



Organisation commerciale de la station





SOMMAIRE

LE MODELE ECONOMIQUE ET LES ENJEUX DE VALLOIRE

L'IMAGE DU PRODUIT A COMMERCIALISER

LE FONCTIONNEMENT ACTUEL DE LA PROMOTION & LA COMMERCIALISATION

LES DYSFONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION ACTUELLE

COMMENT FAIRE MIEUX ?

AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?



LE MODELE ECONOMIQUE ET LES ENJEUX DE VALLOIRE

Les Forces et les Faiblesses du Modèle Economique

LES FORCES	LES FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 16 000 lits touristiques, dont 52% professionnels <p>Un modèle économique proche des stations d'altitude en hiver et des stations village en été</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les rendements des lits professionnels, dans le secteur locatif et les clubs de vacances, proches des stations d'altitude en hiver • Les performances du domaine skiable, proche des stations d'altitude • Les performances sur la saison estivale 	<ul style="list-style-type: none"> • La perte de fréquentation, associée à la perte de lits professionnels, notamment sur la saison d'hiver • La tendance à la perte de fréquentation sur les vacances d'hiver, en hébergement comme sur les remontées mécaniques • Les taux de remplissage des professionnels sur les inter-vacances • La commercialisation en baisse sur les marchés étrangers



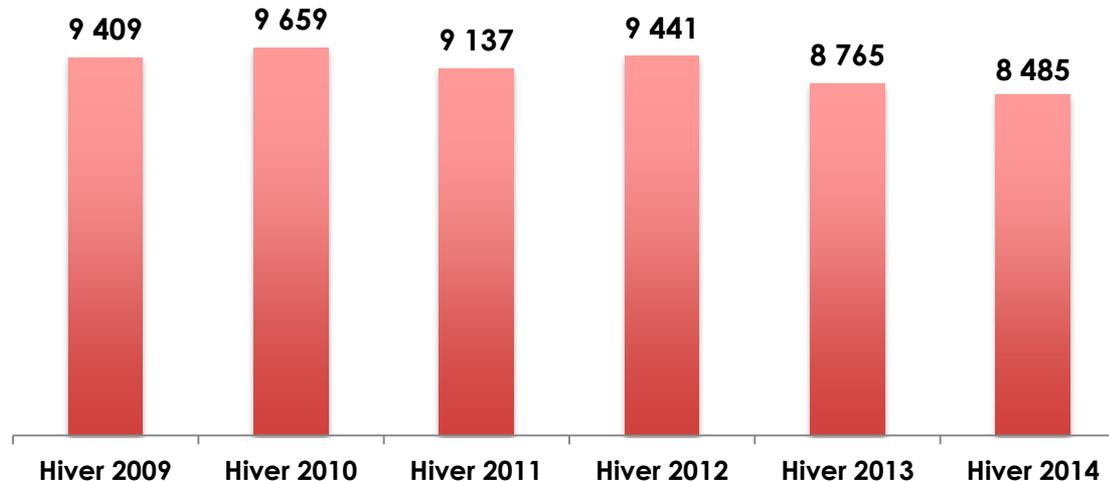
LE MODELE ECONOMIQUE ET LES ENJEUX DE VALLOIRE

Les enjeux pour la station

1/ Conforter le volume de lits professionnels de la station

- Des fermetures d'établissements
- Anticiper les risques de perte de lits dans le secteur locatif : sortie de baux des résidences de tourisme notamment
- Enjeux de mobiliser les meublés pour la location : via agences immobilières, les outils de mise en marché

