

8. CRÉATION D'UN PRODUIT TOURISTIQUE VIABLE

8.1 Mise en œuvre

Les deux chapitres précédents se sont attachés à montrer le large éventail des infrastructures et services que requiert tout produit touristique, ainsi que la diversité des acteurs appelés à participer à son développement. La stratégie du tourisme fournit les grandes orientations de ce développement, mais la concrétisation de cette tâche incombe principalement aux entreprises privées. Véritable clé de voûte de la plupart des destinations axées sur le patrimoine naturel et culturel, les petites et moyennes entreprises (PME) doivent donc être au cœur du processus de mise en œuvre de la stratégie en question.

Le présent chapitre vise à donner à des entreprises particulières, ou à toute autre organisation intéressée, un certain nombre de conseils quant à la manière de concevoir une infrastructure ou un service durable dans le secteur du tourisme, qu'il s'agisse d'une attraction, d'un hôtel, d'un restaurant, d'un voyage organisé ou d'un magasin. Nous verrons ultérieurement l'appui dont ces entreprises individuelles peuvent bénéficier au travers de structures et mécanismes de coordination, afin que la destination offre un produit touristique global qui soit cohérent et dynamique.

Cette approche s'applique à tous les stades du processus de développement touristique, qu'il démarre à peine ou qu'il intervienne dans le cadre d'une destination déjà dûment établie.

8.2 Projets SMART et plans d'entreprise

Quel que soit le type de produit envisagé, une règle d'or s'applique à toute initiative en matière de tourisme: elle doit être rigoureusement planifiée et réfléchie. S'il va de soi que cette règle de strict bon sens doit être respectée par n'importe quelle entreprise, elle n'en revêt pas moins une importance particulière dans le secteur du tourisme, fortement axé sur les micro-entreprises. Les PME étant très vulnérables face à des éléments extérieurs tels que l'évolution des marchés, l'appui financier, la compétence du personnel, etc., les enjeux sont considérables et la rigueur de la planification est la condition sine qua non du lancement de toute initiative touristique.

L'une des meilleures techniques de conception et de gestion d'un produit touristique est la méthode SMART, qui permet d'élaborer un produit

- **Spécifique:** votre projet est clairement défini dans votre esprit.
- **Mesurable:** il correspond à des objectifs précis susceptibles d'être quantifiés et mesurés.
- **Adéquat:** il reflète les ressources disponibles, il est orienté vers la clientèle et il respecte l'environnement local.

*Projets
SMART*

- **Réaliste:** il a de bonnes chances de réussite par rapport à l'investissement requis.
- **Temporel:** il est lié à un calendrier logique qui précise le moment d'exécution de chaque objectif ou de chaque activité critique.

Préparer un
plan
d'entreprise

La méthode SMART est extrêmement utile lors de l'élaboration d'un plan d'entreprise (*business plan*), lequel constitue une première étape quasiment incontournable pour déterminer l'ensemble des éléments à prendre en considération avant le lancement d'une initiative nouvelle. Le plan d'entreprise met également en évidence les difficultés éventuelles à surmonter, et constitue le meilleur moyen de planifier logiquement le processus de développement, et la gestion ultérieure.

Le plan d'entreprise peut servir, enfin, à déterminer le niveau d'investissement requis pour que l'initiative soit rentable, et à étayer les demandes de soutien financier auprès de sources extérieures, qu'il s'agisse d'un prêt auprès d'une banque ou d'un capital d'amorçage octroyé dans le cadre d'autres mesures d'incitation. L'élaboration d'un plan d'entreprise est un exercice qui peut prendre du temps, mais qui ne requiert pas nécessairement de compétences particulières en matière de gestion. La seule capacité indispensable est celle de raisonner logiquement sur le contenu et les modalités du développement envisagé (voir le modèle).

