Vous avez dit : *stratégie touristique* ?

Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le sujet sans jamais avoir osé le demander… avec Solène Raffort, coordinatrice de la cellule tourisme à la Communauté de communes Haute Maurienne Vanoise.

Dans un large panel de destinations touristiques de montagne, la Haute Maurienne Vanoise a une place de choix. Il faut dire que la nature lui a tout donné : la Vanoise bien sûr, 3e massif glaciaire de France, avec la flore et la faune qu'on lui connaît mais aussi des panoramas à couper le souffle et surtout accessibles. Bref, une montagne pour tous ! Et si depuis Hannibal et même avant lui notre vallée est incontournable pour les voyageurs, elle est aujourd'hui une destination à part entière, où l'on s'arrête pour ses vacances mais où, avant tout, on a décidé de vivre. Quinze villages - joyaux de vie locale - rendent compte de cet enracinement dans la Haute Vallée.

Tous ces atouts, géographiques et humains, ont permis naturellement de fonder l'économie touristique de la Haute Maurienne Vanoise, à partir du milieu du 20e siècle. Aujourd'hui, avec ses deux anciens territoires enfin réunis et ses 6 stations de ski à découvrir et où se reposer, se ressourcer, s'amuser, la Haute Maurienne Vanoise se rassemble autour d'une stratégie pour gagner.
Gagner quoi ? La vie, toujours. Ce n'est pas une stratégie pour servir l'ambition de quelques groupes financiers sans lien avec le territoire mais pour que les habitants d'ici, leurs enfants, leurs petits-enfants puissent continuer à vivre et travailler ici. Entretien.

En tant que coordinatrice de la cellule Tourisme à la Communauté de communes Haute Maurienne Vanoise, Solène Raffort co-pilote la stratégie touristique au côté de son directeur Philippe Reymond et du directeur de l'office de tourisme, Pascal Coudurier. Elle assure le lien entre la CCHMV et l'OTHMV pour tout ce qui concerne le tourisme.

Terra Modana : Dîtes-nous tout, à quoi sert une stratégie touristique en Haute Maurienne Vanoise ?

Solène Raffort : Ça sert à définir un cap et à donner une vision du tourisme à 5… 10… 15 ou 20 ans… et ça sert à déterminer quel chemin l'on va prendre pour y arriver, collectivement. J'insiste sur ce dernier point car la réussite est conditionnée par la capacité à avancer tous ensemble dans le même sens, habitants, socioprofessionnels, élus, dans un souci de cohérence mais aussi d'efficacité !

On part de quels constats ?

Nous savons que sur le marché du tourisme, notre destination Haute Maurienne Vanoise a de formidables atouts. Oui, mais elle n'ose pas encore franchement l'affirmer !
Toute l'année la nature est ici puissante, la Haute Maurienne Vanoise est une destination de grands espaces propices à l'exploration et au ressourcement.
Ses sommets et glaciers, sa biodiversité, ses paysages, son parc national, son histoire et son patrimoine, ses villages et ses habitants, son Beaufort, ses Bleus et autres délices du terroir... mais aussi bien sûr ses stations - motrices de l'économie touristique - en font une terre d'exception, un formidable terrain de jeu qui n'a rien à envier à certaines contrées lointaines, si ce n'est leur notoriété.
Si le territoire vit plutôt bien, les marges de progression sont néanmoins encore importantes : beaucoup reste à faire pour booster l'attractivité et améliorer l'accueil. Acteurs touristiques publics et privés, tous ensemble et chacun à notre niveau, nous pouvons encore faire mieux.
Il y a du potentiel et c'est très positif !

Quelle vision pour le territoire ?

Retour vers le futur ! Projetons-nous dans une quinzaine d'années :
La destination Haute Maurienne Vanoise est devenue plus attractive pour des clientèles touristiques en quête d'une montagne vivante, préservée et facile à explorer. Le territoire valorise ses richesses naturelles et culturelles exceptionnelles, considérées comme des atouts majeurs qui font la différence. Voilà ce qui lui donne une place de choix sur les marchés touristiques alpins mais aussi au côté de destinations type « grands espaces », à l'étranger.

La Haute Maurienne Vanoise rivalise !

