



Institute for Systemic Management
and Public Governance
Research Center for Tourism and
Transport
University of St.Gallen

Le modèle saint-gallois pour le management des destinations touristiques

The St. Gallen Model for Destination Management®

Prof. Dr. Christian Laesser
Prof. Dr. Pietro Beritelli

Forum Tourisme Suisse
Berne, le 15 novembre 2013

Sommaire

- Quoi de neuf?
- Quels sont nos besoins?
- Quels sont nos atouts?
- Que faire maintenant?

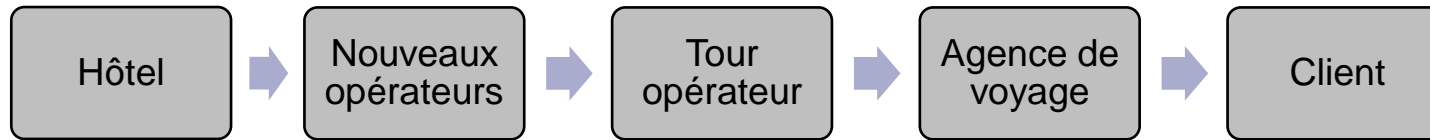
Sommaire

- Quoi de neuf?
- Quels sont nos besoins?
- Quels sont nos atouts?
- Que faire maintenant?

Rappel de la situation : un processus de consolidation est en cours.

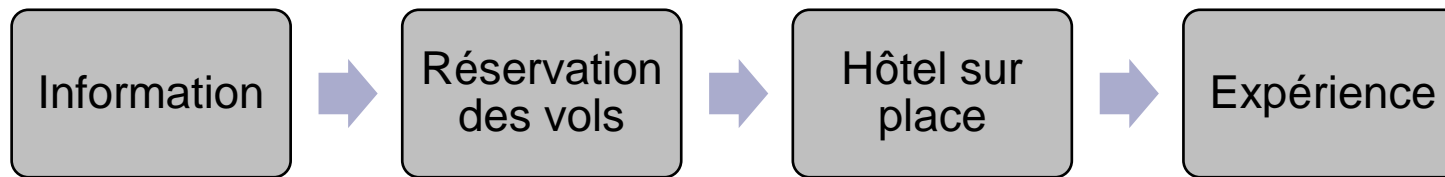
- Mondialisation – Durcissement de la concurrence et différenciation des besoins
 - Emergence de nouvelles destinations
 - Emergence de prestataires actifs au niveau mondial
 - Différenciation de la société et donc des groupes de clients
- Différenciation des prestations
 - Offre de masse vs. Offre classe
 - Standardisation et commercialisation vs. niches avec des produits différenciés et parfois relativement chers
- Concurrence entre les prestataires, par ex. pour les surfaces de communication et de vente ('shelf space')
 - Marketing multicanaux
 - Pas seulement BtoB ou BtoC, mais aussi CtoC (communautés)
- Passage d'un canal de vente à un autre côté de la demande (moins de fidélité)
- Les vacanciers jouent le rôle de support et de disséminateur d'informations

La distribution traditionnelle se caractérisait par un processus séquentiel clairement défini.



La transition vers la société 'on air' élargit les options et tend à rapprocher le moment de la décision du moment de la consommation. Les gens sont plus enclins à l'imprévoyance.

Chaîne
de la réservation



Le marketing multicanaux et le passage d'un canal de vente à l'autre dans le monde en ligne sont étroitement liés et entraînent la disparition des structures et processus de distribution 'rigides'.



Lorsque tout se désagrège, on ne se concentre plus sur les marchés cibles, mais sur des groupes de clients spécifiques – selon une approche processus coopérative



