considère que la « recommandation » est un processus de suivi de la qualité de service dans le but de satisfaire ses clients :

« La recommandation c'est être informé du service qui est donné aux passagers dans les autres destinations...je me charge aussi d'orienter les passagers vers de bonnes destinations en s'assurant personnellement du service offert aux clients...Donner un bon service au passager...un service de qualité...et que le passager se sente bien. Je pense qu'il faut

nous investir en tant qu'agence de voyage pour donner une bonne image de notre travail » (I09M-Lima).

Le principe de « Recommandation » tiens donc une signification à valeur « positive » pour les professionnels du tourisme et se traduit de deux manières différentes :

1. *À travers les passagers* : après avoir bénéficié du service du tour, les passagers transmettent à leur entourage leurs impressions du service offert. La satisfaction des clients est considérée comme une recommandation, car elle agit comme une publicité pour les agences qui misent sur la diffusion de l'information de manière exponentielle auprès des clients potentiels qui diffusent à leur tour la qualité de service de l'agence.
2. *À travers les agences touristiques et les professionnels du secteur* : les agences touristiques ont recours à différentes formes d'évaluation des services offerts par leurs fournisseurs et prestataires de service. La satisfaction d'une agence à l'égard d'une autre agence est une forme de recommandation, car elle permet à celle-ci de bâtir de nouvelles relations avec d'autres agences qui reçoivent un écho positif de son service. À l'inverse, une évaluation négative d'une agence peut l'isoler dans le secteur à l'image des restaurants qui perdent des étoiles et qui peinent à les récupérer. Lorsque l'agence (A) est satisfaite de sa relation interagence avec les agences (B), elle la recommande à l'agence (C). Le même scénario se produit avec l'agence (C) qui peut recommander les services des agences (A et B) à son réseau.

5.2 Géographie des compétences dans le secteur du tourisme

La seconde grille de lecture nécessite d'observer les agences touristiques au Pérou à travers leur fonctionnement et leur réaction dans leur environnement. Les agences de vente au détail misent ainsi sur la qualité de leur service pour offrir directement aux clients le paquet touristique qui peut se limiter au tour et peut s'étendre au transport et à l'hébergement à l'intérieur du département. Cette situation est assez fréquente lorsque les clients des départements émetteurs sont dirigés vers des agences des départements récepteurs. Les agences des différents départements coordonnent ainsi

leurs objectifs avec des agences « [...] qui détiennent des compétences complémentaires aux leurs » (Bouba-Olga et Carrincazeaux, 2001, p. 17). C'est d'ailleurs le cas des agences de vente au détail et des agences de vente en gros qui fournissent des passagers aux petites agences qui proposent des services de tour qui sont préparés par d'autres opérateurs spécialisés.

Cette forme d'intégration, à laquelle font appel les gérants des agences de vente au détail, est entretenue grâce à la fluidité de la communication entre opérateurs, ce qui permet de maintenir la qualité du service offert :

« Je pense qu'en premier lieu ce doit être la sécurité, la qualité de service que nous allons donner au passager, la ponctualité...on doit être responsable. Je veux être sûr que le service que j'offre est celui que le passager a acheté. Il faut tout organiser et s'assurer de donner un bon service...celui que les passagers recherchent...il faut leur dire la vérité même si nous n'offrons pas tous les services » (I08F-Cusco).

« La qualification est donnée par les agences. Si je n'offre pas un bon service, ils ne m'enverront plus de passagers » (I08F-Cusco).

Si le secteur du tourisme est régulé au niveau gouvernemental et départemental¹⁹, l'évaluation interagences en constitue son pendant. Aussi, une évaluation constante du service est mise en place par les agences émettrices de clients qui se basent en partie sur les commentaires apportés par les touristes au niveau des centres d'information et des agences, ce qui nous permet de noter que la relation entre agences touristiques n'est donc pas hiérarchisée en fonction des moyens, mais à partir de la qualité de leur service : Une agence qui n'offre pas la totalité du service recherché par le passager, le redirige vers une autre agence ou à fait appel au service de ses prestataires pour prendre en charge en partie ou la totalité du tour de manière à ne pas refuser un client en répondant favorablement à sa requête.

¹⁹ Au niveau institutionnel, le ministère du tourisme, *Prom Perú*, l'INDECOPI, l'APAVIT et les bureaux d'information de tourisme ont la charge de vérifier la conformité de l'activité des agences à la réglementation en vigueur. Cette vérification est nécessaire dans un secteur où les acteurs sont multiples (hôtels, services de transport, opérateurs, agences touristiques...) et les enjeux sont nombreux.