VALLOIRE - LITS PROFESSIONNELS



-924 lits professionnels (-9,8%)
entre 2009 et 2014

-280 lits professionnels (-
3,2%) entre 2013 et 2014

Maintenir voire développer la capacité d'accueil touristique

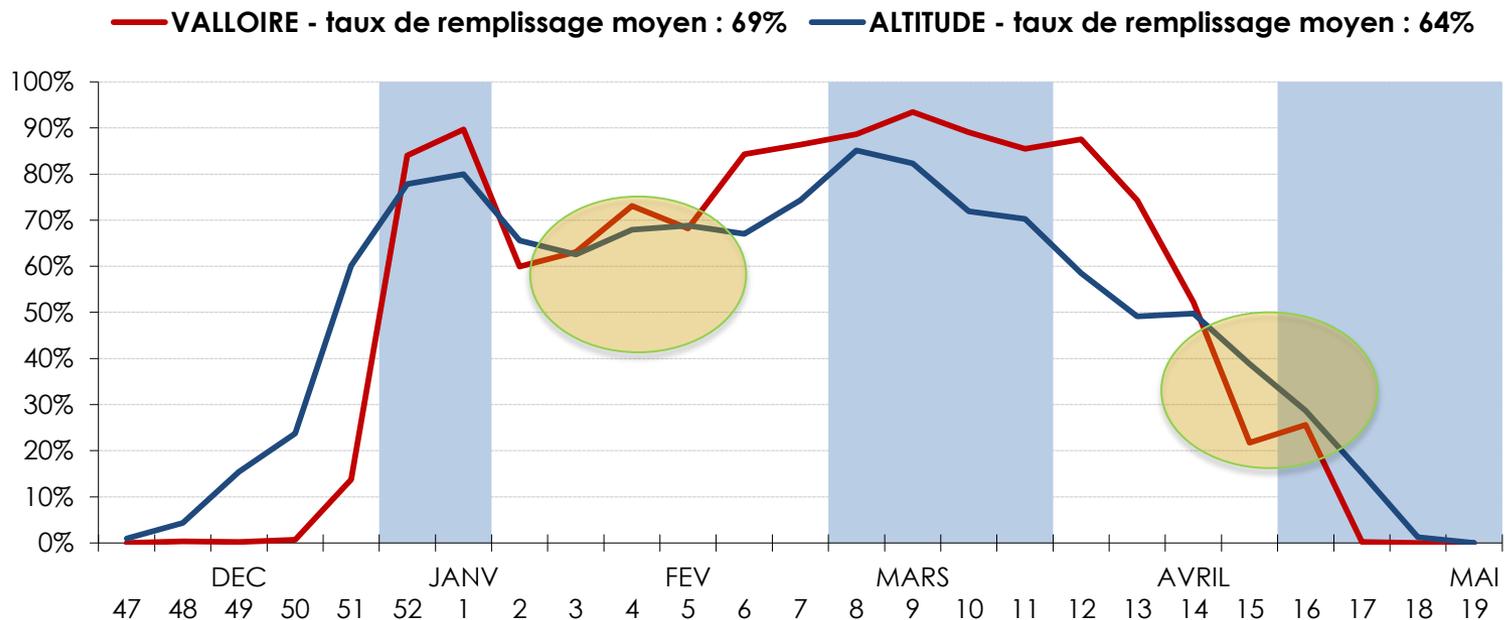


LE MODELE ECONOMIQUE ET LES ENJEUX DE VALLOIRE

Les enjeux pour la station

2/ Elaborer une stratégie marketing et de développement commercial

- Travailler les périodes plus creuses d'inter-vacances
- Aller au bout de la saison en terme de commercialisation
- Travailler la clientèle étrangère



