

Enquête sur les pratiques de gestion d'une attraction touristique ou d'un musée



Introduction

- Dans la foulée d'une analyse de la fréquentation de 2004 à 2012 en Wallonie des questions sont apparues à plusieurs niveaux : quelles sont les tendances de la clientèle et quel est le rôle joué dans cette situation par les gestionnaires d'attractions?
- Pourrait-on déceler dans les modes de gestion des pratiques plus pertinentes que d'autres?
- Sont-elles liées à un type d'attractions, un type de structure juridique,... peut-on trouver des dénominateurs communs?
- Pour répondre à cette question, une enquête a été lancée et financée par le CGT mais construite ensemble CGT, WBT et A&T
- **Cette enquête nous semble tout aussi pertinente à vous présenter (que l'on soit wallon ou bruxellois, les enjeux sont les mêmes)**



Contexte de l'enquête

- **L'objectif de l'enquête?** Dégager des pratiques/recommandations qui permettent d'améliorer la gestion de son attraction touristique partant des points faibles ou difficultés rencontrées mais aussi des points forts.
- L'objet social de l'attraction (les objectifs et la finalité de l'attraction) mais aussi son organisation (la structure décisionnelle, le management) constituent des éléments déterminants dans la possible mise en œuvre de ces recommandations.

Contexte de l'enquête

- Secteur des attractions touristiques = structures ayant des objectifs différents, une finalité touristique, sociale, culturelle, scientifique, économique variée et variable.
- Objet social très vaste (pas toujours très clair) qui reprend de nombreuses fonctions touristiques, culturelles, scientifiques, pédagogiques ou de préservation du patrimoine.
- Dans certains cas l'activité touristique n'est qu'une composante parmi beaucoup d'autres. Dans d'autres cas, l'objet social très défini place l'attraction dans le champ économique.

Contexte de l'enquête

- Certaines attractions touristiques seront actives en matière de recherche d'audience, se fixeront des objectifs, raisonnés en fonction de ses moyens, mettront des moyens en œuvre pour les atteindre, chercheront à connaître le profil de leurs clientèles et utiliseront des tableaux de bord.
- D'autres attractions n'ont qu'une très faible idée du profil de leurs visiteurs, peu d'objectifs quantifiés fixés et, à fortiori, pas de suivi de ce point de vue. Elles ne sont évidemment pas dans le champ de l'économie touristique mais participent néanmoins à l'offre touristique.
- L'étude menée auprès de 27 gestionnaires d'attractions touristiques et de musées a permis de dégager **3 profils d'attractions touristiques**.

attraction touristique & musée

À finalité économique

→ Recherche de la profitabilité économique

À finalités culturelle & économique

→ Recherche de bénéfices sociétaux & couverture de charges variables

À finalités culturelle & sociétale

→ Recherche de bénéfices sociétaux, la puissance publique couvrant les déficits

Parcs de loisirs orientés fun

Musées

Parcs de loisirs immersifs

Centres d'interprétation & de découverte

Tourisme de découverte économique

Espaces patrimoniaux & mémoriels

Prestataires de loisirs actifs

Prestataires de loisirs actifs

Parcs de loisirs publics

Attirer le public le plus large possible

Maintenir un patrimoine vivant ou diffusée une offre culturelle

Contexte de l'enquête

- L'étude consistait en une série d'entretiens individuels avec des gestionnaires d'attractions touristiques et musées de ces 3 profils qui touchaient à plusieurs domaines de la gestion de l'attraction.
- 5 domaines ont été identifiés et scindés en différentes rubriques:
 - ✓ **l'organisation** (organigramme, management, gestion des ressources humaines),
 - ✓ **l'économie** (gestion financière/comptable, politique d'investissement, tarifs pratiqués, rentabilité de l'activité),
 - ✓ **l'offre** (gestion de la relation clients, diversification de l'offre, innovation, animations et événements),
 - ✓ le **marketing** (communication, internet, mise en marché)
 - ✓ et les **partenariats** (insertion dans le tissu local, partenariats public/privé).

