

STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT 2024-2027

L'expérience-client au centre du marketing J3L

RÉSUMÉ

C'est dans un contexte de pandémie mondiale, d'urgence climatique, de guerre en Europe et de digitalisation accrue que nous nous sommes attelés à la préparation de la stratégie 2024-2027 de Jura & Trois-Lacs. Afin de porter un regard objectif sur l'avenir de notre organisation, nous nous sommes adjoint les services d'un spécialiste en stratégie touristique en la personne de M. Thomas Steiner de la société Immotour.

D'un point de vue méthodologique, ce travail a été réalisé en deux temps. Il a commencé par une analyse documentaire, puis a été complété par une série d'ateliers au cours desquels de nombreux acteurs ont été consultés.

Rappel des missions des organes touristiques (voir chapitre 2, page 10)

Les missions des différentes entités touristiques de notre région ont été définies lors de la création de J3L. Elles peuvent être résumées comme suit :

- D'un côté, les offices du tourisme régionaux (OTR) poursuivent une mission de management de destination. Leur rôle est d'accueillir les hôtes, et de mettre en place des offres/produits qui encouragent les clients à séjourner et à consommer des produits/services supplémentaires et de viser un équilibre durable.
- D'un autre, l'Association Jura & Trois-Lacs (J3L) est une organisation de marketing de destination. Sa mission est de développer la demande touristique, notamment par l'augmentation des nuitées et des fréquences, de la région Jura & Trois-Lacs comme destination de vacances, d'excursions et de congrès, en Suisse comme à l'étranger.

Bref historique de J3L (chapitre 4, page 15)

Puisant ses racines dans une première collaboration amorcée à l'occasion de l'exposition nationale Expo.02, la région Jura & Trois-Lacs est issue d'une volonté politique visant à unir les forces économiques et humaines des offices du tourisme de la chaîne du Jura et du Pays des Trois-Lacs pour offrir au client le meilleur d'un territoire touristique unifié, selon un modèle unique en Suisse.

Le lancement opérationnel de la structure marketing a toutefois eu lieu dix ans plus tard, le 1^{er} mai 2012. Les paragraphes qui suivent rappellent les principaux jalons de J3L, de 2012 à aujourd'hui.

Outre la création de la structure marketing de J3L, la période 2012-2015 a été marquée par la mise en réseau des potentiels et par la définition d'une vision et d'objectifs communs décrits dans le Masterplan. Les plans d'actions développés dès 2012 ont permis de valoriser les produits, les hommes et les terroirs afin de donner envie aux touristes potentiels de venir découvrir notre région.

La période 2016-2019 a été celle de la consolidation de l'offre. Ainsi, l'Observatoire du tourisme de J3L a été créé et les synergies et les partenariats ont été renforcés et déployés. De plus, les actions définies dans le Masterplan ont été mises en œuvre.

Enfin, la période 2020-2023 a été marquée par un recentrage des activités marketing sur le produit (« produit au centre de la communication »). L'équipe de J3L s'est donc employée à augmenter l'attrait de l'offre sur le marché, à soutenir les acteurs du tourisme dans la digitalisation de leurs services et à créer une place de marché digitale commune à l'ensemble de la destination.

Contribution économique du tourisme (chapitre 3.2, page 13)

Pour commencer, nous avons évalué les retombées économiques du tourisme pour la région J3L en nous basant sur les fréquences enregistrées et sur les dépenses des touristes. Nos calculs ont ainsi permis d'estimer que la contribution économique du tourisme s'élève à 923 millions de francs suisses par an. Un tableau de bord dynamique a été développé afin de permettre un suivi régulier de l'évolution de cette contribution, tant pour la région J3L dans son ensemble que pour les sous-régions qui la composent.

Cette analyse constitue le point de départ pour mesurer le succès de la stratégie au terme de la période de quatre ans.

Ateliers de travail (chapitre 6.1, page 22)

A la suite de l'analyse des retombées économiques de la destination J3L, différentes hypothèses et propositions ont été émises. Puis, un grand nombre d'acteurs ont été conviés à participer à six ateliers de travail organisés entre décembre 2021 et mars 2022. Suivant une méthode d'analyse business, ces ateliers ont permis de construire la nouvelle stratégie de développement pour la période 2024-2027.

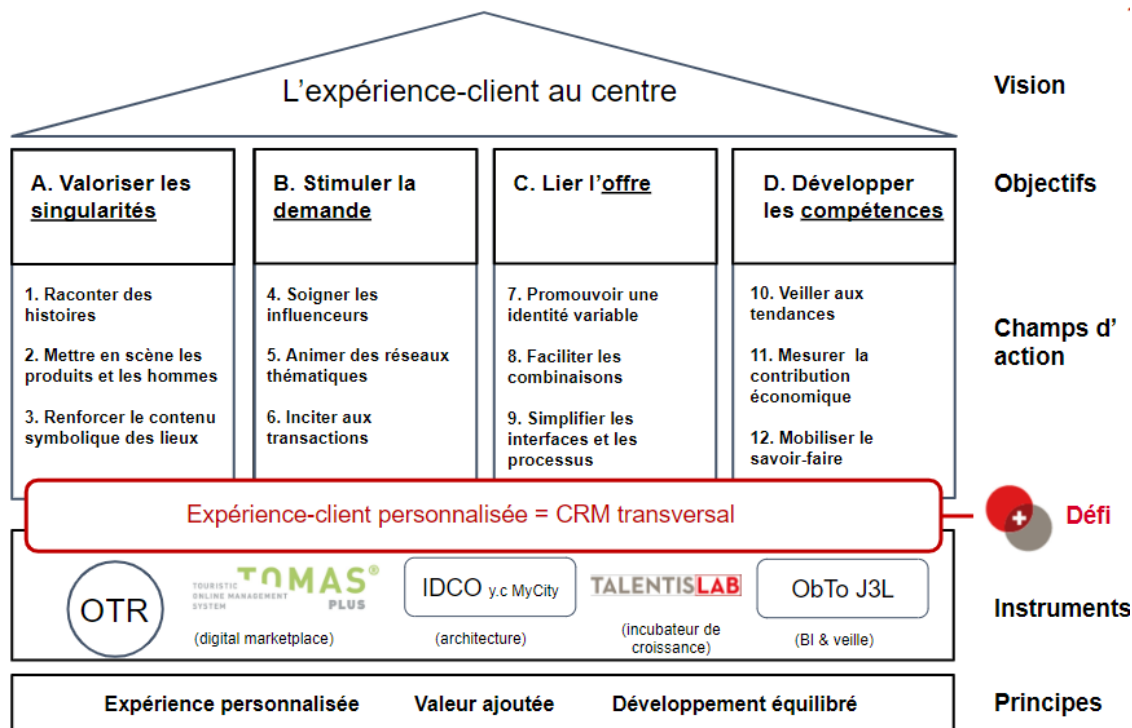
Stratégie 2024-2027 (chapitre 6, page 22)

La nouvelle stratégie de J3L pour la période 2024-27 vise à mettre l'expérience-client au centre du marketing J3L. Cela signifie que :

1. Elle s'inscrit dans la continuité de ce qui a été réalisé jusqu'ici : on continue à valoriser les produits, les hommes et les terroirs qui caractérisent notre région. J3L marketing poursuit ainsi le développement de la communication de J3L afin de renforcer son rayonnement en Suisse et à l'étranger.
2. Mais elle tient également compte des dernières tendances identifiées, ce qui implique une personnalisation accrue de l'expérience-client. En d'autres termes, J3L souhaite interagir avec le client potentiel dès que ce dernier commence à s'intéresser à la région, plutôt que d'attendre sa réservation pour comprendre comment il fonctionne. L'objectif est ici d'augmenter les fréquences et les transactions.

Comme mentionné ci-dessus, une place de marché digitale a été mise en place par J3L. S'il s'agit d'une excellente base pour l'élaboration de la stratégie marketing, mais elle n'est pas suffisante dans le monde actuel. En effet, il est impératif de travailler des segments de clientèle qui ne sont pas encore connectés à la place de marché digitale.

Cette vision se décline en quatre objectifs, qui peuvent être synthétisés comme suit (détails au paragraphe 6.6, page 34) :



Pour mettre en œuvre cette stratégie, nous comptons sur l'important soutien de nos partenaires financiers, qui sont :

- Les cantons de Berne, Jura et Neuchâtel
- Les villes de Bienne, la Chaux-de-Fonds, Delémont et Neuchâtel
- L'Association de Développement du Nord Vaudois (ADNV)
- L'Union fribourgeoise du tourisme (UFT)
- Les offices du tourisme d'Avenches, d'Estavayer-Payerne, de Morat et de la Vallée de Joux
- L'Association Romande des Hôteliers (ARH)

Et nous nous appuyons des instruments qui existent déjà :

- Les offices du tourisme régionaux (OTR),
- Le système TOMAS[®] Plus, en tant que place de marché digitale
- L'outil MyCity, qui recense les points d'intérêt, les itinéraires et les événements de notre région d'une part (base de données) et qui permet de les présenter aux clients d'autre part (CMS)
- TalentsLab, en tant qu'incubateur de croissance
- L'Observatoire du tourisme, pour le travail de veille et de Business Intelligence

Pour atteindre le client plus tôt dans son processus de renseignement et de réservation, il manque un élément essentiel pour lier les outils existants. Il s'agira en effet de mettre en place un système de gestion de la relation-client (CRM) transversal à tous les instruments existants. Cela constitue un des grands défis de notre nouvelle stratégie.

Pour atteindre les ambitions de cette nouvelle stratégie, quatre projets majeurs ont été identifiés. Ils sont brièvement décrits ci-après.

Projet 1 : compétences numériques (chapitre 6.7.1, page 34)

La stratégie 2024-27 implique que l'équipe de J3L bénéficie de certaines compétences-clés. Nous avons besoin :

1. De *Content Managers*, qui connaissent l'offre et qui savent mettre en scène les richesses de notre région.
2. De *Community Managers*, pour stimuler la demande et animer les communautés en ligne.
3. De *Customer Success Managers*, pour lier l'offre et s'assurer que l'expérience-client est un succès.
4. De *Business Analysts*, chargés de veiller aux tendances, de mesurer la contribution économique et de mobiliser le savoir-faire.

Une analyse de l'équipe de J3L a été menée et il ressort que la plupart de ces compétences sont déjà disponibles. Cependant, nous ne disposons pas actuellement de *Customer Success Manager* ; il sera dès lors nécessaire de compléter l'équipe avec un collaborateur qui possède cette compétence très spécifique.

Projet 2 : système de gestion de la relation client (CRM transversal) (chapitre 6.7.2, page 35)

Pour améliorer sa compétitivité, J3L doit atteindre les clients plus tôt dans leur expérience-client. En effet, si J3L souhaite proposer à ses clients des produits et services adaptés à leurs besoins et à leurs envies, il n'est pas pertinent de ne pouvoir analyser leurs préférences seulement quand ces derniers ont déjà réservé et payé. Il est essentiel que J3L connaisse leurs besoins bien plus tôt dans le processus d'information, dès qu'ils se connectent au site web et commencent à envisager un séjour dans la région ou même dès qu'ils s'intéressent à organiser un séjour en Suisse ou en France voisine. Il s'agira alors de se mettre aux côtés du client pour lui proposer des activités qui correspondent au mieux à ce qu'il recherche et pour attiser sa curiosité en lui racontant des histoires, basées sur les données qui figurent dans l'outil MyCity qui recense tous les points d'intérêt.

Pour atteindre cet objectif, J3L doit disposer d'un système de gestion de la relation client (CRM transversal) qui lie tous les outils existants et présente des informations personnalisées au client.

Projet 3 : système d'innovation régional J3L (RIS) (chapitre 6.7.3, page 37)

Les discussions qui ont eu lieu dans le cadre des ateliers stratégiques ont mis en exergue que nombre d'éléments exigés par la NPR pour la réalisation d'un tel système régional d'innovation sont déjà en place. Les éléments développés dans le cadre du projet IDCO (NPR 2020-2023) sont très proches des critères exigés pour la création d'un RIS. Il serait maintenant intéressant de le développer formellement pour faire de J3L le premier écosystème régional d'innovation touristique de Suisse.

Bien que les contours d'un tel système doivent encore être clairement définis, un RIS J3L nous permettrait de pérenniser le processus d'innovation technologique ainsi que certains outils développés dans les périodes précédentes (TalentisLab par exemple).

Projet 4 : étude approfondie de la contribution économique (chapitre 6.7.4, page 38)

Comme mentionné précédemment, un outil de mesure de la contribution économique a été mis

en place. Cependant, cet outil présente des imperfections. Afin de disposer d'un instrument plus précis et pragmatique, il serait nécessaire de le développer en y associant des scientifiques, spécialistes des études sur ce sujet.

Financements (chapitres 6.1.7 page 29 et 6.9 page 41)

En matière de financement, le budget d'exploitation de J3L ne diminuera pas, puisque la mission de base de J3L reste la même. En outre, nous devons assurer des compétences numériques supplémentaires. Un complément est donc nécessaire au niveau du budget ordinaire afin de pouvoir financer ce nouveau poste.

De leur côté, les projets 2 (CRM transversal) et 3 (système d'innovation régional) nécessiteront des fonds propres afin de pouvoir débloquer des fonds NPR ou Innotur.

