

Résultats finaux Projet Tourisme de Groupe enjeux et perspectives

Avril 2023

2- Contexte - Etat des lieux

Stratégie des offreurs Gouvernance/écosystème



13

Focus groups



41

heures
d'enregistrement



107

personnes
rencontrées

Vous rencontrer !
Ecouter pour RASSEMBLER
FÉDÉRER tous les membres autour
d'idées fortes pour participer
pleinement et positivement aux
ateliers collectifs

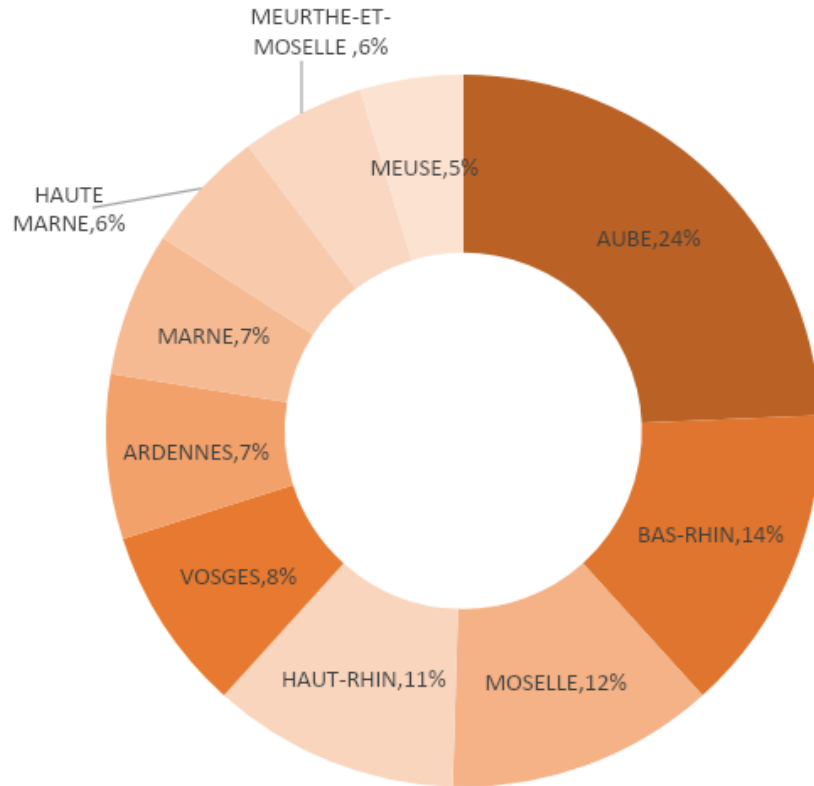
Préparer le **travail de fond de 2023**

298 266

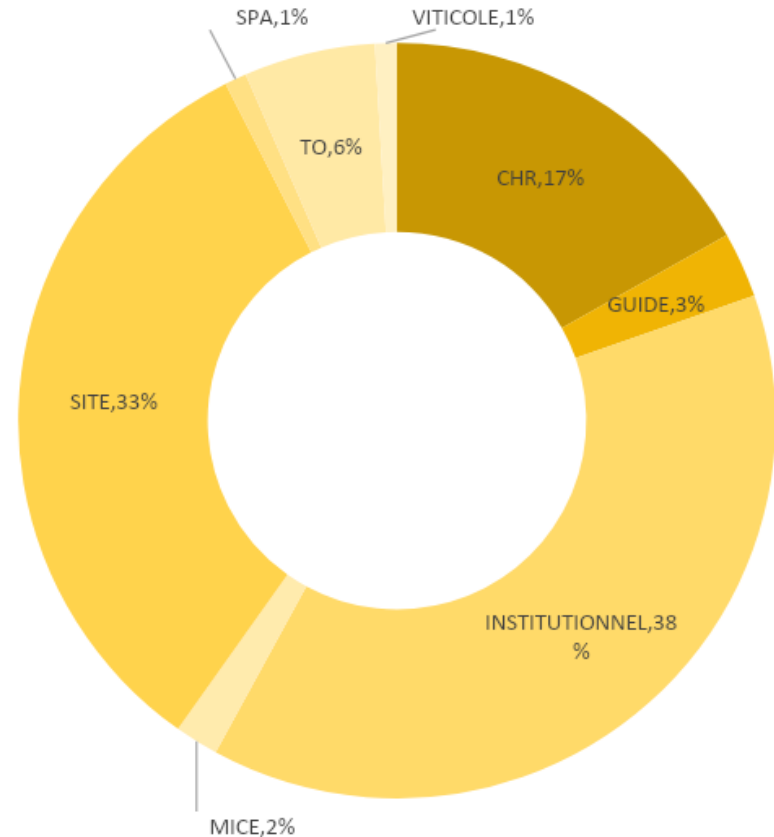
Mots
(495 pages)



