



Evaluation du Forum Tourisme Suisse (FTS) 2014 consacré au développement de produits touristiques comme facteur de succès dans la prospection des marchés

1) Interventions, forums de discussion et bilan¹

Interventions²

- Johann N. Schneider-Ammann, conseiller fédéral : Ouverture
- Urs Kessler : Les chemins de fer de montagne comme moteur du développement de produits
- Carlo Fontana : Piloter le bien-être des hôtes : high-tech ou high-touch ?
- Laurent Vanat : Développement dans le tourisme hivernal : tendances internationales
- Richard Kämpf : Les orientations du programme d'impulsion pour le tourisme 2016-2019
- Peter Mac Nulty : Principes et méthodes dans le développement de produits touristiques

Forum de discussion « Le point de vue des organisations touristiques »

L'importance accordée au développement de produits varie fortement d'une organisation touristique à l'autre. En Appenzell (AI) comme à Lenzerheide, le développement de produits revêt une grande importance et figure dans la stratégie touristique de la destination. Le conseil d'administration doit avoir les qualifications requises et fixer des objectifs explicites. Les instances stratégiques doivent réunir des experts ayant une vision claire. Si le niveau stratégique affiche une certaine constance, les personnes chargées de la mise en œuvre au niveau opérationnel, à savoir les directeurs du tou-

¹ Les points du chap. 1 constituent une synthèse des discussions menées à l'occasion du FTS et ne correspondent pas nécessairement à l'avis du SECO. L'évaluation du SECO figure aux chap. 2 et 3.

² Les enseignements tirés des interventions ne seront pas présentés sous forme de résumé. La documentation figure sur la page d'accueil www.forumtourismesuisse.ch.

risme, peuvent changer sans que le succès à long terme d'une destination soit compromis. Lorsque les acteurs connaissent la stratégie à suivre, tout, ou presque tout, devient plus simple. C'est uniquement sur la base d'une stratégie claire qu'il est possible de choisir judicieusement les offres intéressantes.

Le développement de produits joue un rôle moins déterminant pour Basel Tourismus. Bâle dispose déjà d'une multitude de produits. C'est pourquoi Basel Tourismus s'occupe essentiellement de commercialiser les produits et d'identifier les points faibles tout au long de la chaîne de prestations touristiques.

Un positionnement clair et une marque reconnaissable sont deux éléments clés du succès. La marque doit faire l'objet d'une grande attention ; il ne faut pas hésiter parfois à dire non à certaines tendances. Autre point essentiel : pouvoir sensibiliser la sphère politique aux objectifs du tourisme.

Comparé au marketing, le développement de produits touristiques accuse un retard sur le plan des connaissances existantes et de la transmission du savoir, qu'il s'agisse de littérature de base ou de cours de formation et de perfectionnement. Il manque souvent l'audace de se lancer dans la nouveauté en Suisse. On a trop peur de se tromper, et l'esprit pionnier n'est plus guère présent. Il s'agira à l'avenir de mettre davantage de passion dans le développement de produits.

Connaître le marché est capital pour définir des stratégies de développement de produits et assurer le succès de leur mise en œuvre. Les destinations analysent à cet effet les questionnaires soumis à la clientèle et les échos des voyageurs, ou réalisent leurs propres analyses de marché et de tendance. Les échanges avec les grands prestataires touristiques sur place sont aussi importants.

***Forum de discussion* « Développement de produits dans le tourisme urbain »**

Le développement de produits touristiques met en évidence une caractéristique essentielle du tourisme. Dans la plupart des autres secteurs, le développement de produits peut intervenir d'un seul jet, parce qu'un acteur central en est la cheville ouvrière. Par contre, dans le secteur touristique, une multitude d'acteurs interviennent dans la chaîne de valeur ajoutée.

Une ville a besoin d'un positionnement clair. On ne parle pas de quelques événements, mais d'une stratégie générale. Il est nécessaire de définir les produits à commercialiser, les marchés visés et le rôle de chacun des acteurs locaux. Dans l'idéal, les milieux

politiques et le public servent la stratégie et les produits. Mais définir un positionnement clair n'est pas toujours évident, notamment pour les petites villes.