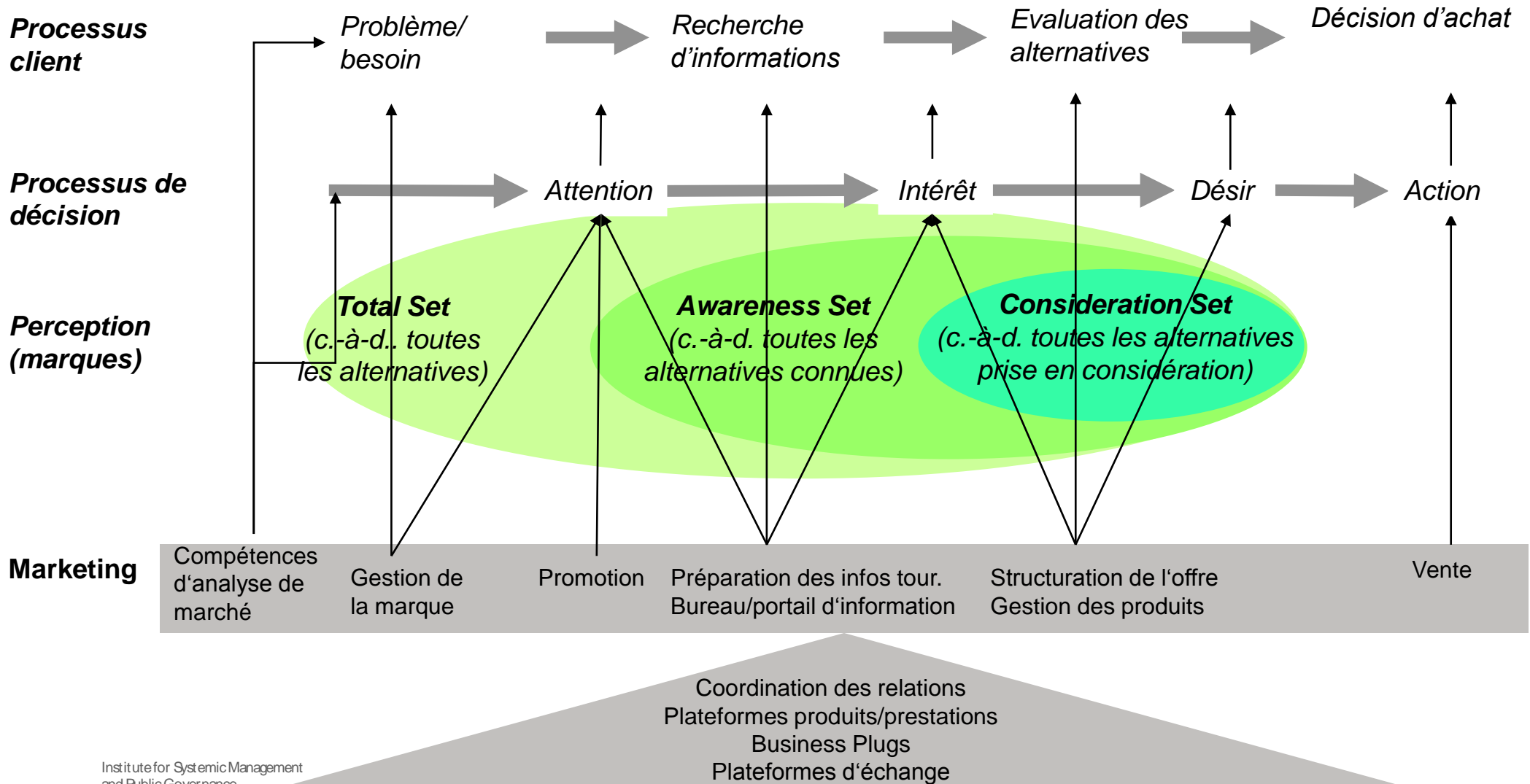
Sommaire

- Quoi de neuf?
- **Quels sont nos besoins?**
- Quels sont nos atouts?
- Que faire maintenant?