Enfin, l'étude de la contribution économique pourrait être financée par des fonds de recherche au niveau de la HES-SO. Il serait dès lors judicieux de s'approcher d'une haute école afin d'évaluer la possibilité d'une collaboration sur un tel projet.

Mise à jour du Masterplan et des organes J3L

Il sera également nécessaire d'évaluer les adaptations à apporter au Masterplan J3L, qui avait été validé en 2014. En outre, les ateliers de travail organisés avec les représentants des villes et les présidents des Offices du tourisme ont révélé un problème au niveau du comité actuel. Afin de s'assurer que cet organe soit représentatif des acteurs de notre branche, il sera indispensable de réétudier sa composition.

Plan de mise en œuvre de la stratégie

Ce document présente les axes forts de la vision de J3L. Dès validation de cette stratégie par l'Assemblée générale de J3L, un plan de mise en œuvre détaillé sera rédigé, incluant des orientations de financement et une évaluation des conséquences des tâches pour les prestataires touristiques, pour les offices du tourisme ainsi que pour l'association Jura & Trois-Lacs. Enfin, il est essentiel de relever que le travail de communication touristique effectué jusqu'ici sera poursuivi à l'avenir.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	9
2. MISSION	10
3. IMPORTANCE DU TOURISME.....	11
3.1 EVOLUTION DES NUITÉES HÔTELIÈRES.....	11
3.1.1 <i>Pandémie de Covid-19</i>	12
3.1.2 <i>Provenance des hôtes</i>	12
3.2 CONTRIBUTION ÉCONOMIQUE DU TOURISME	13
3.2.1 <i>Méthodologie</i>	13
3.2.2 <i>Principaux résultats</i>	14
3.3 BUDGETS DES OFFICES DU TOURISME SUISSES	14
4. BREF HISTORIQUE.....	15
4.1 PÉRIODE 2012-2015 : CRÉATION DE JURA & TROIS-LACS.....	15
4.2 PÉRIODE 2016-2019 : CONSOLIDATION DE L'OFFRE ET MISE EN ŒUVRE DU MASTERPLAN...	15
4.3 PÉRIODE 2020-2023 : LE PRODUIT AU CENTRE DE LA COMMUNICATION.....	15
4.4 SYNTHÈSE DU TRAVAIL RÉALISÉ	16
5. BILAN INTERMÉDIAIRE DE LA PÉRIODE 2020-2023	17
5.1 RÉALISATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES	17
5.1.1 <i>Territoire de la destination</i>	17
5.1.2 <i>Gouvernance</i>	17
5.1.3 <i>Missions de la structure marketing</i>	18
5.1.4 <i>Ressources humaines et frais de structure</i>	18
5.1.5 <i>Financements et moyens à disposition</i>	18
5.1.6 <i>Projet NPR</i>	19
5.2 ACTIVITÉ MARKETING.....	20
5.2.1 <i>Rappel des objectifs marketing</i>	20
5.2.2 <i>Campagnes de communication</i>	20
5.2.3 <i>Presse et relations publiques</i>	21
5.2.4 <i>Site web</i>	21
6. STRATÉGIE 2024-2027	22
6.1 MÉTHODE D'ANALYSE.....	22
6.1.1 <i>Contexte</i>	23
6.1.2 <i>Parties prenantes</i>	24
6.1.3 <i>Perspectives</i>	25
6.1.4 <i>Scénario</i>	27
6.1.5 <i>Lacunes</i>	28
6.1.6 <i>Priorités et planning</i>	29
6.1.7 <i>Budget</i>	29
6.2 VISION.....	31
6.3 OBJECTIFS ET CHAMPS D'ACTION	32
6.3.1 <i>Valoriser les singularités</i>	32
6.3.2 <i>Stimuler la demande</i>	32
6.3.3 <i>Lier l'offre</i>	32
6.3.4 <i>Développer les compétences</i>	32
6.4 INSTRUMENTS	33
6.5 PRINCIPES DE BASE.....	33
6.6 SYNTHÈSE	34
6.7 PROJETS	34
6.7.1 <i>Compétences numériques</i>	34
6.7.2 <i>CRM transversal</i>	35
6.7.3 <i>Système régional d'innovation (RIS)</i>	37
6.7.4 <i>Étude approfondie de la contribution économique du tourisme</i>	38

6.8	PLANNING DE MISE EN ŒUVRE	39
6.9	ASSURER LE FINANCEMENT DE LA STRATÉGIE	41
7.	CONCLUSION	41
8.	ANNEXES	42
8.1	RAPPORT IMMOTOUR	42

1. INTRODUCTION

L'année 2022 marque le dixième anniversaire du lancement opérationnel de la structure J3L. Le chemin parcouru tout au long de cette décennie est remarquable : d'excellentes collaborations intercantionales ont pu être établies, tant au niveau des offices du tourisme que des organes politiques, et la professionnalisation du marketing a permis d'accroître la visibilité de notre région.

Dans le même temps, le tourisme mondial a connu des transformations parfois radicales qui ont profondément modifié les comportements et les modes de consommation des voyageurs. On peut notamment évoquer les multiples attentats terroristes, la révolution numérique ou encore la montée en puissance d'AirBnB.

Plus récemment, le secteur du tourisme a été frappé de plein fouet par la pandémie de COVID-19, au point de devenir le secteur le plus touché par la crise sanitaire. Au niveau national, les nuitées hôtelières ont chuté de 40% en 2020 par rapport à 2019. D'un côté, la demande s'est effondrée dans les villes. D'un autre, les régions rurales limitent la casse. Et la hausse de la clientèle suisse ne compense pas l'absence des touristes étrangers.

La région Jura & Trois-Lacs, moins dépendante du tourisme international, affiche d'abord des résultats moins mauvais que la plupart des autres régions de Suisse, et même des nuitées hôtelières records en 2021 ! Notre région profite largement d'une clientèle suisse qui, en raison des restrictions de déplacement, (re)découvre son propre pays. Mais l'impact de cette crise se fera sentir sur le long terme et l'avenir sera marqué par des défis complexes, à commencer par la guerre en Ukraine qui pourrait donner un nouveau coup de frein à l'activité touristique.

Désormais, il est temps de s'atteler à la préparation de la période 2024-2027 et d'entamer les négociations avec les partenaires financiers afin d'assurer les financements pour cette nouvelle période. La mise en place d'une stratégie quadriennale convaincante est un élément-clé de ce processus. Cette nouvelle stratégie devra être une suite logique de la stratégie 2020-2023, que nous mettons en oeuvre actuellement, mais devra évidemment s'appuyer sur les constats effectués durant cette période et intégrer les conséquences de la pandémie de Covid-19.

Pour soutenir la direction à la réalisation de ce travail conséquent, mais aussi afin de poser un regard externe sur le développement futur de notre organisation, le Comité de J3L a pris la décision de s'adjoindre les services d'un expert en stratégie touristique, M. Thomas Steiner de l'entreprise Immotour Sàrl.

La stratégie présentée dans les pages qui suivent résulte d'une analyse et s'inscrit dans la continuité de ce qui a été mis en place depuis 2012.

2. MISSION

L'expérience-client d'un touriste passe par différentes phases, qui sont découvrir, observer, désirer, comparer, composer, réserver, arriver, vivre, payer, partir. C'est la raison d'être du tourisme, et ce sur quoi les professionnels du tourisme doivent travailler.

Partir en vacances et utiliser Internet pour **planifier** son séjour peut vite devenir compliqué et chronophage. Beaucoup d'informations, trop peu de **personnalisation** ou encore l'absence de **visuels** sont quelques exemples de facteurs contrariants potentiels, qui peuvent inciter le consommateur à renoncer à concrétiser son premier **choix de destination** et à se tourner vers une autre région.

Dans ce contexte, les missions s'articulent entre une réalité locale et une réalité régionale¹ :

- D'un côté, les offices du tourisme régionaux (OTR) poursuivent une mission de management de destination. Leur rôle est d'accueillir les hôtes, et de mettre en place des offres/produits qui encouragent les clients à séjourner et à consommer des produits/services supplémentaires et de viser un équilibre durable.
- D'un autre, l'Association Jura & Trois-Lacs (J3L) est une organisation de marketing de destination. Sa mission est de développer la demande touristique, notamment par l'augmentation des nuitées et des fréquences, de la région Jura & Trois-Lacs comme destination de vacances, d'excursions et de congrès, en Suisse comme à l'étranger.

La raison d'être, le contexte et la mission constituent le point de départ de notre travail pour la mise en place d'une nouvelle stratégie pour la période 2024-2027.

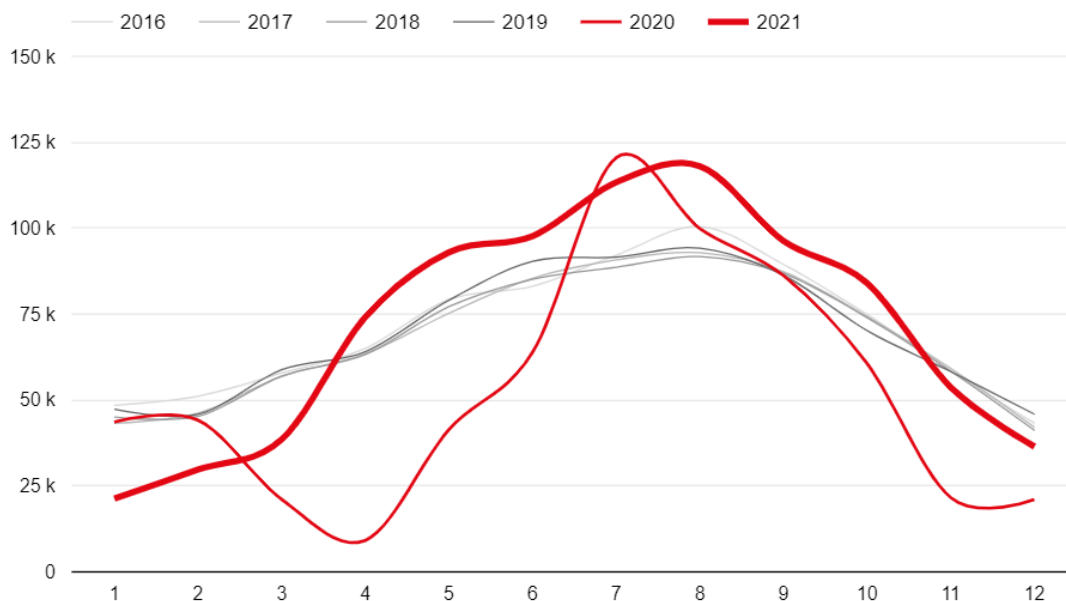
Pour la période 2024-2027, les missions des OTR et de J3L restent les mêmes.

¹ Inspiré du document *Stratégie et planification 2022-2024* de Suisse Tourisme

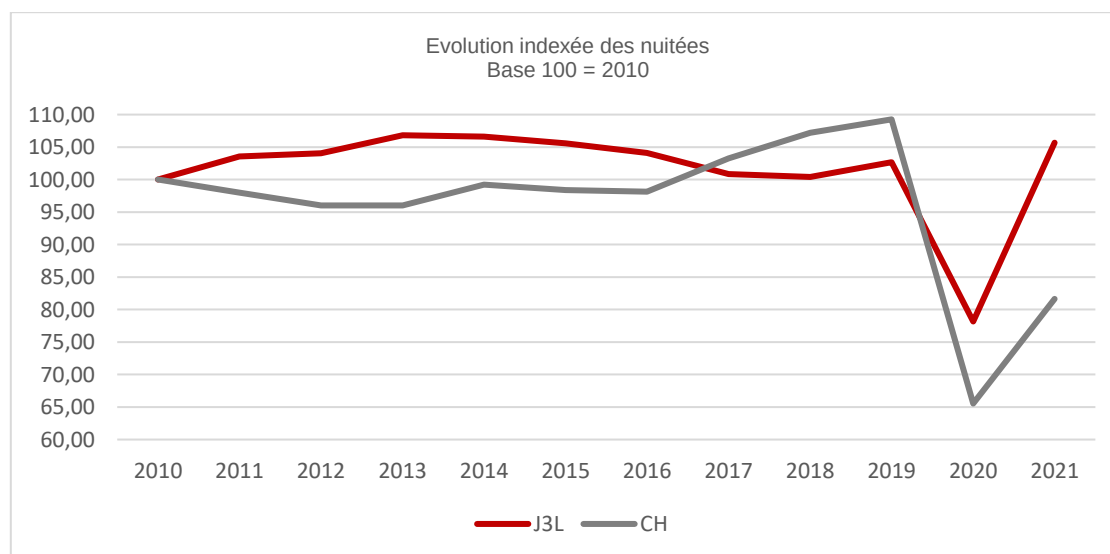
3. IMPORTANCE DU TOURISME

3.1 Evolution des nuitées hôtelières²

Selon les données publiées par l'Office fédéral de la statistique, le nombre de nuitées hôtelières enregistrées dans la région Jura & Trois-Lacs s'est élevé à 856'290 en 2021, soit une hausse de 2,9% (+24'345 nuitées) par rapport à 2019.



Si on indexe l'évolution des nuitées enregistrées depuis 2010 et qu'on la compare aux résultats obtenus à un niveau national, on constate que la région Jura & Trois-Lacs a enregistré une hausse de près de 8% des nuitées entre 2010 et 2017, alors que, au niveau national, elle n'a progressé que de 3%.