Face à des paysages époustouflants, chacun vient vivre ici des expériences uniques et inoubliables.

Structurée, partagée, portée par tous et pour tous, cette stratégie permet un développement équilibré du territoire dans ses composantes économiques, sociales et environnementales.

Au-delà du tourisme, le territoire réussit à booster son attractivité globale, à destination des entrepreneurs, des entreprises, des populations, améliorant ainsi sa capacité à se projeter dans un avenir plus lointain et durable. Durable car tout cela est renouvelable. Telle est la vision projetée par la stratégie touristique.

Comment cette stratégie touristique a-t-elle été élaborée ?

Sur la base d'un diagnostic qui, en 2015, a porté sur l'offre touristique hiver et été, avec ses aménités (tout ce qui fait le charme de notre montagne), ses activités, ses hébergements, sa restauration, ses commerces et services… Un diagnostic qui a porté également sur les actions menées par les structures touristiques alors en place (OT), sur le marketing notamment... sans oublier l'organisation et la gouvernance du tourisme.

Et qu'avez-vous mis en évidence ?

Du diagnostic se sont dégagés les enjeux du développement touristique - c'est-à-dire ce qu'il est essentiel de travailler - puis la stratégie elle-même, à savoir : comment fait-on, comment répond-on aux enjeux.

Quels sont les facteurs-clés du succès ?

Parmi les principaux :
- La nécessité de maintenir la maîtrise locale du développement touristique au niveau des acteurs locaux, pour les populations locales.
- Celle de travailler l'accueil et l'offre touristiques avec l'ensemble des acteurs socioprofessionnels (hébergeurs, restaurateurs, prestataires d'activités et de services), en visant l'excellence de ce qu'on appelle « le parcours client[1] ».
- La définition d'une stratégie marketing pérenne et performante, qui tient compte du marché et des nouvelles tendances de consommation touristique, avec les outils et techniques correspondants qui « vont bien », notamment dans le domaine du digital.
- La nécessité de déployer une nouvelle organisation pour mettre en œuvre la stratégie touristique de la manière la plus optimale possible.

Quelle concertation pour élaborer cette stratégie ?

Les réflexions ont été pilotées par la communauté de communes et donc les élus du territoire (Ndlr : le tourisme est l'une des compétences de la CCHMV) en lien étroit avec les 4 offices de tourisme alors en place ainsi qu'avec les domaines skiables. Des groupes de travail pluridisciplinaires ont permis d'associer acteurs publics et privés à la démarche. Un grand merci à tous ceux qui ont participé !

Dans quel ordre avez-vous mis les priorités… Quelles sont les actions mises en place…

Une fois la stratégie définie et que l'on sait où l'on veut aller et comment y aller… y'a plus qu'à ! La difficulté est qu'il faut mener tout de front… Et 5 ans, c'est court pour mener un plan d'actions ambitieux.
Voici ce qui est en cours...
- La **requalification de l'offre de randonnée pédestre** pour la rendre plus lisible.
- La **structuration et la valorisation de l'offre VTT** à destination des sportifs, des familles et des amateurs de découverte et de contemplation.
- La poursuite par les domaines skiables des **aménagements de pistes et le renouvellement de leurs appareils de remontées mécaniques.**
- La restructuration de l'offre d'activités indoor, piscines et bases de loisir notamment.
- Le réaménagement du Col de L'Iseran, en lien avec nos voisins de Haute Tarentaise.
- La **valorisation du patrimoine** avec notamment la réhabilitation du Télégraphe Chappe d'Avrieux (dernier des trois télégraphes Chappe restaurés après ceux de Saint-André et Sardières).
- La valorisation des produits locaux à travers notamment la plateforme e-commerce « Terroir de Maurienne » dont la mise en ligne est imminente.
- L'amélioration des accueils à la ferme, en alpage notamment.

Un « grand orchestre », comment y joue-t-on ?