Description de l'échantillon



Par département



Par profil

Analyse des données

Codage ouvert

*Fragmentation du texte en **codes labellisés** suivant les ensembles de mots, de phrases ou de paragraphes sélectionnés*

Codage Axial

Comparaison des occurrences

Codage Hybride



Micro

**Analyse intra-cas
par groupe**

Macro

Analyse inter-cas
*Mise en évidence d'éléments
communs*

Analyse de contenu = Ensemble de techniques d'analyse de discours (Bardin, 2003)

Création d'un plan de codage :
basé sur les **9 grands thèmes** du guide d'entretien + sur **l'émergence d'autres thèmes** basés sur les données

Analyse des données

Pourquoi utiliser un réseau de problèmes ?



- 1** ✓ Outil élaboré pour faire face aux situations complexes, lorsque le schéma « Problème → Solution simple » ne suffit plus.
- 2** ✓ Apporte une vision d'ensemble co-construite et partagée de la problématique.
- 3** ✓ Permet d'appliquer des algorithmes (centralité) pour trouver les causes racine

Réseaux de problèmes

Inadéquation entre offre et demande

Influence	Description
10	<i>Offres touristiques doivent être repensées</i>
7,9	<i>Groupes variés et demandent adaptation des prestations selon la typologie</i>
7,1	<i>Des difficultés à tous niveaux pour prendre du recul</i>
6,9	<i>Il n'y a pas de stratégie</i>
6,1	<i>Le démarchage n'est pas efficace</i>
5,8	<i>Pour un budget très limité les personnes souhaitent obtenir une expérience importante</i>
5,3	<i>On n'a pas la capacité à prendre en compte les attentes des consommateurs.</i>
5,3	<i>Les personnes sont à la recherche d'expériences uniques. Les clients veulent vivre de nouvelles expériences.</i>
5,2	<i>Il manque une vraie chaîne de valeur est nécessaire pour structurer de filière</i>

Constats des problématiques actuelles

selon OFFREURS

Changements ==> l'inquiétude

Il y a eu énormément de **changements**, effectivement, au niveau des groupes, et c'était effectivement inquiétant ces derniers temps parce que je me disais : « **Que se passe-t-il ?** » (Moselle 1-SITE)

Augmentation de **l'hétérogénéité** ==>

Tailles, thèmes, demandes

- **Coexistence** de plusieurs types de groupes - **vers des stratégies multisegments**
- D'un tourisme de marché de masse à un marché de **niches** des thématiques, du culturel à **l'expérientiel**
- Des groupes "au départ" à des "groupes à **l'arrivée**"

Modification des **pratiques** ==>

Immédiateté/incertitude

- Projection **limitée** dans le temps, des demandes de dernière minute
 - Des annulations **tardives**
- vers des comportements de *trip stacking* ?

selon SLR

Augmentation des petits groupes

Famille et amis proches.

Accentuation avec la pandémie de Covid-19 (Kargar, Zhibin et Lin, 2021)

Créer leurs propres itinéraires

Plutôt que de voyager avec une agence (Tsaur, Yen et Chen, 2010).

Nombreuses ressources web (Yuan, Xu, Qian, & Li, 2016).

Nouveaux avantages perçus

Sociaux et environnementaux.



Les nouveaux défis :

(Zheng & Liao, 2019)

Faire converger des demandes hétérogènes => stress et conflits

Équité = couvrir les points d'intérêts individuels.

Minimiser distance, temps, orga. coûts financiers et env.

(Gram, 2005)

Du tourisme de Groupe au tourisme DES Groupes !

**Un projet
unique et commun
à un instant T
(une idée)**

*C'est à partir du moment où il y a une idée, un groupe ça peut être 5 personnes, 6 personnes mais il faut qu'il y ait **une idée qui le constitue** et qu'ils aient un projet. Je sais que par ailleurs (Alsace 68-SITE)*

*Ils viennent ensemble avec un groupe, et avec un **projet commun**, une date, un horaire, un thème précis, donc là ils viennent ensemble et ce n'est pas tant le nombre de personnes qui compte que le fait qu'ils viennent avec un seul projet réunit ensemble à l'instant T. (Aube-GUIDE)*

*Autant on travaille sans réservation en individuel, autant on demande une **réservation** aux groupes. (Vosges-SITE)*

*C'est toute une **logistique** à mettre en place, mais c'est une problématique qui est très spécifique au lieu à visiter. (Moselle 1-SITE)*

*Nous à Troyes pour les visites, on parle de groupes dès qu'il y a un **guide** qui est mis à disposition (Aube-INSTIT)*

*Nous c'est vrai que dès lors qu'on **assemble** une visite dans un site, un repas, plus une deuxième visite, plus éventuellement une nuitée, c'est déjà **une offre sur mesure** (Moselle 1-INSTIT)*

**Toute une
organisation**

réservation
logistique
guide
sur mesure
planning
anticipation

Stratégie des offreurs?