Un travail collectif pour une stratégie commerciale ambitieuse

Valloire – Organisation touristique – Février 2015

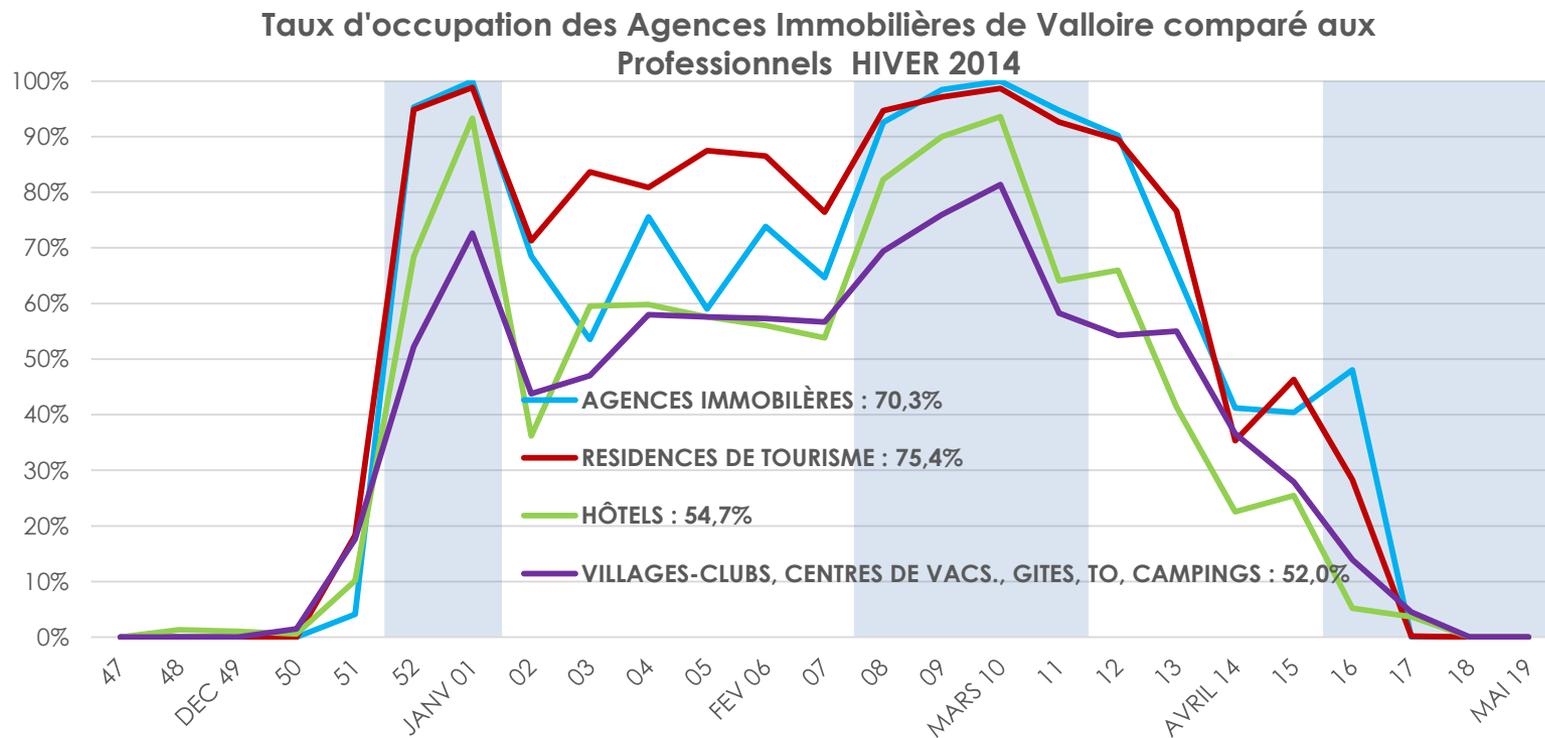


LE MODELE ECONOMIQUE ET LES ENJEUX DE VALLOIRE

Les enjeux pour la station

2/ Elaborer une stratégie marketing et de développement commercial

- Travailler différemment les périodes en fonction des secteurs



Un travail collectif pour une stratégie commerciale ambitieuse

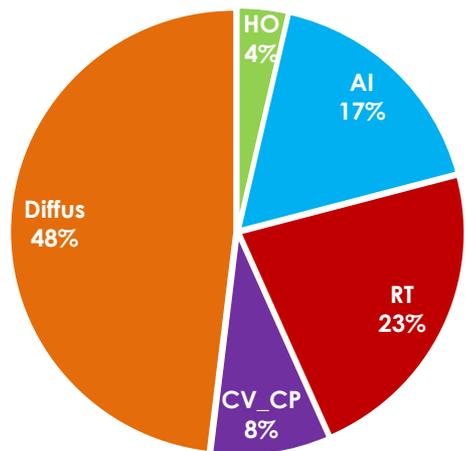


LE MODELE ECONOMIQUE ET LES ENJEUX DE VALLOIRE

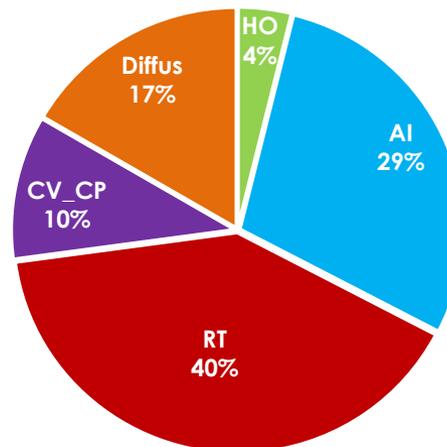
Les Forces et les Faiblesses du Modèle Economique

- Un poids important des résidences de tourisme dans la structure des lits, et plus encore en terme de retombées de séjours
- Une performance commerciale essentielle pour la station de Valloire Réservations, qui se traduit à la fois par la performance des agences immobilières et par un plus faible poids des séjours diffus.

VALLOIRE
LITS TOURISTIQUES HIVER 2014



VALLOIRE
SEJOURS TOURISTIQUES HIVER 2014

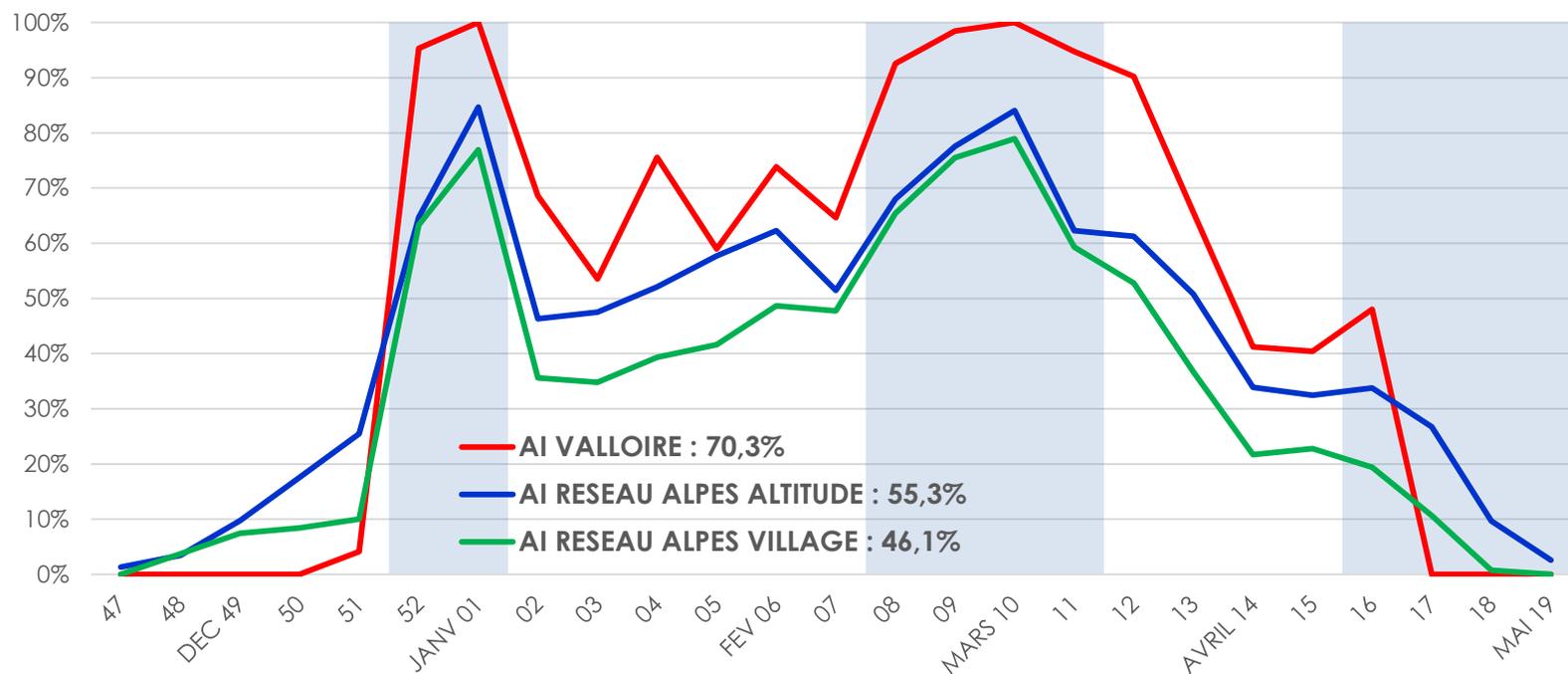


LE MODELE ECONOMIQUE ET LES ENJEUX DE VALLOIRE

Les Forces et les Faiblesses du Modèle Economique

- Une performance commerciale essentielle de Valloire Réservations pour la station de Valloire, avec de meilleures occupations que les réseaux des agences immobilières des stations d'altitude et des stations villages.