Dans les villes, les produits sont généralement déjà disponibles (p. ex. musées célèbres). Des offres ou des produits, existants ou créés, peuvent constituer la base du positionnement d'une destination. Il appartient à un organisme de gestion de la destination (OGD) de les associer et d'en assurer la communication. S'il n'y a pas de produits touristiques, l'OGD peut jouer le rôle de créateur de produits, c'est-à-dire les développer et en assurer la promotion. Il s'agit d'identifier et de combler les lacunes affectant la chaîne de prestations entre les produits existants et les produits créés, en gardant toujours à l'esprit le positionnement de la ville.

Les acteurs privés sont très importants. Il arrive parfois que, par d'heureux hasards, des produits d'ambition modeste lancés par des particuliers deviennent par la suite des attractions touristiques. C'est pourquoi la création de produits dans les villes ne peut et ne doit pas toujours être activée par la stratégie. A titre d'exemple, presque tous les grands événements bâlois affichent une longue histoire. Dans le domaine des congrès, de nouvelles évolutions de nature stratégique pourraient être un peu facilitées.

Une stratégie devrait toutefois apparaître, tout ne pouvant pas être soutenu de manière uniforme ni faire l'objet d'une publicité active. Le principe appliqué par la ville de Bâle est le suivant : les projets phares sont recherchés et mis en avant dans la communication s'ils font écho au slogan « Culture Unlimited ». Il s'agit, là aussi, de ne pas hésiter à dire non et à obtenir l'adhésion des prestataires quant aux décisions prises.

***Forum de discussion* « Développement de produits dans les destinations de vacances »**

La répartition des rôles dans la création de produits touristiques diffère fondamentalement d'une destination à l'autre, mais aussi d'un projet à l'autre. Cette répartition des tâches, d'importance cruciale, n'est pas toujours simple à organiser. Il convient de décider, en fonction du domaine, qui tient le rôle principal et qui joue les rôles secondaires, et comment la responsabilité se répartit. Il est important, également pour les fournisseurs de prestations, d'avoir de bons partenaires stratégiques dans une destination. Ceux-ci se distinguent par une séparation claire entre le niveau stratégique

(constance et clarté) et le niveau opérationnel (développement à long terme dans le respect de la stratégie définie).

Le développement de produits touristiques est l'une des pierres angulaires du positionnement de la destination et de sa stratégie. Afin de renforcer une stratégie dans la destination de vacances et d'en discuter, des échanges intensifs et réguliers entre les organisations touristiques et les grands prestataires sont nécessaires. La mise en œuvre opérationnelle intervient en s'appuyant sur le positionnement. Il est important de fixer des objectifs réalisables à long terme et qui ont valeur de jalon. Les destinations doivent agir avec clairvoyance, suivre les tendances internationales en matière de développement de produits touristiques et s'inspirer des meilleures d'entre elles.

Le client attend lui aussi un positionnement fiable de la destination touristique. Car somme toute, il ne juge pas un produit isolé, mais la destination de vacances dans sa globalité. Divers aspects tels que les infrastructures ou les personnes doivent s'enchaîner en parfaite continuité dans une mise en scène harmonieuse. Il faut dépasser les attentes de la clientèle. Le maître mot est l'accueil.

***Forum de discussion* « Tourisme d'excursions – Développement de produits suprarégionaux »**

Le circuit touristique (ou tourisme d'excursions), contrairement au tourisme de séjour, met au centre non seulement le lieu de séjour, mais encore les étapes du voyage. Le changement de perspective, à savoir une autre manière de vivre le déplacement, est l'un des éléments importants de cette forme de tourisme. Le circuit touristique place les organisations et les prestataires touristiques face à de nouveaux défis, par exemple développer des produits suprarégionaux et allant au-delà des frontières des destinations.

La Suisse n'est pas encore un pays où le circuit touristique est une tradition. Avec le Grand Tour of Switzerland, l'association éponyme entend changer cette situation. Développé en collaboration avec les régions et les destinations, ce produit vise à offrir une expérience hors du commun : il ne s'agit pas de mettre en scène une expérience bluffante à la Disneyland, mais de lier des éléments existants pour faire vivre une expérience bluffante. Le Grand Tour profitera aux lieux et aux attractions qui jalonnent le

circuit touristique, mais également aux curiosités situées à proximité. Pour les différentes régions, le défi consistera à garder le plus longtemps possible chez elles les hôtes qui empruntent la route du Grand Tour.