Les pratiques prioritaires

- Une séance de travail s'est tenue après l'enquête pour avancer plus en détail avec les gestionnaires.
- Au cours de cette séance, 6 rubriques ont été identifiées comme prioritaires:
 - ✓ la politique d'investissement,
 - ✓ l'innovation,
 - ✓ les ressources humaines,
 - ✓ le management,
 - ✓ la communication,
 - ✓ et la rentabilité.

Politique d'investissement

- Avoir une politique d'investissements régulière, adaptée aux réalités budgétaires, aux publics, au cycle de vie du produit touristique et aux évolutions technologiques.
 - ✚ *Investir régulièrement, c'est donner des raisons de revisite*
 - ✚ *Avoir une politique de renouvellement de l'offre (épargner chaque année en prévision de ces investissements) et pas uniquement du maintien de l'offre*
 - ✚ *Établir un plan d'investissement à moyen terme*
 - ✚ *Tendre à la rentabilisation de l'investissement (augmentation du prix d'entrée,...)*
 - ✚ *Les investissements technologiques sont ceux qui ont la durée de vie la plus limitée*

Politique d'investissement

- Mettre en place un investissement créatif, non nécessairement monétaire : en ces temps de disette budgétaire, évoluer d'une situation statique (on ne bouge pas faute de moyens pour des investissements « hardware ») à une démarche créative et innovante au niveau des services « software » .
 - ⊕ *L'investissement c'est aussi la mise en place de visites thématiques, de visites guidées, de visites couplées avec d'autres attractions, d'animations,...*
 - ⊕ *Faire appel aux collaborateurs en contact avec les clients pour aller chercher des idées et les associer aux projets*
 - ⊕ *Utiliser les enquêtes de la clientèle pour tester de nouvelles idées*
 - ⊕ *Investir dans l'humain!*

L'innovation

- Innover c'est aussi faire « *vivre les lieux* », parfois par des choses simples, afin de toucher le public, de lui proposer de vivre une expérience ou de rendre sa visite encore meilleure. Intégrer l'innovation par la créativité, rester prudent certes mais éviter le conservatisme.
« *L'innovation est d'abord une posture face à l'évolution avant d'être une question financière.* »

- *Le public est en attente « d'expérience », le contact humain est crucial*

- *La thématisation de son attraction (de la visite aux services comme les restaurants,...) est une piste*

L'innovation

- *Plonger les clients dans un univers, leur permettre d'être hors du temps
(dans les châteaux : faire vivre les jardins,... - dans les musées, proposer des visites thématiques avec le personnel en costume)*
- *Proposer des activités en dehors des créneaux horaires habituels*
- *Surfer sur les tendances en veillant à la cohérence avec le produit et en se différenciant de la concurrence*

L'innovation

■ Chercher de nouvelles clientèles

- ✚ *Varier son portefeuille de clients tant que faire se peut (syndrome de la poire belge)*
- ✚ *Sonder la demande*
- ✚ *Adapter son produit & son marketing à ses nouveaux clients (marketing affinitaire)*
- ✚ *Développer des marchés étrangers*



Les ressources humaines

- Se doter pour les fonctions d'accueil d'un personnel parlant plusieurs langues. Installer de petits temps quotidiens d'échanges : les réunions « machines à café ».
- ✚ *Personnel = « matière première », le pilier de toute attraction touristique*
- ✚ *La clientèle est peut-être francophile mais pas toujours francophone donc l'accueil dans sa langue est toujours un **must***
- ✚ *Être à l'écoute de son personnel*
- ✚ *Solutionner de petits soucis d'organisation permet d'améliorer le service et donc d'augmenter la **qualité***

Les ressources humaines

- S'interroger sur la politique d'engagement : optimalisation de l'adéquation compétences/fonctions tout en tenant compte de l'éligibilité de la personne aux aides à l'emploi.

