

**DE LA DESTINATION PRODUIT À LA DESTINATION MÉDIUM
LES CINQ ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA GESTION ET DU
POSITIONNEMENT
DES DESTINATIONS TOURISTIQUES**

LE MANAGEMENT EXPÉRIENTIEL MÉDIATIQUE (MEM) DE LA DESTINATION TOURISTIQUE

PAR

MICHEL G LANGLOIS

PROFESSEUR

DÉPARTEMENT DE STRATÉGIE DES AFFAIRES

EN COLLABORATION AVEC INÈS MAURETTE

Document de travail

GROUPE DE RECHERCHE

SUR LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET L'EXPÉRIENCE CLIENT

ÉCOLE DE SCIENCES DE LA GESTION

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

NOVEMBRE 2003

LES AUTEURS

Michel G Langlois est professeur au département de Stratégie des Affaires et Directeur du MBA spécialisé en Gestion du tourisme international et des services d'accueil (Hospitality) à l'École des Sciences et de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal, une institution accréditée par l'Organisation Mondiale du Tourisme. Il est responsable du groupe de recherche sur le leadership et l'expérience client. Il est diplômé de HEC Montréal ainsi que de l'Université de Sherbrooke (MBA). Il détient un Doctorat en Gestion des entreprises de l'Université de droit, d'économie et des sciences de l'Université d'Aix en Provence. De plus, il possède plus de trente ans d'expériences à titre de cadre supérieur et d'administrateur d'entreprises spécialisées dans le secteur du tourisme.

Inès Maurette est chargée de cours au département de stratégie des Affaires en Marketing du tourisme et de l'hôtellerie et au département d'études urbaines et touristiques en tourisme urbain à l'Université du Québec à Montréal. Elle exerce en tant que consultante indépendante spécialisée dans les métiers de l'accueil (tourisme, loisirs, hôtellerie) et marketing des services. Diplômée de l'Université de Toulouse le Mirail (Licence), elle est titulaire d'une maîtrise en Gestion du tourisme et de l'hôtellerie de l'Université de Toulouse le Mirail et détient une maîtrise en administration des affaires (MBA) de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal.

RÉSUMÉ

À l'ère de l'internationalisation, les destinations touristiques s'engagent dans une concurrence féroce, toutes voulant se tailler la part du lion. Pourtant, les destinations touristiques semblent généralement souffrir d'un manque de différenciation qui nuit à leur positionnement. A l'instar des modèles de fabrication, les destinations restent figées dans des modèles de gestion traditionnels en s'inscrivant dans une trajectoire : contenu / client (Modèle ELM) ou en œuvrant seulement sur les paramètres relationnels (Modèle CRM). Mais ces deux modèles se limitent à des aspects fonctionnels dénués de valeurs expérientielles.

Avec l'avènement d'un marketing expérientiel basé sur les émotions, il importe de changer de vision en considérant la destination comme un médium et par l'entreprise d'une gestion expérientielle des destinations. C'est pourquoi nous proposons l'adoption d'un modèle de gestion expérientiel de la marque et des destinations touristiques : le modèle du Management Expérientiel Médiatique (MEM). Cette approche prend en compte la valeur expérientielle d'une destination et rompt avec les modèles conventionnels.

Pour développer une offre différenciée et se positionner de façon optimale, il convient d'adopter le modèle du Management Expérientiel Médiatique (MEM) qui s'inscrit autour de cinq enjeux fondamentaux : Le positionnement de la marque destination, l'enjeu expérientiel, l'enjeu de la qualité expérientielle, l'enjeu du marketing intégré, l'enjeu du leadership de la marque "Destination".

L'application du Management Expérientiel Médiatique (MEM) suit un processus scindé en dix étapes permettant le développement d'expériences spécifiques venant supporter un positionnement performant : Établir un inventaire objectif des valeurs intrinsèques et des infrastructures d'expériences de la destination ; Définir le ou les niveaux du marché visés : local, régional, national, international ; Définir le ou les segments de marché visés ; Déterminer l'image et le positionnement parapluie recherché pour l'ensemble de la destination ainsi que le ou les concepts d'expériences proposés et ce dans un contexte concurrentiel ; Développer les étapes expérientielles par segments : émotiogramme-expérigramme ; Etablir les normes de qualité expérientielles pour supporter la marque destination par segments ; Mettre en place un plan de marketing interne ; Mettre en place un plan de marketing transactionnel ; Mettre en place un plan de marketing externe ; S'assurer de l'adhésion inconditionnelle et soutenue des pouvoirs publics et privés à l'expérience de la marque en supportant les actions de l'organisme de développement touristique Mixte.

Mots clés :

Marketing, marketing touristique, tourisme, destinations, positionnement, qualité, différenciation, expérience client, marques touristiques, leadership de la destination.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
1 L'approche traditionnelle de la gestion des destinations touristiques	2
2 La destination médium	4
2.1 Modèle du Management Expérientiel Médiatique (MEM) des destinations touristiques	5
3 Enjeu 1 : le positionnement de la marque "destination"	6
3.1 Se différencier ou mourir	6
3.2 Le cadre de référence perceptuel d'une destination	7
3.3 La destination médium : l'origine de la nature de la différenciation et du positionnement	9
4 Enjeu 2 : le défi expérientiel	10
4.1 De la logique opérationnelle à la logique expérientielle	10
4.2 La gestion des étapes expérientielles	12
5 Enjeu 3 : la qualité expérientielle	14
6 Enjeu 4 : l'enjeu du marketing intégré	22
6.1 Le marketing touristique expérientiel intégré	22
7 Enjeu 5 : le leadership de la marque "Destination"	25
7.1 Une gestion systémique du processus expérientiel : la répartition des pouvoirs	25
8 Le processus d'implantation du modèle du management expérientiel médiatique (MEM) d'une destination touristique	33
9 Les implications managériales	34
Bibliographie	36

DE LA DESTINATION PRODUIT À LA DESTINATION MÉDIUM
LES CINQ ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA GESTION ET DU
POSITIONNEMENT
DES DESTINATIONS TOURISTIQUES

LE MANAGEMENT EXPÉRIENTIEL MÉDIATIQUE (MEM) DE LA DESTINATION TOURISTIQUE

PAR

MICHEL G LANGLOIS

PROFESSEUR

ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

EN COLLABORATION AVEC INÈS MAURETTE

INTRODUCTION

L'environnement turbulent (Graulier, 2000) et concurrentiel (Chazaud, 1999) mais aussi indifférencié (Rauch, 2000) dans le quel s'inscrivent les destinations touristiques fait émerger la problématique du pouvoir de la marque et du défi crucial de véhiculer un positionnement attrayant et accrocheur pour les segments de marchés cibles ainsi qu'en fonction des types d'offres disponibles.

Bien que certaines destinations souffrent d'un manque de différenciation les conduisant à un relatif anonymat, d'autres au contraire, ont su se démarquer de la mosaïque des destinations touristiques. Comment des destinations telles que New-York, Cuba ou le Kenya - pour ne citer qu'elles - sont elles parvenues à s'extraire de la masse des destinations pour s'octroyer les privilèges perceptuels des consommateurs ?

Les destinations gagnantes au positionnement international ont pris conscience de l'existence de la destination comme médium et ont évolué d'un marketing traditionnel à modèle dynamique adapté aux nouvelles caractéristiques des services touristiques. D'autres au contraire restent figés dans une approche trop traditionnelle. Nous aborderons les limites du modèle conventionnel, pour proposer un nouveau modèle de gestion stratégique des destinations touristiques. Ce modèle innovant révèle l'existence de cinq enjeux fondamentaux pour se positionner comme une destination touristique de premier choix.

1 L'APPROCHE TRADITIONNELLE DE LA GESTION DES DESTINATIONS TOURISTIQUES

Malgré la révolution du marketing expérientiel (Tocquer et Langlois, 1992 ; Pine et Gilmore, 1999 ; Schmitt, 1999), les destinations restent ancrées dans une approche conventionnelle du marketing pourtant considérée comme caduque (Schmitt, 2002). En effet, le modèle Elaboration Likelihood Model - ELM - (Petty et Cacioppo) suit exclusivement la trajectoire : produit / client, conduisant à la création d'une chaîne de production de service inspiré des modèles de fabrication en usine. Le lien s'établit seulement sur le contenu et non sur les valeurs périphériques de l'offre.

Plus récemment, le modèle Customer Relationship Management (CRM) s'inscrit dans la gestion relationnelle par une meilleure connaissance de la clientèle et une plus grande personnalisation (Rapp et Collins, 1993). Mais cette approche reste exclusivement axée sur la relation client (par exemple en développant des banques de données) et sur les aspects tangibles de l'offre mais sans bonifier la valeur expérientielle de celle-ci.