Contrairement au Grand Tour of Switzerland, SuisseMobile est déjà en place. Le grand défi pour SuisseMobile est aujourd'hui la promotion de la qualité sur les parcours. Il est en effet plus coûteux et plus difficile de financer la promotion de la qualité sur les parcours que de développer de nouveaux itinéraires.

Néanmoins, ces deux réseaux nationaux présentent aujourd'hui déjà beaucoup de points communs. Ce sont des exemples typiques de l'approche descendante (*top-down*), mais avec beaucoup d'implication du bas. Seule une perspective à long terme permet cette approche. L'art consiste à lier l'existant à la nouveauté et à convaincre les treize régions touristiques de partager l'idée et de collaborer activement. Les différents acteurs sont liés à une offre globale, où les instances politiques jouent également un rôle important.

Forum de discussion « Développement et consolidation des activités de sports de neige »

La demande émanant du marché suisse évolue. Quelles en sont les raisons ? Citons entre autres le vieillissement de la population, la défection des jeunes face aux sports de neige, le peu d'affinités des groupes de population immigrée pour ces sports, l'urbanisation de la population ou une sensibilité plus grande aux questions environnementales. Les destinations suisses doivent se confronter à cette réalité. La montagne doit proposer une diversité d'offres pour trois générations. Les gens veulent aller skier, mais pas uniquement. Les destinations doivent proposer plusieurs sports pour attirer les groupes et les couples au sein desquels tout le monde ne skie pas.

Les grands groupes cibles sont les femmes et les jeunes. Les femmes jouent un rôle central dans les décisions familiales (également pour convaincre les jeunes). Toutefois, des voix se sont élevées pour critiquer la volonté de se focaliser sur la jeunesse, car l'évolution démographique révèle un gros potentiel en termes de clientèle chez les générations plus âgées.

Le choix des marchés à cibler dans le futur ne fait pas l'unanimité. Seul le fait que les destinations de montagne sont (trop ?) fortement tributaires des touristes et des

skieurs suisses est reconnu de tous. Le problème fondamental demeure l'offre pléthorique face au recul de la demande. Il s'agit donc de trouver impérativement de nouveaux marchés et de prévoir un plan de désinvestissement dans bon nombre de destinations. L'autre gros problème du marché suisse touche les touristes journaliers et les touristes de fin de semaine. Les destinations dépendent alors des conditions météorologiques et la durée des séjours diminue ; les infrastructures doivent être axées sur la demande des jours de grande affluence de sorte qu'elles ne sont pas utilisées à pleine capacité le reste du temps.

L'offre locale de sports de neige doit être commercialisée de manière appropriée. Il faut adapter le marketing et le positionnement à la destination et laisser les compétences décisionnelles aux régions.

Parallèlement, il est nécessaire de coordonner les activités de sports de neige à l'échelle suisse. Il y a aujourd'hui trop d'initiatives isolées dans ce domaine. L'initiative en faveur des sports de neige (Initiative en faveur de sports de neige Suisse) est une première approche de plateforme intersectorielle suisse. Des associations, des destinations, des magasins d'articles de sport d'hiver, l'Office fédéral du sport (OFSP) et le SECO, entre autres, s'y sont associés.

Observations sur le forum et table ronde

Les forces du tourisme suisse se situent traditionnellement dans l'analyse, et moins dans la mise en œuvre. L'orientation de l'action constitue un point faible. Il s'agit en outre d'améliorer la gestion du savoir pour éviter de devoir toujours réapprendre les mêmes choses. Il serait bon également de lancer de nouveaux projets pilotes.

Les destinations, qui doivent planifier à long terme et décider à court terme, ont besoin de s'appuyer sur des stratégies et des visions claires. Il faut fixer des objectifs ambitieux et afficher un nouvel état d'esprit à l'égard des erreurs. Il n'y a toutefois pas de voie royale dans le développement des produits touristiques. Le succès sera difficile à obtenir sans la collaboration des établissements leaders et des têtes dirigeantes, et si l'on ne s'emploie pas à identifier et à combler les lacunes qui jalonnent la chaîne de prestations.