² Sauf mention contraire, les chiffres mentionnés dans ce chapitre incluent la totalité de la destination Jura & Trois-Lacs, comprenant la région officielle no 8 (cantons de Neuchâtel et du Jura, Jura bernois, Bienne-Seeland) ainsi que les districts intégrés à la destination situés dans les cantons de Vaud et Fribourg.

3.1.1 Pandémie de Covid-19

La pandémie de Covid-19 a précipité le secteur du tourisme mondial dans une crise sans précédent, les arrivées internationales ayant chuté de 74% en 2020 selon les données publiées par l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT).

L'activité touristique de notre région n'a évidemment pas échappé à cette crise. Dès le mois de mars 2020, la chute des nuitées est vertigineuse et traduit l'effondrement de la demande provoqué par les mesures de restriction destinées à endiguer la circulation du coronavirus. Les nuitées ont ensuite atteint un niveau quasi plancher au mois d'avril, avant de reprendre progressivement dès la mi-mai. Durant les mois d'été, notre région a enregistré des résultats largement supérieurs aux prévisions, avec même un mois de juillet record ! Cette situation est à mettre sur le compte des touristes suisses qui ont dû revoir leurs projets de vacances et qui étaient à la recherche de grands espaces, de nature et de mobilité douce. Malheureusement, l'absence de tourisme d'affaires, et les conditions météo défavorables pour le tourisme de loisirs, ont à nouveau fait chuter la fréquentation dès le mois d'octobre 2020.

L'année 2021 a encore été fortement perturbée. Si les nuitées hôtelières affichent des résultats records, il n'en est pas de même pour l'ensemble de nos partenaires. Les restaurants ont été contraints à de nombreuses fermetures et les campings ont été boudés durant l'été en raison des intempéries. En outre, le tourisme d'affaires a encore subi les effets des restrictions aux frontières et de l'augmentation du télétravail.

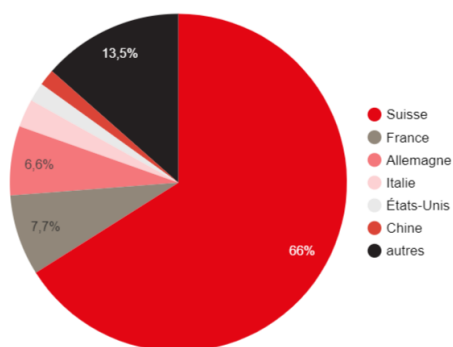
L'évolution constante de la situation a obligé J3L à faire preuve d'agilité pour continuer à attirer notre clientèle et à maintenir le cap. De leur côté, les prestataires touristiques ont été contraints de développer des trésors de créativité pour s'adapter en tout temps afin d'accueillir les hôtes dans les meilleures conditions possibles.

3.1.2 Provenance des hôtes

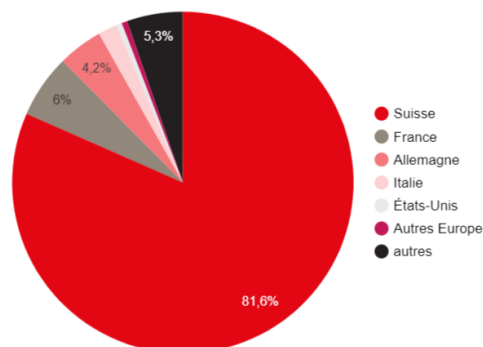
Traditionnellement, la clientèle suisse représente près de 2/3 de la clientèle hôtelière de Jura & Trois-Lacs. Cette proportion s'est même élevée à plus de 80% en période de pandémie. Cette part importante de clientèle suisse protège ainsi notre tourisme des fluctuations de la conjoncture au niveau mondial.

Concernant les marchés étrangers, la France et l'Allemagne sont les plus grands pourvoyeurs de nuitées (env. 15% des nuitées, hors pandémie). Les marchés plus lointains ne représentent qu'une part négligeable des nuitées. Les schémas suivants permettent de se faire une idée plus claire de cette situation³.

Provenances 2016 – 2019



Provenances 2020 – 2021 (pandémie)



³ Source des données : Office fédéral de la statistique (OFS)

3.2 Contribution économique du tourisme

Jusqu'à aujourd'hui, la mesure de l'activité touristique dans la région Jura & Trois-Lacs était essentiellement focalisée sur le suivi des nuitées hôtelières. Cependant, nous savons que cette variable ne donne qu'un aperçu partiel de la réalité touristique du territoire.

Afin d'évaluer plus précisément le poids économique que le tourisme représente dans notre région, mais aussi pour disposer d'un outil de mesure du succès de notre stratégie, un nouveau tableau de bord a été mis en place.

3.2.1 Méthodologie

Notre étude de la contribution économique du tourisme s'appuie sur une méthode qui utilise les dépenses moyennes des touristes dans quatre segments (hôtellerie, parahôtellerie, attractions et transports) ainsi que les fréquences enregistrées (nombre de nuitées, nombre d'entrées, nombre de touristes transportés).

Grâce aux données fournies par les directeurs des offices du tourisme régionaux (OTR), les fréquences de 88 prestataires touristiques de Jura & Trois-Lacs ont ensuite été multipliées par les dépenses moyennes correspondants à six catégories de touristes. Ces montants sont tirés d'une étude réalisée dans le canton de Neuchâtel en 2014⁴ et ont été mis à jour en tenant compte du renchérissement.

La méthode n'est certes pas parfaite, mais elle a le mérite de donner une bonne estimation de ce que le tourisme rapporte. En outre, elle constitue un point de départ intéressant pour suivre l'évolution de cette contribution au fil du temps.

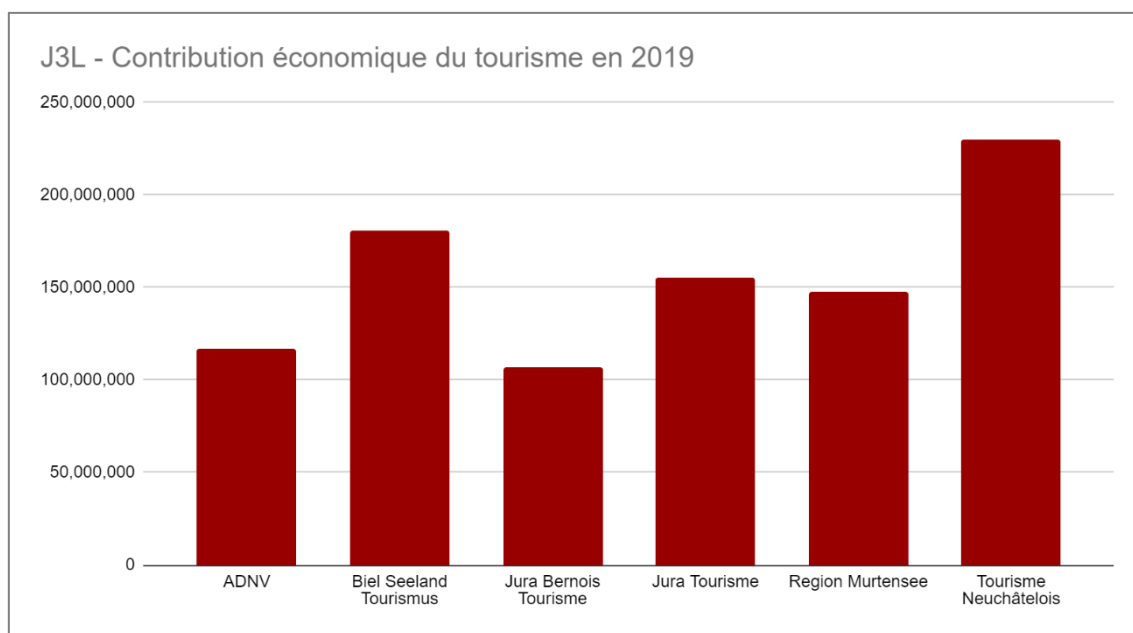
Il est encore utile de mentionner que cette même méthode est déjà appliquée depuis plusieurs années par le canton de Fribourg.

⁴ Aubert, M., Borzykowski, N. et Da Costa, P. (2014). Perspective de l'économie neuchâteloise : panorama touristique. Neuchâtel, Suisse : Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie.

3.2.2 Principaux résultats

L'analyse des données récoltées démontre pour la région J3L que le tourisme génère actuellement 923 millions de francs suisses par an. Les attractions sont les plus grands contributeurs au tourisme régional, l'hôtellerie vient en deuxième position.

Le graphique suivant permet de résumer cette contribution en fonction de chaque sous-région :



Si on analyse ces données de manière plus détaillée, on constate notamment que les vingt premiers prestataires représentent 65% de la contribution touristique totale.

La compréhension du tourisme dans notre région sera désormais améliorée grâce au suivi régulier de ce tableau de bord. Ce travail sera confié à l'Observatoire du tourisme J3L et les résultats pourront être consultés par les collaborateurs de J3L et des OTR, ainsi que par les partenaires financiers, directement sur l'extranet de J3L (extranet.j3l.ch).

L'objectif pourrait être d'atteindre le milliard de retombées économiques d'ici à fin 2027.

3.3 Budgets des offices du tourisme suisses

Dans le cadre du travail d'analyse, M. Thomas Steiner a analysé les budgets et les ressources humaines de 48 organisations touristiques suisses (données 2019). Il ressort de ce travail que la part du budget allouée au marketing J3L (67%) se situe largement en dessus de la médiane suisse (19%). En outre, la part du budget allouée au personnel de J3L (24%) se situe quant à elle largement au-dessous de la médiane suisse (39%).

4. BREF HISTORIQUE

4.1 Période 2012-2015 : création de Jura & Trois-Lacs

Si la marque « Jura & Trois-Lacs » a été créée en 2011, on peut toutefois considérer 2012 comme l'année du lancement opérationnel de la structure marketing. Les potentiels touristiques de la destination Jura & Trois-Lacs étant importants, l'équipe s'est attelée dès 2012 à la valorisation des singularités (produits, hommes, terroirs). Afin de disposer d'une vision partagée pour l'ensemble de la destination, d'objectifs communs et d'une stratégie coordonnée pour atteindre ces derniers, un Masterplan a été élaboré. Adopté par l'Assemblée générale de J3L en 2014, ce Masterplan fixe les repères pour avancer et construire ensemble une culture commune afin de développer une économie touristique forte.

4.2 Période 2016-2019 : consolidation de l'offre et mise en œuvre du Masterplan

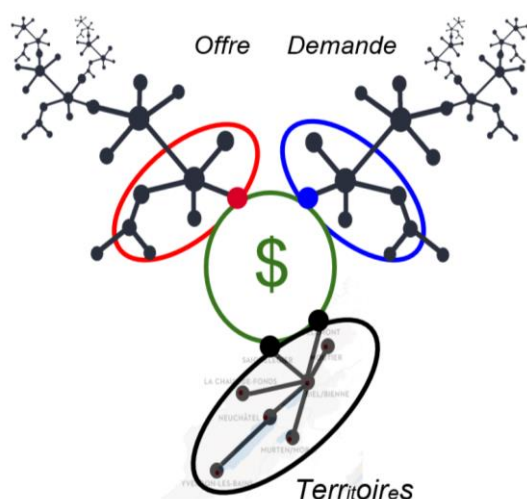
En se fondant sur le Masterplan, l'équipe de J3L a travaillé, avec succès, à la réalisation de plusieurs objectifs durant la période 2016-2019. Ainsi, l'offre a été consolidée, l'observatoire du tourisme de J3L a été créé et de nouvelles synergies et de nouveaux partenariats ont développés. En outre, la stratégie marketing est adaptée en tenant compte des domaines d'activités stratégiques (DAS) définis dans le Masterplan.

4.3 Période 2020-2023 : le produit au centre de la communication

Jusqu'en 2019, la communication de J3L s'articulait essentiellement autour d'un travail d'image et de notoriété de la région J3L dans son ensemble et des domaines d'activités stratégiques en particulier. La période 2020-2023 marque une évolution importante, puisque forte de sa renommée, J3L décide de promouvoir plus spécifiquement des produits développés par les offices du tourisme régionaux et les prestataires, et de travailler le « call to action » afin de générer des ventes. En outre, le soutien à l'entrepreneuriat est amélioré sur tout le territoire grâce à l'extension du TalentsLab. La stratégie 2020-2023 s'inscrit en phase avec celle de la Confédération.

4.4 Synthèse du travail réalisé

Le schéma suivant permet de synthétiser le travail réalisé depuis la création de Jura & Trois-Lacs :



Période 2020-23

Le produit au centre de la communication

- Attrait de l'offre sur le marché
- Place de marché digitale
- Entrepreneuriat, conditions-cadres

Période 2016-19

Consolidation de l'offre

- Ressources MICE
- Observatoire du tourisme
- Synergies et partenariats

Période 2012-15

Création de Jura & Trois Lacs

- Mise en réseau des potentiels
- Vision, objectifs et stratégie commune
- Valorisation des singularités

En conclusion, nous avons réussi à créer un réseau entre les OTR et J3L dans le monde réel. La vision stratégique de J3L a été mise à jour régulièrement, afin de tenir compte de l'évolution des besoins du marché. Une première tentative de représenter le monde réel dans le monde virtuel a été réalisée. Mais le réflexe a été de reproduire le monde réel dans le monde virtuel.