Taux d'occupation des Agences Immobilières de Valloire comparé aux Agences Immobilières des réseaux HIVER 2014



L'IMAGE DU PRODUIT A COMMERCIALISER

- Tout le monde est globalement d'accord sur le produit à commercialiser et les mots clés sont pratiquement identiques chez le maire et les présidents des structures (SEM, Office du Tourisme, centrale de réservation)

Mots clés

- Station hiver et été,
- Domaine skiable Valloire en priorité
- Espace touristique de qualité, avec une image forte
- Station habitée et vivante toute l'année
- Volonté d'une offre diversifiée et de conserver cette image de village et d'authenticité



LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION ACTUELLE

Schéma d'organisation actuel de la promotion & la commercialisation

L'OFFICE DE TOURISME

- Promotion sur le marché français et étranger
- Porte d'entrée de la demande client
- Embauche d'un chargé de développement commercial
- Actions d'e marketing

LA CENTRALE DE RESERVATIONS

- Mobilisation et structuration de l'offre de lits, y compris de l'offre des particuliers
- Promotion et commercialisation sur la cible des professionnels, des groupes et tours opérateurs
- Représentativité forte sur le secteur locatif. Intervention plus limitée dans le secteur de l'hôtellerie et des centres de vacances

LA SEM DES REMONTEES MECANIQUES

- Commercialisation directe auprès de la clientèle individuelle
- Commercialisation professionnelle auprès des TO et groupes

LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION ACTUELLE

- **La mairie et l'intercommunalité**

Une nouvelle équipe municipale qui a hérité d'une situation et d'une nouvelle organisation touristique récente, avec Valloire Tourisme

- **Forces :**

- Intervention et capacité de décisions sur Valloire Tourisme & sur la SEM remontées mécaniques
- nouvelle équipe qui souhaite mettre en place une organisation commerciale
- Vision partagée sur le produit touristique « Valloire »

- **Faiblesses :**

- Contraintes financières importantes
- Doit envisager à moyen terme une organisation intercommunale relative à la promotion touristique
- Peu voire pas de lisibilité sur la commercialisation via Valloire Réservations



LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION ACTUELLE

- **La Sem des remontées mécaniques**

- **Forces :**

- Investissements récents
- Performances des rendements du ski de séjour (journées skieurs de séjours générées / lits touristiques)
- Commercialisation directe auprès de la clientèle individuelle
- Commercialisation professionnelle auprès des TO

- **Faiblesses :**

- Contraintes financières / marges de manœuvre
- Le volume de skieurs a évolué moins vite que la fréquentation de l'hébergement
- La perte de lits professionnels génère un risque de perte de chiffre d'affaires important
- Une politique commerciale qui s'est resserrée et qui a réduit au fur et à mesure les commissions pour les hébergeurs locaux (perception de ne plus avoir d'intérêt pour vendre des packages)



LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION ACTUELLE

- **Valloire Tourisme**

- **Forces :**

- Une stratégie image de Valloire reconnue
- Une volonté de travailler la promotion de Valloire et d'améliorer le fonctionnement actuel
- Axes de travail : la gestion de la relation client, une solution de e-distribution (« place de marché »)

- **Faiblesses :**

- Budget consacré aux véritables actions de promotion
- Fonctionnement avec la SEM & Valloire Réservations sur les actions & budgets de promotion
- L'embauche d'un chargé de développement commercial et webmarketing, dans un contexte de non organisation commercial de Valloire (fiche de poste?)
- La démarche de CRM station à créer (base de données, actions, relations socio-professionnels...)



LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION ACTUELLE

- **Valloire Réservations**

- Une association unique actionnaire de la SAS Valloire Réservations, avec un statut d'agence voyages – pas un hébergeur comme un autre
- Une centrale de réservations souvent prise en exemple dans le milieu de la Montagne
- **Forces :**
 - un chiffre d'affaires conséquent
 - Une représentativité importante du parc immobilier
 - La particularité de la représentation de l'offre des meublés particuliers, une mobilisation et une structuration de l'offre pour une mise en marché plus efficace
 - Un travail de création des produits et de mise en marché
 - Les actions de commercialisation sur la cible des professionnels, des groupes et tours opérateurs
 - Professionnalisme de la commercialisation individuelle et professionnelle



LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION ACTUELLE

- **Valloire Réservations**

- **Faiblesses :**

- Le manque de transparence / le reporting : structure indépendante, avec une faiblesse de communication avec les structures institutionnelles de Valloire et la Collectivité,
- Le rôle d'apporteur d'affaires sur les « périodes creuses »
- Certaines méthodes de travail jugées « archaïques » : ex : confirmation papier, pas d'indication des options, zonage de Valloire
- Ne travaille pas suffisamment avec une partie des opérateurs professionnels :
 - Les hôtels :
 - Attention! c'est le cas de quasiment toutes les centrales – meilleure performance de booking
 - pas de disponibilités en temps réel des hôtels et pas tout le stock
 - Pas de passerelle technique avec Reservit
 - Les centres de vacances, un secteur particulier à travailler : Travail avec la Pulka sur la clientèle individuelle, avec les autres pour les demandes groupes



LA TRADUCTION DES ENJEUX SUPPLEMENTAIRES ET DES BESOINS

- **La promotion de Valloire**
 - Bien faite sur la France, mais trop franco-française
 - A travailler à l'étranger (rappel 12% de clientèle étrangère, et en baisse; peu présent sur le 1^{er} marché GB)

- **L'accompagnement et la formation des acteurs sur la commercialisation :**
 - Langues étrangères & site internet
 - process de réservations
 - Commercialisation professionnelle (commission, travail avec les TO, passerelle informatique pour tout le stock...)