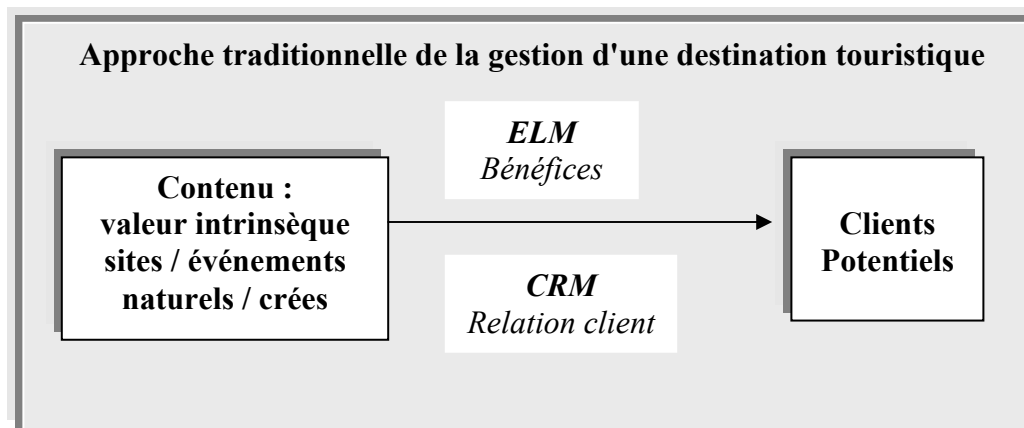


Figure 1

Les auteurs définissent le service touristique comme un agrégat de différentes prestations : transport, hébergement, restauration, animation (Tinard, 1994, Cornu, 1996) ou bien encore comme une agglomération d'éléments constitutifs de bases - site géographique, phénomènes naturels, villes etc-, d'un environnement immédiat, de la population locale, de l'animation, d'équipements collectifs de loisir, de structures d'hébergements, de restauration et d'appareil commercial, d'infrastructures de transport et enfin de l'image (Tocquer et Zins, 1987). Nous choisissons de considérer le cœur du service touristique dans sa valeur originelle c'est à dire sa valeur intrinsèque qui se décline en une matrice : sites versus événements / naturels versus créés et de la population locale. Les autres paramètres étant quant à eux les infrastructures ou éléments rattachés à l'expérience médiatique de la destination.

Dans leur gestion et communication de la marque destination, les opérateurs restent axés dans le lien : contenu / clients en mettent en avant les bénéfices ou aspects fonctionnels du contenu lequel reste peu différencié (Langlois et Tocquer, 1992) et dénué de valeur expérientielle.

2 LA DESTINATION MÉDIUM

Des études démontrent que le choix d'un hôtel s'opère au niveau de la réputation de la marque. Cependant, cette même recherche révèle que lors du séjour, ce sont les éléments avec lesquels le client est en interaction qui sont source de satisfaction de la clientèle (design de la chambre, aspect de l'environnement physique, service interpersonnel). La marque, quant à elle apparaît comme le dernier paramètre créateur de valeur (Dubé et Renaghan, 2000). Ces résultats montrent que ces éléments outrepassent la valeur de la marque dans la satisfaction de la clientèle et viennent la supporter à l'étape du choix de consommation. D'autre part, "L'expérience Catherine", recherche empirique, met en lumière la force du médium comme fonction croissante de la perception de la compétence et de la crédibilité du service (Langlois, Chébat, Bourdeau, 1991).

Nous devons évoluer d'une destination produit (contenu) à une destination médium, sachant que *"le canal de communication est plus fondamental que son contenu"* dans l'évaluation de l'expérience (Langlois, Chébat, Bourdeau, 1991). Pour stimuler un véritable pouvoir d'attraction de la marque et se positionner sur les marchés touristiques, il devient urgent de sortir du modèle conventionnel et suivre le pas "révolutionnaire" de la destination médium amorcée dans le "Marketing des services, le défi relationnel" (Langlois et Tocquer, 1992.) et entreprendre une démarche de gestion expérientielle de la marque (Pine et Gilmore, 1999). C'est pourquoi, nous proposons l'adoption du modèle de Management Expérientiel Médiatique (MEM) qui consiste à la gestion expérientielle de la marque adaptée aux réalités des destinations touristiques.

2.1 Modèle du Management Expérientiel Médiatique (MEM) de la gestion stratégique des destinations touristiques

L'image d'une destination touristique est fonction d'une perception cognitive mais aussi émotionnelle des consommateurs. Développer une offre expérientielle motive les émotions des individus et devient créatrice de valeur (Balogul et Brinberg, 1997).

Le médium est le service et doit véhiculer une valeur expérientielle (Langlois et Tocquer, 1992 ; Pine et Gilmore, 1999). Le lien entre le client et le service ou la destination touristique outrepassse la valeur intrinsèque de celle-ci et se situe à un second niveau : le niveau de l'expérience médiatique de la destination.

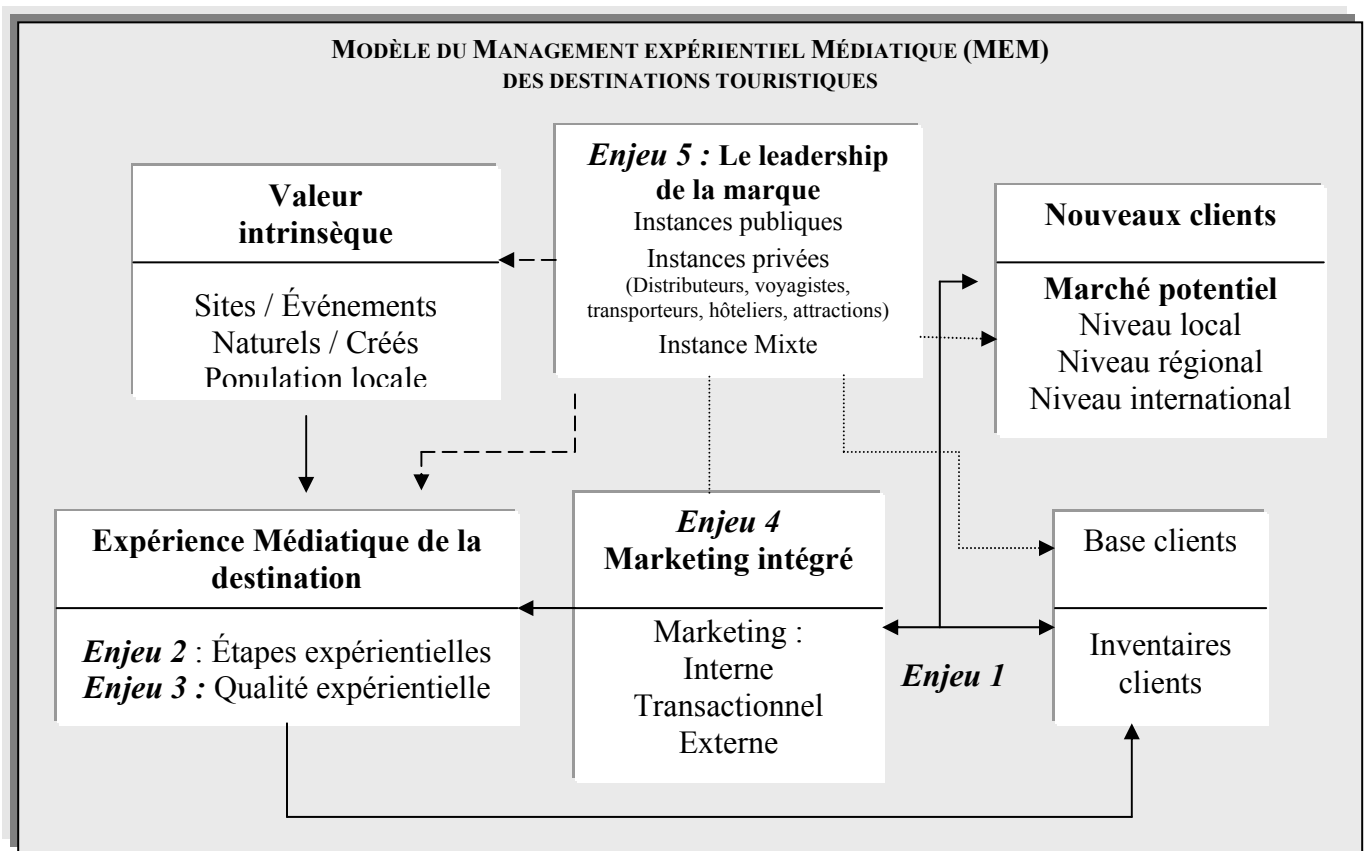


Figure 2

Dotée des mêmes paramètres caractéristiques - éléments tangibles versus intangibles - que celles des services, la destination touristique se compose d'éléments tangibles (infrastructures, population locale, environnement immédiat) et d'éléments intangibles (expérience créatrice d'émotion). Il convient maintenant de comprendre la meilleure façon de gérer l'ensemble de ces paramètres dont l'interdépendance et la mise en synergie fédèrent une dynamique expérientielle incontournable au positionnement d'une destination.

Une destination touristique saura se positionner et se distinguer en tant que destination phare d'envergure locale, régionale, nationale ou internationale par le truchement de cinq enjeux stratégiques : le positionnement de la marque "Destination", le défi expérientiel, la qualité expérientielle, enjeu du marketing intégré, le leadership de la marque "Destination".

3 ENJEU 1 : LE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE "DESTINATION"

Le marketing contemporain est dominé par trois facteurs majeurs : L'omniprésence de la technologie, la suprématie des marques et l'ubiquité des communications et du divertissement (Schimtt, 1999). Par ailleurs, la gestion d'une marque constitue un enjeu stratégique de premier ordre pour tout type d'entreprise (Aaker et Joachimsthaler, 2000). Par conséquent travailler sur la force de la marque d'une destination doit tenir compte de ces trois facteurs majeurs et devenir une préoccupation incontournable pour la gestion d'une destination touristique.