Il est dès lors nécessaire de rafraîchir la vision stratégique, afin de s'adapter au monde technologique qui a évolué, et de renforcer la base digitale qui a été créée.

5. BILAN INTERMÉDIAIRE DE LA PÉRIODE 2020-2023

Dans le cadre de la préparation de la stratégie J3L pour la période actuelle (2020-2023), le comité de Jura & Trois-Lacs a pris la décision d'entamer une sérieuse réflexion sur les forces et les faiblesses de notre organisation.

De manière à obtenir un aperçu réaliste de la perception de J3L par les offices du tourisme, la direction avait décidé d'établir un questionnaire électronique destiné à leurs directeurs et à leurs présidents afin qu'ils puissent s'exprimer sur les thématiques suivantes :

- Territoire de la destination
- Gouvernance
- Financements et moyens à disposition
- Missions de la structure marketing
- Ressources humaines
- Projets NPR

Les données ainsi récoltées ont été consolidées et analysées, puis trois rencontres ont été organisées entre la Conférence des directions et le Bureau du comité afin d'échanger et de débattre des résultats. La direction s'est ensuite attelée à la rédaction du document « J3L 2020-2023 » qui reprend les conclusions de cette procédure.

Le Comité de J3L a validé cette stratégie lors de sa séance du 28 novembre 2018. En date du 15 mai 2019, le document a été définitivement approuvé par l'Assemblée générale.

5.1 Réalisation des objectifs stratégiques

5.1.1 Territoire de la destination

Les cantons de Berne, Jura et Neuchâtel sont les principaux partenaires de J3L. Ils participent à toutes les actions mises en place par Jura & Trois-Lacs et forment ensemble la Région officielle no 8, officiellement reconnue par Suisse Tourisme.

En outre, certaines zones des cantons de Fribourg et Vaud, rattachées par définition à d'autres destinations touristiques principales, collaborent aux côtés de J3L dans le cadre de partenariats marketing qui permettent de leur faire prendre part à des actions de communication spécifiques.

Cependant, par rapport à la période précédente (2016-2019), le périmètre de la destination touristique Jura & Trois-Lacs a été revu. Depuis le 1^{er} janvier 2020, cette région n'inclut plus le territoire soleurois, qui a désormais formé une nouvelle région touristique avec le canton d'Argovie.

5.1.2 Gouvernance

Le fonctionnement et la composition des organes qui composent l'Association Jura & Trois-Lacs ont été revus.

Assemblée générale : elle reste composée des représentants des cantons et des villes, des présidents des organisations touristiques (offices du tourisme régionaux) ainsi que des associations faîtières touristiques. Sa fonction n'est pas fondamentalement modifiée, mais elle se réunit désormais deux fois par an.

Comité : la taille du comité est réduite. Celui-ci est désormais composé du/de la président-e, des

directeurs et directrices des offices du tourisme et de représentants de regroupements de prestataires qui signent une convention de minimum CHF 10'000/an avec J3L. Les financements et types de collaborations n'étant pas les mêmes pour tous les partenaires, il est nécessaire de revoir la place de chacun dans le processus décisionnel.

Bureau du Comité : il est définitivement supprimé.

Conférence des directions : elle est définitivement supprimée.

Il est utile de rappeler que les ateliers de travail pour la préparation de cette nouvelle stratégie ont révélé la nécessité de revoir la composition du comité afin d'assurer une meilleure représentativité des acteurs de la branche touristique.

5.1.3 Missions de la structure marketing

Comme pour les périodes précédentes, l'Association a toujours pour mission de créer et développer, par des activités de marketing, principalement de communication, la destination touristique Jura & Trois-Lacs, qui regroupe le massif du Jura et le Pays des Trois-Lacs. Les objectifs et les résultats obtenus en la matière sont détaillés au point 5.2 « Activité marketing ».

Il est toutefois nécessaire de mentionner que la pandémie a mis en lumière certaines problématiques liées à la communication touristique de notre région. Cela concerne plus spécifiquement les diverses actions non-coordonnées qui ont été menées par les différents acteurs ainsi que les conséquences de la mise en avant de sites touristiques phares (Creux du Van, Chasseral ou Etang de la Gruère en particulier) dans le cadre de nos actions marketing.

5.1.4 Ressources humaines et frais de structure

La volonté était de pouvoir allouer une part maximale des ressources financières à la communication marketing. Plusieurs mesures ont été mises en place afin de compresser les frais de structure.

En matière de ressources humaines, un nouvel organigramme a été élaboré et le nombre de forces vives a été réduit. Le nombre de collaborateurs (EPT) est ainsi passé de 6,0 pour la période 2016-2019 à 5,7 pour la période 2020-2023.

Concernant le loyer, J3L avait déjà renoncé à son espace de stockage ainsi qu'à la place de parking de son directeur afin de réduire les coûts. En outre, décision a été prise de déménager le bureau principal de Bienne à la fin du bail, prévu au 31 mars 2022. Cette mesure permettra de réduire le loyer de moitié environ et d'économiser ainsi près de CHF 30'000 par an.

5.1.5 Financements et moyens à disposition

Avec l'émergence du numérique, il est désormais essentiel pour une entreprise d'accélérer sa transformation digitale. Le numérique s'impose comme un levier fondamental et stratégique de croissance et de développement. Les technologies et les outils évoluent rapidement et de nouvelles tendances émergent chaque année. L'entreprise doit s'adapter pour garantir l'efficacité des processus, de l'organisation du travail, mais aussi la qualité des produits et des services.

Les discussions soulevées dans le cadre de la préparation de la stratégie 2020-2023 ont mis en lumière le manque de moyens à disposition de J3L face aux défis à relever dans le monde du tourisme actuel. Il serait nécessaire d'augmenter la participation des partenaires financiers afin répondre aux attentes des touristes d'aujourd'hui.

Pour parer au manque de fonds, J3L développe des partenariats rémunérés en collaboration

avec diverses associations touristiques (Société des hôteliers, J3L campings, etc.). Ces mandats n'ont pas pour objectif de dégager une marge financière, mais de créer de nouvelles synergies avec des partenaires pertinents et de renforcer la présence de J3L sur différentes plateformes de communication.

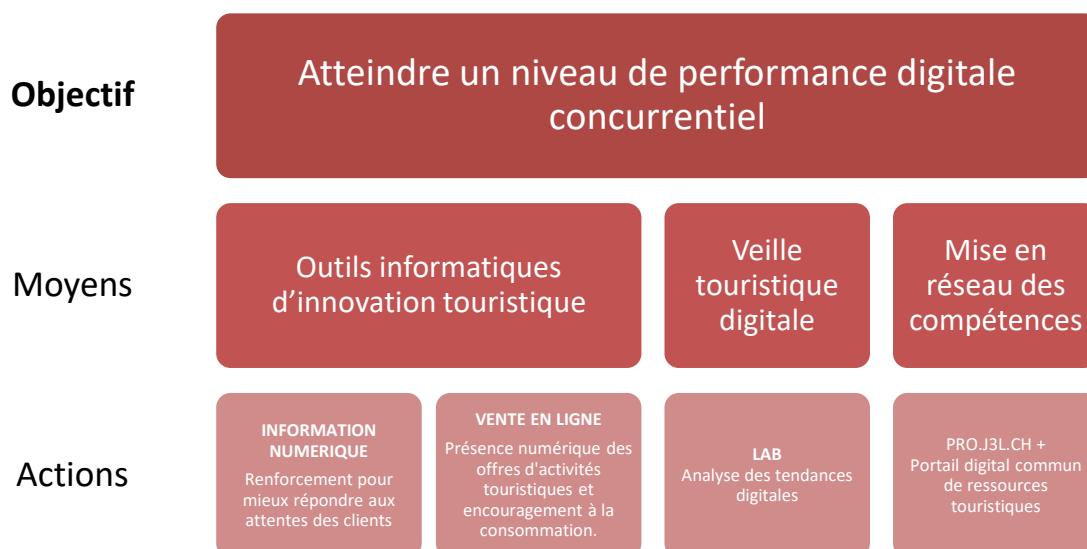
5.1.6 *Projet NPR*

Pour rester compétitives, les destinations touristiques d'aujourd'hui doivent intégrer les outils numériques à leur stratégie et à l'ensemble de leurs actions. Fort de cette certitude, J3L a décidé de déposer un nouveau dossier auprès de la NPR pour la période 2020-2023. Intitulé « Impulsions digitales coordonnées (IDCO) », ce projet a pour objectif d'atteindre un niveau de performance digital concurrentiel sur le marché suisse.

Plus spécifiquement, J3L a identifié trois domaines à développer, à savoir : maintenir et développer les outils digitaux initialement mis en place grâce au programme NPR 2016-2019, ajouter une veille digitale à l'Observatoire du tourisme existant et enfin assurer le partage des informations touristiques à l'échelle régionale et nationale. Ce sont les actions concrètes suivantes pour lesquelles un financement NPR a été demandé. Ces actions répondent au « comment faire ? » pour parvenir à l'objectif fixé. Elles sont au nombre de quatre :

1. Le développement de l'information numérique
2. La mise en place de l'achat d'activités touristiques en ligne
3. La création du LAB : réseau de veille touristique digitale
4. La création d'un portail digital commun de ressources touristiques

Un dossier a été rédigé durant l'été 2019, déposé auprès d'ArcJurassien.ch en octobre de la même année et accepté en février 2020.



5.2 Activité marketing

5.2.1 Rappel des objectifs marketing

Notre organisation poursuit quatre objectifs stratégiques, qui sont expliqués ci-après :

1. Augmenter la notoriété de la destination Jura & Trois-Lacs sur le marché suisse

Grâce à une politique de communication adaptée, autour d'une image combinant authenticité, nature et environnement préservé.

2. Maintenir et fidéliser la clientèle suisse

Arrivé à maturité, ce marché nous apporte une importante clientèle attirée par la proximité de l'offre. Cependant, il importe de la renouveler, ne serait-ce que pour le poids qu'elle représente pour l'industrie touristique régionale. Il conviendra donc d'exploiter plus intensément certains segments de clientèles (notamment DINKS / MICE).

3. Développer les marchés-cibles qui présentent un fort potentiel

L'Allemagne et la France sont les marchés étrangers qui possèdent le meilleur potentiel de développement. Même si Jura & Trois-Lacs obtient déjà des résultats intéressants sur ces deux marchés, le rendement reste toutefois inférieur aux possibilités réelles. Les autres marchés sont étudiés chaque année pour évaluer leur potentiel et l'éventualité d'étendre notre travail sur de nouvelles zones géographiques. Cette réflexion reste toutefois pondérée par nos contraintes budgétaires.

4. Accroître les retombées économiques

Par l'augmentation du nombre de visiteurs et par l'allongement des séjours. Mais aussi par la création de produits diversifiés et multi-saisons qui encouragent à la consommation d'un maximum d'offres touristiques.

5.2.2 Campagnes de communication

Les années 2020 et 2021 ont été marquées par la pandémie de Covid-19 et par les mesures sanitaires qui l'ont accompagné. Cette situation exceptionnelle a imposé une grande flexibilité dans la mise en œuvre de nos campagnes de communication.

Malgré une évolution incertaine, la majorité des actions prévues dans nos plans d'action ont pu être menées. Cependant, il a fallu faire preuve d'une grande adaptation en réorientant ou en replanifiant constamment nos actions et en faisant la part belle aux activités digitales pour l'ensemble des campagnes. Cette stratégie a été suivie afin d'obtenir le meilleur retour sur investissement possible.

En outre, ces ajustements ont été rendus possibles grâce aux collaborations étroites développées préalablement avec de grands partenaires tels que Suisse Tourisme, les CFF, Eurotrek ou encore HôtellerieSuisse.

Finalement, l'ensemble des mesures mises en place ont permis d'assurer une présence optimale de la région Jura & Trois-Lacs dans le paysage médiatique suisse. Mieux encore, avec ses grands espaces et sa nature préservée, la région s'est révélée être une destination idéale pour les touristes ayant besoin d'être rassurés.

L'ensemble des actions réalisées et des résultats obtenus sont disponibles sur Internet, à l'adresse <https://reporting.j3l.ch>.

5.2.3 Presse et relations publiques

Depuis de nombreuses années, notre organisation établit des relations privilégiées avec la presse régionale, nationale et internationale afin de développer la notoriété de Jura & Trois-Lacs en tant que destination touristique et de mettre en valeur ses atouts et ses acteurs touristiques auprès d'un large public. Ce travail de relation média se fait au travers de la presse écrite généraliste ou thématique, des radios, des TV, des médias en ligne, des blogs et des vlogs.

La pandémie et les restrictions de déplacement nous ont toutefois forcé à repenser notre stratégie en la matière. D'un côté, l'essentiel des activités RP ont été redirigées sur le marché suisse. D'un autre, les collaborations avec nos agences française et allemande ont été réduites. Sur ces deux marchés, seuls ont été maintenus un travail de veille médiatique et des actions ponctuelles.

	2019	2020	2021
Nombre de voyages organisés			
• En provenance de Suisse	13	9	23
• En provenance de France	7	3	1
• En provenance d'Allemagne	7	5	1
• En provenance d'autres pays	4	0	0
Nombre total de voyages organisés	31	17	25
Audience totale des articles/reportages (en millions)	8,5	4,0	5,9

Le détail des voyages organisés et des résultats obtenus sont disponibles sur Internet, à l'adresse <https://reporting.j3l.ch>.