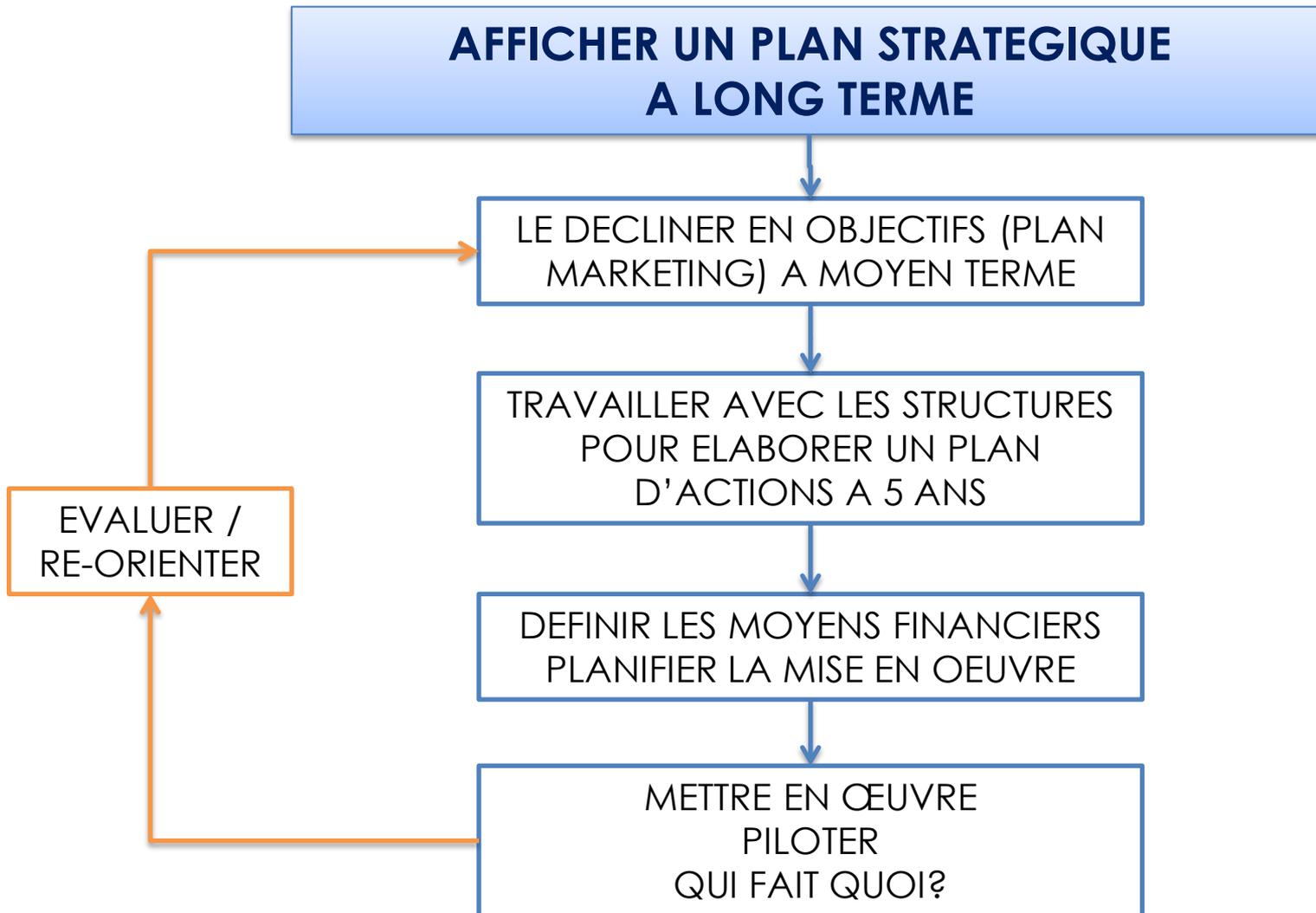
- **Un travail spécifique et un plan d'actions adaptées par catégorie d'hébergements**
 - l'analyse des besoins par secteur d'hébergement et de prestataires
 - La définition des priorités au regard des moyens disponibles

LES DYSFONCTIONNEMENTS DE L'ORGANISATION ACTUELLE

La vision commune du produit à commercialiser ne se traduit pas par une vision commune de l'organisation à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de commercialisation

- Cette vision commune du produit n'est pas déclinée en plan d'actions à moyen terme, en fonction des enjeux de Valloire et par secteurs d'hébergements et d'activité
- Les champs d'actions des différents intervenants (Office de Tourisme, Centrale de Réservations, SEM des remontées mécaniques, mairie) en matière de commercialisation ne sont plus lisibles, ni en interne, ni en externe.
- La pression du court terme conduit à privilégier les prises de position sur les outils plutôt que sur les objectifs.
- Des problèmes relationnels se cristallisent sur des postes et des personnes.
- Côté hébergeurs, la volonté d'évoluer vers une nouvelle organisation commerciale pour tous, financée par la collectivité, sans commissionnement, avec l'intérêt de bénéficier de tarifs avantageux sur les remontées mécaniques

COMMENT FAIRE MIEUX ?



COMMENT FAIRE MIEUX ?