Une démarche stratégique à définir
pour la clientèle de groupe

Acteurs pas toujours formés à la stratégie

“Stratégie” pas dans les usages et le
wording = **Buzz word** !

OSCP : objectifs, segmentation, ciblage
et positionnement.

Pas de stratégie - 6,9

*On n’a fait aucune prospection parce qu’on n’a **pas de stratégie** derrière, enfin on n’en a plus (Moselle 1-INSTIT)*

*On n’a **pas de stratégie spécifique** par rapport à une clientèle affaires avec une offre séminaire (Marne-MICE)*

*C’est **compliqué** de mettre des stratégies en place, de mettre des produits en place ce genre de choses (Meurthe-et-Moselle-INSTIT)*

*C’est un **positionnement qui n’est pas clair**, parce que une fois, on me dit que je suis là pour apporter des saucisses et de la bière, une fois on me demande des ballons pour faire décoller le board et quatre-vingt personnes, et on me dit t’es quoi toi, t’es aérostier ? **Je dis je suis un peu tout ça** (Alsace 68-SITE)*

*Donc c’est vrai qu’on **n’a pas de stratégie**, on fait comme on a toujours fait, un peu au feeling (Marne-CHR)*



*Des spécificités
locales et des
problématiques
communes !*

*Remettre la
stratégie au
cœur d’un
avenir commun*

Stratégie des offreur.s?

Zoom sur LES CAUSES

Contexte Post-Covid, crise énergétique, inflation, mutation de la demande => manque de visibilité

On sort d'une grosse crise. Je ne connais pas les besoins et les attentes des autres structures, on a tous des attentes différentes. [...], il faut qu'on puisse accueillir le maximum de monde et le plus rapidement possible. [...] sur l'année 2022, mais il faut pouvoir le pérenniser parce que là on sort de la crise, il faut que ça puisse perdurer. (Alsace 68-SITE)

GRH Formation/manque de ressources humaines : dispersion des ressources humaines avec manque de personnel (on est au four et au moulin)

on est tout le temps, un petit peu, dans l'adaptation constante. Il y a du soutien de toutes parts mais c'est difficile de l'utiliser et de le valoriser quand on a la tête dans le guidon constamment et qu'on part à l'urgence, c'est-ce qu'on fait tous les jours. De grosses difficultés à tous niveaux pour prendre du recul. On n'arrive plus à s'éloigner et à se dire : « Voilà » (Moselle-CHR)

Méconnaissance client final en termes de profils, d'attentes, de motivations...

*Parfois on a un groupe qui vient chez nous avec une réservation qui a été vue par un organisateur, et on se rend compte que ce n'est pas du tout les **attentes du groupe**, ou alors qu'il y a une personne en situation de handicap. Ça veut dire qu'ensuite il faut **gérer sur place** quand on accueille les groupes, et on arrive plus ou moins bien à s'adapter. [...] (Alsace 67-SITE)*

Multiplicité intermédiaires plusieurs interlocuteurs / acteurs => et visions non alignées

*Si je raisonne en tant qu'agence de voyage comme si j'étais dans le privé, **ma stratégie** c'est de **faire du chiffre et de gagner de l'argent** sur les prestations que je vends. Si je reste en tant qu'office de tourisme qui est le bras armé de la collectivité publique, **ma stratégie** c'est peut-être juste de pas gagner d'argent du tout, et de juste **faire vivre le territoire** à gauche à droite (Moselle 1-STIT)*

Zoom sur LES CONSÉQUENCES

Réactif vs. Proactif face à la demande

Un canal qu'on ne maîtrise pas bien, de demandes d'associations, de groupes auto-constitués. Et, ça, pour le coup, je ne sais pas comment c'est géré. (Marne-INSTIT)

on travaille beaucoup dans l'urgence, on doit réagir très vite pour pouvoir garder des contrats sinon ça part vite... (Alsace 68-SITE)