5.2.4 Site web

Mis en ligne en avril 2019, le site Internet www.j3l.ch se positionne comme une vitrine digitale innovante et incontournable. Consolidant par-là son statut de destination unique, la plateforme de J3L rassemble et gère ainsi les données de tous les offices principaux de toute la région.

Outre son design soigné, résolument moderne et pensé pour toutes les plateformes (mobile, desktop et tablettes), ce site offre des outils et des solutions simples et efficaces pour travailler le marketing digital.

En 2020 et 2021, le site www.j3l.ch a consolidé sa position de référence touristique officielle de la région. L'autorité du site auprès des moteurs de recherche est désormais ancrée et induit un très bon référencement des pages et des contenus.

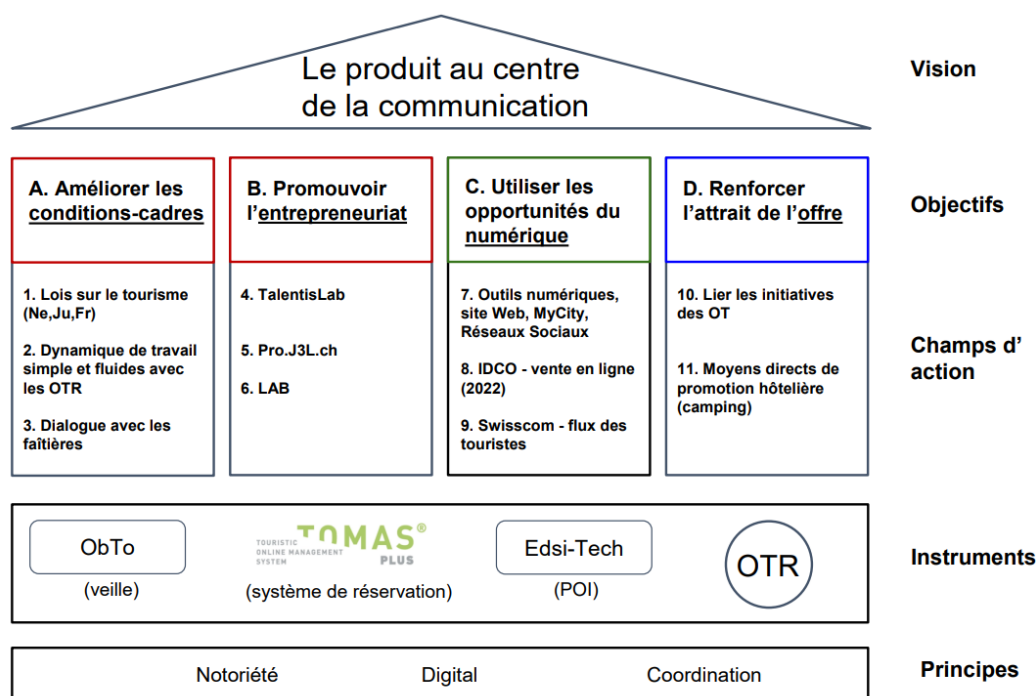
Pour l'année 2021, le site a enregistré 3,1 millions de visites et 7,7 millions de pages ont été consultées. Ces résultats sont presque trois fois plus élevé que ce qui avaient été enregistrés en 2019. En outre, Le taux de rebond s'établit à 3,7%, ce qui témoigne d'un ciblage pertinent et d'une expérience utilisateur adéquate.

Le site professionnel <https://pro.j3l.ch> propose un tableau de bord qui permet de consulter en temps réel les données de fréquentation enregistrées par notre site web.

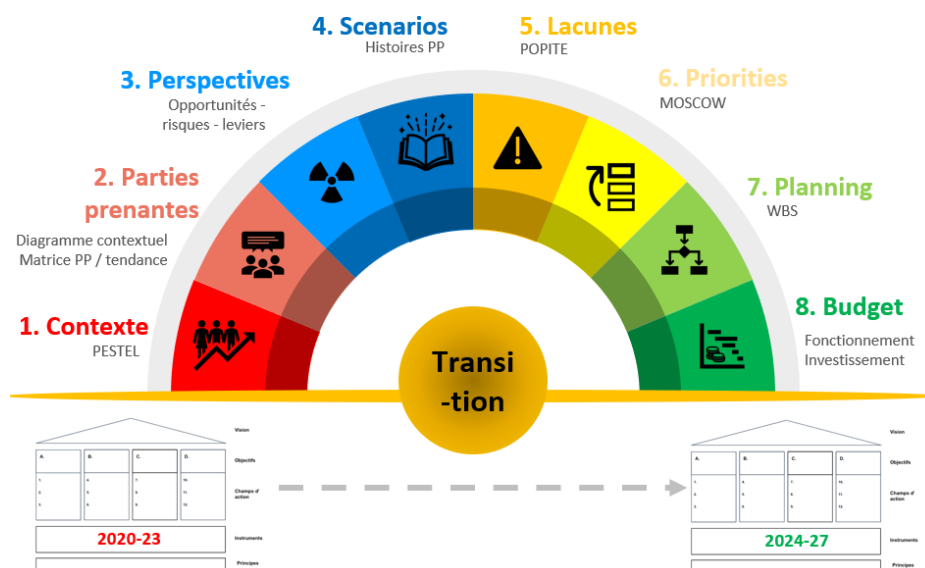
6. STRATÉGIE 2024-2027

6.1 Méthode d'analyse

Le point de départ de la réflexion autour de la future stratégie 2024-2027 se base sur la stratégie actuelle de J3L, qui est très alignée sur la stratégie touristique de la Confédération. On y retrouve les mêmes objectifs avec les mêmes conditions-cadres, l'entrepreneuriat, les opportunités du numérique et l'attrait de l'offre. La stratégie actuelle de J3L peut être représentée sous la forme d'une maison :



A la suite de l'analyse de la situation actuelle, une méthode d'analyse en huit étapes a été suivie, elle est résumée dans le schéma suivant :



La nouvelle stratégie a été construite de manière participative, en tenant compte des attentes et des besoins exprimés par un grand nombre d'acteurs. En effet, ceux-ci ont été consultés dans le cadre d'ateliers de travail qui se sont tenus aux dates suivantes :

- 23.12.2021 : atelier avec les collaborateurs de J3L
- 19.01.2022 : atelier avec le Comité de J3L (1)
- 08.02.2022 : atelier avec les représentants des cantons
- 17.03.2022 : atelier avec les représentants des villes
- 25.03.2022 : atelier avec le Comité de J3L (2)
- 04.04.2022 : atelier avec les présidents des offices du tourisme

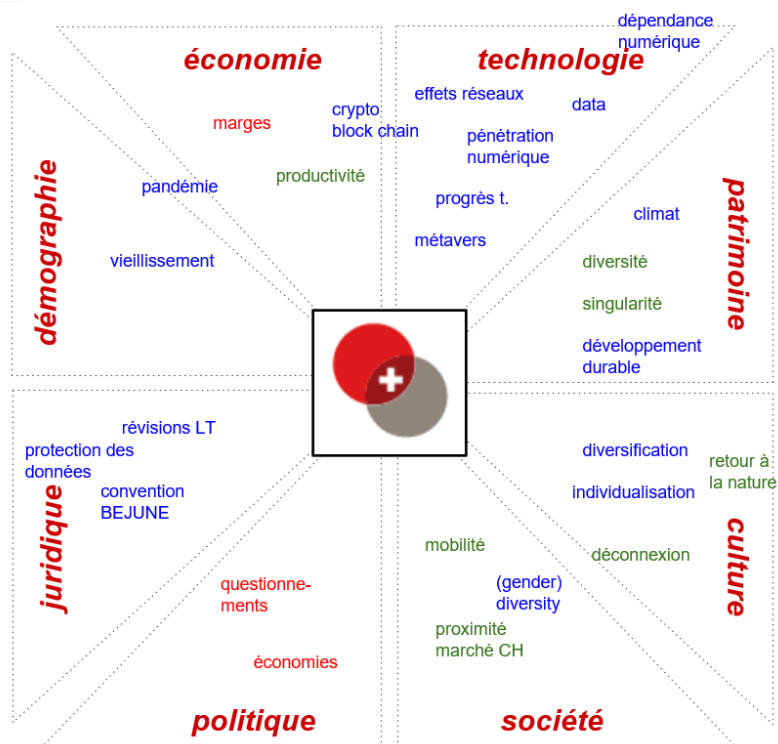
Sur la base de ce travail, la stratégie de développement a pu être esquissée et rédigée dans le présent document.

6.1.1 Contexte

Une analyse complète du fonctionnement actuel du tourisme dans notre région a été réalisée. Cette première étape passe par la mesure d'un certain nombre de paramètres : l'évolution des nuitées hôtelières, la contribution économique du tourisme ou encore le fonctionnement des autres organisations touristiques de Suisse.

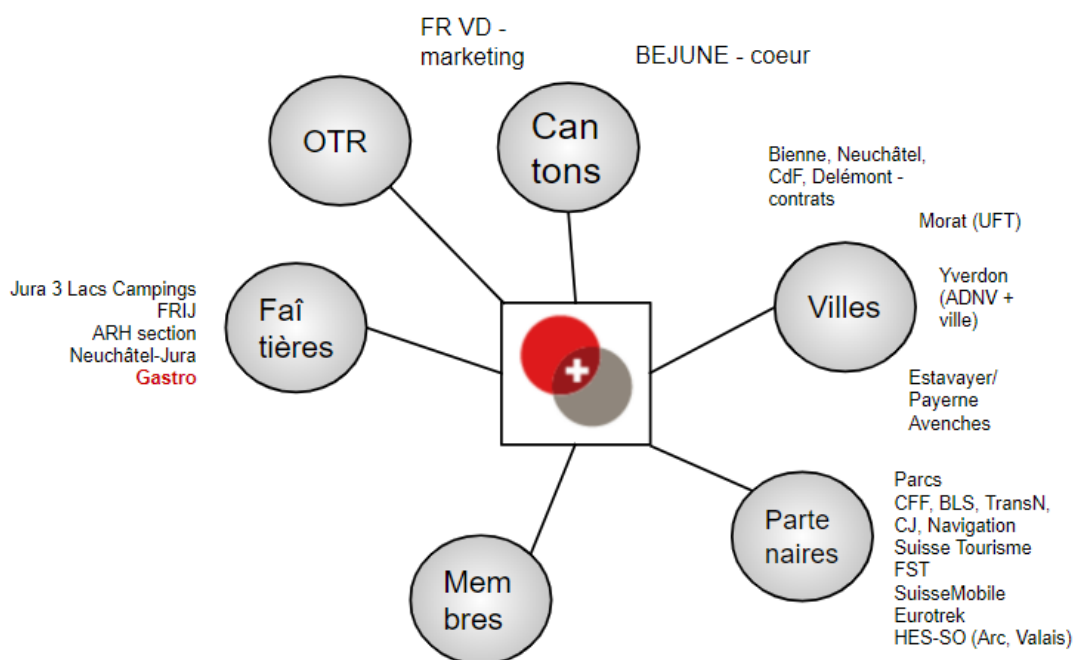
Les résultats obtenus dans le cadre de notre analyse sont détaillés dans ce document au chapitre 3 « Importance du tourisme ».

En outre, une analyse PESTEL (Politique, Economique, Socio-culturel, Technologique, Ecologique, Légal) a été réalisée et les résultats sont synthétisés ci-après. Il en ressort que l'environnement global de J3L a fortement évolué depuis 2019.



6.1.2 Parties prenantes

L'Association J3L évolue dans un environnement complexe, où de nombreux acteurs font valoir leurs attentes, ce qui crée une forte pression sur J3L. Ce réseau peut être schématisé comme suit :



Actuellement le Comité est composé d'un Président issu du monde politique, d'un représentant des hôteliers et des directeurs des offices du tourisme régionaux. Pourtant, lorsque l'on analyse l'ensemble des acteurs et toutes les parties prenantes qui présentent un intérêt dans notre organisation, il ressort que cet organe n'est pas représentatif de toutes les forces en jeu. Des remarques ont été formulées à ce sujet, en particulier par certains présidents des offices du tourisme ainsi que par plusieurs représentants des villes.

6.1.3 Perspectives

Dans le courant du mois de décembre 2021, un bref questionnaire a été envoyé aux collaborateurs de J3L et aux directeurs des offices du tourisme régionaux. Ce questionnaire contenait trois questions, à savoir :

1. Quelle est la plus grande force (1 seule) de la stratégie touristique actuelle de J3L ?
2. Quelle est la plus grande faiblesse (1 seule) de la stratégie touristique actuelle de J3L ?
3. Quel axe de développement incontournable (1 seul) doit absolument se retrouver dans la nouvelle stratégie 2024-2027 ?