⊕ *Qualités requises pour le secteur du tourisme :*

- ✓ *esprit tourisme & disponibilité*
- ✓ *sens de l'accueil & résistance au stress*
- ✓ *connaissances linguistiques*
- ✓ *polyvalence*
- ✓ *formation*

Les ressources humaines

- *Établir une description de fonction claire (cela facilite le recrutement et l'évaluation)*
- *Ne pas succomber aux « sirènes » du faire plaisir en engageant x ou y qui est recommandé par tel personne ou qui est le fils de*
- *Une attraction mérite la bonne personne à la bonne place*
- *Être créatif pour palier aux conditions de travail (congés, aménagement du temps de travail, souplesse,...)*

Les ressources humaines

- Une fonction GRH identifiée et formée, dépassant le strict cadre de la gestion administrative.
 - ⊕ *Une personne ressource au sein de l'attraction*
 - ⊕ *Formée aux législations en vigueur (CP 329, CP 333)*
 - ⊕ *Formée sur les possibilités d'aides financières pour l'emploi ou la formation*
 - ⊕ *Formée à la **gestion des ressources humaines** (réunions, entretiens individuels, recrutement,...)*
 - ⊕ *Travail en « équipe » avec la direction*

Les ressources humaines

- Organiser des journées professionnelles (visites de sites similaires) à destination du personnel (formation, échanges d'expériences, benchmarking)
 - *Permettre de s'identifier à son attraction en participant aux animations ou aux manifestations de l'attraction (vernissage,...)*
 - *Amplifier l'esprit d'entreprise au sein du personnel au travers de sorties loisirs*
 - *S'ouvrir sur les quotidiens des autres attractions, cela donne l'occasion de se comparer, de découvrir de nouvelles approches et donc d'évoluer*

Les ressources humaines

- Etablir un programme d'évaluation du personnel : progression personnelle concertée, besoins en formation, contribution aux objectifs de l'institution/entreprise,...
- ✚ *Se base sur les profils de la fonction et des objectifs*
- ✚ *Avoir une régularité*
- ✚ *Certains éléments ne facilitent pas les évaluations comme la mixité de statuts dans certaines structures : personnel asbl & personnel de la fonction publique*

Les ressources humaines

- ✚ *L'évaluation peut relever d'autres formes aussi comme des réunions d'équipe dans lesquelles chacun participe à la vie de l'entreprise, on peut aussi impliquer les équipes quand des actions se sont bien déroulées (récompense collective)*
- ✚ *Une évaluation peut générer « une carotte », un « bonus » qui peut prendre différentes formes.*

Le management

- Privilégier les gestionnaires qui ont un mental de management d'équipes et de projets.
 - ⊕ *Le gestionnaire est plus un chef d'orchestre qu'un musicien*
 - ⊕ *Savoir s'entourer de personnes qui vont s'approprier le projet de l'attraction et s'impliquer dans sa réussite*

Le management

■ Le manager doit être sur le terrain : il rencontre ses équipes, il travaille le week-end pour rencontrer « son » public, met la main à la pâte quand c'est nécessaire, entre en contact avec les visiteurs autant de fois qu'il le peut...

- ✚ *Être sur le terrain aidera le manager pour établir et faire évoluer sa stratégie*
- ✚ *La présence du manager le week-end est rassurante pour le personnel, lui donne une légitimité et a un impact sur la **qualité** de l'accueil*

La communication

- Si l'on veut développer des marchés étrangers :
 - ✓ aller sur place et nouer des contacts,
 - ✓ appréhender les circuits de distribution locaux, être l'ambassadeur, personnifier sa destination,
 - ✓ s'inscrire dans des projets de partenariats, d'échanges,
 - ✓ adapter les produits et le discours à la culture du marché ciblé,
 - ✓ adapter les visites,
 - ✓ accueillir ces nouveaux visiteurs dans leur langue.