Création d'offres à la demande selon toutes les variétés

c'est très compliqué de dire aux gens « Qu'est-ce que vous attendez ? Qu'est-ce que vous voulez ? ». Il faut vraiment être force de proposition et avoir des produits de base assez simples, sur lesquels on va pouvoir être flexibles. (Aube-INSTIT)

Nous, pour les groupes, on est plutôt les pros du sur-mesure et pas faire deux fois la même chose. Donc on part dans l'autre sens, donc on échange avec le client en fonction de ses attentes, on leur demande ce qu'ils aiment (Aube-CHR)

Inadéquation offre & demande

Situation tendue génère épuisement, stress

Après, c'est vrai que c'est quelque chose qu'il faut peut-être structurer davantage et donner une seule et même voix à tous pour éviter de s'éparpiller et de finalement s'épuiser ou de ne pas faire les choses où on devrait les faire (Moselle 2-SITE)

En synthèse - Stratégie des offreurs



Contexte Post-Covid, crise énergétique, inflation, mutation de la demande => manque de visibilité

Méconnaissance client final en termes de profils, d'attentes, de motivations...(multisegments)

GRH Formation/manque de ressources humaines : dispersion des RH, manque de personnel (on est au four et au moulin)

Multiplicité intermédiaires plusieurs interlocuteurs / acteurs => et visions non alignées

Quel(s) **segment(s)/cible(s)** ?
Quels axes de **différenciation** ?
Quel **positionnement** ?

Réactif vs. Proactif face à la demande
Création d'offres à la demande

Inadéquation offre & demande
Situation tendue génère épuisement stress

- Définir et déployer une stratégie

Comment redéfinir SA stratégie de Tourisme DES groupes (objectifs, segmentation, ciblage et positionnement) ?

- En considérant un manque de moyens humains
- Une forte hétérogénéité de la demande



1

Gestion des ressources humaines

Recrutement et compétences

Problème de **recrutement et pénurie** ressources

Compétences du personnel

Positionnement pas clair

Polyvalence rend le positionnement flou en termes de "quel est votre cœur de métier ?"

Des sites impactent leur appareil productif

diminution des heures d'ouverture, des capacités,

Transmission tissus associatifs

L'offre touristique pour certains départements dépend du **secteur associatif**

Problème de **prise, succession et professionnalisation** alors que le tissu associatif se délite

Brigade de bénévoles en renfort

Guides et conférenciers

pénurie et manque de formation pour gérer les groupes (**expertise, pédagogie, storytelling, animation, créer du lien, capacité de s'adresser à un groupe**), législation compliquée

Métier du tourisme à réinventer

disponibilité, engagement, rythme de vie, saisonnalité, rémunération
augmentation de salaire qui se répercute sur le prix



Comment valoriser les métiers et les compétences tout au long de la chaîne de valeur ?

Comment accompagner le changement vers plus d'agilité et professionnaliser la filière soumise à la tension de rentabilité économique ?



Résoudre les problématiques RH

Comment rendre les métiers du tourisme attractifs ?

- En considérant les contraintes perçues
- Besoin d'accompagnement du changement
- Recherche de transmission

2

Relations de confiance et informelles

Relations de nature plutôt informelle
(on se connaît de nom ou de réputation)

Réseaux relativement stables avec des institutionnels qui sont présents **parfois depuis des décennies** et des dirigeants de sites qui ont une **ancienneté plus faible**

Une envie d'un **réseau coopératif**

Ecosystème embryonnaire

Existence de réseaux formels disparates

Appui sur des **outils organisationnels structurés**

***Club des réceptifs dans l'Aube
Académie, Meurthe-et-Moselle
Chartes RSE
Fam trip / Eductour***



Disparité de maturités selon les territoires

2

Ecosystème embryonnaire

Millefeuille territorial

Qui fait quoi? manque de visibilité

*“on sent qu’il y a **pas d’homogénéité**, qu’il y a **peu de communication**; il manque, en fait, une **espèce d’organisme**, ou **structure**, qui arrive un peu à **harmoniser tout ça**. (Moselle 2-
INSTIT)”*

Multiplicité des structures

Saturation - ras-le-bol !