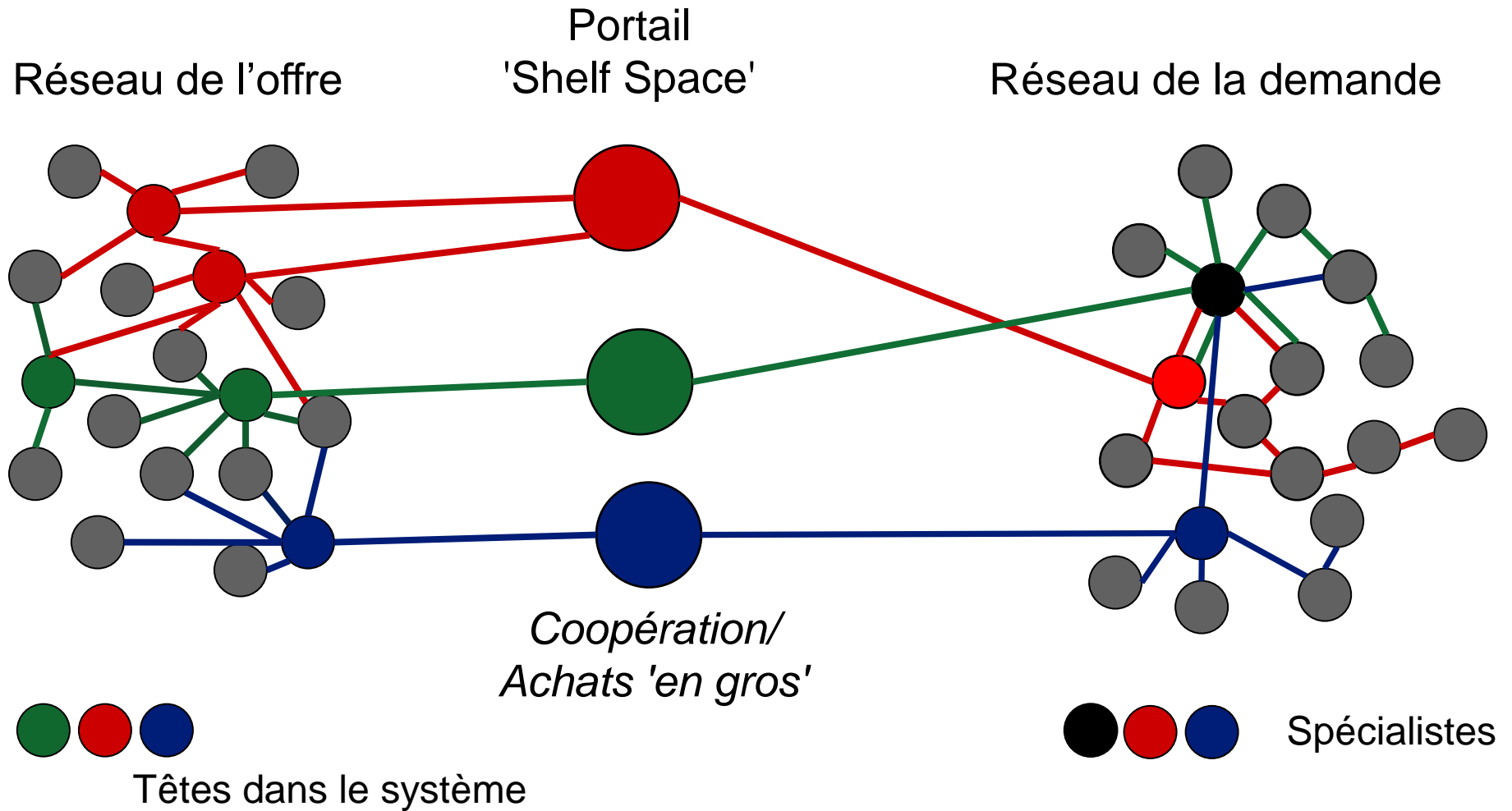
Il faut donc une approche qui

- se focalise **de façon conséquente** sur certains **marchés cibles** et leurs **besoins** tout en étant très flexible;
- réponde à l'**approche processus de la planification de voyage** (« Free Wheeling »);
- dispose **de centres de contact avec la clientèle très professionnels** (bureaux d'information et de réservation), permette un accès multicanaux aux offres et notamment **d'accéder** directement aux offres spéciales, aux paquets de produits et aux forfaits « all inclusive » ;
- accorde la priorité à **l'orientation sur les effets, dans l'esprit d'une orientation vente**, mise sur la vente directe et possède un **accès direct aux grands comptes** (qui avant ceux qui génèrent une forte demande) ainsi que des canaux de distribution professionnels ;
- tiennent compte des **tâches diversifiées** des organisations de tourisme et des structures différents des prestataires partenaires qui changent d'ailleurs continuellement

Les tâches en lien avec la destination doivent donc être intégrées dans le processus client...



