



UNION FRIBOURGEOISE DU TOURISME
FREIBURGER TOURISMUSVERBAND

Concept marketing

2008

Annexe
à la Stratégie de développement du tourisme fribourgeois
«Vision 2030»

janvier 2008

Introduction

FRIBOURG REGION est une des 13 régions touristiques reconnues par SuisseTourisme. Elle est petite, mais présente des atouts de taille, avec des offres « nature » et authentiques, une très grande diversité sur peu d'espace, une Suisse en miniature.

Les dernières années ont été turbulentes pour la branche du tourisme. FRIBOURG REGION a néanmoins réussi, malgré des conditions difficiles, à réaliser un développement et des taux de croissance notables (p. ex. dans le domaine des nuitées d'hôtel), dépassant les autres régions. La coopération étroite entre toutes les organisations touristiques du canton et le marketing ont également bien évolué.

Ce développement réjouissant touche toutefois à des limites. Ainsi, l'offre (infrastructure et suprastructure touristiques, selon la définition du Prof. H.R. Müller) n'évoque plus guère. Dans l'hôtellerie et la para-hôtellerie commerciales, il serait urgent de prendre des mesures pour améliorer la qualité, élargir l'offre et investir (!). Une vague de renouvellement est de mise également dans le domaine des remontées mécaniques. L'offre pour les journées de mauvais temps est aussi trop faible. Et dans le domaine des logements de vacances, le problème des « lits froids » appelle de nouvelles approches de solution.

D'autres défis se profilent à l'horizon en dépit d'une conjoncture à nouveau plus favorable. Certes, le marché des voyages est en croissance, mais la concurrence internationale se fait de plus en plus impitoyable (politique d'évincement du marché), avec l'arrivée sur le marché d'une offre de quantité et de qualité toujours plus abondante. Le comportement des touristes s'est également modifié : ils voyagent davantage mais moins long et ils sont moins fidèles à une destination. Ils se renseignent d'abord dans le détail, parce que les informations sur les prix et les prestations sont transparentes, ce qui facilite la comparaison.

La communication aux groupes cibles tend à passer des canaux traditionnels au « Permission-Marketing » (on demande l'autorisation des personnes ciblées avant de leur envoyer de la publicité) et la crédibilité du marketing classique tend à diminuer. Ce sont les produits/offres clairement profilés (positionnement) qui obtiennent les meilleurs scores. Se démarquer de la concurrence - telle est désormais la devise.

La proximité de la nature et l'authenticité sont les garants du succès de FRIBOURG REGION et vont le rester. Cela dit, la beauté des paysages ne suffit plus à elle seule à satisfaire une société de consommation essentiellement passive. Il faut des événements, dûment mis en scène, et des offres divertissantes, le tout sans perte d'authenticité.

FRIBOURG REGION met à disposition le marketing de destination et les informations basiques à la clientèle ; les organisations partenaires fournissent des informations plus détaillées et s'occupent de l'accueil et de la prise en charge des hôtes. Une étroite collaboration avec les prestataires dans les domaines de la conception de produits – et donc une intervention dans la gestion de produits – ainsi que la commercialisation sont urgentes. Une stratégie commune en matière de marques demeure indispensable.

Ce résumé, qui reflète les décisions issues de l'analyse du marché et fonde le présent concept, doit servir de fil rouge pour un marketing efficace et efficient dans le courant des cinq prochaines années. Une bonne acceptation des recommandations correspondantes est la condition sine qua non pour que FRIBOURG REGION et ses partenaires se profilent en tant que destination et soit perçue comme telle, et tirent le meilleur profit des atouts de la région.

« Get natural, feel good » Voilà ce que nous voulons offrir à nos visiteurs ... et nous y arriverons ensemble !