Manque de communication

***Package = mix d’activités (offre qui combine deux ou plusieurs activités)**

Changement dans la chaîne de valeur

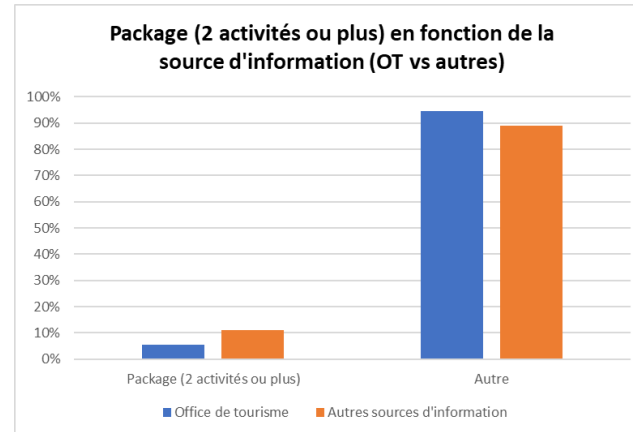
Le rôle des OT en concurrence par rapport aux professionnels

Opposition entre stratégie OT (rayonnement territoire) et Stratégie agence (faire du profit)

Mais qui sont eux-mêmes sous pression...

Prise de pouvoir des hébergeurs

(flexibilité de la gestion des demandes, proposition de packages)



Comment les agences réceptives peuvent-elles se positionner ?

Le contrôle de la chaîne est-il détenu par celui qui connaît le client final ?

Défaut d'engagement, d'objectifs communs et de visibilité

Pas ou peu d'engagement

Offreurs ne partagent pas toujours un **objectif commun**
problème d'ambition commune
Individuel > Collectif

Manque d'outils en commun, de méthodes et de partage de bonnes pratiques

Besoins exprimés

- Outils digitaux
- Clarté positionnement offres
- Offres complémentaires

Déployer un écosystème inter et intra régional

Comment développer un écosystème d'offres intégratives, inter/intra territoires dynamiques et agiles ?

- En considérant un besoin d'outils performants en commun
- Une recherche de rentabilité sur une filière à fort impact
- Un besoin de mutualiser



*Dynamique de marché
Coopétition*

Gouvernance résiliente avec prise de recul

Ecosystème intégratif inter/intra territoires dynamiques et agiles



Gestion du dernier km ?

Train – Hub à la gare proposés par la Région pour dvl touristique à l'arrivée

Vélo – lien inter-territoires pour véloroute

Véhicules électriques – problématiques d'autonomie, de recharge

Cohabitation minibus & autocar – la fin d'une période ?

Optimiser (Kargar et Lin, 2021)

Mutualiser des trajets pour réduire les coûts économiques et énergétiques.

Mode de **transport** mutualisé par **économie** qui devient **vertueux**

Contribution du TDG à sobriété énergétique

*Je pense que c'est une bonne idée de mon point de vue parce qu'ils se déplacent en bus, **un seul bus** roule pour aller au même endroit donc je pense qu'**écologiquement c'est une bonne idée**.
(F-21 ans-NON-CONSO)*

*(...) si j'y vais en bus, peut être que ça sera **moins polluant** (H-54 ans-NON-CONSO)*

Comment intégrer les mutations en matière de déplacement ?



Développer une mobilité intelligente intra, inter et hors territoires

Comment accélérer la transition décarbonée?

- En considérant la fracture énergétique
- Besoin de rationaliser les transports et les flux
- Une recherche d'agilité multimodale (avion, bus , vélo) jusqu'au dernier km





selon OFFREURS

Fort impact sur

- l'organisation
- l'infrastructure
- la richesse économique

Taille de groupe important > 100

Exigence élevée

Ludique et plaisir

travailler et se reconnecter

*Souvent, ils sortent d'une journée de séminaire et doivent suivre une visite guidée alors qu'ils souhaiteraient se détendre. A nous, professionnels du tourisme, de **développer une offre plus alléchante pour ces groupes.** (Alsace 67-GUIDE)*

Plus proche et RSE

des thématiques, du culturel à l'expérientiel

*De toute façon, on va **tous être obligé d'y passer**, même tous les opérateurs, toutes les agences, on va être obligés d'avoir **bien nos chartes RSE** sinon on pourra plus vendre, et voilà (Aube-RÉCEPTIF)*

selon DEMANDE

33% des interrogés voyagent en groupe pour le travail

dont > 65% des Agriculteurs exploitants ont le plus vécu l'offre dans le cadre pro (*salons professionnels, ou fédérations/syndicats organisent les voyages d'exploration territoires*)

16% des interrogés voyagent avec des collègues - avec une moyenne d'âge de 35 ans

**sensoriel (+) mais plaisir (-)
stimulation intellectuelle (+)**

Comment monter en compétences les acteurs?

Doit-on réfléchir à des offres qui renforcent l'esprit de groupe ou au contraire laissent de l'espace aux personnes pour exprimer leur singularité?



#READYFORCHANGE

Projet Tourisme de Groupe enjeux et perspectives

Avril 2023