3.1 Se différencier ou mourir (J. Trout et S. Rivkin, 2000).

La problématique du positionnement est liée à la survie de toute offre commerciale. Le positionnement s'impose comme une stratégie de marketing "susceptible de remédier aux conséquences de l'encombrement des marchés" (Dubois et Nicholson,

1992). Ces encombrements sont le fruit tant de la structure de l'offre et de ses caractéristiques que de sa perception par les consommateurs (Filser, 1994). La marque est douée d'une identité (Kapferer, 1991) qu'il importe de mettre en place dans des perspectives à long terme (Aaker, 1996). La force de la marque est démontrée par les auteurs Dubé et Renaghan (2000) dont la recherche dans le domaine de l'hôtellerie révèle que le choix d'un hôtel est fortement relié à la réputation de la marque. Or une offre dépourvue d'un positionnement clair et percutant ne saurait être connue et s'expose à un danger (Tocquer et Zins, 1987) due à son manque de distinction, utilité première de l'application des stratégies de positionnement (Boone et Kurtz, 1992).

Cependant, la valeur d'une marque n'arrive pas par hasard et le positionnement devient un outil incontournable à la création de cette valeur comme à la création d'un pouvoir d'attraction d'une destination touristique.

Mais comment construire notre positionnement ? Sur quels outils un gestionnaire peut-il se baser pour élaborer et décider du positionnement de sa destination ? Pour y répondre, il convient d'abord de décider du niveau visé par la destination dans le cadre de référence perceptuel des individus et ensuite, de comprendre les défis de la stratégie de positionnement qui conjuguent à la fois les problématiques du pouvoir de la marque et celles du leadership de la marque "Destination". En référence aux propos de Filser (1994) nous axons notre analyse sur l'offre et le rôle des producteurs dans une perspective dynamique de la perception des consommateurs.

3.2 Le cadre de référence perceptuel d'une destination

S'interroger sur le pouvoir d'attraction d'une destination consiste à relever le défi d'occuper une place de prédilection dans l'archétype des consommateurs. Pour

répondre à cet objectif, nous devons d'abord nous pencher sur le cadre de référence perceptuel d'une destination.

La métaphore de Gibson et Tiard (1999) appréhende les destinations touristiques comme un système de poupées russes. Nous considérons que la valeur d'une marque "Destination" s'exerce à quatre niveaux : un niveau local, un niveau régional, un niveau national et un niveau international.

Toutes les destinations ne peuvent aspirer à atteindre un niveau international. Le choix s'opère en fonction des intérêts intrinsèques à la destination. L'essentiel étant de cibler le niveau le plus approprié et de se positionner de façon optimale et efficiente au niveau choisi.

Par ailleurs, les destinations sont confrontées à une concurrence féroce avec les marques d'opérateurs touristiques : distributeurs, hôteliers, transporteurs, attractions. La guerre concurrentielle ne se limite donc pas à la seule existence d'autres destinations mais elle doit également considérer les marques d'opérateurs touristiques. Les recherches du comportement du consommateur révèlent que le choix de la marque s'opère au sein de l'ensemble évoqué (Howard, 1963) ou au sein de l'ensemble en attente - palliatif éventuel- (Brisoux et Laroche, 1981 In Filser, 1994). D'un autre côté, nous venons de constater que les destinations touristiques sont envisagées selon un processus cognitif d'emboîtement à trois niveaux du cadre de référence perceptuel et qu'elles sont parfois dépassées par des marques dominantes d'opérateurs touristiques. Par conséquent, d'une part, seules les marques "destination" appartenant à l'ensemble évoqué sauront susciter l'intérêt et d'autre part, au sein de cet ensemble évoqué plus les destinations atteindront un niveau élevé du cadre de référence perceptuel plus elles auront l'opportunité d'attirer l'attention et de contrecarrer les forces exercées par les opérateurs touristiques détenant des marques suprêmes. D'autant plus que certaines marques locales parviennent à garder leur assise grâce à un positionnement performant (Kapferer, 2000).

La conscientisation de ces réalités est de première importance pour notre compréhension des changements opérés dans le cadre de référence perceptuel des touristes et de la valeur d'une marque laquelle est fonction croissante du cadre de référence perceptuel de la destination au sein de l'ensemble évoqué. Le gestionnaire est dans ce cas confronté à la problématique suivante : Ma marque comme destination va t-elle au sein de l'ensemble évoqué, à la fois transcender le niveau des marchés (local, régional, national ou international) et le niveau des marques fortes d'opérateurs touristiques (distributeurs, transporteurs, hôteliers, attractions) pour se positionner efficacement sur le niveau de marché visé.

Ces objectifs ne sauraient être atteints sans une politique de différenciation qui passe par une gestion stratégique de la marque de la destination, premier outil fondamental d'une politique de positionnement d'une destination touristique.

3.3 La destination médium : l'origine de la nature de la différenciation et du positionnement

La stratégie de positionnement est indissociable de celle de la différenciation. La différenciation passe par le développement d'expériences mémorables créant une valeur ajoutée telle que les marges seront fonction croissante de l'unicité de l'expérience (Pine et Gilmore, 1999). Le positionnement d'une marque ou d'une offre de service est défini par la plupart des auteurs comme la façon dont l'entreprise se différencie dans le champ perceptuel des prospects (Trout 2000) afin de soulever un effet de désir auprès de ceux-ci (Boone et Kurtz, 1992), tout en gardant à l'esprit qu'on ne peut pas plaire à tout le monde. En effet, il est communément admis que de vouloir plaire à tout le monde conduit à l'indifférenciation et au risque de déplaire à tous par le développement d'une faible création de valeur.

Dans ce cas, le positionnement s'opère par le truchement de la différenciation de la destination qui devient le médium grâce à l'application d'un marketing expérientiel.

4 ENJEU 2 : LE DÉFI EXPÉRIENTIEL

4.1 De la logique opérationnelle à la logique expérientielle

Comme nous l'avons explicité ci-dessus, la gestion des services, incluant celles des services touristiques a connu une trajectoire essentiellement centrée sur les dimensions opérationnelles (Modèle ELM - Elaboration Likelihood Model) suivi d'une démarche mettant l'emphase sur la gestion des relations clients : Modèle CRM (Customer Relationship Management). Pourtant ces deux approches demeurent limitatives car elles continuent de proposer des moyens opérationnels et dénie une grande partie de la nature même de la relation : sa dimension émotionnelle ainsi que la valeur expérientielle d'une offre de service. La constatation des limites de ces approches conventionnelles demande un changement de logique au niveau de l'environnement stratégique. Aujourd'hui, la seule satisfaction des besoins n'est plus suffisante, il faut chercher à dépasser les attentes des consommateurs (Wiersema, 1996 ; Neiryjck, 2000), en restant cloisonné dans une vision trop conventionnelle ce défi ne saurait être atteint. Dans une perspective de saisir les attentes réelles du marché, il est essentiel d'envisager un changement de type 2 (Watzlawick, Beavin et Jackson, 1972) pour pénétrer l'ère de l'économie d'expérience marquant l'entrée dans un nouveau cadre de référence et donnant naissance à une gestion innovante du marketing : le marketing expérientiel (Langlois et Tocquer, 1992 ; Schmitt, 1999).

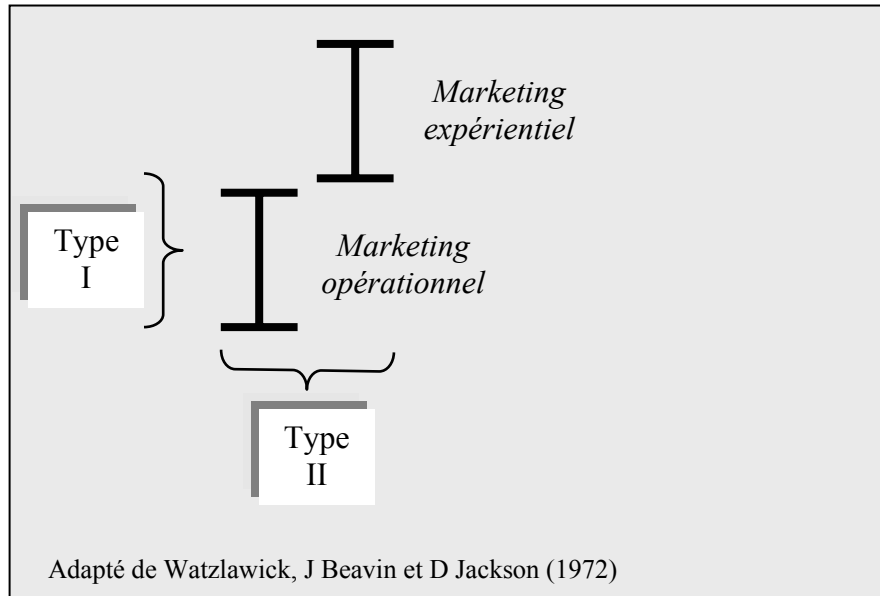


Figure 3

La recherche d'expérience gagne les consommateurs de tourisme dont l'aliénation à la vie moderne les pousse à s'évader vers des expériences authentiques et différentes (Mac Cannel, 1986). Avec l'évolution de la demande en général et la demande touristique en particulier - axée sur la recherche de découverte, de socialisation (Amirou, 2001, Callot, 2000), de personnalisation (Bergery, 2000), de non-standardisation des services, de qualité d'échange avec les hôtes et de liberté (Maurette, 2003), les opérateurs touristiques doivent transcender l'économie d'expérience par l'application du marketing expérientiel.