... et la gestion des destinations doit davantage être guidée par une logique réseau...



Sommaire

- Quoi de neuf?
- Quels sont nos besoins?
- **Quels sont nos atouts?**
- Que faire maintenant?

Nous restons confrontés à de nombreux défis en ce qui concerne la gestion des destinations

- Pléthore de données agrégées sans lien avec le contexte → **‘opportunisme statique’**
- La stratégie n’est pas mise en œuvre par tous les acteurs → **Projets isolés vs. stratégie d’entreprise vs ‘stratégie des destinations touristiques’**
- Désaccord au sujet des groupes cibles et des marchés et donc création d’un consensus uniquement sur thèmes échangeables (familles, groupes, wellness, sport, ski,...) → **fixation abstraite des thèmes, tout y est mais l’insatisfaction demeure**
- Processus de planification compliqués et longs, avec peu d’effet → **‘syndrome de la devise’ et des concepts échangeables**
- Structuration des produits basée sur l’offre → **Les actions et forfaits manquent leur cible**
- Tâches et financement traditionnels des organisations touristiques et pas de séparation claire des tâches dans le réseau de l’offre → **Responsable de la gestion des destinations = bonne à tout faire. Directeur = coiffe toutes les casquettes, pénurie chronique de ressources**
- Développement des infrastructures ne visant pas l’innovation (investissements de remplacement, maintien des modèles d’affaires existants) → **pas de nouvelles attractions et activités commercialisables**

Ces problèmes et bien d’autres difficultés de la gestion des destinations aujourd’hui se fondent sur une vision homogène/globale/simultanée/complète des destinations basée sur l’offre. Or, il s’agit d’une construction reposant sur les visiteurs et dont les prestataires dépendent.

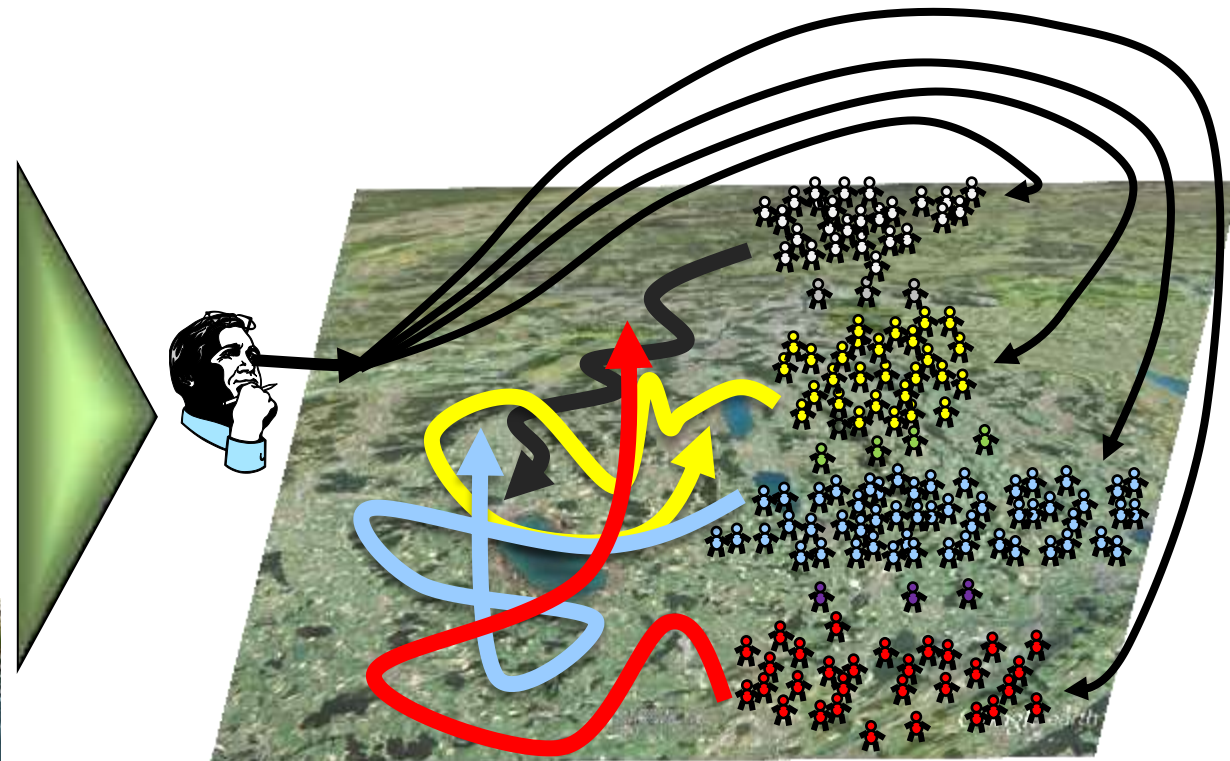
Les 'flux migratoires' confèrent une fonction particulière à une région – pas uniquement dans le règne animal