AFFICHER UN PLAN STRATEGIQUE A LONG TERME

CE QU'IL FAUT FAIRE	CE QU'IL FAUT EVITER
<ul style="list-style-type: none"> • Construire une organisation commerciale à partir d'une orientation stratégique arrêtée par le Conseil Municipal • Rendre lisible cette organisation en interne et en externe • Décliner les orientations stratégiques en actions à moyen terme • Evaluer régulièrement ces actions et les faire évoluer • Faire travailler ensemble des structures qui pour l'instant ne collaborent plus • Assurer la transparence des dispositifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Confondre les outils avec les projets • Laisser croire que la collectivité assumera l'ensemble des coûts liés aux nouvelles organisations (nouvelles structures, e_distribution,..) • Perdre en efficacité et en mobilisation des lits diffus de la centrale de réservations

COMMENT FAIRE MIEUX ?

ETABLIR LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL DE LA STATION

Quels sont les objectifs prioritaires pour Valloire ?

- Pour l'ensemble de la station
- Pour chaque secteur d'hébergement
- Pour les autres secteurs d'activité

Les faire partager par le plus grand nombre

VISIBILITE ET PILOTAGE

METTRE EN ŒUVRE LA STRATEGIE COMMERCIALE AU QUOTIDIEN

Plan d'actions, budget, réalisation, reporting et mesure des résultats

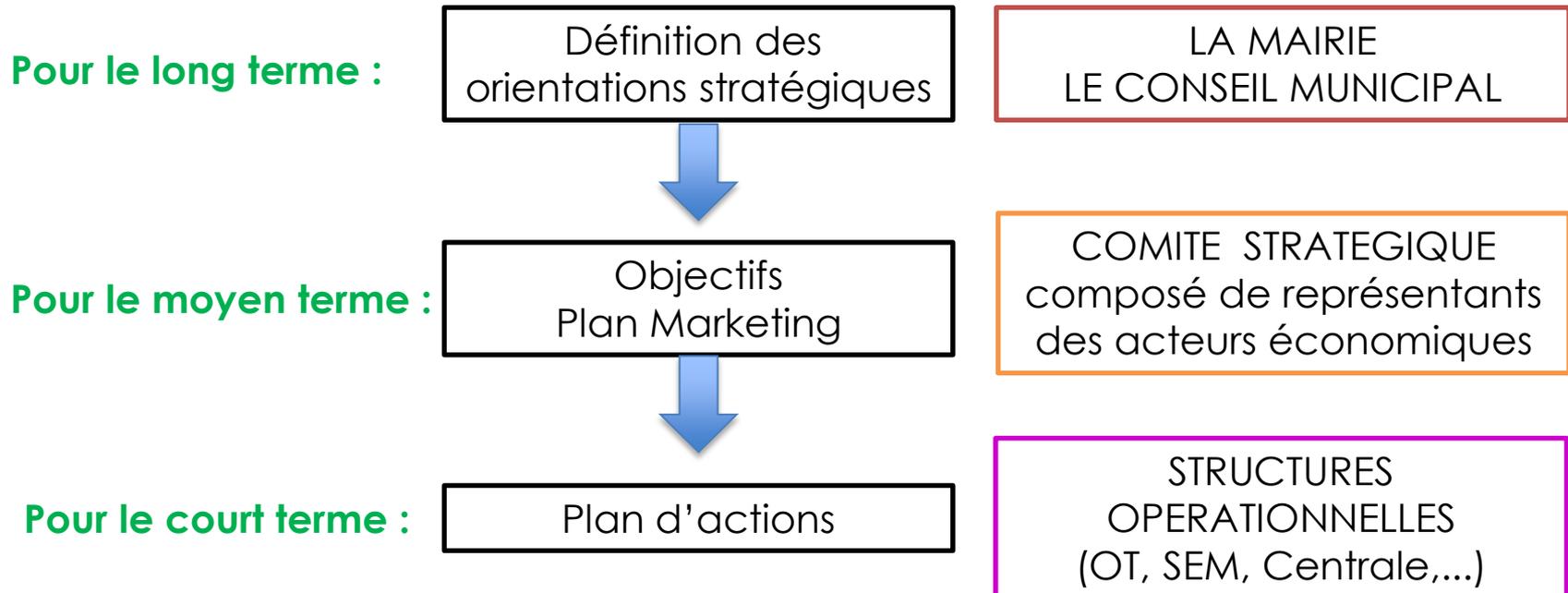
Qui fait quoi en matière de promotion et la commercialisation, les deux étant étroitement liés :

- Marchés étrangers
- Actions grand public, actions professionnelle

MISE EN ŒUVRE ET GOUVERNANCE



AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?



Exemples de plan d'action

- Travailler les clientèle GB
- Mettre en place le N° de téléphone unique VALLOIRE
- Définir une stratégie de communication numérique
- Anticiper l'évolution des lits professionnels

AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?

LES OUTILS DE LA STRATEGIE COMMERCIALE

OPTION N° 1

S'APPUYER SUR LES OUTILS EXISTANTS

L'OFFICE DE TOURISME

LA CENTRALE DE RESERVATIONS

LA SEM DES REMONTEES MECANIKUES

A partir de l'existant :

Une structure monte en puissance sur la commercialisation des produits de la station

Mise en place de conventions d'objectifs et de moyens

OPTION N° 2

CRÉER UNE STRUCTURE SPECIFIQUE

L'OFFICE DE TOURISME

LA CENTRALE DE RESERVATIONS

LA SEM DES REMONTEES MECANIKUES

SOCIETE DE COMMERCIALISATION

Création d'une structure à laquelle on transfère tout ou partie des moyens humains et financiers des autres structures



AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?

OPTION N° 1

Pourquoi envisager de travailler avec les structures actuelles ?