5.2.1 Formel et informel dans le secteur du tourisme

Aux vues des témoignages des gérants des cinq agences touristiques, la question de la régulation à l'intérieur du secteur est régulièrement posée à cause des difficultés qu'ils rencontrent.

En effet, en plus de l'incertitude qui pèse sur l'activité, se pose le problème de la concurrence du secteur informel qui en dépit du fait que certains opérateurs font preuve d'un grand professionnalisme et ont une capacité d'action de niveau égal ou supérieure aux agences légales, nuisent à la réputation des agences formelles, ce que constate Hernando de Soto (Sheahan, 1999), pour qui l'informel au Pérou fait partie des problématiques qui sont prises en charge par le gouvernement pour réguler une économie en pleine croissance. Pour de Soto, l'une des hypothèses à observer à propos du secteur informel au Pérou réside dans la pratique culturelle des entrepreneurs dans les régions urbanisées qui permet de comprendre qu'en dépit des difficultés qu'ils rencontrent (bureaucratie...), ils n'hésitent pas à se lancer dans une activité qu'ils maîtrisent comme c'est le cas dans le secteur du tourisme où ils offrent le service sans même être enregistrés auprès des autorités locales. Ce choix de départ les place dans une position avantageuse par rapport aux agences « légales » qui payent les redevances et dont les prix proposés sont plus coûteux que ceux des agences « illégales », ce que confirmait le gérant de *C.T.A* qui insistait sur le fait que la rentabilité de son agence est menacée par les agences dites « informelles ».

D'ailleurs, même s'il est impossible de connaître avec certitude le nombre d'agences « informelles » qui opèrent, le ministère du tourisme effectue un travail de classification et d'information pour aider les clients à s'assurer de la légalité des agences vers lesquelles ils se dirigent. D'ailleurs, même si la « chasse » aux agences illégales est ardue, l'enregistrement des agences légales sur le site de *Prom Perú* permet d'isoler celles qui ne le sont pas.

« Le plus important est que le passager ou la personne qui va acheter un paquet touristique s'assure que l'agence chez qui il achète son produit est formelle » (I08F-Cusco).

« Tous nos tarifs sont facturés de manière sérieuse puisque nous payons les taxes » (I07M-Puno).

Ce sont ces caractéristiques d'un marché instable, hostile et complexe qui conduisent les agences à s'organiser en fonction des circonstances, car le risque de perdre de l'argent et de « fermer boutique » est toujours présent, comme c'était d'ailleurs le cas lors des mouvements sociaux qui ont frappé Cusco en 2008. Des heurts violents ont opposé les autorités aux *cusqueños* en raison d'un projet de privatisation des biens culturels, ce qui a provoqué une grève générale dans la province durant trois jours et qui a eu pour résultat de bloquer plus de 300 touristes dans la province. De nombreuses agences tels quel *M.M.A* ont été obligé de rembourser ou dédommager leurs clients.

Ainsi, la dynamique dans le secteur du tourisme au Pérou nécessite de prendre en considération plusieurs dimensions lorsqu'il s'agit d'observer le phénomène de la concurrence :

La première suggère d'observer deux types de concurrences :

- 1 Une concurrence à l'extérieur du département et qui oppose des agences des départements différents pour attirer le plus de touristes vers leurs régions respectives.
- 2 Une concurrence à l'intérieur du département qui régulée par des dispositifs légaux régionaux à partir desquels nous pouvons faire *la seconde observation qui permet de distinguer deux types de concurrence* :
 - Une concurrence entre : agences formelles/agences formelles
 - Une concurrence entre : agences formelles/agences informelles.

5.2.2 Enjeux nationaux et dynamiques locales

De plus, le spectre de l'étranger est régulièrement brandi par les professionnels du tourisme comme c'est le cas de l'administrateur de l'agence *L.T.P.*, qui considère que le système actuel dans le milieu du tourisme au Pérou nécessite des changements qui soient plus profitables aux agences locales et mettre fin aux concurrences déloyales. D'ailleurs la grève générale a ravivé les craintes de voir l'économie du pays entre les

mains des compagnies étrangères, ce qui a poussé les manifestants à s'en prendre aux symboles des grandes compagnies telles que la compagnie aérienne *Lan* ou la compagnie ferroviaire *Peru Rail*:

« Ici au Pérou, il y a beaucoup de choses à changer...Il y a des compagnies étrangères qui monopolisent le marché tel que *Lan* et *Péru Rail* qui ont des concessions pour plusieurs années sans que le gouvernement n'interfère. Le gouvernement veut permettre aux étrangers d'investir dans notre patrimoine national. En tant qu'agence nous sommes opposés à tout cela...mais malheureusement notre voix n'est pas prise en compte. Ce qui doit changer, c'est de donner plus d'opportunités aux compagnies péruviennes qui rencontrent beaucoup d'obstacles à cause des taxes » (I09M-Lima).