Pour la mise en œuvre de la stratégie, il y a 8 grandes fonctions touristiques à activer et coordonner :

- ❁ Le développement d'activités et de services
- ❋ La gestion d'équipements et de services
- ✱ L'accueil / information
- ❖ La promotion / communication
- ❇ La commercialisation
- ✰ L'animation
- ❂ L'observation touristique
- ❍ La coordination des acteurs touristiques privés

De manière schématique :

L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie sont **copilotées par la Communauté de communes et l'Office de tourisme**.
Le développement et la gestion d'activités d'équipements et de services sont assurés par les collectivités (communauté de communes, communes) soit en régie directe[1] (randonnée pédestre, VTT par exemple) soit par le biais de Délégations de Services Publics[2] (domaines skiables) et bien entendu par les acteurs privés (socioprofessionnels et prestataires d'activités).
L'accueil et l'information touristique, la promotion et la communication, la commercialisation, l'animation, l'observation touristique et la coordination des socioprofessionnels sont **des fonctions déléguées à l'office de tourisme par la Communauté de communes qui dispose de la compétence**.
Pour que tout « sonne juste » pour nos clientèles touristiques et afin que soient générées les retombées escomptées, il faut :
- une partition (la stratégie)
- un chef d'orchestre (CCHMV/OTHMV)
- des musiciens (tous les acteurs publics et les socioprofessionnels). Les instruments doivent être accordés et les musiciens doivent jouer juste et en rythme…

[1] Régie directe : la collectivité gère directement le service
[2] DSP : un contrat par lequel la collectivité confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé.

La stratégie touristique Haute Maurienne Vanoise : 5 ans, 5 axes

La stratégie est élaborée pour une période de 5 ans. Elle sera revisitée en 2020. Sa mise en œuvre est copilotée par la CCHMV et l'OTHMV (office de tourisme Haute Maurienne Vanoise). Le plan d'actions qui découle de la stratégie a plusieurs maîtres d'ouvrages (CCHMV, OTHMV, communes, PNV, domaines skiables, acteurs privés).

Axe 1 : Explorez-nous, découvrez-nous, profitez ! 100% plaisirs
Il s'agit de structurer une offre d'activités touristiques basée sur l'expérience en lien avec les ressources du territoire, exemples : les activités de pleine nature… la valorisation du patrimoine... le tout avec une approche innovante et qui différencie la Haute Maurienne Vanoise des autres destinations touristiques.

Axe 2 : Laissez-vous faire, nous savons faire… 100% bienvenus
Avec cet axe, nous recherchons l'excellence en matière d'accueil touristique et de convénience (rendre la vie plus facile au client, s'assurer que son séjour sera réussi). Pour cela, nous devons travailler dans le cadre d'une démarche de progrès collective et déployer les services de mobilité afin de « mailler » la destination Haute Maurienne Vanoise (voir page 3).

Axe 3 : Chauds ! Les lits… 100% douillets
Il s'agit d'améliorer le taux de remplissage de l'ensemble des lits du territoire, quelle que soit leur typologie ou leur mode de commercialisation. Maintenons chauds les lits chauds, réchauffons les lits froids !

Axe 4 : Un marketing intelligent… 100% gagnant
Très clairement, nous devons renforcer l'attractivité et améliorer la commercialisation de la destination Haute Maurienne Vanoise et des destinations qui la composent par un marketing performant et dans l'air du temps. L'idée est bien de générer du business. Stratégie...plan d'actions… go !

Axe 5 : Tous ensemble, vers les sommets… 100% partenaires
Cet axe fait référence à une gouvernance touristique du territoire efficace et partagée, à l'échelle de la destination élargie, soit 10 communes et 6 stations. Nous devons travailler la performance de notre organisation.

La stratégie est cofinancée dans le cadre du Contrat Espace Valléen par la région Auvergne-Rhône-Alpes, l'Etat et l'Europe. Le département de la Savoie cofinance également certaines actions.