Fribourg, janvier 2008 / Erich Bapst, directeur Marketing

Table des matières

Restrictions, délimitations	4
Analyse	5
Vision	6
Charte	
Objectifs	
Positionnement	7
Domaines d'activités stratégiques	8
Stratégie	9
Groupes cibles	
Marchés	10
Stratégie marchés	11
Stratégie marques	12
Partenariats stratégiques	
Marketing mix	13
Conclusions	14

Restrictions, délimitations

Le présent document est un concept de marketing ; nous avons délibérément renoncé à établir des considérations sur le développement visé du tourisme dans la région (développement de l'infrastructure et de la suprastructure touristiques). Nous renvoyons pour cela au concept à l'étude de l'Union fribourgeoise du Tourisme. Nous ne traiterons pas non plus de l'information à la clientèle, de l'accueil et de l'événementiel touristiques, qui ne sont pas du ressort de FRIBOURG REGION mais de celui des pôles touristiques respectifs.

Nous ne publierons pas l'analyse détaillée de la concurrence, ni n'aborderons le domaine « tourisme à la journée » (logiquement presque uniquement le fait de personnes résidant en Suisse). Si ce domaine est important dans notre région et sa création de valeur substantielle quoique nettement moindre en moyenne journalière que le tourisme avec nuitées, il est avant tout de la compétence des organisations touristiques locales. Notons toutefois que les excursions d'une journée peuvent fonctionner comme des accroches et déboucher sur un séjour, le cas échéant.

Dans la branche complexe du tourisme, avec son réseau d'entreprises et d'organisations indépendantes, il est toujours difficile d'articuler des chiffres concrets. Certes, la plupart des partenaires partagent les mêmes objectifs, mais ils gardent leur pleine marge de manœuvre. Une analyse quantitative des résultats et un reporting digne de ce nom en sont encore à un stade embryonnaire. En règle générale, on se fonde uniquement sur le nombre des nuitées. Les nuitées d'hôtel - qui ne peuvent être attribuées à aucun segment -, sont extrapolées via des valeurs d'expérience (p. ex. dépenses journalières moyennes d'une personne, suisse ou étrangère, séjournant à l'hôtel). Ces chiffres, combinés à des opinions d'experts, des données issues de la science, de la recherche et de la pratique, des expériences et indicateurs propres, permettent néanmoins de formuler les hypothèses, les thèses et les ordres de priorité qui seront traités ci-après.

Analyse

Réalisée avec les outils classiques, l'analyse stratégique a porté sur la vision, la branche, l'orientation clients, les marchés, les tendances, l'analyse PESTEL (environnement), la SWOT, la concurrence, l'entreprise dans son ensemble, les domaines d'activités stratégiques, la stratégie de la différenciation, etc. Ses résultats ont servi à définir le marketing mix recherché. Nous ne donnons pas le détail de toutes ces analyses. Les points essentiels sont retenus dans le tableau **SWOT** ci-dessous. L'analyse des forces et faiblesses repose surtout sur une vision interne neutre; les opportunités et les menaces sont déduites principalement de l'analyse PESTEL (environnement politique, économique, social, technologique, écologique, légal).

Forces:

Paysages naturels intacts
Lacs et rivières attractifs
Réserves nat. d'importance nat./rég.
Bilinguisme (?)
Vieille-Ville de Fribourg et autres
Riches trésors d'art sacré
Université et autres écoles
Artisanat traditionnel
Offre culturelle et événementielle importante
Offre importante en hébergements collectifs
Gastronomie à prix attractifs
Spécialités culinaires régionales, terroir
Réseau de chemins balisés (randonnée, vélo, VTT, Inline skate, raquettes, etc.)
Montagnes « pas trop hautes »
Wellness et Spa à Charmey
Stations sports d'hiver familiales
Schwarzsee – label familles bienvenues
Plusieurs terrains de golf
Offres « Suisse pure »
Situation centrale
Diversité remontées mécaniques
Le Gruyère, fromage de réputation mondiale
Chocolat
Marque Suisse
Sécurité
Satisfaction clients convenable
Coopérations bien développées
Know how élevé
Bons outils d'info/communication (cartes, guides, Internet, etc)