- En dehors des aspects liés à la commercialisation station, ces structures sont efficaces, reconnues et identifiées sur leurs métiers
- S'appuyer sur la centrale de réservation qui est un outil efficace même s'il est perfectible et doit évoluer en terme de représentativité et de gouvernance
- Eviter de créer une nouvelle structure commerciale qui pourrait entrer en conflit (cf. contentieux actuels sur d'autres stations) avec Valloire Réservations
- Limiter les charges supplémentaires liées à une nouvelle structure.
- L'apport de financement public est organisé dans le cadre de conventions et l'association centrale de réservation peut en bénéficier

AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?

OPTION N° 1

Pourquoi envisager de travailler avec les structures actuelles ?

Les conditions pour aboutir

- Pour arriver à travailler avec les structures existantes il faudra parvenir à dépasser les blocages actuels
- La centrale de réservation est « autonome » n'est pas obligée d'adhérer au principe d'ouverture de sa structure
- Il faudra rendre lisibles les compétences et les champs d'action de chaque structure
- Un pilotage très affirmé est nécessaire de la part de la collectivité et du comité stratégique pour arrêter un plan d'action et valider en continu sa mise en œuvre
- Des conventions d'objectifs et de moyens claires devront permettre la mise œuvre du plan d'action au travers de ces structures

AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?

OPTION N° 1

LE CHAMP DE COMPETENCES DES STRUCTURES



AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?

OPTION N° 1

Le champ de compétences des structures en matière de commercialisation

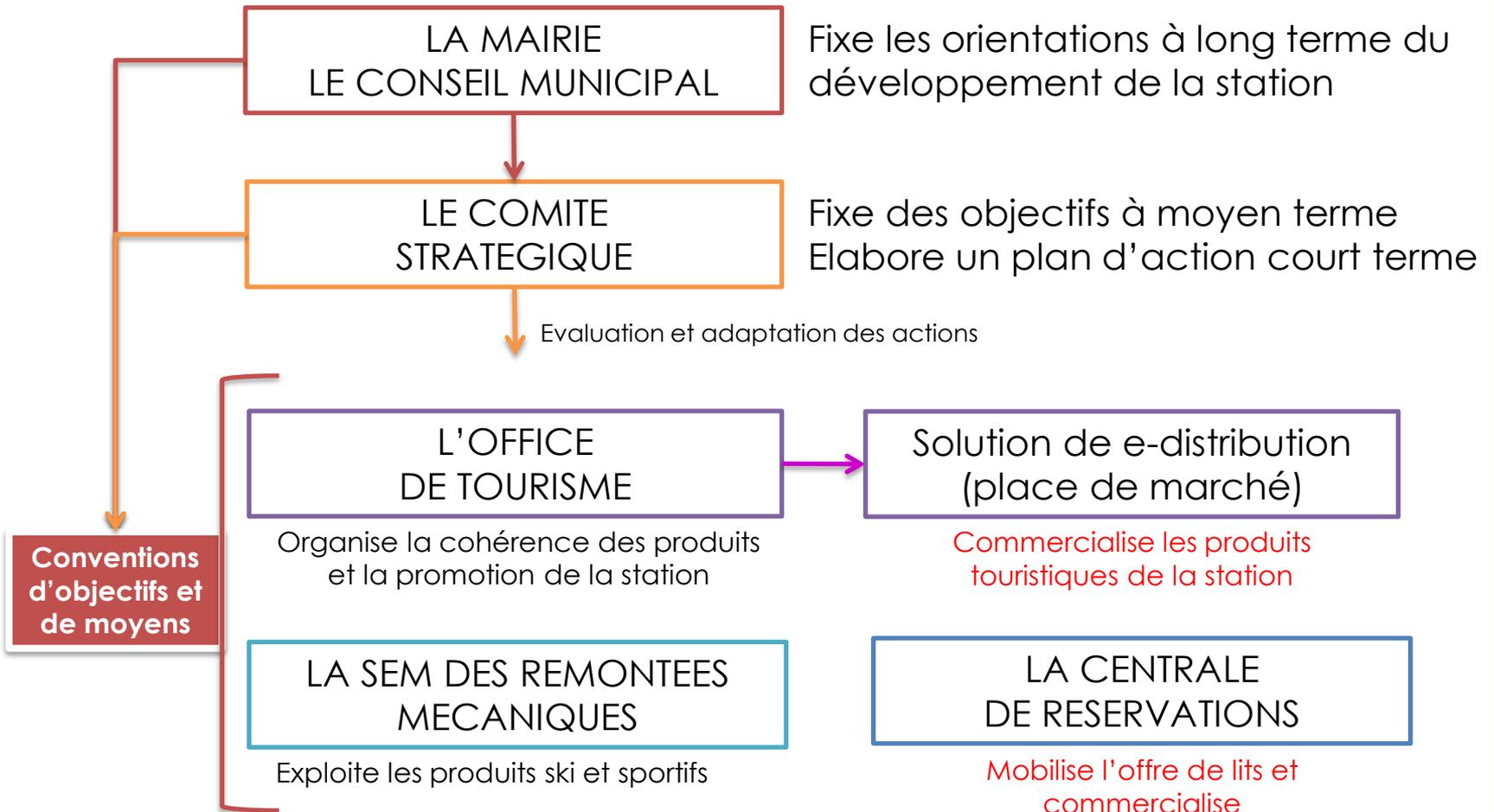
- L'office de Tourisme assure la cohérence des produits et de l'image de la station
- Il organise la promotion de la station
- L'office de tourisme coordonne la mise en œuvre du plan d'action
- Les conventions d'objectifs fixent les relations entre la mairie et les structures
 - La centrale de réservation et la SEM participent au financement de la promotion
 - Le personnel lié à la commercialisation peut être transféré à la centrale de réservation ou rester dans sa structure sous condition d'une redéfinition des postes de tous les intervenants dans la commercialisation
 - La SEM des remontées mécaniques peut transférer à la centrale de réservation la commercialisation auprès des Tours Opérateurs



AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?