Sommaire

- Quoi de neuf?
- Quels sont nos besoins?
- Quels sont nos atouts?
- Que faire maintenant?

La destination est un espace 'créé' et défini par le client, répondons par lequel il se sent attiré et dans lequel il évolue 'en toute liberté / avec la grande masse'



Nous revenons à la question centrale et y répondons à l'aide de techniques simples:

- (1) Qui et pourquoi?** – Quels flux homogènes de touristes? Qu'est-ce qui les motive à venir chez nous? Etc.
- (2) Quoi et quand ?** – Que font-ils? Combien consomment-ils et comment? Quand viennent-ils nous voir? Etc.
- (3) Où?** – D'où viennent-ils? Comment se déplacent-ils? Où séjournent-ils? Où vont-ils dans l'intervalle/après ? Etc.

Le secteur stratégique est défini sur cette base en tant qu'unité de planification pertinente dans la gestion des destinations touristiques

Les secteurs stratégiques sont des réseaux activés dans les régions qui

1. intéressent de nombreux clients mus par les mêmes motifs et schémas d'activité et de mouvement,
2. se développent régulièrement de manière répétitive et stable, mais avec leur propre dynamique
3. créent des opportunités économiques, voire des systèmes d'affaires (d'importance stratégique).



Nous admettons qu'une destination est une construction

- dans laquelle plusieurs flux touristiques et plusieurs réseaux d'offres dynamiques basés sur diverses ressources s'activent à des moments différents,
- où les divers acteurs jouent des rôles changeants et assument des responsabilités susceptibles de changer
- et qu'il y a ainsi plusieurs espaces variables pouvant être analysés et gérés.

Force est de constater que la réalité est plus riche/variée et donc plus diversifiée