Faiblesse:

Offre « mauvais temps » trop faible
Faible altitude des domaines skiables
Peu d'événements à retentissement international
Manque d'hôtels à grande capacité
Manques dans le domaine MICE
Manque d'hôtels originaux
Manque para-hôtellerie commerciale (app. vacances, campings, vacances à la ferme, auberges de jeunesse, etc)
Manque de créativité
Qualité du service à améliorer
Horaires d'ouverture à améliorer
Remontées mécaniques : besoin de rénovation, situation économique difficile, coopération encore insuffisante
Offre TP et besoin touristique
Offre navigation plutôt à la baisse
Manque de zones piétonnes en ville
Manque d'espace « flâneur » en ville
Faible offre en matière de shopping
Manque de places de parc en ville
Modération / régulation de trafic
Faible image de la destination touristique
Compréhension du tourisme insuffisante
Niveau des prix en Suisse
Rapport prix/prestations
Nuitées isolées mal acceptées
Économies d'échelle
Mesurabilité des efforts de marketing
Faiblesses dans l'accueil des touristes
Réservation offres courts séjours et last minute
Offres familles/enfants insuffisantes

Opportunités:

Tendance vacances santé
Tendance vacances fitness
Tendance vacances nature
Tendance vacances « bien-être »
Développement démographique, plus de loisirs
Ouverture à de nouvelles coopérations
Amener les produits touristiques au niveau suisse « first class »
Promouvoir et mettre en scène l'événementiel, l'entertainment
Attractivité croissante de la mobilité douce
Electrobikes, etc.
Systèmes intégrés de diff. types de transport
Systèmes de billets uniformisés
Développement d'un système de location de matériel
Voyages rapides, à bon prix au départ des centres
Prix de l'essence en hausse
Tendance vacances plus courtes, plus fréquentes
Tendance Nordic Walking, etc.
Élargissement offre « été »
Solutions à la carte
Améliorer le confort des clients
L'entreprise en tant que « facilitateur »
Bonne intégration des immigrants
Internet répandu partout
Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), GPS
Prise d'influence sur le Product Management
Yield Management
Réflexion « customer value »

Menaces:

Pression des prix, concurrence internationale
Coûts comparativement élevés
Crise du secteur de l'hébergement ?
Investisseurs frileux
Manque de mesures étatiques
Changement climatique, catastrophes
Pollution
Terrorisme / fanatisme
Restrictions entrée/sortie de pays, formalités de voyage
Sécurité des voyageurs
Criminalité en hausse
Campagnes de désinformation
Flux migratoires massifs
Conjoncture défavorable
Tourisme « à la journée » croissant
Société à 2 vitesses, paupérisation
Politique de subventionnement déséquilibrée
Économie grise
« Mort des petits commerces », densité d'approvisionnement
Heures d'ouverture limitées et autres obstacles
Dépeuplement des régions rurales
Ressources disponibles suffisantes ?
Renchérissement et budgets disponibles ?
Ressources humaines
Abus de marques
Branche « agences de voyage » en mutation
Trilinguisme déficient
Négligence des avantages concurrentiels

Vision

« Get natural, feel good »

FRIBOURG REGION veut faire vibrer d'émotion ses hôtes

Nous offrons des possibilités idéales pour se ressourcer : proximité de la nature, authenticité et diversité des expériences et de l'offre.
Nous communiquons avec nos hôtes en trois langues.

Charte (lignes directrices)

Parce que FRIBOURG REGION **a du caractère**, elle peut offrir des **émotions** !

Nous tous, les organisations touristiques, les prestataires, les employés, la population dans son ensemble, répondons de l'image de la région :

Notre personnalité ...

La nature et l'authenticité sont nos principales valeurs ; nous les cultivons avec passion.

Nous sommes nous-mêmes naturels et authentiques.

Nous sommes fiables et dignes de confiance.

Nos ambitions ...

Nous encourageons les expériences.

Nous sommes aimables et prévenants.