Il est capital de connaître l'hôte et de dépasser ses attentes pour développer sa clientèle ; un client est un hôte qui revient dans la destination. L'accueil revêt une dimension de premier plan, et les solutions informatiques peuvent servir le but visé.

2) Thèmes jugés prioritaires par le SECO pour la place touristique suisse sur la base du FTS 2014

Thème 1 *Les destinations doivent viser un positionnement clair*

Afficher un positionnement clair et posséder une marque forte revêt une importance capitale pour les destinations. Il s'agit également de ne pas hésiter à dire non à certaines tendances. Cibler l'offre, dans le marketing par exemple, n'implique toutefois pas de la réduire. La clientèle attend au fil des années une offre variée et intergénérationnelle.

Thème 2 *Le développement de produits doit figurer dans la stratégie touristique*

Le développement de produits touristiques est de première importance, en particulier dans les destinations de vacances. Il devrait figurer dans la stratégie de la destination, à l'instar du positionnement. Piloter la création de produits axés sur la destination est promis au succès uniquement si les acteurs collaborent tout au long de la chaîne de valeur ajoutée en se basant sur une stratégie claire. Ce résultat suppose la présence de personnes qualifiées et une constance au niveau stratégique.

Le développement de produits touristiques exige de l'audace dans l'innovation. Il ne faut pas avoir peur de se tromper. Le développement de produits requiert également, comme le montre l'expérience, des bases de connaissances axées sur la pratique. La compétitivité de la place touristique suisse dépendra de sa capacité à transformer les investissements dans le développement de produits en de véritables avantages concurrentiels.

Thème 3 *Le circuit touristique, une opportunité*

Les circuits touristiques placent les organisations et les prestataires touristiques face à de nouveaux défis. La nécessité de lancer un développement de produits allant au-delà des frontières des destinations en est un exemple. Cette forme de tourisme offre aussi une grande opportunité à la Suisse. Le Grand Tour of Switzerland vise à positionner la Suisse en tant que destination offrant des circuits touristiques.

Thème 4 *Les sports de neige, un défi*

Les sports de neige sont confrontés à d'énormes défis en Suisse. L'offre doit réagir aux évolutions induites par la demande. Il est également impératif de coordonner les

activités de sports de neige à l'échelle suisse. L'initiative en faveur des sports de neige est aussi une piste à suivre.

Thème 5 *Prendre rapidement en considération le financement est décisif*

Un développement de produits réussi exige que l'on prenne rapidement en considération les questions de financement. Ce point a été relevé à plusieurs reprises au cours du forum. La mise en œuvre ne peut avoir lieu qu'en cas de possibilité de financement réaliste. L'acceptation de l'initiative sur les résidences secondaires a insufflé une nouvelle dynamique à la thématique du financement du tourisme.

3) Suivi effectué par le SECO

Le SECO salue les efforts entrepris au niveau national dans le tourisme d'excursions (circuits touristiques) et dans les sports de neige (initiative en faveur de sports de neige Suisse) et soutient le développement de ces deux domaines par l'intermédiaire d'Innotour. Un soutien pourrait également être apporté dans le cadre du programme d'impulsion 2016-2019 en faveur du tourisme.

Le SECO entend soutenir la constitution et la diffusion de bases de connaissances axées sur la pratique concernant le développement de produits touristiques, dans le cadre de futurs projets estampillés Innotour (des projets pilotes, p. ex.). Il va également se pencher davantage sur la question du financement du tourisme, qu'il a prévu de mettre à l'ordre du jour du forum 2015.

4) Evaluation du questionnaire remis aux participants

L'édition 2014 du FTS a eu de très bons échos. Plus de 95 % des participants se sont dits « satisfaits », voire « très satisfaits », de la manifestation (taux de réponse de 52 %). Les bons résultats de 2013 ont été réitérés.

Le forum réunit principalement des représentants de l'administration fédérale, du secteur touristique et des cantons. Le SECO redoublera d'efforts pour inviter davantage de praticiens lors de la prochaine édition afin de répondre au vœu émis en ce sens.

Le SECO tiendra compte des résultats du questionnaire remis aux participants dans la planification de la quatrième édition du FTS, qui se tiendra le jeudi 12 novembre 2015.

Comment jugez-vous la troisième édition du Forum Tourisme Suisse?