L'élaboration d'un plan d'entreprise doit idéalement suivre les étapes suivantes:

- Fixer un objectif commercial: quel est le but ultime recherché, quel est le résultat escompté du développement d'un produit touristique?
- Procéder à des recherches internes et externes pour s'assurer que l'activité envisagée est réaliste et réalisable. L'analyse de situation, les études de marché et la stratégie du tourisme sont autant d'éléments qui permettent de savoir s'il existe, ou non, un marché valable pour l'activité en question. Une vérification approfondie de vos propres ressources permet, quant à elle, de déterminer si elles suffisent à la création d'un produit viable. Ce point est particulièrement important en ce qui concerne les ressources financières, car il faut parfois plusieurs années avant de récupérer l'investissement initial et de commencer à réaliser un bénéfice. La trésorerie doit donc pouvoir couvrir l'ensemble des dépenses au cours de cette période. De nombreuses entreprises échouent faute d'un financement suffisant ou d'une gestion financière adéquate.
- Préparer votre propre analyse FFOM pour déterminer vos propres forces et faiblesses, de même que les occasions et menaces éventuelles.
- Planifier toutes les actions et le moment de les exécuter, en ne négligeant aucun aspect depuis l'infrastructure de base jusqu'au recrutement du personnel, à la fourniture des équipements et à la production du matériel promotionnel.
- Étudiez l'adaptation du produit aux exigences de la clientèle en tenant compte du type de touristes ciblés (qualité, hospitalité, fidélisation, etc.).
- Cherchez d'autres sources de financement et de conseil ou de formation parallèlement au développement de votre idée.
- Élaborez une stratégie de marketing pour définir la meilleure manière de faire connaître votre produit, de fidéliser la clientèle et d'étendre la saison touristique à l'ensemble de l'année. Ne jamais perdre de vue les quatre 'p' du marketing: produit, prix, promotion et place.

- Rédigez un plan d'entreprise qui reflète honnêtement les points précédents: rien ne sert d'exagérer les recettes potentielles, car vous serez la première victime de prévisions irréalistes ou trop ambitieuses.

Éléments clés d'un plan d'entreprise

Marché:

- Qu'avez-vous à vendre?
- Quels sont les clients potentiels?
- Combien sont-ils disposés à payer?
- Comment les trouver?
- Comment les convaincre d'acheter?
- Combien coûte-t-il de les atteindre?
- Combien de temps faudra-t-il pour créer une base de clientèle suffisante?

Concurrence:

- Qui peut également vendre ce produit ou un produit similaire?
- Quel est le prix demandé par vos concurrents?
- Pourquoi votre produit est-il meilleur? Quel prix pouvez-vous demander?
- Comment vont-ils réagir?
- Quels sont vos atouts?
- Quels sont leurs atouts?

Ressources:

- Quelles sont les ressources dont vous disposez?
- Comment envisagez-vous de les utiliser?
- Quelles seront les charges pour le personnel, les bureaux, le matériel, etc.?
- Combien de temps faudra-t-il pour que la clientèle couvre les dépenses?
- De quelle marge d'erreur disposez-vous?
- Que vous reste-t-il?
- Avez-vous besoin d'un capital de démarrage?
- Pouvez-vous obtenir des capitaux supplémentaires? Des prêts?
- Quel en est le prix? Coût, temps, perte partielle de contrôle?

Gestion:

- Quelles sont vos compétences?
- De quelles autres compétences aurez-vous besoin?
- Comptez-vous assurer seul la gestion ou en partager la responsabilité?
- De quel personnel aurez-vous besoin?
- Pouvez-vous lui offrir une formation et des perspectives de carrière?
- Comment allez-vous gérer le caractère saisonnier (primes de fidélité, promotion hors saison, personnel, etc.)?
- Comment évalueriez-vous les progrès et obtiendrez-vous les commentaires des clients?

Plan financier

- Trésorerie escomptée
- Compte de profits et pertes
- Ressources et charges
- Bilan

8.3 Choix d'une organisation chef de file

Outre les entreprises individuelles qui forment la clé de voûte des infrastructures et des services proposés aux visiteurs, le produit touristique a besoin d'une coordination générale et d'un appui garantissant le maintien de l'attrait et de la compétitivité de l'ensemble de la destination.

La meilleure manière de procéder consiste à désigner un organisme de coordination ou une organisation chef de file capable d'avoir une vue globale du développement et de la gestion de l'activité touristique, et de surveiller la mise en œuvre de la stratégie adoptée dans ce domaine.

Cette organisation chef de file aura notamment un rôle essentiel à jouer en termes

- de stimulation de l'étude de nouvelles initiatives et de nouveaux produits;
- d'appui financier aux projets;
- d'apport d'une formation et de conseils aux différents acteurs;
- de coordination du produit touristique et de renforcement de la structure organisationnelle;
- d'élaboration d'une stratégie de marketing pour l'ensemble de la destination;
- de réalisation d'études de marché complémentaires;
- de fourniture aux acteurs d'informations concernant les progrès et résultats accomplis;
- de contrôle de la performance et d'adaptation de la stratégie et du produit touristiques sur la base de l'expérience et des retours d'information, en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés.