Nous offrons des prestations de qualité et résolvons immédiatement les problèmes qui se présentent.

Nos principes ...

Nos hôtes se sentent bien chez nous !

Nos partenaires se sentent bien avec nous.

Nous nous sentons bien.

Objectifs

Nous visons les objectifs communs suivants:

Focalisation sur le client

Nous voulons axer la conception de nos produits, offres et services sur les besoins et les intérêts de notre clientèle. Qualité > Service > Expérience. Nous cultivons notre authenticité et proposons des produits touristiques proches de la nature.

Nos hôtes se sentent bien !

Nos hôtes vivent la nature et de vraies vacances !

Conception de destination

Nous voulons agir de manière coordonnée pour l'ensemble de la destination, en intégrant les prestataires intéressés. Marketing > Events > Conception produits et prix. La bonne communication entre partenaires est pour nous une évidence.

Pour nous, la coopération est primordiale !

Pour nous, remettre régulièrement l'ouvrage sur le métier va de soi !

Marketing de destination

Nous voulons mettre en œuvre un marketing professionnel, efficace et efficient. Le positionnement visé est au centre de nos efforts. Nous voulons et réaliserons une augmentation continue de la demande. Nous misons sur des présences mesurables et contrôlons régulièrement la réalisation de nos objectifs.

Nous voulons être meilleurs que les autres !

Nous sommes petits, mais originaux et rapides !

Positionnement

Les valeurs de FRIBOURG REGION et ses marques (voir p. 12):

Nature

Elle est omniprésente chez nous ! Durable.

Authenticité

Tout est vrai ! Traditions, culture, caractère.