Grand Nord canadien ? Non, Haute Maurienne Vanoise... *Photo Nathalie Allilaire - La Grande Odyssée*

Californie ? Non non, Mont Cenis... *Photo minicel73*

Là, pas de doute, on est bien chez nous... *Photo J. Lund*

●Le déploiement de la fibre optique, qui contribuera nécessairement à l'amélioration de l'accueil numérique de la destination.
●La définition d'un **nouveau schéma global de déplacement**, car la destination Haute Maurienne Vanoise n'existera pas sans réseau de transport en commun cohérent (voir en page 3).
●Les réflexions autour du futur Pôle d'Echanges Multimodal de Modane.
●La mise en œuvre de ce qu'on appelle la « **Politique Immobilier de Loisir** », soit la connaissance et la mise en réseau des propriétaires, l'émergence d'une démarche qualité, un appui à la rénovation, des conseils en fiscalité, un accompagnement à la commercialisation… et structuration de l'ensemble de ces services au sein, d'une « **Maison des Propriétaires** » à naître en 2019.
● L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'actions marketing de la destination Haute Maurienne Vanoise, dont la création d'un nouveau site web présentant la destination et toutes les entités qui la composent.
●L'extension de la place de marché à l'ensemble de la destination.
●La mise en route d'une nouvelle organisation touristique avec la **création de l'office de tourisme**, sous l'appellation Haute Maurienne Vanoise Tourisme.
●La création d'un **observatoire quantitatif et qualitatif de la fréquentation touristique** pour disposer d'un tableau de bord unique à l'échelle de la vallée ! (encadré à droite).

Et ce qui va être lancé d'ici 2 ans, entre autres projets...
●L'**amélioration de l'accueil des populations saisonnières.**
●La valorisation du **Chemin du Petit Bonheur.**
●La **mise en tourisme des patrimoines insolites, bizarres et étonnants.**
●La **démarche de progrès collective (par filière).**
●Le développement de l'**Ecomobilité.**
●La gestion de la **relation client.**
●Le renouvellement de la **stratégie commerciale.**

On n'a pas ici de grands opérateurs extérieurs qui gèrent le tourisme, c'est donc que l'on a la maîtrise…

Effectivement, la Haute Maurienne Vanoise a fait le choix d'un développement maîtrisé localement. Les décisions sont prises par les acteurs locaux et de fait, en faveur du développement local. Bien plus que sur certains autres territoires de montagne une grande partie de l'argent issu de l'activité touristique est réinvesti ou dépensé localement. L'économie touristique participe clairement au maintien voire au déploiement d'autres activités économiques, comme l'agriculture ou le BTP. Elle permet également le maintien et l'amélioration du cadre de vie (tissu commercial, services à la population, vie associative, etc.). Le territoire, ainsi plus attractif, accueille également des activités industrielles de manière pérenne et, de manière plus confidentielle pour l'instant, des télétravailleurs qui font le choix d'un autre mode de vie.

Nous avons 6 stations. Elles ont toutes été concurrentes, or aujourd'hui on leur demande de travailler ensemble…

Sur le marché hivernal, nos 6 stations peuvent être perçues comme concurrentes… par nos clients bien sûr, et… de fait en interne par les acteurs touristiques. Sur le marché estival, cet esprit de concurrence est moins perceptible.

Mais relativisons : bien que l'on comprenne que pour des raisons de logiques de rentabilité économique, un acteur touristique à La Norma perçoive sa station comme concurrente de celle de Bonneval-sur-Arc, de notre point de vue de développeurs territoriaux ce qui compte avant tout, c'est que le client dépense son budget vacances sur notre « territoire-bassin-de-vie ».
La concurrence existe mais se joue plutôt entre la Haute Maurienne Vanoise et les autres destinations touristiques...
y compris à l'échelle internationale !
Ici, les élus ont choisi de travailler dans une logique de **« coopétition »**. Pour que cela fonctionne, la stratégie marketing doit être intelligente et sa mise en œuvre tout aussi pragmatique. Selon les marchés et les périodes on doit pousser Haute Maurienne Vanoise ou les stations… ou les deux ! Les outils digitaux notamment nous permettent cette agilité.
L'organisation touristique toute entière est au service de la réussite de cette stratégie. Il s'agit de réussir ensemble ce que chacun n'aurait pu faire seul.

Vu la concurrence sur les marchés touristiques… les maîtres-mots sont : professionnalisme (et professionnalisation), performance et excellence. Nous n'avons pas d'autre choix que de jouer « collectif » !

Le nouveau forfait de ski (voir page 6) a été imaginé dans cet esprit ?