*Rôle de
l'organisation
chef de file*



Les forces et les faiblesses des différents acteurs doivent avoir été clairement établies à ce stade, étant donné qu'un dialogue approfondi et qu'une participation de tous les groupements concernés sont intervenus à toutes les étapes du processus. Il se peut qu'une organisation, publique ou privée, apparaisse de manière naturelle comme le chef de file; ou qu'il soit plus indiqué d'envisager un partenariat entre les différents

groupes. Les organisations chefs de file les plus fréquentes dans le secteur du tourisme axé sur le patrimoine naturel et culturel sont les autorités locales, les groupements de municipalités, les instances responsables des parcs ou les agences de développement. La conduite de la stratégie est moins souvent confiée à une ONG ou au secteur privé (par le biais de coopératives ou d'associations professionnelles).

Les structures qui conjuguent les forces du secteur public et celles du secteur privé au sein d'un partenariat touristique autonome s'avèrent particulièrement efficaces. Ces organismes indépendants offrent, en effet, l'avantage d'être aussi performants en matière de planification, de coordination et de financement, qu'en matière de marketing et de promotion. Ils sont également en mesure de faire appel aux services de professionnels du tourisme pour la prestation de tâches plus spécialisées, et d'exercer leurs propres activités de manière responsable et transparente.

*Les partenariats
entre le secteur
public et le
secteur privé
sont
particulièrement
fructueux*

Quelle que soit la structure finalement mise en place, son mandat doit être clairement défini dès le départ, de manière à ce que chacun sache de quelle manière la stratégie touristique va être gérée et mise en œuvre, et comment se répartissent les

responsabilités. Par exemple: l'organisation chef de file va-t-elle développer ses propres attractions en tant que pôles de croissance pour la région, et les compléter en apportant une assistance technique et financière à certaines initiatives du secteur privé? Ou bien la charge du développement des attractions incombera-t-elle au secteur privé, l'organisation chef de file jouant davantage un rôle d'appui (financement, formation et coordination notamment)?

8.4 Appui sectoriel

Les entreprises touristiques ont le plus souvent besoin, à des degrés divers selon le contexte local et les priorités de la stratégie, d'une assistance au moment du démarrage de leurs projets. L'organisation chef de file peut, en concertation avec d'autres, jouer ici un rôle majeur en veillant à ce que cet appui initial réponde aux besoins des différents acteurs concernés.

Plusieurs instruments de soutien peuvent être envisagés:

- Un *service consultatif* – à savoir un bureau doté de personnel spécialisé (des professionnels du tourisme, de préférence) – auquel les initiateurs de projets éventuels peuvent s'adresser pour obtenir un premier avis sur leurs idées d'infrastructure ou de service touristique. Des informations peuvent être utilement obtenues, dans un premier temps, à propos des priorités de la stratégie touristique, des conditions de durabilité et des conclusions des études de marché. Si les idées en question sont déjà assez avancées, les conseils peuvent porter sur l'élaboration du plan d'entreprise et la réalisation d'études de faisabilité.
- Les *incitations financières* sont une autre forme importante d'appui. Elles facilitent le démarrage des diverses initiatives et en allègent la charge financière. Elles peuvent se concrétiser par l'octroi de prêts spéciaux sans intérêt pour les investissements initiaux, ou de subventions ponctuelles pour la modernisation ou la transformation d'habitations, de commerces, d'entreprises, etc. en vue d'en faire des produits touristiques attrayants. Elles peuvent aller jusqu'à la location d'un bien foncier à un propriétaire terrien local dans le cadre du développement d'un produit touristique durable, et à sa restitution ultérieure lorsque le produit en question a atteint sa vitesse de croisière (après dix ans, par exemple). Cette option est parfois la seule possible dans des régions marquant peu d'intérêt pour la création de petites entreprises liées au secteur du tourisme.
- La *formation* apparaît, elle aussi, comme un élément indispensable au renforcement du professionnalisme des acteurs concernés par le tourisme basé sur le patrimoine. Plusieurs facteurs fondamentaux font obstacle au relèvement des compétences dans ce secteur, du côté des PME en particulier: la pénurie de main-d'œuvre et la forte rotation du personnel, la mauvaise image du tourisme en tant qu'employeur, le faible niveau des qualifications de base et la compétitivité limitée, faute de perspectives de carrière, dans les micro-entreprises surtout.