L'approche innovante de cette vision marketing met l'accent sur des aspects sensoriels, émotionnels, cognitifs, conatifs et relationnels de l'expérience client plutôt que sur les vertus fonctionnelles du produit ou du service (Modèle ELM - Elaboration Likelihood Model), ainsi que sur la relation informationnelle sur le client (Modèle CRM) (Schmitt, 2002). Ainsi cinq catégories d'expériences se déclinent du marketing

expérientiel : Des expériences génératrices de sensations "sense", stimulant les émotions "feel", dynamisant la pensée "think", poussant à l'action "act" ou favorisant l'interaction "relate" (Schmitt, 1999). Plus actuel encore, le marketing expérientiel suit un continuum dynamique et serait à l'ère du marketing du Show-business, lequel est caractérisé par le divertissement, le dépassement des attentes et la création de valeur et l'attachement (Schmitt, Rogers, Vrotsos, 2003) ainsi que par l'enrichissement du marketing relationnel et expérientiel déjà annoncé par Langlois et Tocquer (1992).

4.2 La gestion des étapes expérientielles

L'**expérogramme** (Langlois 1998) est un outil de gestion, inspiré du Blueprint de Shostack (1984), permettant de mettre en lumière les étapes émotionnelles vécues par le client. Cet instrument est un découpage des étapes émotives de l'expérience client au sein desquelles nous décelons des périodes d'anxiété et des périodes de plaisir. L'enjeu est de manipuler les sources d'anxiété afin des les amenuiser et les sources de plaisir afin de les enrichir.

Pour illustrer la pertinence de ces outils de gestion prenons l'exemple d'un départ pour un séjour vers une destination touristique. Les étapes expérientielles émotionnelles sont composées : de la préparation du voyage (Étape A), du déplacement vers la destination (Étape B), de l'accueil à destination (Étape C), du déroulement du séjour à destination (Étape D), et du retour au lieu de résidence (Étape E).

Ces cinq étapes expérientielles émotionnelles peuvent être fractionnées en sous-étapes expérientielles très précises. A titre d'exemple, la première étape (A) : "Préparation du voyage" comprend : la recherche d'information (A1), l'achat du

forfait (A2), la préparation des contraintes administratives et de santé (passeport, visa, vaccin etc.) (A3), la préparation des bagages (A4). Chaque bulles émotionnelles subséquentes suivant le même principe de subdivisions expérientielles tel que modélisé dans le schéma infra.

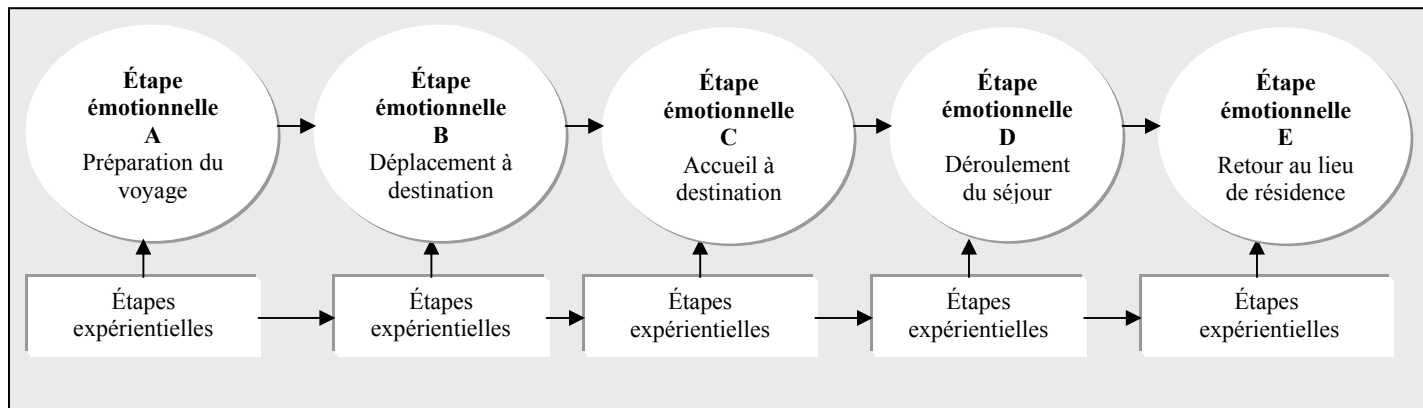


Figure 4

Dans l'exemple d'un départ vers une destination, comme dans toutes offres de services touristiques, il convient de combler les attentes au niveau des étapes émotives par une gestion de la qualité. Cette modélisation induit également une notion fondamentale théorisée par Eigler et Langeard (1996) : l'interface client avec les parties visibles et invisibles sur le lieu de servuction définie comme *"l'organisation systémique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client - entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminé à l'avance."* (Eigler et Langeard, 1996).

Afin de trouver une orientation cohérente constituant un "fil conducteur" de la destination, Cornu (1996) suggère des politiques de développement d'une destination touristique à trois niveaux : niveau de la destination dans son ensemble, niveau de chaque produits indépendamment et niveau d'un ensemble de produit d'une même

famille. Nous suggérons plutôt une gestion de la destination par l'utilisation des outils de l'émotiogramme et de l'expéigramme en fonction des segments de marchés visés et appliqués par l'ensemble des acteurs afin de construire des expériences spécifiques et de fédérer un positionnement cohérent de la destination.

5 ENJEU 3 : LA QUALITÉ EXPÉRIENTIELLE

La qualité, au cœur des préoccupations des recherches en marketing des services apparaît comme un des thèmes les plus étudiés dans la revue *International Journal of Contemporary Hospitality Management* entre 1989 et 1994 (Teare, 1995) et entre progressivement dans toutes démarches marketing (Kotler, Filiatrault et Turner, 1994). Considérée comme une question de survie pour les opérateurs touristiques (Keller, 1997), cette industrie accuse un retard dans les démarches qualité (Clair, 1999 ; Lazare, 1999) dû à un engagement tardif : années 80/90 (Hamazqa et Burhin, 1999 ; Chaspoul, 1999).

Nous avons vu que le client est en interface avec des parties visibles supportées par des parties invisibles et que son expérience est décomposée en étapes émotionnelles lesquelles sont constituées d'étapes expérientielles. En outre nombreuses sont les recherches ayant démontré la valeur attribuée à la force relationnelle par la demande touristique (Amirou, 2001 Maurette, 2003). Une des recherches la plus pertinente dans le domaine est celle de Langlois et Chébat et Bourdeau (1991) : "l'expérience Catherine" qui prouve la primauté du médium dans la perception de la qualité du service. Par ailleurs, un des défi actuel est de parvenir à obtenir une valeur perçue supérieure à celle des concurrents, dont un des indicateur est la qualité relative (Gale, 1994). La qualité apparaît comme un indicateur de mesure de la valeur d'une marque (Aaker, 1991). Le travail sur la qualité s'impose et constitue le troisième enjeu à considérer dans la gestion de l'expérience médiatique de la destination touristique. Il

s'agit d'appréhender la valeur relationnelle à chaque étape de l'expérience client. Cette valeur s'exprime par la qualité perçue, groupée selon cinq dimensions expérientielles.

Ces cinq dimensions de la qualité expérientielle, s'adaptent précisément aux réalités des expériences touristiques et représentent un outil fondamental et incontournable dans le design d'une offre cohérente qui véhicule un positionnement unique et pensé dans sa globalité.

Le travail sur le design de l'expérience client et la gestion de l'émoitiogramme, de l'expériogramme et de l'interface client s'opère au niveau de cinq dimensions fondamentales (fiabilité, accessibilité, divertissement, environnement physique, environnement relationnel personnalisé) subdivisées en cinq dimensions chacune.

La fiabilité présentée dans les recherches de Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) comprend les sous dimensions de : *fonctionnalité* du service en ce sens ou celui-ci doit être opérationnel par une maîtrise des variables clés de son "*processus de délivrance*" et "*des processus transversaux*" (Téboul, 2002) permettant de diminuer les risques d'écarts de qualité et de dysfonctionnement du service (Téboul, 2002). C'est également ce que font ressortir les auteurs Paquin et Turgeon (1998) en expliquant l'importance de la planification de la systémique du service ainsi que de la gestion de la logistique opérationnelle ; *de régularité* c'est à dire la constance spatio-temporelle de l'offre (Lhoste, 1992) à laquelle le consommateur doit pouvoir se fier (Deming In Gogue, 1990) ; *de risques psychologiques et sociaux* (Lovelock et Wright, 2002) : le tourisme correspond au besoin d'accomplissement personnel déterminé par Maslow (Darmom, Laroche, Petrof,1982) et est perçu comme un signe de reconnaissance sociale (Amaré, 1994) dont la consommation est parfois motivée par un effet de snobisme (Amaré, 1994) et d'imitation (Amaré, 1994) ou effet d'entraînement (Filser, 1994). Conjugués à l'effet d'exception de cette activité (Amaré, 1994) les risques psychologiques et sociaux sont d'autant plus élevés, c'est

pourquoi il importe d'intégrer ces variables dans la gestion de la qualité expérientielle d'une destination.