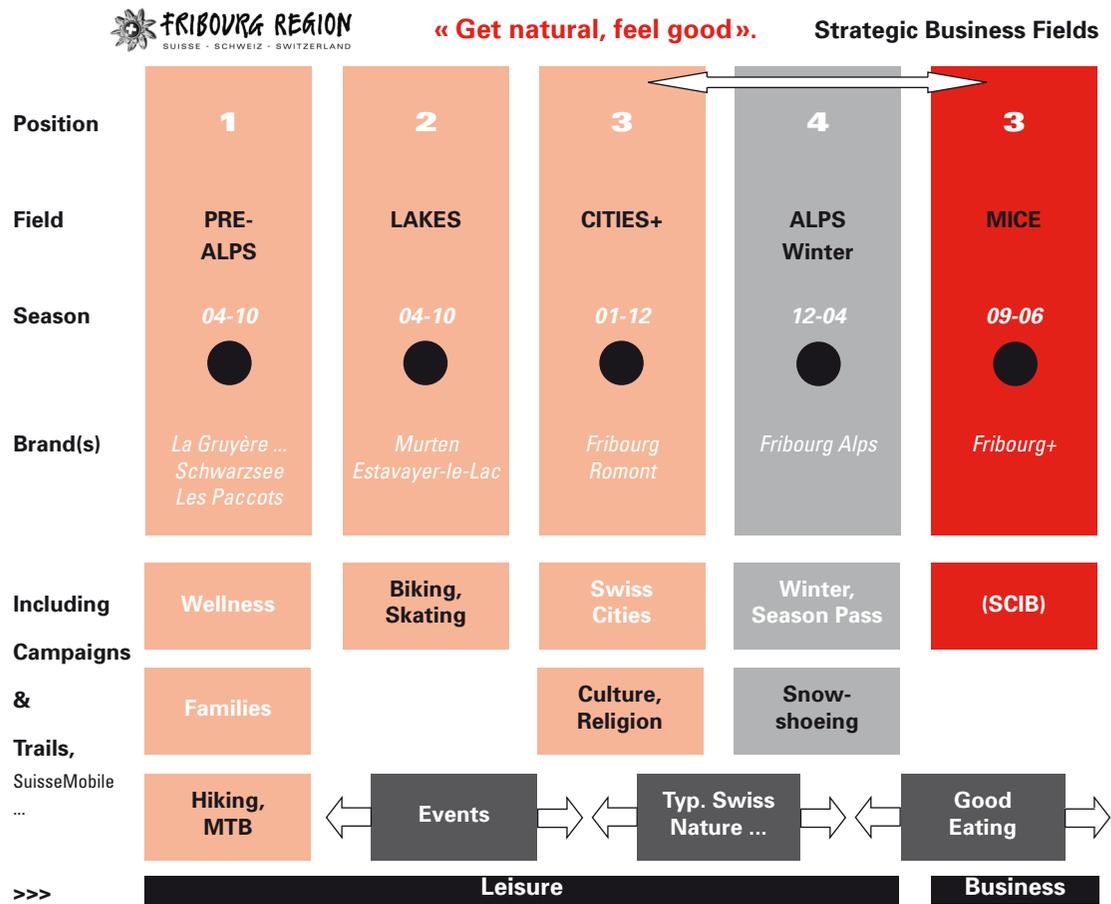
Émotions

Feel good ! Créer des événements, susciter de l'émotion.

Sens de l'accueil

Entre amis ! Ici, personne n'est étranger.

Domaines d'activités stratégiques



- Nous sommes actifs dans ces domaines d'activités stratégiques et visons un taux d'occupation suffisant sur toute l'année > Rentabilité > Amortissement > Investissement
- MICE = Meeting, Incentive, Convention, Exhibition –Tourisme d'affaires. Potentiel de synergie avec ←→ CITIES+ et donc pouvant être traité ensembles !
- Attention : dans le domaine MICE, capacité d'hébergement actuellement insuffisante pour grandes manifestations sur plusieurs jours. Désavantage concurrentiel !

L'offre variée de FRIBOURG REGION se reflète dans la diversité des groupes cibles. Ceux-ci sont classés par thématique. Le tableau ci-dessous sert pour les campagnes promotionnelles comme base pour la détermination des groupes cibles, pour autant qu'il puisse être utilisé au vu des comportements de plus en plus hétérogènes.

Caractérisation du groupe cible:	Descriptif:	Potentiel:
A comme actif (orienté performance sportive)	Adeptes randonnée, vélo, mountain bike, inline, sports d'hiver/raquettes	moyen
A comme actif (orienté plaisir)	Adeptes randonnée, vélo, mountain bike, inline, sports d'hiver/raquettes	élevé
B comme business (me(e/a)t-marketer)	Organisateurs MICE et les participants	moyen à élevé
C comme culture (hédonistes)	Intéressés par la culture, les belles choses, l'authenticité, les événements de toutes sortes	moyen
D comme « dumping » des prix	Touristes de masse, chasseurs de « bonnes affaires »	faible
E comme égoïste	Les « sans émotion » ; les voyageurs solitaires	faible
F comme famille	Orientation famille (famille au sens le plus large)	élevé
Multiplicateur	B to B, KAM: tour opérateur, voyageur, agence de voyage, etc.	faible à moyen*
Influenceur	KMM: médias (externes et internes) / population / politique	élevé

* L'évaluation « faible à moyen » correspond – hélas – aux réalités actuelles du côté des prestataires. Théoriquement et à juste titre, elle devrait être « élevé » !

Marchés

Genre:	Caractéristiques:	Moyens engagés:	Pays:
Marché principal	Clientèle actuelle grande, potentiel élevé	élevé	Suisse, Allemagne, France
Marché secondaire ou niche	Clientèle actuelle petite, potentiel moyen	faible à moyen	USA & Canada, GB, Espagne & Italie ...
Éventuel marché d'avenir	Clientèle actuelle petite, potentiel élevé	faible (en observation!)	Russie, Chine...
Marchés à prospecter indirectement (via multiplicateurs, voir plus haut)	Clientèle actuelle petite, potentiel élevé	faible à moyen*	Global; focus sur pays mentionnés ci-dessus

* L'évaluation « faible à moyen » correspond – hélas – aux réalités actuelles du côté des prestataires. Théoriquement et à juste titre, elle devrait être « élevé » !