« Pour nous...c'est un problème lorsqu'il y a des normes qui ne sont pas concrètes. Par exemple, lorsqu'un passager étranger achète un « paquet » il ne paye pas l'IGV, les taxes que le Péruvien paie. Quand un péruvien arrive à l'hôtel, il y a des complications pour payer...pour la même chambre d'hôtel, le péruvien paye les taxes et l'étranger non...c'est un problème dans les hôtels...et la SUNAT à Cusco intervient selon les cas qui payent et d'autres non...les lois sont modifiées tout le temps...les avocats doivent s'en tenir aux lois...mais elles ne sont presque jamais appliquées à tous de la même manière » (I08F-Cusco).

Enfin, même si le secteur du tourisme contribue au développement économique de toute une région, il reste fragilisé par des dysfonctionnements qui sont constatés au niveau de l'application des lois comme le constate les gérants des différentes agences :

1. À Arequipa, les professionnels font appel aux autorités pour encourager l'activité touristique à travers des campagnes d'information pour faire connaître la région : « Ils ont promis qu'il y aura plus de facilités pour les touristes pour qu'ils puissent venir plus facilement. Ils doivent former les guides pour donner le meilleur accueil aux touristes....c'est ce que j'essaie de faire pour que les touristes se sentent bien » (I06F-Arequipa).

2. À Puno, un manque d'engagement des autorités locales pour préserver l'écosystème de la région est constaté par les professionnels, en dépit des moyens alloués pour médiatiser les îles Uros, Taquile ou Sillustani : « L'eau du lac est négligée...les gouvernements locaux avec quelques grands hôtels sont intouchables, ils polluent et contaminent le lac...nous sommes en désaccord avec eux et il devrait y avoir plus de vigilance dans ce sens » (I07M-Puno). Il reste très inquiet des moyens mis en places par le ministère du tourisme pour venir en aide aux agences locales ou faire la promotion du tourisme local : « Nous avons besoin d'un ministère du tourisme qui s'intéresse à tout le Pérou. Je voudrais qu'il y ai plus de publicité pour toutes les villes » (I07M-Puno).
3. À Cusco, en raison de l'adoption du projet de loi relatif à la privatisation des biens culturels, une grève générale a été organisée dans le département de Cusco pour protester contre ces nouvelles dispositions légales. Des manifestations ont éclaté et des heurts ont opposé des manifestants aux autorités : « Nous ne voulons pas de privatisation parce que nous considérons que c'est un manège politique. Ceux qui doivent être en charge de l'investissement ce doit être les locaux. Mais pour cela le gouvernement le gouvernement doit faire des commissions pour organiser les comités de zones touristiques, pour investir pour trouver une formule pour trouver l'argent. Mais cette semaine nous avons beaucoup de problèmes beaucoup notamment en paralysant l'activité touristique » (I08F-Cusco).
4. À Lima, les problèmes qui surviennent dans le secteur conduisent les agences touristiques à réagir de front face aux disfonctionnement qui sont constatés, à l'image des tarifs proposés par les compagnies aériennes qui restent trop « onéreux » pour les agences touristiques : « Nous avons organisé l'année dernière des rencontres à Lima, à Cusco et à Arequipa pour discuter du contrôle qu'exerce la compagnie aérienne *Lan*. Malheureusement même les grèves ne peuvent rien contre une puissante compagnie aérienne comme *Lan* » (I09M-Lima).