La fiabilité compte également la variable de *Risque de sécurité* dont la prise en considération est devenue un axe majeur dans la gestion de l'offre touristique (Callot, 2000). Travailler sur cet aspect de la qualité du service consiste à prendre en compte la sécurité des individus contre tout danger physique (Tocquer et Zins, 1987), de leurs biens (Balfet, Bontoux, Balfet et Clauzel, 1994) mais aussi de la destination et de ses infrastructures ainsi que de la commercialisation de l'offre (Leguevasques, 1999). Enfin *les risques financiers* doivent être contrôlés : l'effet d'exception inhérent au monde des voyages renforce le sentiment du risque financier (Amaré, 1994) car compte tenu des caractéristiques intrinsèques aux services (intangibilité, périssabilité, simultanéité, variabilité), une offre déficiente ne saurait être remplacée et engendrerait une perte de temps corrélée à une perte d'argent pour le consommateur.

L'accessibilité (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985) induit cinq paramètres : *l'accessibilité physique* qu'elle soit réelle ou virtuelle, doit être facilitée pour les prospects qui dans leurs choix de consommation évaluent les efforts à fournir pour se rendre au lieu de servuction (Allaire et Firsirotu, 1993) et les facilités d'accès (Leguevasques, 1999) ; *l'information directionnelle* dont les vertus sont la lisibilité, la clarté et le pragmatisme (Lapeyre et Napolitano, 1997), facilite le déplacement du client vers et à l'intérieur du lieu de servuction (Maurette, 1998). *La promptitude du service* (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985) s'explique par la valeur marchande attribuée au temps ce qui pousse les opérateurs à vendre du temps (Kotler et Simon Miller, 1984). Ces considérations donnent toute son importance à la vitesse d'exécution du service ; *la gestion de l'attente* : l'évaluation de la qualité et de l'efficacité d'une offre de service est fonction de la perception du temps d'attente (Taylor, 1994, Hornik, 1982), c'est pourquoi il devient primordial de se fixer des normes de qualité pour ne pas nuire à la satisfaction de la clientèle. Enfin nous

décelons *la gestion des exceptions* comme élément constitutif d'une expérience de qualité. L'expérience client est un moment de vérité qui débute dès le premier contact direct ou indirect avec l'offre de service (Paquin et Turgeon, 1998) par ailleurs, les consommateurs avides de personnalisation (Bergery, 2000) montrent des comportements de plus en plus exigeants, sophistiqués (Hall, 1984) et formulent des demandes adaptées à leurs attentes (Kostecki, 1994). La capacité de réponse à ces demandes exceptionnelles renforce la qualité du service et doit être anticipée.

Le divertissement, troisième dimension de la qualité expérientielle compte les sous-dimensions suivantes : *la gestion du thème et de la marque* : la thématisation agit comme publicité passive (Mongon, 2001) et est utilisée comme moyen d'harmonisation de l'offre (Chazaud, 2001), par la création d'une synergie entre les produits d'une destination fédérés par un thème unique donnant une identité propre (Amirou, 2001) et un positionnement cohérent ; *le divertissement permanent* : l'animation est un élément constitutif d'un service touristique (Tinard, 1994), par ailleurs les activités de divertissement tendent à être plus intégrées à l'ensemble de l'offre (Stevens, 2000), pour créer de véritable "bulle touristique" (Amirou, 2001) et les activités de divertissement apparaissent aujourd'hui comme des éléments essentiels d'une offre touristique (Stevens, 2000). C'est pourquoi le développement d'une offre de qualité exige la gestion d'un divertissement permanent pour les visiteurs. *La programmation d'événements* : le divertissement permanent ne suffit pas à la satisfaction de la clientèle. Il importe d'être innovant et de varier les animations (Stevens, 2000) pour répondre parfaitement à la recherche de liberté - perçue en fonction de la multiplicité de l'offre (Maurette, 2003). Dans ce cas, la programmation d'événements appert comme une condition sine qua non de la perception positive de la qualité expérientielle. *L'apparence et les costumes du personnel*, font partie intégrante du processus expérientiel. Les recherches de Langlois, Chébat et Bourdeau (1991) mettent en évidence l'impact du personnel en contact sur l'image d'une offre de service et décèlent que l'empathie et la tenue du personnel en contact sont des facteurs

déterminants de la perception de la qualité. *Les produits de mémorabilité* : a l'instar des cartes postales ou des objets vendus dans les musées, les produits de mémorabilité assurent plusieurs fonctions pour les consommateurs et pour la destination. Ils sont à la fois, des items évoquant un souvenir durable (Chaspoul, 2002). Ils permettent de s'appropriier les lieux et de créer un lien entre soi et le territoire visité (Protet, 2002), ils sont aussi des vecteurs d'image à l'extérieur (Gravil-Gilbert, 1999) et représentent des outils de promotion favorisant le bouche à oreille (Protet, 2002) et des outils de communication (Chaspoul, 2002). En conséquence, ils enrichissent la construction de l'image de la destination (Boyer, 2002).

L'environnement physique, comprend : *la cohérence du décor et du thème* qui évoquer la sensibilisation des individus à leur environnement expérientiel. Ce dernier ne se limite pas aux seuls aspects naturels de la destination mais comprend également l'environnement physique tel que l'aménagement des lieux, des infrastructures : chambres, lieu de divertissement, du décor etc. (Paul et Greffeuille, 1999 ; Bergery, 2000) et s'il est bien géré, il devient une réelle valeur ajoutée (Parenteau, 1995). Cependant pour développer une offre cohérente il faut s'assurer de l'harmonie entre le thème développé et le décor qui y est rattaché (Maurette, 2003) ; *le confort physique* fait référence au serviscapée développée par Bitner (1992). Sont pris en compte les facteurs qui constituent des stimuli environnementaux tels que : l'ambiance, les signes, les symboles, les artefacts et l'espace (Lovelock et Lapert, 1999), les aspects ergonomiques du lieu d'accueil - dont une bonne gestion optimise la servuction (Paquin et Turgeon, 1998) - et les aspects fonctionnels (Bitner, 1992). Dans cette sous-dimension, il faut aussi considérer les matières utilisées - sachant que les individus ont des préférences pour les matières nobles (Watkins, 1999, Maurette, 2003) - la décoration (François, 1988, Fau, 1997, Maurette, 2003) et la température (Bitner, 1992). L'environnement physique joue un rôle stratégique dans le domaine du marketing des services : il est entre autre source de différenciation et de positionnement et a un impact sur le comportement du consommateur (Bitner, 1992).

Le marketing contemporain étant polysensoriel (Lehu, 2002), le travail sur l'environnement physique implique la stimulation des sens par la gestion du *confort musical* qui consiste entre autre à s'assurer de la bonne insonorisation des lieux (Bigot, 1986 ; François, 1988) et au développement d'une ambiance sonore, sachant que la musique de fond a un impact sur le comportement des consommateurs (Milliman, 1986) ; par la gestion de *l'expérience gustative* par le truchement entre autre de dégustations tel qu'appliqué dans le concept Planète Havas Voyages suivant le modèle des 3S - spécialistes, services, 5 sens - (Guivarc'h, 2002) et de *l'expérience olfactive* dont les vertus sont multifonctionnelles : rehausse l'image de marque par le jeu d'association entre la marque et une odeur (Verlynde, 2002), influence le comportement du consommateur (Lehu, 2002), crée des ambiances (Gicquel, 2002 ; Charlier, 2002) et anime (Charlier, 2002).

L'environnement relationnel personnalisé est relié aux aspects relationnels et à la gestion des interactions entre la clientèle et le personnel. Il comprend *l'empathie du personnel* : facteur d'influence fondamental dans la perception de qualité de la relation (Langlois, Chébat et Bourdeau, 1991).

Le leadership d'influence, c'est à dire la capacité à susciter l'envi chez le consommateur, à favoriser la motivation de ce dernier (Paquin et Turgeon, 1998) et à gérer les relation avec la clientèle de façon personnalisée (Langlois et Tocquer, 1992, Maurette, 2003).

Le leadership transactionnel, c'est à dire la capacité à optimiser et dynamiser les relations avec le client (Langlois et Tocquer, 1992) qui constitue un moment de vérité (Normann, 1991).

L'attention du personnel et les valeurs ajoutées font référence aux déterminants de la qualité de Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985), à savoir la courtoisie, la communication et la personnalisation.

Enfin, les *actions de fidélisation* deviennent un véritable défi car elles conduisent au rachat, à la réalisation d'économie de relation, à un bouche à oreille positif et à l'amortissement des frais engagés pour les fidéliser (Téboul, 2002).

Une gestion cohérente et efficace de l'ensemble de ces cinq dimensions est créatrice de valeur et conduit au développement d'une marque forte et de référence dans le champ perceptuel des consommateurs.

L'émotiogramme est un outil de gestion permettant de mesurer et d'évaluer à chacune des étapes expérientielles la perception par les clients de la qualité de leur expérience.

Une bonne compréhension de cette image perceptuelle de l'expérience permet en manipulant ces facteurs de qualité d'obtenir un design de l'offre d'expérience supportant le positionnement désiré en fonction des attentes des marchés cibles et de la concurrence.