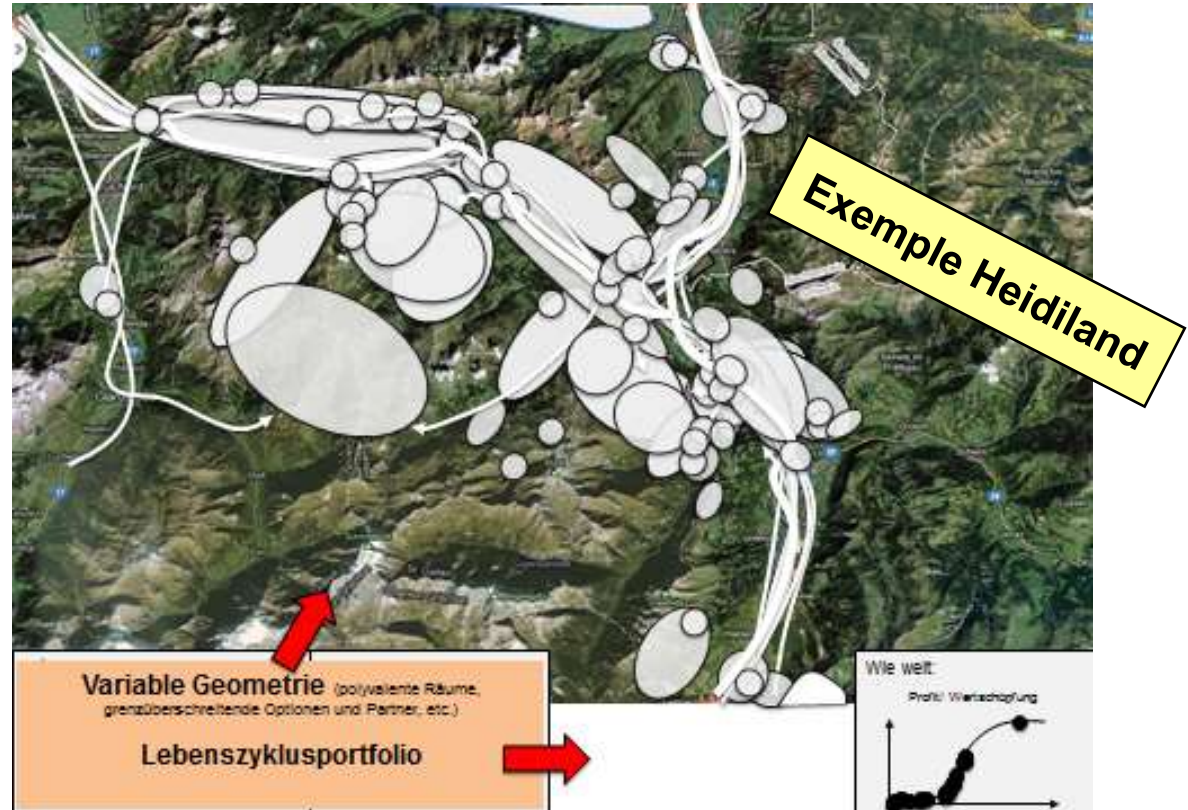
Lignes de produits se profilant, classement top-down (2010)

Famille & Heidi

Plaisir & Culture

Activités & wellness

Identification de secteurs stratégiques, processus actualisé en permanence, actuellement 29 secteur stratégiques (2013)