Ces déclarations des professionnels, illustrent de ce point de vue les constatations de Castelli Amelia (2000) qui explique que le tourisme culturel au Pérou permet d'entretenir un respect mutuel entre des étrangers voulant découvrir la culture d'un pays et des Péruviens voulant la partager. Comprendre les enjeux économiques autour de ce secteur au Pérou, c'est aussi saisir que ce métier est étroitement lié à la sauvegarde du patrimoine naturel et culturel du pays²⁰, ce qui nécessite un « investissent » personnel et professionnel, comme le rappelle le gérant de *L.T.P* pour qui ceux qui travaillent dans le domaine du tourisme ont pour mission « d'enseigner la richesse du Pérou » :

« Faire du profit n'est pas le plus important pour nous...mais le plus important c'est que les touristes apprennent des choses nouvelles, qu'ils apprécient à leur tour et qu'ils se détendent pendant leur voyage...Il y a beaucoup de personnes qui n'ont pas fait d'études mais qui sont dans le domaine du tourisme. Dans la province de Huaraz par exemple les gens peuvent vous parler de leur culture en captant toute votre attention...cela peut se voir aussi à Cusco et dans le reste du Pérou » (I09M-Lima).

Conclusion

Ce tour d'horizon de l'activité des agences de vente au détail au Pérou permet d'observer les différents enjeux qui prennent forme dans le secteur tant pour expliquer les modalités de fonctionnement de l'agence en interne et en externe, car l'interdépendance dans la pratique touristique est permanente. Des dispositions en terme d'évaluation et de contrôle sont mises en application par les agences et par les autorités qui encadrent le secteur du tourisme et assurer par la même la poursuite de l'activité au niveau national.

Certaines agences offrent le service du tour, alors que d'autres assurent en plus le transport et offrent le logis dans leur hôtel. Certaines externalisent leur service et

²⁰ Directrice du Musée de la Réserve de la Banque Centrale du Pérou, Cecilia Bakula Budge (2000) rappelle que bien que le phénomène touristique participe au développement de l'emploi et des échanges économiques, il doit faire l'objet d'une attention particulière en mettant en application des mesures de contrôle qui tiennent compte du double objectif de promotion de l'activité touristique et de sauvegarde de l'identité, de la biodiversité, de l'histoire et de la culture du pays.

recommandent le service des autres agences qui font de même à leur égard à travers la mise en place d'un canal continu de communication qui leur permet de développer un réseau de relations interagences et assurer un acheminement continu des passagers. Cette coopération permet de faire face aux imprévus rencontrés sur le terrain ce qui permet aux uns et aux autres de conserver leur autonomie, de continuer leur activité ou de l'étendre à partir d'une vision d'avenir qui prend en considération les moyens et les objectifs mis en place ; Les agences se soutiennent mutuellement pour assurer le service de tour, pour s'échanger des passagers ou pour résoudre les crises qu'ils rencontrent.

À travers le parcours de la situation touristique au Pérou, nous pouvons constater enfin que le risque que représente l'activité touristique nécessite parfois de la part des gérants des agences de maintenir une qualité de service pour assurer un flux régulier de passagers tantôt à partir de la relation contractuelle ou à partir de la parole, ce que les péruviens nomment *la palabra*.

Orientations bibliographiques

Livres

1. Biondi Shaw, Juan J. et Zapata Saldaña, Eduardo E. 2006. *La palabra permanente : verba manent, scripta volant : teoría y prácticas de la oralidad en el discurso social del Perú*. Lima: Fondo Editorial del Congreso del Perú.
2. Coninck, Frédéric de. 1995. *Travail intégré, société éclatée*. Paris : Presses universitaires de France.
3. Fayol, Henry. 1990. *Administration industrielle et générale*. Algérie : ENAG/EDITIONS.
4. Genest, Bernard-André, François Bédard et Dominique Dubé-Jetté. 2007. *Introduction au tourisme et à sa gestion*. Laval : Éditions Sigma Delta.
5. Kervern, Georges-Yves. 1993. *La culture réseau : éthique et écologie de l'entreprise*. Paris : Éditions Eska.
6. Laplante, Marc. 1996. *L'expérience touristique contemporaine : fondements sociaux et culturels*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
7. Mesplier, Alain, et Pierre Bloc-Duraffour. 2005. *Le tourisme dans le monde*. 6^{ème} éd, Rosny : Bréal.
8. Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Traduit de l'américain par Pierre Romelaer, Paris : Éditions d'Organisation ; Montréal : Agence d'Arc.
9. Py, Pierre. 2007. *Le tourisme : un phénomène économique*. Nouv. éd, Paris : La Documentation française.
10. Sainsaulieu, Renaud. 1987. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques; Paris : Dalloz.
11. Sheahan, John. 1999. *Searching for a better society: the Peruvian economy from 1950*. University Park, Pa: Pennsylvania State University Press.
12. Treboul, Jean-baptiste. 1998. *Stratégies des entreprises de tourisme*. Paris : Que sais-je ? Presses universitaires de France.