La communication

- + Chaque marché s'appréhende de façon spécifique (la France a son marché des CE, les Pays-Bas sont moins pourvoyeurs de clientèle groupe,...)*
- + Wallonie-Bruxelles Tourisme dispose de relais dans les pays limitrophes ou lointain, ils sont de précieux conseils pour appréhender un marché*
- + Estimer le potentiel de son attraction sur le marché suivant ses moyens de communication*
- + Le marché étranger se travaille aussi parfois sur place (aller chercher le touriste là où il se trouve, là où il loge)*
- + Travailler en partenariat avec d'autres attractions ou hébergements*



La communication

- *Adapter son offre à la clientèle étrangère (connaître la culture du pays) : les repas de midi des français ne sont pas les mêmes que ceux des hollandais, des italiens, des israéliens, des chinois,...*
- *Inclure l'ensemble du personnel dans la démarche d'accueil de cette clientèle spécifique, le former*



La communication

- Un plan annuel de communication centré sur une zone de chalandise déterminée et prenant en compte les typologies de clientèles.
 - ⊕ *Choisir des cibles précises et sur lesquelles on communique à 360° (multi canaux)*
 - ⊕ *Ne pas diluer ses moyens sur trop de cibles*
 - ⊕ *Adapter ses outils de communication (marketing affinitaire)*
 - ⊕ *Communiquer régulièrement (marché très concurrentiel)*
 - ⊕ *Privilégier l'image*
 - ⊕ *Mesurer l'impact de ses actions et adapter son plan*

La communication

- Partenariats privilégiés avec la presse : faire parler de soi (même en partenariat avec d'autres), actions win/win
 - + *Privilégier des échanges avec la presse (les entrées gratuites ont une valeur et la presse en est friande)*
 - + *Instaurer des partenariats « exclusifs »*
 - + *Communiquer régulièrement sur les activités*
 - + *Les activités proposées doivent toucher le lectorat/l'auditorat dans son ensemble*
 - + *Presse très sollicitée et plus du tout spécialisée, donc pas toujours facile à mettre en place (même pour ceux qui ont une très forte notoriété) d'où nécessité d'originalité, de créativité*

La communication

- Collaborer avec d'autres attractions pour développer des actions conjointes de communication, travail sur la notoriété, mise en commun des réseaux.
 - ⊕ *La présence en salon à plusieurs permet de présenter une offre couplée et de partager les coûts*
 - ⊕ *Développer des outils de communication intégrant les offres de partenaires (brochure groupes)*
 - ⊕ *S'intégrer dans un réseau qui peut augmenter la visibilité et la notoriété*

La rentabilité

- Chercher à développer d'autres centres de profit : boutiques, locations de salles ou du site en soirée, accueil de stages, ...
 - ⊕ *Privatisation des lieux en journée ou en soirée - ces ouvertures particulières ont un coût parfois très élevé, il faut bien maîtriser ses coûts et bien évaluer ses ressources*
 - ⊕ *Développer des stages pour les enfants (forte demande pour ce type de produits créatif et différent)*
 - ⊕ *Vente de produits dans l'attraction et pourquoi pas online?*

La rentabilité

- Se doter d'un business plan afin de connaître son seuil de rentabilité (break even ou point mort) .

✚ *Le business plan reprendra:*

- ✓ *une présentation de l'équipe*
- ✓ *une présentation des produits et / ou services proposés*
- ✓ *le marché*
- ✓ *le modèle économique/social*
- ✓ *la concurrence*
- ✓ *l'association ou l'entreprise*
- ✓ *le plan d'action*
- ✓ *les prévisions financières*
- ✓ *les opportunités d'investissement*

La rentabilité

- Adapter ses services et son offre (boutique, HORECA notamment) aux publics et à leurs habitudes de consommation.
 - ⊕ *Les produits des boutiques doivent correspondre aux goûts du public (qui ne sont pas toujours de ceux du gestionnaire)*
 - ⊕ *Des produits avec une forte marge sont parfois à privilégier, notamment pour la clientèle scolaire*
 - ⊕ *Diversifier les produits à disposition, penser aux produits « utiles » : piles, ponchos de pluie,...*

La rentabilité

■ Etablir des bilans économiques, faire de la prospective à moyen terme et établir une planification opérationnelle à court (gestion, communication, marketing) et moyen terme (investissements).

⊕ *Maîtriser sa structure de coûts*

⊕ *Faire régulièrement le bilan financier (cela permet de la réactivité)*

⊕ *Anticiper, gérer, établir des tableaux de bord*

Et bien d'autres critères encore...