Stratégie marchés

La stratégie marchés définit dans quels marchés, quels domaines d'activités stratégiques à traiter avec quelle priorité.

Marché:	Domaine d'activité stratégique:				
	PRE-ALPS	LAKES	CITIES	ALPS/WINTER	MICE*
Région elle-même	(excursions)	(excursions)	(excursions)	*** (e.a. abo saison)	*** (ambassadeurs)
Suisse	***	***	**	**	***
Allemagne	**	**	*		*
France	**	**	*		*
USA & Canada	*	*	*		*
GB	*	*			*
Espagne & Italie	*	*	*		*
Benelux	*	*			*
Russie	*	*			*
Chine...	*	*			*
Global (indirect)	*	*	*	*	*

Légendes:

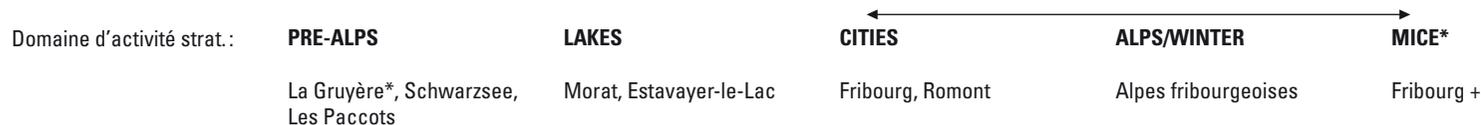
***	priorité élevée	>>>
**	priorité moyenne	>>>
*	priorité faible	
(pas *)	pas de priorité	

ces deux priorités absorbent la plus grande part des moyens marketing disponibles !

Stratégie marques



est utilisé comme marque ombrelle et identificateur géographique. Dans les domaines d'activités stratégiques, les pôles touristiques se profilent chacun avec leurs marques respectives :



* La Gruyère, avec Gruyères, Charmey, Moléson-sur-Gruyères et Bulle

Une attention spéciale continuera d'être accordée à la plateforme Internet www.fribourgregion.ch, qui intègre aujourd'hui déjà les plateformes locales. Moyens de communication et d'informations fiables et plaisants. Développement de l'interactivité. Développement des moyens de communication internes (Sharepoint...).

Un **corporate design commun** pour la région et ses pôles touristiques a déjà été développé et mis en œuvre.

Partenariats stratégiques

Toutes les analyses le confirment : les partenariats et le réseautage sont les clés de la réussite. Dans les régions touristiques, les processus correspondants sont déjà bien avancés. Mais cela ne suffit pas. Le tableau suivant donne une vue d'ensemble (non exhaustive) des partenaires actuels de FRIBOURG REGION.

Succès = renommée > image > fréquences > chiffre d'affaires > gain > cash flow

Ensemble sur la voie du succès!

Organisations touristiques

Pôles touristiques en tant que partenaires clés (COD)
...

Prestataires

Hotelleriesuisse, Fribourg
GastroSuisse, Fribourg
Remontées mécaniques fribourgeoises
Forum Fribourg, Espace Gruyère ...
Hébergements collectifs
Écoles de ski
Navigation ...

Plateformes marketing

Suisse Tourisme, campagnes
SCIB ou organisations comparables
IG SchweizMobil
...