LES 25 FACTEURS DE QUALITÉ DANS LES SERVICES TOURISTIQUES

DIMENSION 1 :	FIABILITÉ
Facteurs	1 Fonctionnalité
	2 Consistance
	3 Risques psychologiques et sociaux
	4 Risque de sécurité
	5 Risques financiers
DIMENSION 2	ACCESSIBILITÉ
Facteurs	6 Accessibilité physique
	7 Information directionnelle
	8 Promptitude du service
	9 Gestion de l'attente
	10 Gestion des exceptions
DIMENSION 3	DIVERTISSEMENT
Facteurs	11 Thème et marque
	12 Divertissement permanent
	13 Programmation d'événements
	14 Apparence et costumes du personnel
	15 Produit de mémorabilité
DIMENSION 4	ENVIRONNEMENT PHYSIQUE
Facteurs	16 Cohérence du décor et du thème
	17 Confort physique
	18 Confort musical
	19 Expérience gustative
	20 Expérience olfactive
DIMENSION 5	ENVIRONNEMENT RELATIONNEL PERSONNALISÉ
Facteurs	21 Empathie du personnel
	22 Leadership d'influence
	23 Leadership transactionnel
	24 L'attention du personnel
	25 Action de fidélisation

Tableau 1

Copyright : Dr Michel G. Langlois 2003

6 ENJEU 4 : L'ENJEU DU MARKETING INTÉGRÉ

6.1 Le marketing touristique expérientiel intégré

Modèle de gestion de l'expérience marketing intégré

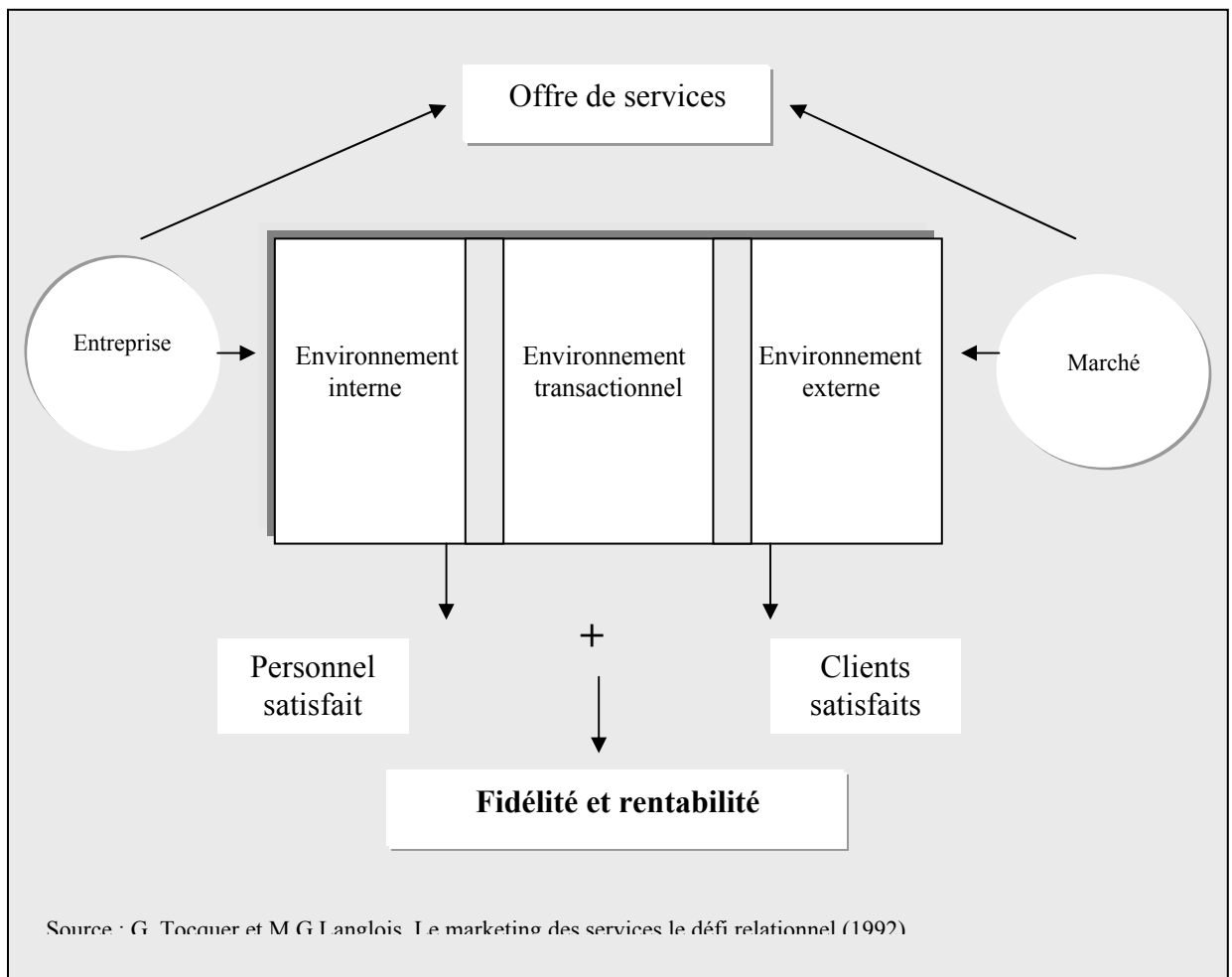


Figure 5

Comme relaté ci-dessus, l'approche traditionnelle du marketing des destinations était axée sur le processus et le lien avec le client. Le travail s'élaborait au niveau de l'environnement externe et en corollaire se limitait à l'application du marketing externe.

Pourtant l'étude des trois enjeux ci-dessus, met en relief une réalité cruciale pour supporter le positionnement d'une destination : l'implication de tous les acteurs dans la gestion de la marque et du positionnement recherché. Considérant que l'ensemble des éléments humains et matériels contribuant à la production des services possèdent une fonction marketing (Langlois et Tocquer, 1992), il importe de travailler sur les trois environnements marketing : le marketing interne d'une part, le marketing externe d'autre part enfin le marketing transactionnel.

"Avant toute promotion externe, il faut donc vendre le service à ceux qui vont le fournir, faire œuvre de marketing interne." (Téboul, 2002). Le marketing interne est orienté vers le management des ressources internes de la destination, c'est à dire l'ensemble des acteurs directement ou indirectement impliqués dans l'accueil touristique : les responsables en tourisme (privés et institutionnels), les acteurs de la destination en général (les services de santé, de poste, épiceries, services des routes, de police etc.), les politiques et enfin la population locale. Le marketing interne vise l'implication et l'animation de la clientèle interne qui par un effet boule de neige augmente la satisfaction de la clientèle externe (Berry, 1980). Considéré comme une philosophie de gestion (Paquin et Turgeon, 1998) l'application d'un marketing interne, rallie l'ensemble de la destination à une même cause, dans une synergie commune et tous les acteurs se font ambassadeurs de leur destination.

Le marketing externe quant à lui est axé sur la clientèle externe et s'attache à la promotion de la destination, aux actions visant à faire connaître la destination et à l'application de stratégies axées sur la vente pour susciter l'intérêt des consommateurs. Il représente l'ensemble des activités traditionnelles du marketing.

Le marketing transactionnel a la double fonction d'enrichir l'expérience client et de dynamiser le rendement du personnel (Langlois et Tocquer, 1992). Il met l'emphase sur la gestion des interactions entre la clientèle externe et les éléments internes à l'entreprise qu'ils soient tangibles ou intangibles, afin d'établir des liens plus forts et durables entre les parties.

Il existe une interdépendance entre ces trois environnements marketing (Langlois et Tocquer, 1992). Le marketing transactionnel est dynamisé par la gestion du marketing interne et par celle du marketing externe, permettant ainsi de favoriser les transactions entre la clientèle interne - prise au sens d'acteurs de la destination - et la clientèle externe c'est à dire les consommateurs.

Travailler sur le positionnement d'une destination c'est développer un marketing intégré. Avec la gestion d'un côté de l'ensemble de la population interne à la destination (marketing interne), la gestion de la clientèle (marketing externe) et la gestion de l'interaction entre les deux parties mais aussi entre les consommateurs et l'ensemble des éléments constitutifs de la destination (marketing transactionnel).

La force et la réussite d'un positionnement gagnant résultent de l'application d'un marketing intégré et des efforts concertés.

7 ENJEU 5 : LE LEADERSHIP DE LA MARQUE DESTINATION.

7.1 Une gestion systémique du processus expérientiel : la répartition des pouvoirs

La prise en considération de l'existence de ces trois marketing induit des implications majeures dans la compréhension de la création du pouvoir d'attraction de la marque destination. Nous décelons ici le rôle fondamental de chacun dans la gestion du positionnement de la destination. Ceci induit la nécessité d'une analyse de la destination sous l'angle de la responsabilité du pouvoir d'attraction de la marque "Destination".

Dans un premier temps, nous devons nous interroger sur le niveau auquel le leadership va se jouer : le niveau local, régional, national ou international ?