13. Vellas, François. 2007. *Économie et politique du tourisme international*. 2^{ème} éd, Paris : Économica.

Articles

1. Bakula Budge, Cecilia. 2000. « Cultural tourism and the challenge of the conservation of the heritage ». *Museums, heritage and cultural tourism, Trujillo, Peru – La Paz, Bolivia*, 21-27 2000 May, p.191-192, ICOM – international council of museums – conseil international des musées.
2. Benkoula, Réda. 2010. « A la découverte du Pérou : L’aventure mystique commence Modifier ». *Le Jour d'Algérie* (Alger), n° 2231, 22 décembre, p. 10.
3. Benkoula, Réda. 2008. « Mobilisation sociale contre la privatisation du patrimoine culturel et historique de la province des Cusco en Pérou ». *Caminando* (Montréal), n°1 vol. 26, avril, p. 18-19.
4. Benkoula, Réda. 2007. « Voyage au pays des Incas : le trésor perdu est bien présent ». *Le Jeune Indépendant* (Alger), n° 2636, 14 avril, p. 10.
5. Boubba-Olga Olivier et Christophe Carrincazeaux. 2001. « Les espaces des relations interentreprises : l'exemple des activités de R&D ». *Espaces de la coordination économique*, n° 46/4, p. 15-26 [Document consulté le 02 février 2005] Disponible à l'adresse http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=FLUX&ID_NUMPUBLIE=FLUX_046&ID_ARTICLE=FLUX_046_0015
6. Castelli, Amelia. 2000. « Museums, heritage and cultural tourism in Peru ». *Museums, heritage and cultural tourism, Trujillo, Peru – La Paz, Bolivia*. 21-27 May, p 193-194, ICOM – international council of museums – conseil international des musées.
7. Pires, Alvaro. 1997. « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique ». In *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires, p. 113-169, Montréal : Gaëtan Morin.

1. Rony Flores Ramirez. 2008. « Conciencia turística y su contribución al desarrollo del Perú ». [Document consulté le 02 décembre 2008] Disponible à l'adresse <http://www.monografias.com/trabajos65/conciencia-turistica-peru/conciencia-turistica-peru.shtml>

Dictionnaires

1. *Glossaire des termes touristiques*, 1992. Quaranta, Gaëtana. Rosny : Bréal.
2. *Lexi tourisme : espagnol français*, 1993. Pierre, Christiane et Maria-Luisa Le Poullouin, Paris : Desvigne.
3. *Vocabulaire du tourisme*, 1979. Dupont Charles et Rodrigue Gilbert, Montréal : Linguattech.

Lois et réglementations

1. Pérou, ministerio de comercio exterior y turismo. 2004. *Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo*, Decreto Supremo, N° 026-2004-MINCETUR [Document consulté le 02 novembre 2008] Disponible à l'adresse http://www.mincetur.gob.pe/turismo/LEGAL/REGLAGVT_2004.pdf
2. Pérou, ministerio de comercio exterior y turismo. 2004. *Reglamento de Establecimiento de Hospedaje*, Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR [Document consulté le 02 novembre 2008] Disponible à l'adresse http://www.mincetur.gob.pe/turismo/LEGAL/REGLESTAB_HOSP_2004.pdf

Publication non gouvernementale

1. World Tourism Organization. 2008. *Tourism Highlights: 2008 Edition*. UNWTO Publications Department. [Document consulté le 02 novembre 2008] disponible à l'adresse http://www.unwto.org/pdf/highlights_e.pdf

Sources électroniques

Sites des agences

1. <http://www.astorgahotel.com/>
2. <http://www.rossytours.tk/>
3. <http://www.hostalarizona.com/arizona/index.php>
4. <http://www.refugiodelpirata.com/>
5. <http://www.latintourperu.com/>

Sites institutionnels

1. <http://icom.perucultural.org.pe/index.shtml>
2. <http://www.apavitperu.org/apavit/index.php>
3. <http://www.indecopi.gob.pe/quienes-somos-ing.jsp>
4. <http://www.new7wonders.com>
5. <http://www.perutoptours.com/index.html>
6. <http://www.peru.info/peru.asp>
7. <http://www.promperu.gob.pe/>
8. <http://www.sunat.gob.pe/>