*Encourager
de nouvelles
initiatives
touristiques*



Des compétences sont requises tout au long de la chaîne de valeur touristique, depuis les aptitudes élémentaires de gestion jusqu'à celles qui concernent le service à la clientèle et le marketing. La sophistication des qualifications requises

s'accroît encore lorsqu'il s'agit d'un tourisme basé sur le patrimoine naturel et culturel, en raison de l'accent supplémentaire qui est mis sur la durabilité et les préoccupations écologiques, sur la qualité du service et des produits, sur la gestion des ressources humaines, sur les compétences en TI (Internet, sites Web, etc.), de même que sur les alliances stratégiques et les partenariats.

Les mesures visant à améliorer les compétences complexes requises pour ce type de tourisme devraient s'orienter vers des solutions davantage holistiques, fondées sur une mobilisation accrue et sur un échange d'expériences pratiques entre tous les participants, plutôt que vers une formation du haut vers le bas, nécessairement plus étroite. La Commission européenne a récemment conçu une approche qui intègre ce sens élargi de l'apprentissage dans des 'espaces de professionnalisation'. Il ne s'agit pas d'espaces physiques dans lesquels l'apprenant se rend pour acquérir une aptitude particulière, mais d'un environnement dans lequel l'apprentissage et l'innovation sont encouragés auprès de toutes les parties prenantes et sur tous les thèmes touchant au tourisme.

*Espaces de
professionnalisation*

Dûment structurée, cette approche holistique contribuera non seulement à augmenter le professionnalisme et la rentabilité des micro-entreprises touristiques, mais également à les rendre plus compétitives et plus durables, grâce au fait que leur personnel de direction et d'exécution aura une meilleure compréhension générale du secteur, et qu'il adoptera une approche plus qualifiée et plus innovante.

*Types de
formation
requis*

Types de formation généralement requis pour le tourisme rural:

- *Esprit d'entreprise*
- *Gestion d'entreprise*
- *Gestion et supervision du personnel*
- *Nouvelles technologies (Internet, sites Web)*
- *Accueil et service à la clientèle*
- *Aptitudes à la communication*
- *Langues*
- *Marketing et promotion*
- *Qualité*
- *Durabilité*
- *Connaissance du patrimoine naturel/culturel*

Les modalités de la formation sont également très importantes. Les entreprises éprouvent souvent de vives difficultés à gérer une absence du lieu de travail supérieure à quelques jours; aussi peut-on leur faciliter les choses en proposant d'organiser la formation en une série de journées constituant chacune une entité de cours autonome. En ce qui concerne la sensibilisation aux questions liées au patrimoine naturel et culturel, mieux vaut généralement parler de journées d'information, plutôt que de journées de cours. Les entreprises pourraient, en effet, considérer qu'elles n'ont pas besoin de formation dans ce domaine, mais se laisser néanmoins persuader de participer si l'activité leur est présentée comme une journée de découverte (randonnée guidée sur un site naturel, par exemple).

Enfin, l'organisation chef de file peut favoriser la création d'associations professionnelles au sein des différents secteurs d'activité. Cette démarche permettra non seulement de renforcer la représentation générale des entreprises concernées, et leur apport à la stratégie du tourisme, mais les incitera également à collaborer sur certains points précis - et d'améliorer ainsi la performance de l'ensemble du secteur. Elles pourraient, par exemple, envisager la création d'un label de qualité pour leurs produits, perfectionner les techniques de production et les canaux de distribution, instaurer des réseaux ou des accords spéciaux de promotion pour encourager le

touriste à découvrir d'autres prestataires, se recommander mutuellement lorsqu'un membre du réseau affiche complet, etc.

8.5 Coordination générale et financement

➤ *Veiller à ce que chacun soit tenu informé*

L'organisation chef de file a également un rôle majeur à jouer en termes d'information permanente à fournir aux différents acteurs à propos des progrès accomplis et des dernières évolutions intervenues dans le secteur du tourisme. Cette information, qui doit être relayée à tous les intéressés de manière régulière et transparente, permettra non seulement à chacune des entreprises d'intégrer les éléments les plus récents dans la gestion de ses propres infrastructures et services, mais également de maintenir l'enthousiasme général et l'impulsion que requiert la poursuite du processus.