Compte tenu des guerres concurrentielles auxquelles se heurtent les destinations d'envergures internationales, il ne semble pas toujours opportun de vouloir transcender les trois niveaux et se positionner comme leader international. Tout dépend de la richesse de la valeur intrinsèque de la destination, par exemple : les pyramides d'Égypte ou la grande muraille de Chine versus des destinations d'envergure nationale, régionale ou locales : le château médiéval de Foix (en France) ou le village historique de Val-jalbert (au Québec) ; le carnaval de Rio ou le festival international de Jazz de Montréal versus le festival des fleurs de Nice ou le Carnaval de Québec ; ou bien encore les chutes du Niagara côté canadien versus les chutes du Niagara côté états-unien.

Ces exemples, révèlent qu'il est préférable de travailler au niveau le plus en cohérence avec la valeur intrinsèque de la destination plutôt que de vouloir atteindre une envergure internationale.

Du point de vue de la responsabilité, le processus expérientiel implique deux niveaux de compétences :

- Une gestion publique par les politiques d'aménagement, de signalisation, de plan d'urbanisme (qui doit intégrer une préoccupation touristique), d'accueil, de sécurité, de soutien aux entreprises, d'animation de la destination, de la conception d'itinéraires expérientiels, de la gestion des transports et des infrastructures d'accès etc.
- Une gestion commerciale : essentiellement aux niveaux des attractions, de l'hébergement, de la restauration, des transports et des activités d'animation et du divertissement.

L'objectif étant de créer une offre globale et harmonieuse découlant de la performance de chaque composante entrant dans le tunnel d'expérience de la destination, il va de soit que la responsabilité de la gestion de la valeur expérientielle de la destination est mixte et que tous les intervenants ont un rôle crucial à jouer au niveau du design de l'expérience.

Trois types de scénarios stratégiques se posent dans la prise du leadership de la destination :

Scénario 1 : le gouvernement prend le leadership : dans ce scénario, le risque émane de la substitution des intérêts politiques aux intérêts touristiques comme le mettent en lumière Arino (1999) et Chazaud (1999) dans le cas de la communication touristique. Cette prise de pouvoir bien que performante dans certains cas, peut affaiblir le développement de la marque à long terme et créer un effet de dépendance politique.

Par exemple, la destination Cuba, île culturellement fantasmagique sort gagnante de son ouverture au monde et de l'embargo qui l'a longtemps paralysé. En mettant l'emphase sur les aspects sécuritaires de l'île le gouvernement a su réconcilier les occidentaux avec la destination Cuba. Cette réussite n'aurait pas eu lieu sans l'investissement des opérateurs touristiques et sans l'implication majeure du gouvernement pour s'ouvrir au monde occidental et être actif dans les aspects sécuritaires de l'île et sa valorisation culturelle. Nous sommes ici dans le cas d'un leadership institutionnel, par une prise de contrôle et de pouvoir du gouvernement sur le développement touristique de son île, pour faire de Cuba une destination d'envergure internationale. Cependant, ce leadership, bien que gagnant de son dynamisme, est essentiellement institutionnel ce qui fragilise le devenir de la destination qui est sous influence de choix de politiques gouvernementaux. Dans le cas d'un changement de pouvoir et de visions politiques, Cuba devra peut être faire face à des problèmes majeurs et perdre de sa notoriété.

Scénario 2 : les entreprises privées prennent le leadership. Dans ce scénario, le risque émane de la substitution des intérêts commerciaux aux intérêts touristiques et peut conduire à un développement anarchique dû à un quasi-monopole entrepreneurial ou à une perte de l'intérêt de la destination au profit de la marque de l'entrepreneur. En effet, la concentration a renforcé la croissance de supra marques (Kapferer, 2000) dont le renom outrepassa la réputation de la destination.

Dans le cas d'une prise de leadership du secteur privé, différents opérateurs peuvent être maître de la destination : les distributeurs : soit les grossistes, les voyagistes ou les détaillants, les transporteurs, les groupes hôteliers ou bien encore les opérateurs d'attractions.

Cette prise de pouvoir des entrepreneurs privés a permis à des destinations de se distinguer, de jouir d'un développement et d'investissements touristiques et en corollaire de bénéficier d'une forte augmentation de flux touristiques. Cependant,

dans ce contexte, les destinations font face à une grande vulnérabilité d'une part parce qu'elles sont sous l'emprise des choix stratégiques de ces opérateurs qui peuvent décider de délaisser la destination à tout moment, d'autre part parce qu'elles risquent d'être substituée à la valeur de la marque des opérateurs. Les destinations sont alors dépendantes de ces marques dominantes et dans ce cas, le défi est de développer une marque aussi forte ou plus forte.

Par exemple, le Kenya, pays apparenté à l'ensemble du territoire africain, aurait pu rester au niveau de ses voisins et être assimilé et noyé dans la masse de l'offre touristique de l'ensemble du continent africain. Par l'exploitation de la valeur intrinsèque et le développement d'une offre expérientielle, unique et différenciée : les voyages Safari, ce pays c'est élevé au plus haut niveau des destinations internationales. En transcendant sa relation filiale avec les autres pays d'Afrique, par le développement d'expériences, l'enrichissement de politique de qualité relationnelle et l'implication de tous les acteurs que le Kenya c'est distingué de la mosaïque des pays africains. Cependant, pour parer à la vulnérabilité de la destination Kenya, il importe que le leadership soit mené par les deux fronts publics et privés, pour ne pas que cette destination soit soumise aux aléas et décisions des distributeurs qui la dominant, ce qui fragiliserait son devenir.

Un autre exemple révélateur est la Jamaïque. Cette île longtemps boudée des internationaux à cause de problèmes d'insécurité, de drogues, de vétusté etc, à relevé le défi de sa mauvaise réputation pour s'inscrire parmi les destinations paradisiaques des Caraïbes. Le succès de la Jamaïque émane de la création d'expériences distinctives par l'implantation de marques fortes - super club - transcendants le cadre de référence perceptuel de la destination elle-même. Nous sommes ici devant un cas où le leadership a été pris par le secteur privé et notamment par des marques prestigieuses de super clubs. Le risque ici est que le nom des marques privées tel que le Club Med soit la motivation première des visiteurs avant celle de la marque

Jamaïque. Cette réalité peut conduire à des problématiques futures de vulnérabilité et de déclin de la destination

L'expérience Tremblant au Québec est un autre exemple de réussite de la prise du leadership d'une destination. Grâce aux investissements et efforts accrues d'Intrawest, le Mont Tremblant, est entré dans la cours des destinations internationales de luxe en devenant un centre de villégiature de haute qualité. Cependant, cette destination est confrontée au pouvoir des investisseurs et nous pouvons nous interroger sur les conséquences d'un abandon du leadership privé.

La Martinique appert comme une destination victime de ce leadership privé qui a transcendé la valeur de la destination elle-même. Cette île accuse aujourd'hui une baisse de sa fréquentation touristique pour des raisons multiples : contre coup du 11 septembre, accroissement de l'attractivité touristique des pays de l'est pour les Européens de l'ouest etc. Mais au-delà de ces explications, le déclin touristique de la Martinique émane de la suprématie du secteur privé qui a pris le pouvoir de la destination, et de la perte de la maîtrise de leur territoire par les différents paliers gouvernementaux. Cette prise de pouvoir a pour conséquence de rendre la destination fragile dans le cas ou une marque commerciale décide de délaisser le territoire concerné et de permettre aux entreprises commerciales de faire pression sur les gouvernements comme c'est le cas pour la Martinique avec les demandes de crédits d'impôts. Le manque d'implication commune et de mise en synergie de chacun a provoqué un déclin à la fois des infrastructures d'accueil mais aussi un manque d'attributions de ressources pour sensibiliser à l'accueil par des actions de formations.

La Martinique qui bénéficiait d'une réputation de niveau international est un des exemple les plus concrets d'une carence dans l'attribution des pouvoirs et dans la prise d'un leadership commun et concerté.

La main mise des institutions privées conduit également aux risques d'un développement anarchique et non contrôlé du territoire. Ce qui peut conduire à des catastrophes environnementales, ou bien encore à une pollution visuelle. Nombreux sont les exemples des côtes méditerranéennes Françaises qui ont été victime de leur succès et du manque de contrôle de leurs aménagements dont le développement anarchique a eu pour conséquences les catastrophes telles que des inondations et a largement contribué à la dégradation paysagère.

Scénario 3 : la concertation prend le leadership. Dans ce scénario, ni l'intérêt politique, ni l'intérêt commercial ne se substituent à l'intérêt touristique. Cette méthode la plus performante nécessite l'association et la concertation de l'ensemble des acteurs qui deviennent les "ambassadeurs du système" (Arino, 1999). Dans ce cas le leadership est délégué à une entité mixte, le plus souvent sous le statut d'office de tourisme. Les acteurs publics et privés supportent cet organisme en jouant un rôle d'information touristique, d'animateurs touristiques de la destination et de gestionnaires de la destination.

Par exemple, New York, Destination Big Apple, compte parmi les villes internationales mythiques grâce à son slogan "I love New York ". Cependant, ce message percutant n'aurait pu positionner New-York comme destination de premier niveau dans le cadre de référence perceptuel des individus, sans la gestion de la ville elle-même, le développement de politiques adéquates pour répondre à la promesse expérientielle véhiculée. Donc derrière le succès de I Love New-York, se cache la prise de leadership des pouvoirs publics d'un côté (pour les aspects sécuritaire essentiellement), de l'implication des acteurs privés pour les investissements de rénovation des quartiers dont Harlem est une concrète illustration et par le dynamisme d'association locales ou religieuses tel que dans le quartier de Harlem. New-York doit sa réputation à l'ensemble des ces acteurs fédérés par une organisation touristiques à but non lucratif, mixte - en ce sens où il rassemble des acteurs du

secteur privé et bénéficiant de budgets municipaux - et performante qui a pris le leadership de la destination New-York : NYC & Company. L'implication de chacun et le rassemblement en une entité mixte permet à la ville de New-York de rester maître de son activité touristique sans être à la merci d'une des deux instances publique ou privée.