Grille d'entretiens

1. Quel est le nom de votre agence ?
2. Depuis combien de temps opère-t-elle ? (Historique)
3. Combien de personnes travaillent dans l'agence?
4. Qui sont ces personnes ? (Famille, ou autre)
5. Quelle est l'organisation interne de l'agence ?
6. Qui sont vos clients ? (Des agences touristiques, des personnes groupes de touristes, les réservations sont personnelles ou groupées...)
7. Combien de clients avez-vous par an ?
8. Comment opérerez-vous pour assurer le service ?
9. Parlez-nous de votre manière de travailler ?
10. Pouvez-vous décrire votre agence dans le processus de toute l'activité touristique ?
11. De quels moyens vous disposez pour promouvoir votre agence ? (Publicité, relationnel, Internet... ?)
12. Y a-t-il entre vous et d'autres agences un système d'évaluation pour maintenir une bonne qualité de service ? quel système de control ?
13. Quelles relations entretenez-vous avec des agents externes ? (Contrat ou autre ?)
14. Pouvez-vous décrire cette relation ?
15. Quelles difficultés rencontrez-vous dans votre travail ? (Avec les agences concurrentes, avec les agences sous-traitantes, avec les clients, les dimensions légales ou juridiques...)
16. Avez-vous un plan de développement de votre activité à long terme ? à court terme ?

Annexe méthodologique

Nous avons réalisé au total 9 entretiens avec les membres de cinq agences touristiques. Devant chaque entretien nous avons placé un code qui correspond au rang dans la liste des interviewés. Nous avons ajouté une seconde lettre pour identifier le genre des personnes : le « M » pour masculin et le « F » pour féminin. Puis nous avons ajouté le nom de la province où s'est déroulé l'entretien :

- (I01M-Paracas). Entretien réalisé avec Pedro Martin Ramos Taipe le 15 février 2008, Carol Travel Adventure.
- (I02F-Paracas). Entretien réalisé avec Clelia Luz Taype de Ramos le 15 février 2008, Carol Travel Adventure.
- (I03M-Paracas). Entretien réalisé à Paracas avec Ronald Oscar Salcedo le 15 février 2008, Carol Travel Adventure.
- (I04M-Paracas). Entretien réalisé à Paracas avec Victor Manuel Camasca le 15 février 2008, Carol Travel Adventure.
- (I05M-Arequipa). Entretien réalisé à Arequipa avec Manuel Chávez Astorga le 18 février 2008, Astorga.
- (I06F-Arequipa). Entretien réalisé à Arequipa avec Madame Evangelina Astorga veuve de Chávez le 20 février 2008, Astorga.
- (I07M-Puno). Entretien réalisé avec à Puno avec Enrique Flores Torres le 23 février 2008, Rossy Tours E.I.R Ltd.
- (I08F-Cusco). Entretien réalisé à Cusco avec Carolina Vargas le 24 février 2008, Mundo Místico de Aventuras.
- (I09M-Lima). Entretien réalisé à Lima avec José Olivari le 04 mars 2008, Latin Tours Perú.



POUR COMMUNIQUER AVEC L'AUTEUR

N'hésitez pas à écrire à :

r_koula@yahoo.fr

Déjà Paru aux Éditions BHB



- Chroniques des centres d'appels -

LES AGENCES TOURISTIQUES AU PÉROU

Afin de saisir la dynamique de travail des agences touristiques au Pérou, nous avons entrepris un travail de recherche exploratoire qui nous a fait parcourir les départements d'Ica, Arequipa, Puno, Cusco et Lima en allant à la rencontre des gérants de cinq agences de vente au détail. À partir d'une lecture descriptive et analytique du service offert, nous avons constaté que ces organisations ont recours à différents modèles opératoires pour garantir un flux de clientèle. L'environnement économique, social et culturel des agences agit comme déterminant dans leur fonctionnement en interne et en externe, ce qui illustre la fragilité sur laquelle repose la survie de l'activité touristique. Dans ce milieu où la structure des entreprises est hétérogène, nous avons aussi remarqué que la relation inter-agence se renforce parfois d'une manière formelle à travers le contrat et parfois d'une manière informelle à travers la recommandation du service et la parole donnée.

L'AUTEUR

Détenteur d'une maîtrise en sociologie à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), Réda Benkoula est aussi diplômé en sciences politiques et relations internationales et en sociologie des organisations et du travail. Il a déjà publié « Les Algériens et Internet » en 2013 et « Chroniques des centres d'appels » en 2018. L'auteur est journaliste professionnel. Il a publié dans de nombreux journaux et revues spécialisées. Il est le fondateur du journal Montréalais « L'initiative ».



ISBN 978-2-9817229-2-8

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec – 2019

Bibliothèque et Archives Canada – 2019