Les résultats obtenus ont permis de construire l'analyse SWOT suivante :

FORCES

Visibilité sur marchés prioritaires CH/F/D
Projet IDCO
Forte orientation DAS
Produits au centre
Nature intacte, région et hommes authentiques
Singularités
Identités fortes
Informations sur une seule plateforme destinations / région
Positionnement en phase avec réalités du terrain, les besoins et les tendances
Synergies avec les destinations
Agilité et réactivité de l'équipe

OPPORTUNITES

Communication et commercialisation des produits
Commercialisation en ligne
Mise en avant des produits en collaboration avec les OTR
Investissement marketing dans le développement de produits
Digitalisation - marketing et commercialisation
Durabilité - 3 piliers
Liens entre produits du shop et notoriété J3L
Indépendance et autorité J3L vis à vis destinations
Effets réseaux
Collaboration entre les équipes



FAIBLESSES

Trop de moyens dans le fonctionnement au lieu de communication
Domaines d'activité stratégique
Beaucoup de parties prenantes avec engagements différenciés
Manque de ressources pour développer la notoriété
Double-identité Jura + Lacs
Moyens financiers à disposition
Identités fortes
Dépendance J3L / OTR
Très peu de produits derrière les belles images
Manque de 2-3 thèmes centraux
Présence des destinations sur les réseaux sociaux
Manque de considération par certains partenaires

RISQUES

Ambivalence des rôles
Perte de légitimité
Missions redondantes avec les OT
Représentativité du comité
Situation sanitaire
Stabilité de planification
Changement climatique
Manque de personnel qualifié

Plusieurs constatations essentielles ressortent de ce tableau :

- Plusieurs réponses relèvent la forte visibilité de la communication sur nos marchés prioritaires (Suisse, France et Allemagne).
- Il est intéressant de constater que les domaines d'activité stratégiques (DAS) ressortent comme une force pour certains et comme une faiblesse pour d'autres.
- Au niveau des opportunités, les réponses obtenues s'orientent clairement vers le digital, l'investissement marketing et la durabilité.

6.1.4 Scénario

J3L échange et fournit des services à quatre partenaires essentiels : les offices du tourisme régionaux, les prestataires, les touristes et les partenaires financiers. En tenant compte de ceux-ci, la vision et les missions de J3L ont été rédigées :

- en renfort des OTR
 - centralise les informations touristiques et contenus,
 - veille aux tendances,
 - met en place des actions de communication
 - intègre et fédère la région et
 - mobilise le savoir-faire
- en soutien des prestataires
 - valorise les singularités (produits, hommes, terres),
 - les lie en histoires et offres réservables,
 - renforce leurs identités respectives,
 - met en place des actions de communication,
 - soigne les contacts avec les influenceurs,
 - anime des réseaux thématiques
- en faveur du touriste
 - fait rêver, inspire et suscite l'intérêt,
 - facilite le choix des produits et
 - simplifie les processus menant à la transaction
- en appui aux partenaires financiers
 - démontre les retombées économiques du tourisme

En vert : ce qui existe

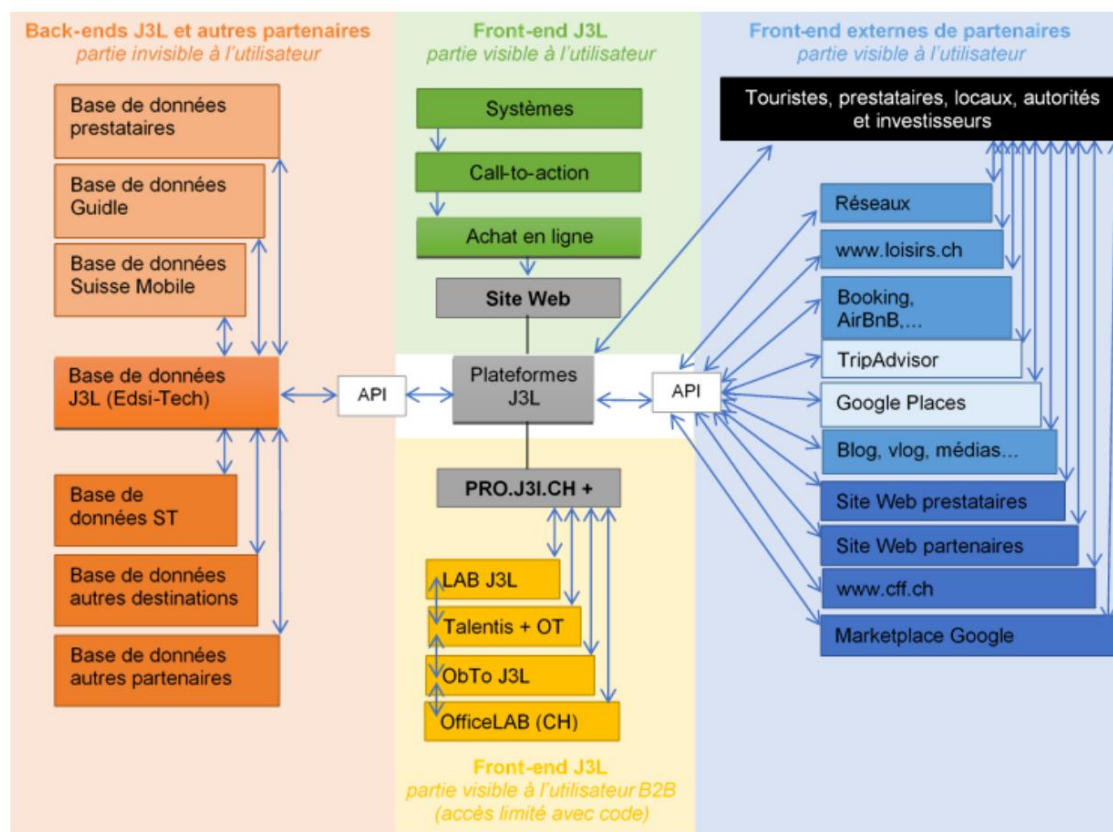
En bleu : ce qui est en cours de mise en place (IDCO ou autres)

En rouge : ce qui manque et devrait être développé

La valeur ajoutée de J3L peut être renforcée par des liens directs avec les prestataires et les équipes des OTR.

6.1.5 Lacunes

Le schéma suivant présente l'architecture de l'écosystème mis en place dans le cadre du projet IDCO⁵ :



Ce schéma est prévu pour expliquer les interconnexions entre les différents canaux d'information et les bases de données existantes. Cependant, on ne voit pas l'expérience-client. Il est donc nécessaire de clarifier à partir de quel moment le client est à bord de la plateforme.

En outre, l'architecture métier actuelle présente encore de significantes lacunes pour soutenir une gestion transversale des expériences clients. Ces manques se situent à deux niveaux :

- Du côté technologique, il manque un projet transversal qui intègre tous les outils mis en place. Un CRM transversal pourrait remplir cette fonction, et permettrait d'accompagner le client tout au long du processus.
- Du côté de l'organisation, le team est déjà bien aligné sur la stratégie qui se met en place. Toutefois, il manque une cellule de « Business Intelligence » qui puisse analyser les masses de données collectées pour soutenir les acteurs du tourisme dans leurs prises de décisions.

Le schéma suivant présente les phases de l'expérience-client et, pour chacune d'entre-elles, le rôle des différents métiers. Cela servira de base pour identifier les compétences manquantes dans l'équipe de J3L et au sein des OTR. En outre, il sera nécessaire de s'assurer que les coûts générés par l'ensemble de ces outils puissent être financés à l'avenir.

⁵ Projet NPR 2020-2023, Impulsions Digitales Coordonnées (IDCO)



J3L - Stratégie 204-27 Customer experience Touchpoint analysis		CLIENT									
		Devient attentif	A l'intention	Compare	Décide	Passe à l'action	A des attentes	Consomme Partage	Règle	Se rappelle Recommande	
J3L - Team		Découvrir	Observer	Analyser	Composer	Réserver	Arriver	Vivre	Payer	Partir	
	Content manager	Vidéos et podcasts Design Production	Stories ciblées	Navigation fluide UX	Compléments et alternatives	Conditions	Infos générales	Evénements Attractions Activités			
	Community Manager	Canaux médias SEO	Offres thématiques SEA	Likes et commentaires	Cross selling Story linking			Stories Référencement		Recommandations	
	Customer Success Manager	Onboarding Affiliation	Offre personnalisée	Assistance réelle et virtuelle	Rabais Avantages	Création ou actualisation du profil personnel			Remerciement	Rappels	
	Business Analyst	Veille sur les macro-tendances	Actualisation de l'analyse touchpoint	Tops and Flops Segments DAS dynamiques	Business Process Management	Planning saisonnier	Enquêtes de comportement	Fréquences et flux	Contribution économique	Enquêtes de satisfaction	
											Budg
IDCO - Système	POI (edsitec)	Interface Web		Données de base							
	CRM	Provenance	Parcours de navigation	Affinités	Préférences	Panier moyen		Entrées Parcours		Offres de fidélité Primes de partage	
	RES (TOMAS)	Hébergements et activités	Détails	Disponibilité et prix	Panier d'achat	Confirmation			Garantie / Prépaiement	Evaluation	
	STAT (Observatoire)	Traffic en ligne	Parcours	Profilés	Comportement d'achat	Prédictions	Fiches d'arrivées	Flux (Swisscom)	Taxes de séjour		
											Investissement

6.1.6 Priorités et planning

Pour pouvoir mettre en place cette stratégie, il est nécessaire de travailler en deux phases.

1. Négocier les contributions ordinaires de J3L (budget d'exploitation) auprès des partenaires financiers. Cette base est nécessaire pour la mise en place de la suite de la stratégie.
2. Travailler au niveau des projets supplémentaires, les étudier, les chiffrer et déposer des demandes de financement ad hoc.

6.1.7 Budget

En matière de budget, il est nécessaire de distinguer deux choses : le budget d'exploitation de J3L et le financement des projets.

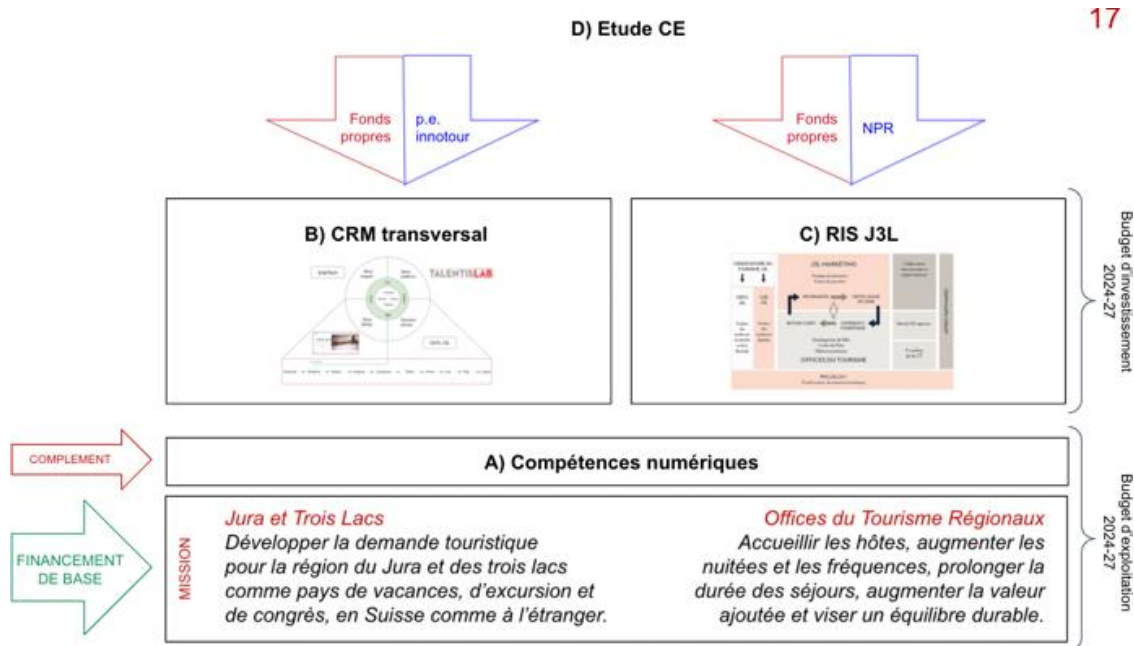
Durant les quatre dernières années, d'importantes économies ont été réalisées sur les coûts de structure (ressources humaines, loyer) afin de dégager un maximum d'argent pour les actions de communication.

Mais des compétences numériques supplémentaires sont aujourd'hui indispensables, ce qui nécessitera de former le personnel en place et de compléter l'équipe avec un nouveau profil. Il sera donc nécessaire d'inclure 1EPT supplémentaire au niveau du budget d'exploitation, ce qui représente un montant de CHF 120'000 par an.

Du côté des projets, il y a trois éléments qui devront être chiffrés plus précisément :

1. La mise en place du CRM transversal, pour lequel il sera nécessaire de trouver des fonds propres qui pourront être complétés avec des fonds Innoutour ou NPR. Le budget est estimé à CHF 600'000.
2. Le montage du système d'innovation touristique (RIS) qui nécessitera des fonds propres pour aller chercher des soutiens auprès de la NPR. Pour ce projet très complexe, le budget est en cours d'estimation avec les cantons et ArcJurassien.ch.
3. L'étude approfondie de la contribution économique, que nous pourrions financer par des fonds de recherche au niveau d'une Haute école (fonds de tiers). Il serait dès lors judicieux de s'approcher d'une Haute école afin de mettre un tel projet sur pied. Le budget de ce dernier projet est estimé à CHF 150'000.