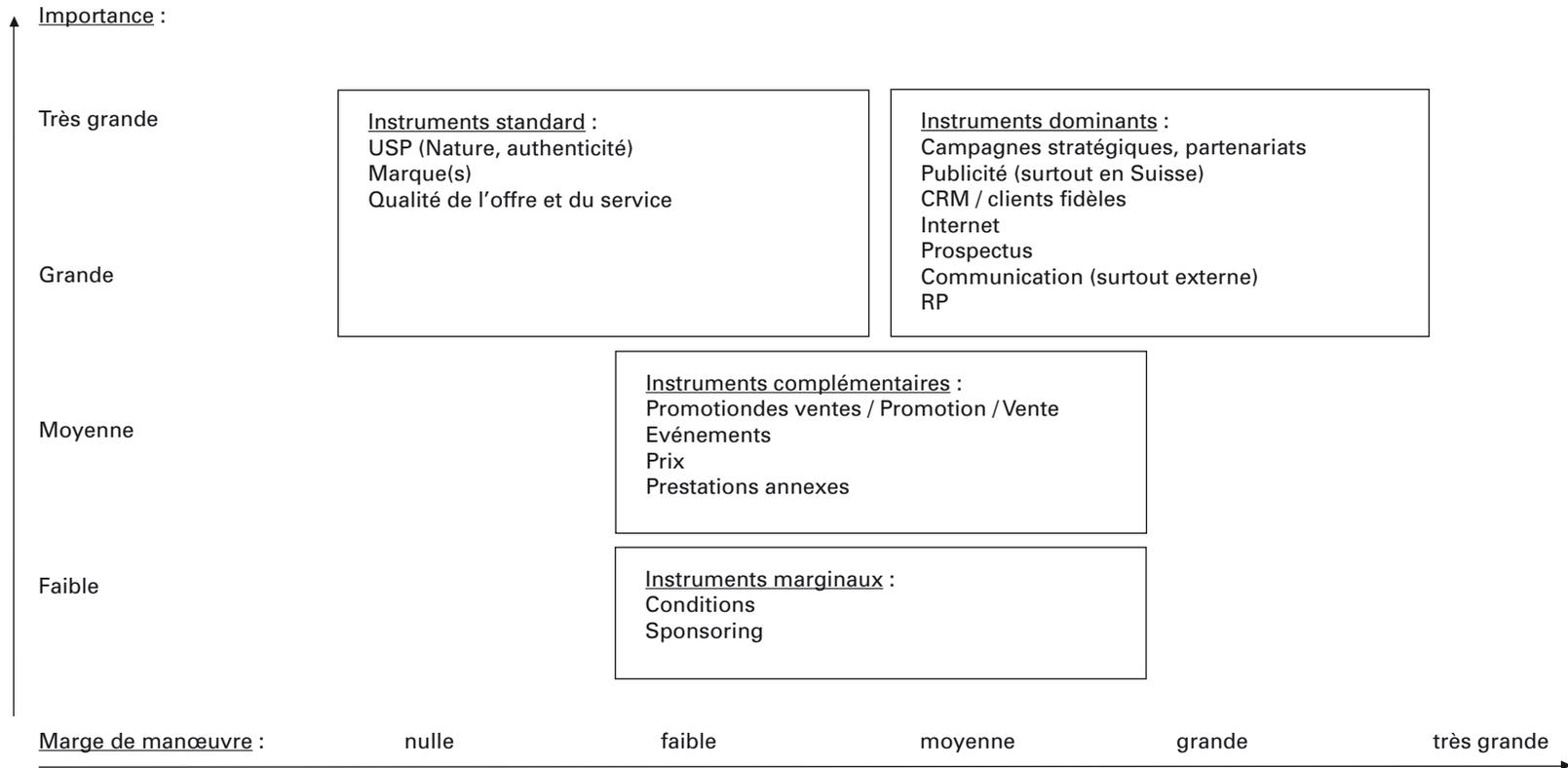
Partenaires non touristiques

Canton de Fribourg
Communes touristiques
Produits du terroir
Entreprises / industries
...

Marketing mix

Instruments de marketing (Product, Place, Promotion, Price) avec lesquels nous envisageons d'atteindre désormais nos objectifs de communication.

FRIBOURG REGION



Conclusions

Le présent concept est fondé sur une situation initiale qui a servi à l'analyse des domaines internes et externes de la destination FRIBOURG REGION. Les lignes directrices et les objectifs de FRIBOURG REGION et de ses partenaires ont été définis d'après les résultats de cette analyse et en accord avec la vision; compte tenu d'importants critères de positionnement, ils débouchent sur la stratégie, la structure et le marketing mix.