OPTION N° 1 bis

LE CHAMP DE COMPETENCES DES STRUCTURES



AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?

➤ Une solution de e-distribution station (« place de marché »):

« La vente en ligne n'est que la finalité d'un processus de mise en marché souvent plus complexe et qui nécessite un accompagnement des professionnels sur l'ensemble des problématiques (équipement informatique, site internet, yield management, webmarketing, paiement en ligne, gestion de la relation client, etc.).

Au delà de la commercialisation, c'est l'accompagnement et la professionnalisation des acteurs qui se joue. »

Synthèse rencontre nationale e tourisme 2013

AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?

➤ Une solution de e-distribution station (« place de marché »):

« S'occuper du touriste en séjour, qu'est-ce que ça veut dire ? »

Que le visiteur, lorsqu'il est en vacances est aussi en position de réservation. Certes, il a déjà son hébergement mais il peut réserver des activités, des visites guidées, des repas, etc. La mobilité ayant singulièrement raccourci le cycle du voyageur, ce sera depuis son hôtel, avec son smartphone que le visiteur pourra réserver le matin son activité du jour, évitant ainsi les files d'attente, et étant assuré des horaires d'ouverture. Mais il pourra aussi acheter ses activités à l'office de tourisme. »

Synthèse rencontre nationale e tourisme 2013

AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?

➤ Une solution de e-distribution station (« place de marché »):

Forces :

- Représenter l'ensemble des hébergeurs et prestataires
- Financement clair
- Transparence des actions et des résultats, de l'impact station
- Solution de Gestion de la Relation Client

Faiblesses :

- Coût supplémentaire : logiciel, passerelles, personnels, mobilisation de l'offres...
- Immatriculation opérateurs de voyages pour vendre des packages, responsabilité des ventes, garantie financière
- Qui finance?
- Acceptation des hébergeurs et prestataires de financer une partie, un taux de commission, les conditions générales de vente...
- Concurrence avec la centrale de réservation

AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?

➤ L'intérêt d'une entente entre les structures station :

- une solution de ventes station avec packages et immatriculation et reviendrait à créer un autre structure comme Valloire Réservations, ouverte à tous
- Cela reviendrait à multiplier des coûts des structures de commercialisation sur la station
- Concurrence, risque d'affaiblissement et quelle lisibilité pour les clients ?

➤ ATTENTION ! Valloire Réservations n'est pas un hébergeur comme un autre :

- une SAS de droit privé avec statut d'agence de voyage, qui devra être traitée au même niveau que la solution de e-distribution station sur le site internet www.valloire.com
- cf. situation conflictuelle dans d'autres stations (exemple : procès Alpe d'Huez)
- non carence de l'initiative privée -> risque de concurrence déloyale avec des fonds publics (à vérifier juridiquement)

AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?

OPTION N° 2

Pourquoi envisager la création d'une nouvelle structure ?

- Pour créer un outil qui soit indépendant des principales structures existantes (Mairie, Office du Tourisme, Centrale de Réservation, Remontées mécaniques)
- Pour créer une entité commune et partagée entre ces structures
- Parce que ce que ça paraît plus facile que de faire évoluer les structures actuelles qui sont bloquées
- Pour essayer d'associer le plus largement possible les opérateurs de la station dans une action commerciale commune

AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?

OPTION N° 2

Pourquoi envisager la création d'une nouvelle structure ?

Mais

- Il ne suffit pas de créer un nouvel outil pour dépasser les blocages et susciter l'adhésion et la mobilisation
- La centrale de réservation est « autonome » et n'est pas obligée d'adhérer au principe de la création d'une nouvelle structure
- La centrale de réservation dispose déjà d'une filiale commerciale de droit privé.
- Les risques contentieux existent en cas de résistance au changement, ce qui pourrait enrayer les évolutions
- La mobilisation large des opérateurs demande du temps et un délai long de mise en œuvre, surtout si elle suppose la mobilisation de moyens financiers de la part de ces opérateurs
- Une structure de type commercial (Société d'Economie Mixte) devra trouver un équilibre financier durable sans que la collectivité puisse intervenir directement en cas de déficit

AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?

OPTION N° 2

LE CHAMP DE COMPETENCES DES STRUCTURES



AVEC QUELLE ORGANISATION ET QUELS OUTILS ?

OPTION N° 2

Le champ de compétences des structures en matière de commercialisation

- La nouvelle société assure la commercialisation de l'ensemble des produits touristiques de la station, voire également la mission de promotion
- Pour éviter les doublons de structures commerciales, il faudrait intégrer la filiale commerciale de Valloire Réservations dans la nouvelle structure (créer la nouvelle structure à partir de celle là pour la transformer en SEM – montage juridique à valider)
- La position de la centrale de réservation doit être précisée (champ de compétences, conventions d'objectifs,...)
- Le personnel lié à la commercialisation de la centrale de réservation est transféré à la nouvelle entité
- Pour les autres structures, les transferts sont possibles, avec une contrainte sur les flux financiers (il s'agit d'une société de droit privé), avec la nécessité d'avoir un modèle économique équilibré et l'impossibilité d'être subventionnée par la collectivité.

COMETE



Merci, nous restons à votre disposition

COMETE Conseils

274 rue Jean Perrier Gustin
73000 Bassens
Tel : 04 79 62 77 62

Contacts : Carole GENEVRAY – 06 10 11 40 41
Denis CHAPPELLAZ