Il est nécessaire de mettre en place un CRM transversal pour lequel il faudra trouver des fonds propres qui pourront éventuellement être doublés avec Innotour. D'un autre, le montage du RIS qui nécessitera des fonds propres pour aller chercher des soutiens auprès de la NPR. Ces projets doivent maintenant être chiffrés plus précisément.



6.2 Vision

L'analyse réalisée montre un potentiel de développement du côté de l'offre et de la demande. Il ne s'agit pas seulement de connecter l'offre et la demande, mais il est nécessaire de travailler plus intensivement ces réseaux-là. Donc travailler ces sous-réseaux, de faire du marketing digital, et d'agrandir le rayonnement du côté de l'offre et de la demande afin de drainer encore plus de personnes vers la place de marché digitale et générer des transactions.

Il ne suffit pas aujourd'hui d'avoir une place de marché digitale. On ne doit pas interagir avec le client seulement quand il a effectué une réservation, mais il est nécessaire d'aller le chercher beaucoup plus tôt dans la chaîne d'expérience afin de l'associer à la création de son propre produit personnalisé. Pour cela, on doit venir aussi vite que possible à ses côtés, dès le moment où il se connecte à notre site web, pour qu'il puisse s'exprimer par son comportement sur ce qu'il recherche. Et l'accompagner aussi loin que possible pour en dégager l'intelligence-métier.

Concrètement, cela signifie que le client devrait pouvoir créer son profil en arrivant sur notre site web. Il y indiquerait son âge, ses préférences, etc. On passerait ainsi de l'analyse à l'intelligence.

L'objectif final étant d'amener encore plus de personnes à passer des transactions et à accroître la croissance économique.

Du côté des ressources humaines, les métiers-clés changent. Les profils des collaborateurs de J3L doivent eux aussi évoluer. L'organisation a besoin de *Content Managers*, de *Community Managers* et de *Business Analysts*. Des compétences déjà disponibles, au moins partiellement. En outre, il sera nécessaire de recruter un profil supplémentaire.

Les projets développés aujourd'hui (IDCO, Tomas+, l'Observatoire du tourisme, le TalentsLab) deviennent les outils de la stratégie de demain. Mais il manque encore un élément qui puisse les lier et qui suivent le client au travers de ces outils : un CRM.

Dans notre relation avec les OTR, on va passer d'une subsidiarité (où J3L est venu sur les champs pour lesquels les OTR ont eu besoin de compétences qu'ils n'avaient pas) à une coopération directe au niveau du digital. Il s'agira aussi de mettre en réseau toutes les compétences qui se trouvent au niveau des OTR en plus des compétences spécifiques disponibles chez J3L. La collaboration avec les OTR deviendra encore plus étroite que par le passé.

La création de la marketplace digitale était une condition de base pour la mise en place de cette nouvelle stratégie, mais cela ne suffit pas pour rester à la pointe sur ce marché très concurrentiel. Un travail sur les réseaux de croissance en plus de cette place de marché est indispensable.

La nouvelle vision s'inscrit donc dans la continuité de ce qui a été réalisé jusqu'ici, tout en tenant compte des dernières tendances que nous avons identifiées. La mission de J3L ne change pas, l'organisation se charge toujours du marketing de destination. La vision passe du « produit au centre de la communication » vers une expérience personnalisée où le l'expérience-client est au centre du marketing J3L. Les priorités, qui étaient sur les produits et la politique, s'orientent désormais sur les histoires que l'on raconte pour agrandir les réseaux et les coopérations. Notre volonté est de stimuler les effets réseaux, en se basant sur l'existant, pour générer encore plus de croissance.

6.3 Objectifs et champs d'action

Afin que le tourisme puisse prospérer dans la région Jura & Trois-Lacs, quatre objectifs phares ont été identifiés dans le cadre du développement de cette nouvelle stratégie. Ils sont expliqués ci-après.

6.3.1 Valoriser les singularités

Si on veut approfondir l'intérêt sur les réseaux, il faut avoir des singularités, des propositions uniques pour se distinguer des autres régions.

Pour valoriser ces singularités, il est nécessaire de faire du storytelling et de renforcer le contenu symbolique. Il faut trouver les histoires qui mobilisent les gens, il faut mettre en scène les produits et les hommes, il faut trouver des images qui parlent et auxquelles le client puisse s'identifier afin que ce dernier puisse se construire une idée de l'expérience qui l'attend.

On est très proche du travail réalisé aujourd'hui par les OTR, qui connaissent très bien leurs territoires et qui peuvent mettre en scène et créer des produits. Mais J3L peut encore les accompagner, que ce soit en matière de qualité des contenus ou par l'association des compétences identifiées au sein des OTR.

Pour ce premier objectif, on est dans le métier du Content manager.

6.3.2 Stimuler la demande

Il faut soigner et stimuler les influenceurs, animer des réseaux thématiques et inciter les clients potentiels à passer à la transaction (« call-to-transaction »). C'est ce qu'on oublie souvent quand on fait du marketing en ligne. On cherche désormais à mener les gens à conclure une transaction, pas uniquement à manifester un intérêt ou à « liker » nos contenus.

On est ici dans le métier du Community Manager.

6.3.3 Lier l'offre

Du côté de l'offre, il faut pouvoir répondre à des clients qui ont des envies et des attentes variables. L'identité doit donc être changeante elle aussi, elle doit naître durant ce processus d'expérience du client.

Plutôt que de donner au client une vision qui est celle des OTR ou de J3L et espérer qu'il y adhère, on doit promouvoir toute la richesse de l'offre afin qu'il puisse composer sa propre perception de notre région. Grâce au soutien des nouvelles technologies, le rôle de J3L sera de faciliter les combinaisons pour que le client puisse personnaliser son panier dès le début.

En matière de ressources humaines, c'est le métier du Customer Success Manager, celui qui gère le succès de l'expérience-client.

6.3.4 Développer les compétences

Et pour soutenir ces trois premiers piliers, il est nécessaire de développer certaines compétences.

Pour commencer, il faut bien sûr continuer à veiller aux tendances. Cette tâche est déjà réalisée par l'Observatoire du tourisme.

La question de la contribution économique du tourisme vise à mesurer ce que la branche génère sur le territoire de J3L, à la fois en termes de flux financiers et d'emplois. En outre, elle permet d'évaluer les effets de notre stratégie.

Enfin, il faut mobiliser le savoir-faire. Il existe de nombreuses compétences au sein des OTR qui peuvent être utiles pour tous. Il s'agit de les identifier, de les mettre en valeur et de les associer afin d'éviter de recréer dans d'autres OT ou au sein de J3L des compétences qui seraient déjà disponibles. Une mise en réseau des compétences est donc à prévoir.

C'est le métier du Business Analyst.

6.4 Instruments

Cette stratégie se base plusieurs instruments afin d'avoir une croissance sur les réseaux de la place de marché digitale. Certains existent déjà (ou sont mis en place actuellement), d'autres doivent être développés.

Un premier instrument qui est en place depuis de nombreuses années, ce sont les OTR.

Le système Tomas, en place lui aussi depuis longtemps, s'étend pour devenir une place de marché digitale.

L'architecture du projet IDCO, dont fait partie l'outil MyCity qui permet de faire un recensement des points d'intérêt.

L'Observatoire du tourisme doit poursuivre son activité, mais doit prendre une nouvelle fonctionnalité intelligente d'analyse et de recommandations, au-delà de la veille et des statistiques. Il doit devenir proactif, en débutant les analyses de comportement du client dès que ce dernier se connecte sur la plateforme J3L.

Le TalentsLab, qui faisait partie des objectifs de la stratégie précédente et qui devient un instrument transversal à tous les nouveaux objectifs.

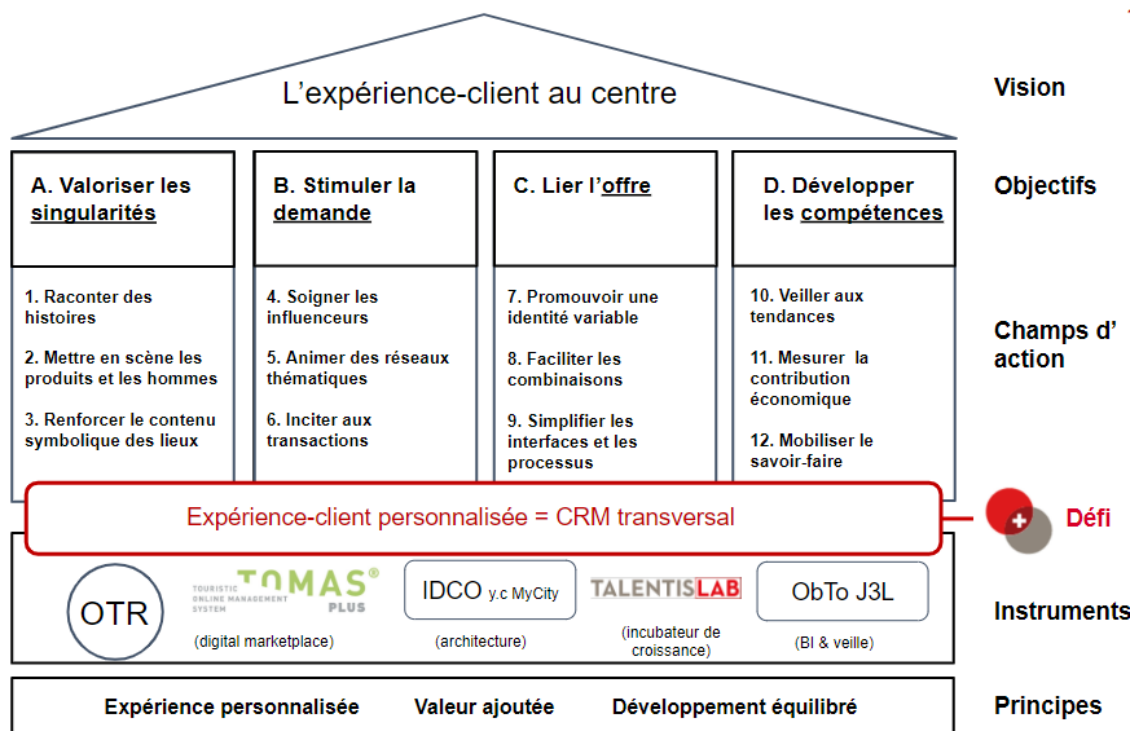
6.5 Principes de base

Trois principes de base ont été identifiés :

1. L'*expérience-client personnalisée*, qui constitue le grand défi de cette nouvelle stratégie. Il faudra lier tous les instruments développés afin de pouvoir accompagner le client de A à Z, tout au long du processus.
2. L'augmentation de la *valeur ajoutée*, tant au travers du processus d'expérience-client et qu'au travers de la contribution économique.
3. Une nouvelle stratégie ne peut pas se passer d'un *développement équilibré* qui inclut en particulier le développement durable.

6.6 Synthèse

La stratégie peut ainsi être synthétisée de la manière suivante :



6.7 Projets

A partir de cette synthèse, quatre projets majeurs à réaliser ont été identifiés pour atteindre les objectifs de la période 2024-2027. Ils sont listés ci-dessous :

1. Le développement des compétences numériques : un projet de ressources humaines, parce qu'il faudra développer les compétences numériques.
2. Un projet d'envergure, d'investissement, pour créer un CRM transversal.
3. Le développement d'un système régional d'innovation (RIS) touristique J3L.
4. Un projet plus rapidement réalisable : l'amélioration de la méthode d'étude de la contribution économique du tourisme, pour l'adapter à la réalité de J3L est être encore plus performant et scientifiquement fondé.

6.7.1 Compétences numériques

La mission de communication, remplie depuis plusieurs années, est évidemment poursuivie. Mais il est nécessaire de renforcer nos compétences numériques.

Ces dernières années, le secteur du tourisme a vu apparaître de nouveaux métiers liés à la digitalisation de la branche. Dans ce contexte, les organisations touristiques doivent savoir faire

preuve d'adaptation.

Les profils-clés dont doivent désormais disposer les organisations touristiques peuvent être résumés de la manière suivante :

- Pour valoriser les singularités, il est nécessaire de disposer de Content Managers. Des collaborateurs qui connaissent et comprennent le contenu et qui savent mettre en scène les richesses de notre région.
- Pour stimuler la demande, il faut des Community Managers. Ceux-ci ont pour tâches d'animer et de fédérer les communautés en ligne.
- Pour lier l'offre et s'assurer que l'expérience-client soit un succès, un nouveau profil est né : le Customer Success Manager. Grâce aux nouveaux outils numériques, celui-ci assure le suivi et l'accompagnement des clients dans leur processus avec J3L, dans le but de maximiser leur satisfaction et de les fidéliser.
- Pour veiller aux tendances, mesurer la contribution économique ou encore mobiliser le savoir-faire, il faut pouvoir s'appuyer sur les compétences d'un Business Analyst.

Ces profils existent déjà de manière partielle au sein de l'équipe J3L, mais une analyse approfondie sera nécessaire afin d'évaluer les ajustements à apporter et les éventuels besoins en formation dans le but de disposer d'une équipe qui soit en totale adéquation avec cette stratégie.

Seules les compétences du Customer Success Manager n'existent pas du tout à ce jour. Cette personne aura la mission d'assurer le succès de l'expérience-client. Il sera donc nécessaire de recruter une personne qui dispose de ces compétences très spécifiques et par conséquent de trouver du financement au niveau du budget de fonctionnement.