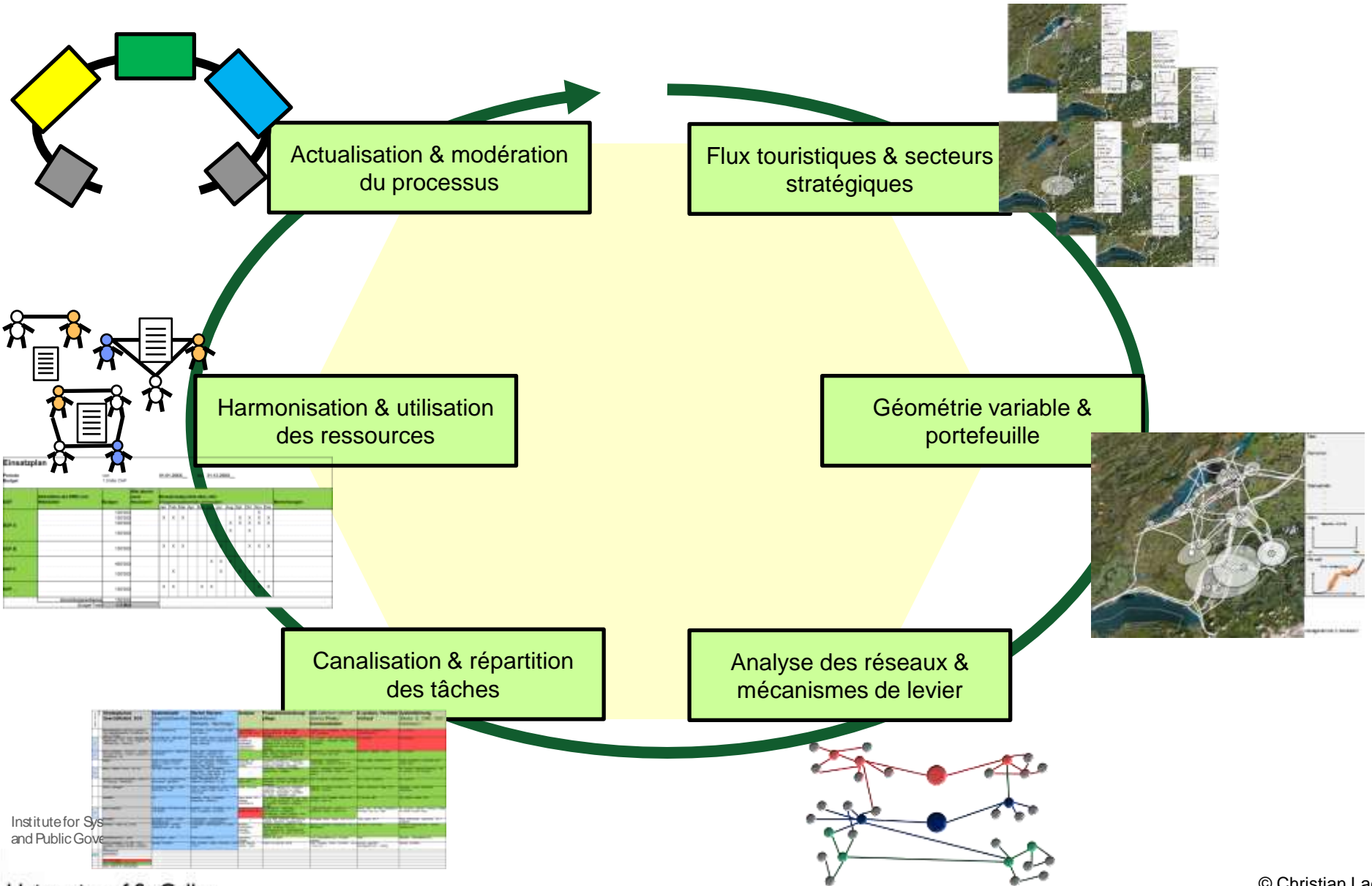
En volant un cran au-dessus, nous répondons aux besoins du marché et pouvons argumenter concrètement ensemble, mais ausside façon différenciée. Tout le monde n'est pas concerné ou ne participe par à un secteur stratégique de la même façon.

La géométrie variable donne à tout le monde une image entièrement nouvelle de l'univers des destinations

La **géométrie variable** au sens de secteurs stratégiques se chevauchant permet de reconnaître les régions touristiques significatives. On peut notamment identifier :

1. Les espaces et les flux importants pour plusieurs secteurs stratégiques SGF (régions et attractions polyvalentes),
2. Les régions qui ne font partie d'aucun secteur stratégique (région non touristiques, du moins pas d'importance stratégique),
3. Synergies et potentiels inexploités d'une région
4. Portefeuille actuel et futur de secteur stratégiques de l'univers des destinations
5. La faible importance des frontières politico-administratives du point de vue des touristes

Nous sommes allés encore plus loin et avons développé un modèle d'action en six étapes (SGDM®)



Il est d'ores et déjà possible de tirer les premières conclusions de cette initiative

- Réfléchir sans s'arrêter aux frontières territoriales et entre les secteurs stratégiques engager des coopérations, en allant au-delà des frontières de la destination.
- Discuter concrètement les 'produits' en fonction des besoins du marché. La gestion des produit a une nouvelle teneur et est comprise de manière plus précise.
- Axer les campagnes de promotion sur les secteurs stratégiques.
- Le rôle des responsables de la gestion des destinations (RGD) en tant que partenaire du développement touristique local devient plus concret. Le développement de nouveaux secteurs et le relancement des destination fait obligatoirement partie du cahier des charges du RGD.
- Les prestataires sont davantage intégrés dans les processus de marketing, et contribuent notamment aussi au développement des destinations avec leurs propres ressources.
- Les pouvoirs publics sont considérés comme des partenaires et des mandataire au même titre que les prestataires et doivent satisfaire des attentes précises.

D'une manière générale, le RGD doit s'enquérir en de l'évolution des affaires et prendre des mesures de nature à renforcer la compétitivité de la destination.

Merci de votre attention.

**Vous trouverez d'autres informations à l'adresse
www.alexandria.unisg.ch**