*Maintenir
l'impulsion du
développement
touristique*

Plusieurs moyens permettent d'arriver à ce résultat, parmi lesquels l'envoi régulier de bulletins d'information, la publication de communiqués de presse et la mise à disposition d'études spécialisées. Rien ne vaut cependant les rencontres en face à face aux étapes clés du processus de mise en œuvre: elles sont à la fois l'occasion d'exprimer et, le cas échéant, d'aplanir les difficultés éventuelles avant que celles-ci deviennent de véritables problèmes, et de renforcer la coopération et les partenariats entre les différents acteurs.

> *Rechercher des sources de financement*

Enfin, l'organisation chef de file est souvent la mieux placée pour rechercher les fonds stratégiques qui permettront la mise en œuvre des diverses mesures définies dans la stratégie touristique. Des ressources financières sont, en effet, nécessaires à la fois dans le cadre des activités à long terme - appui à l'organisation chef de file, suivi, gestion adaptative, etc. - et pour les importants investissements initiaux.

Le niveau local est le plus indiqué pour la recherche de ce type de financement, l'auto-financement étant le moyen le plus sûr de réaliser un produit final durable. Les fonds peuvent émaner d'un large éventail de sources locales: mise en commun des moyens financiers de diverses entreprises touristiques, parrainage local ou allocation financière au titre du budget couvrant les dépenses publiques locales, par exemple.

*Les
meilleures
sources
financières
sont
locales*



Des sources extérieures peuvent également être envisagées, sans perdre de vue qu'il s'agit le plus souvent d'un financement à court terme qui n'est pas exempt de changements. Il convient d'en tenir compte pour éviter une dépendance excessive, qui peut aller jusqu'au risque d'effondrement de la destination si la source de financement venait à se tarir. La recherche de fonds extérieurs n'en reste pas moins une démarche utile

pour amorcer le processus et contribuer aux frais considérables que peuvent représenter les investissements initiaux.

Des fonds structurels européens peuvent être obtenus par la plupart des destinations non traditionnelles figurant sur la carte du troisième chapitre. Ils peuvent être affectés au cofinancement d'un large éventail de mesures, allant de grands travaux

d'infrastructure (construction de nouvelles routes ou d'un centre d'accueil pour les visiteurs dans une aire protégée) jusqu'à des systèmes à petite échelle destinés à encourager des entreprises individuelles (par le biais du programme Leader notamment). La Commission a rédigé un guide qui permet aux organisations candidates de mieux cerner les différents critères de ce type de financement: intitulé 'Mesures de soutien de l'UE en faveur des entreprises de tourisme et des destinations touristiques', il peut être consulté sur Internet à l'adresse http://europa.eu.int/comm/entreprise/services/tourism-publications/documents/internet_guide_fr.pdf

➤ **Fixer un calendrier**

Enfin, un calendrier de mise en œuvre de la stratégie touristique permet de mieux contrôler le processus de développement, et d'en assurer la logique. Envisager cette mise en œuvre d'un seul trait serait à la fois irréaliste et peu souhaitable. Mieux vaut adopter une vision à long terme de ce qui doit être accompli, et établir la liste précise des priorités sur une période de cinq ans.

*Des plans
d'action
quinquennaux*

Le premier plan d'action quinquennal doit se concentrer sur la mise en place des composantes essentielles du produit touristique global, de sorte que la destination puisse fonctionner le plus rapidement possible en tant qu'attraction touristique durable. Il convient néanmoins de sélectionner les priorités de manière à laisser un certain nombre d'options et de centres d'intérêt supplémentaires pour plus tard. En effet, cette possibilité permet non seulement d'affiner la stratégie et le produit en fonction de l'expérience acquise, mais également d'apporter les éléments qui maintiendront le dynamisme et l'intérêt de la destination aux stades ultérieurs de son développement.

Des jalons et des objectifs mesurables doivent être établis, car seul un bilan régulier permettra d'affiner la stratégie touristique, de surmonter les obstacles imprévus et de capitaliser sur les facteurs de succès (voir le chapitre 9).