6.7.2 CRM transversal

Dans le cadre de la stratégie 2020-2023 et du projet IDCO, de nombreux outils digitaux sont mis en place. Il s'agit du réseau d'information MyCity (Edsi-Tech), du système TOMAS qui se mue en Marketplace, de l'Observatoire du tourisme et du TalentisLab. Ces projets que mis en place aujourd'hui deviennent les outils indispensables de la stratégie à venir.

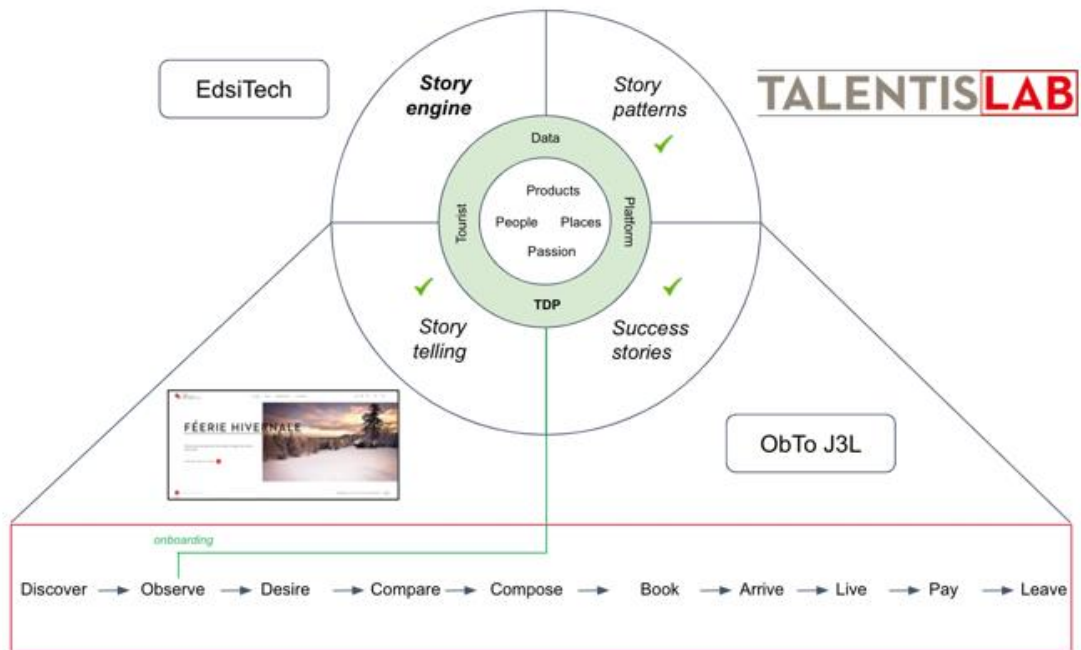
Toutefois, il est désormais déterminant s'aller chercher le contact avec le client le plus tôt possible dans la chaîne d'expérience, et l'accompagner le plus loin possible, sans coupure. Cela nécessite donc la mise en place d'un outil transversal, qui puisse lier les différents éléments et assurer une gestion optimale de la relation client : un CRM.

Il faut en outre avoir un portail avec les données du touriste, une « Tourist Data Plateform », où on stockerait toutes les informations des touristes qui sont d'accord qu'on enregistre sur leur profil, leur expérience et leur historique. En outre, il faut un moteur pour générer des histoires, il faut de nouvelles expériences, il faut des histoires à succès que l'Observatoire identifie. Et tout cela doit entrer dans ce marketing qui va au-delà de ce qui a existé jusqu'à présent, pour chercher le client plus tôt dans son expérience.

Pour exploiter un CRM transversal, il est aussi nécessaire que les compétences numériques du team J3L se développent, comme mentionné au point 6.7.1 de ce rapport.



JURA
TROIS-LACS
DREI-SEEN-LAND



6.7.3 Système régional d'innovation (RIS)

Dans la littérature spécialisée, les RIS désignent des espaces économiques fonctionnels, généralement intercantonaux, dépassant parfois les frontières nationales, qui bénéficient de la triple hélice essentielle aux processus d'innovation (entreprises, hautes écoles et pouvoirs publics). Un RIS regroupe toutes les organisations et institutions qui collaborent en réseau et contribuent aux processus d'innovation d'une région⁶.

Dans le dossier du projet IDCO (NPR 2020-2023), le schéma de la page 24 (ci-dessous) montre que les instruments développés constituent une architecture presque complète pour en créer un. Cet écosystème contient les domaines de l'information, de mise en réseau, d'offres de soutien. Avec J3L, les Offices du tourisme régionaux, l'Observatoire du tourisme et le TalentsLab, beaucoup d'éléments sont déjà en place aujourd'hui.

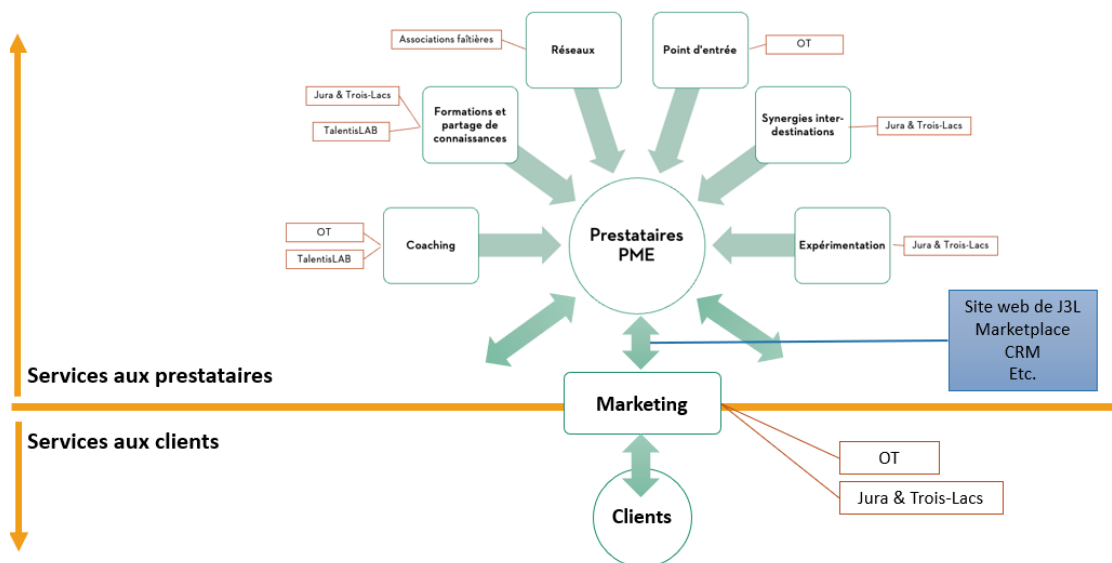


Jura & Trois-Lacs - Stratégie de destination - Promotion - Commercialisation - Dynamique de travail avec OTR	Offices du tourisme régionaux (OTR) - Information - accueil - Confort de l'hôte - Développement de l'offre - Relations avec prestataires	Autres partenaires
Observatoire du tourisme - Collecte et centralisation de données - Analyses - Diffusion des informations	TalentsLab - Coaching d'entreprises - Coaching digital - Formation - Mise en réseau	

⁶ Dans la NPR, le terme de RIS est souvent associé à l'organisation qui, dotée d'une entité institutionnelle et d'un management RIS, agit sur le développement et la gestion des systèmes régionaux d'innovation. Sur la plateforme regiosuisse.ch, c'est ce que nous entendons généralement par RIS. Ces RIS promeuvent la compétitivité et la capacité d'innovation des PME en proposant des offres de soutien et des prestations coordonnées dans les domaines de l'information, du conseil, de la mise en réseau, des infrastructures et du financement. En outre, les RIS regroupent d'autres offres de soutien qui existent déjà et servent le cas échéant de médiateurs pour les PME auprès d'autres instances de promotion. Les RIS sont cofinancés par des contributions à fonds perdus de la NPR.⁶

Afin d'évaluer les possibilités de création d'un tel système pour la région touristique J3L, un groupe de travail a été mis sur pied. Il intègre un représentant des services de l'économie cantonaux, un représentant d'ArcJurassien.ch ainsi qu'un collaborateur et le directeur de J3L. L'objectif est de pouvoir présenter un projet concret d'ici à l'automne 2022.

Selon les premières discussions, les prestations du RIS pourraient être résumées comme sur le schéma ci-dessous.



6.7.4 Étude approfondie de la contribution économique du tourisme

Comme mentionné au chapitre 3.2 page 13 de ce document, un outil de mesure de la contribution économique a été mis en place dans le cadre de la création de cette nouvelle stratégie. Cette approche, plus complète que les seules nuitées hôtelières, permet de se faire une bonne idée de ce que le tourisme rapporte actuellement à l'économie régionale.

En outre, la mesure de la contribution économique est un élément nécessaire pour poser des objectifs et pour mesurer le succès d'une stratégie. Elle est indispensable afin de savoir si on fait bonne route ou s'il faut changer de cap.

Cependant, cet outil présente des imperfections. Afin de disposer d'un instrument plus précis et pragmatique, il serait nécessaire de faire évoluer cet outil en y associant des scientifiques, spécialistes des études sur ce sujet.

Un tableau de bord synthétise les données récoltées et est disponible sur l'extranet de J3L (extranet.j3l.ch).

Enfin, l'étude de la contribution économique pourrait être financée par des fonds de recherche au niveau d'une haute école. Il serait dès lors judicieux de s'approcher de l'une d'elle afin d'évaluer la possibilité d'une collaboration sur un tel projet.

6.8 Planning de mise en œuvre

PROJETS & TÂCHES	RESP.	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Contrats de base							
Négocier avec les cantons	Prés. / Dir.						
Négocier avec les villes	Prés. / Dir.						
Négocier avec les autres partenaires financiers	Prés. / Dir.						
Conclure des contrats de collaboration avec d'autres institutions (Made in Bern p. ex.)	Prés. / Dir.						
Rédiger les contrats	Prés. / Dir.						
Signer les contrats finalisés	Prés. / Dir.						
Composition du comité J3L							
Identifier les nouveaux membres potentiels	Comité						
Prendre contact et négocier avec les membres potentiels	Comité						
Modifier le règlement d'organisation et les statuts	AG						
Intégrer les nouveaux membres au Comité	AG						
Nommer la présidence de J3L	AG						
Compétences numériques							
Analyser les compétences au sein des équipes J3L et OTR	Direction						
Identifier les lacunes en matière de compétences numériques	Direction						
Organiser la formation des collaborateurs	Direction						
Engager un "Customer Success Manager"	Direction						

[illegible]

6.9 Assurer le financement de la stratégie

Pour la mise en œuvre de la stratégie, les ressources nécessaires doivent maintenant être trouvée auprès des partenaires actuels et futurs.

7. CONCLUSION

L'année 2022 marque le dixième anniversaire du lancement opérationnel de la structure J3L. Tout au long de cette décennie, le tourisme mondial a connu des transformations parfois radicales qui ont profondément modifié les comportements et les modes de consommation des voyageurs. On peut notamment évoquer les multiples attentats terroristes, la révolution numérique, la montée en puissance d'AirBnB ou encore la pandémie de Covid-19.

D'un côté, chaque OTR sait attirer les touristes sur son territoire, sait les informer et les diriger vers les différentes attractions et organiser des tours.

D'un autre, tout le monde peut voir la beauté d'un lieu ou de son terroir. Les outils de production sont accessibles à tous. Tout un chacun peut réaliser et partager des photos et des vidéos de qualité.

La simplification des outils change les rapports de force. Si, par le passé, les OTR et les prestataires avaient besoin de J3L pour la production de contenu. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Cela crée des pressions. On doit trouver une nouvelle valeur ajoutée pour répondre aux attentes de nos partenaires. Et cela concerne le digital.

L'Association J3L s'est constamment adaptée à l'évolution de la demande touristique. Aujourd'hui, J3L peut s'appuyer sur une excellente base à savoir :

- Une vision stratégique claire, qui a été mise à jour à plusieurs reprises.
- Un écosystème informatique adapté à la demande actuelle.
- Une équipe déjà bien alignée sur la stratégie qui se met en place.

Ces atouts permettent donc d'envisager l'avenir avec optimisme. La stratégie qui est proposée dans ce document tient compte des attentes de tous les acteurs touristiques de la région, s'inscrit dans la continuité de ce qui a été réalisé depuis 2012, tout en tenant compte des dernières tendances et des nouveaux enjeux.

Au travers de quatre projets ambitieux, l'ambition est de renforcer le digital, d'aligner toutes les initiatives qui ont été prises jusqu'à maintenant et de combler certaines lacunes qui subsistent dans l'organisation actuelle.

Si on veut synthétiser cela en une seule phrase, on peut dire que J3L passe de l'analyse à l'intelligence-métier.

Il sera encore nécessaire d'évaluer les adaptations à apporter au Masterplan J3L, qui avait été validé en 2014, ainsi qu'à la composition du Comité actuel.

Enfin, un plan de mise en œuvre détaillé sera rédigé dès validation de cette stratégie par l'Assemblée générale de J3L. Celui-ci intégrera notamment le détail des financements ainsi que les conséquences de cette stratégie sur les OTR.

8. ANNEXES

8.1 Rapport Immotour