Les nouveaux forfaits, annuel et 6 Jours et +, illustrent bien ces choix marketing.
L'hiver, chaque station éclaire sa propre scène, mais toutes appartiennent à la « famille Haute Maurienne Vanoise ».
Le client qui achètera un forfait 6J et + « Aussois » pourra skier 1 jour dans chacune des autres stations-sœurs de l'Espace Haute Maurienne Vanoise. Parmi nos clients fidèles certains clients ne changeront rien à leurs pratiques, d'autres en revanche saisiront l'opportunité de découvrir tout l'Espace Haute Maurienne Vanoise. A distance, pour le prospect, chez lui, cette nouvelle présentation de l'offre constituera une véritable « aide à la décision », dans le choix de la destination.

Le tourisme et le marketing touristique fondent une science nouvelle pour les territoires, mais ses mots, son langage, sont parfois compliqués, exemple : expérience-client[1], parcours-client[2], … convénience[3]… tourisme expérientiel[4]…

Je reconnais que l'on parle parfois dans notre jargon… Mais pour organiser et structurer il est nécessaire de conceptualiser, tant soit peu. L'ingénierie touristique est au carrefour de nombreuses disciplines… économie, géographie, environnement, histoire, sciences sociales… Notre travail consiste notamment à coordonner, à faire en sorte que les acteurs communiquent, se parlent, s'écoutent, se mettent d'accord… et pour cela il faut des mots porteurs de sens !

Et le client dans tout ça ?

Il est au cœur de nos préoccupations.
Faire rêver nos clients fidèles et prospects, c'est bien, c'est même nécessaire !
Mais les satisfaire, c'est mieux, c'est indispensable ! Car un client insatisfait est un client perdu, et qui de surcroît fera part de sa déception à son entourage proche et moins proche. En revanche, un client satisfait et heureux fera part de son enthousiasme autour de lui, par le biais notamment des réseaux sociaux, où la satisfaction comme l'insatisfaction deviennent rapidement virales !
Donc, pour que le parcours-client soit réussi, nous devons nous coordonner… entre acteurs publics, entre acteurs publics et privés, entre acteurs privés. Et être très à l'écoute de nos clients via notre observatoire touristique, pour mesurer et réajuster lorsque cela est utile et nécessaire.

L'observatoire touristique

Le saviez-vous ?
La Haute Maurienne Vanoise compte **47 601 lits** (47 100 à L'Alpe d'Huez Grand Domaine, 37 800 à Megève et 35 734 aux Arcs)

Durant l'hiver 2018 :
1,9 millions de nuitées enregistrées.
Un lit touristique a généré en moyenne **3 663 €** de retombées économiques.
67 % des tribus en voyage en Haute Maurienne Vanoise avaient des enfants.
17,8 % des clientèles étaient étrangères.
Le taux de fidélité s'élevait à **75 %**

Pas de réussite de la stratégie touristique sans pilotage ! Et pas de pilotage sans tableau de bord !
L'observation touristique quantitative et qualitative se fait désormais selon la même méthode à l'échelle de toute la destination. Au fil des saisons cela permet de suivre la fréquentation des hébergements et des domaines skiables, de mieux connaître le profil et le comportement de nos clients, d'identifier les points de satisfaction et d'insatisfaction. Et cela permet de réagir et d'adapter, dans la mesure de notre possible, les actions menées.

[1]**L'expérience client** « est l'ensemble des interactions perçues par le client, avant, pendant et après l'achat. »
[2]**Le parcours-client «** est le cheminement suivi par le client depuis la formulation de son désir de voyage, ses actions effectives pour l'organiser, jusqu'à ses démarches post-séjour. »
[3]**La convénience** « correspond à un besoin de facilité, de fluidité, de commodité, d'accessibilité mentale et physique, facile, rapide, sans heurts… facilitons la vie à nos clients ! »
[4]**Le tourisme expérientiel** « invite les visiteurs à participer à une série d'activités touristiques mémorables et essentiellement personnelles. Mettant tous les sens à contribution, il forge des liens au niveau physique, émotionnel, spirituel, social ou intellectuel. C'est un genre de tourisme conçu pour susciter les interactions entre les visiteurs et les gens du coin, favoriser les conversations, stimuler les sens et mettre en valeur le caractère unique de la destination. »