De manière générale, FRIBOURG REGION est bien positionnée. Mais ses forces doivent être encore mieux mises en valeur et communiquées. Il s'agit en premier lieu des atouts « nature » de la région, la diversité des paysages et l'authenticité des terroirs et de leurs habitants. Dans un tel environnement, le client peut se détendre et se laisser transporter par l'émotion.

En outre, sa principale faiblesse réside encore et toujours dans le manque d'infrastructures et de suprastructures. En conséquence, le rapport prix/prestations est perçu comme « suffisant » seulement. La prise de conscience des indigènes de l'intérêt du tourisme en tant que secteur économique peut et doit être développée.

FRIBOURG REGION est forte d'un grand potentiel de vacances détente avec une vaste palette d'offres dans un espace bilingue, proche de la nature. Encore susceptible de développement, la qualité de l'accueil est primordiale. Le client doit se sentir bien, ses attentes sont comblées; il doit être reçu pratiquement comme un ami.

Professionnalisme, fiabilité, continuité et une attitude positive vis-à-vis de tous les partenaires et acteurs (stakeholder) concourent à un bon climat de collaboration. Chaque employé – du moins dans le tourisme – doit être conscient de son importance dans ce processus; c'est ainsi seulement qu'il sera motivé lui-même et qu'il pourra motiver les autres.

Tous les objectifs au niveau de la destination FRIBOURG REGION convergent en fin de compte vers le client, aussi par le biais d'une organisation sans cesse améliorée de la destination et à travers un « Destination Management » et un « Destination Marketing » professionnels.

Le positionnement de FRIBOURG REGION se fait par le biais de valeurs clés, que le client perçoit comme des avantages. C'est la communication de ces valeurs clés qui fait le succès à long terme et durable de la destination. C'est dire aussi que la communication doit être focalisante et sélective, à défaut de quoi les messages ne seront pas reçus, ou pas clairement, par le destinataire. En même temps, la communication doit assurer un écart minimum entre le positionnement actuel et le positionnement visé, c.-à-d. ne pas faire de promesses impossibles à tenir. Ce qui n'exclut nullement des effets de surprise ...

Cinq domaines d'activités stratégiques ont été définis, trois étant très nettement (et pratiquement dans la même mesure) prioritaires: PRÉALPES, LACS et MICE (y compris VILLES). En y ajoutant HIVER, nous couvrons pratiquement l'entier du cycle annuel.

Une offre basique répartie sur l'année est un facteur crucial; c'est le seul moyen de rentabiliser les infrastructures, d'étaler les amortissements et de promouvoir des investissements dans le renouvellement et le développement. Ces investissements doivent absolument être entrepris! De même, le risque actuel d'une importante réduction des « sports d'hiver » doit être compensé par des offres disponibles toute l'année, à créer sans retard et avec détermination.

Nous devons continuer à travailler de manière ciblée, intensive et nuancée sur les marchés et les groupes cibles. Se focaliser sur un seul marché, par exemple, est une prise de risque irresponsable, mais une diversification tous azimuts est toute aussi dangereuse, car réduisant à néant l'impact de la communication. En outre, la valeur centrale de la diversité de l'offre reflète automatiquement aussi la diversité des groupes cibles.

La coopération est pour nous et pour nos organisations touristiques depuis longtemps une évidence. Nous avons même une longueur d'avance sur ce front par rapport à d'autres régions touristiques. Exploitions notre avantage (notre petitesse), développons-le et valorisons-le au mieux à l'avenir!

Analyses, discussions, débats, décisions et mise en œuvre de ces décisions dans un esprit de coopération feront qu'à l'avenir le client perçoive FRIBOURG REGION comme une destination globale ... sans cela, il sera impossible d'aller de l'avant !

© E. Bapst /Version : janvier 2008

* * * * *