Au niveau de destination "régions", nombreux sont les exemples de territoires régionaux ayant transcendé le cadre de référence perceptuel des individus pour se détacher de leur pays de filiation et devenir des régions touristiques d'envergure internationales : au Canada : la région de Banff, aux Etats-Unis : les régions de Grands Canyon ; en Europe : la Toscane et la Provence.

Par exemple la réussite touristique de ces deux régions européennes est due, en plus de leurs richesses identitaires, patrimoniales et historiques, au rassemblement de tous les acteurs institutionnels et privés, pour aider à la valorisation de l'ensemble des territoires, au développement d'expériences touristiques patrimoniales (Bâtit, naturel, et ambiances) différentes, uniques et de qualité supérieure. C'est une réunion des forces dynamiques mises en interrelation (publics / privés) sans dominance d'un des deux secteurs (institutionnels vs commercial) que la France et l'Italie se sont enrichies de destinations les transcendant pour s'inscrire indépendamment de leur filiation au plus haut niveau du champ perceptuel des consommateurs : le niveau international.

Un autre exemple pertinent et mettant clairement en relief l'effet positif de la prise de leadership par des instances Mixtes, est "*la route de la soie*" entreprise par l'Organisation Mondiale du Tourisme. Grâce au leadership de l'OMT, plusieurs pays sont rassemblés autour d'un même projet fédéré par une thématique d'intérêt international. Le développement d'une offre expérientielle autour d'un thème unique va donner naissance à une marque internationale distincte.

Le Canada bénéficie d'une réputation internationale en terme touristique. Ce phénomène est essentiellement dû à l'existence d'un organisme Mixte : la Commission Canadienne du Tourisme. Cet organisme Mixte, favorise le développement touristique dans l'ensemble des provinces du Canada, tout en demeurant indépendant tant vis à vis des gouvernements que vis à vis des acteurs privés.

L'ensemble des exemples que nous venons de relater démontre l'importance de gérer une destination dans une perspective expérientielle. En effet, les exemples de succès ont su s'armer d'actions cohérentes, efficaces axées sur la mise en application de politiques de qualité. À l'inverse, les destinations à échec, n'ont pas su mettre en pratique des outils de gestion performants pour valoriser une offre expérientielle par le truchement d'actions basées sur les cinq dimensions de la qualité des services.

En outre, les facteurs de succès sont favorisés par l'efficience d'un leadership commun fait d'un partenariat et de l'implication de toutes les parties directement ou indirectement concernées. La mission de cette entité mixte est de construire une expérience autour de la destination et de véhiculer à long terme son positionnement.

La création d'une telle entité permet la maîtrise d'un développement touristique cohérent tout en préservant de la vulnérabilité d'une destination, ou bien encore de la récupération politique qui éloigne de la vocation touristique. Par un effet boule de neige, une mise en synergie commune et cohérente autour d'un pôle mixte à pour effet de servir à long terme les intérêts de chacun et de positionner sa destination de façon solide.

8 LE PROCESSUS D'IMPLANTATION DU MODÈLE DU MANAGEMENT EXPÉRIENTIEL MÉDIATIQUE (MEM) D'UNE DESTINATION TOURISTIQUE

L'application du modèle du Management Expérientiel Médiatique, s'inscrit autour de dix étapes fondamentales relatives dans le schéma ci-dessous :

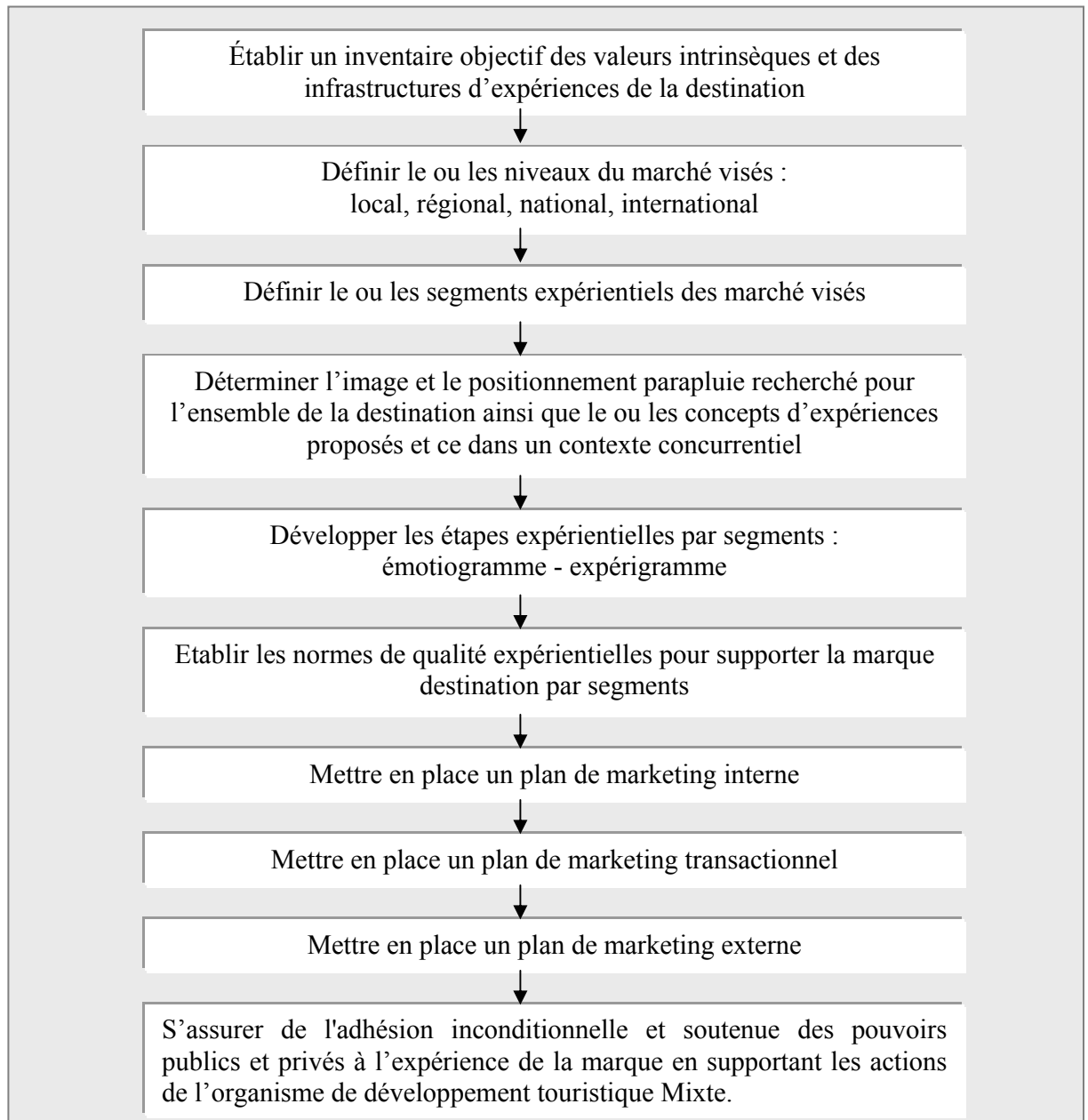


Figure 6

9 LES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

L'implication managériale dans la construction de l'offre touristique et l'établissement d'une marque et d'un positionnement fort émane d'un développement systémique de l'expérience médiatique de la destination. Pour se faire, il importe de mettre l'emphase sur les étapes expérientielles de la destination et travailler sur la qualité expérientielle par l'application des cinq dimensions de la qualité. Cette réussite passe par la formation, la gestion et l'adhésion de l'ensemble des acteurs publics et privés pour éviter soit des récupérations politiques, soit une dominance des entreprises commerciales (distributeurs, transporteurs, hôteliers, opérateurs d'attractions) qui mettent la destination en péril. L'enjeu est de transcender ces marques fortes pour rester maître de son attractivité.

Pour se faire cinq enjeux sont à considérer et aident au développement d'une offre expérientielle unique répondant aux tendances actuelles de la demande touristique.

Enfin, le positionnement, une fois construit, doit être véhiculé aux marchés cibles. Cependant, il ne faut pas confondre le slogan publicitaire et les actions de promotion et d'accueil (i.e. bureaux d'informations touristiques) avec le positionnement. La communication est la résultante d'un positionnement pensé, construit et appliqué de façon expérientielle au sein de la destination. La publicité est le fruit d'une inspiration créative d'une agence de publicité, dont le but est de faire connaître le service et son positionnement (Filiatrault, 1999), mais pas de le construire. Ces considérations sont primordiales d'abord, parce que les destinations font trop souvent l'amalgame entre les activités marketing et la promotion et limite les actions marketing à des actions promotionnelles, alors que celui-ci intègre des champs d'application essentiels beaucoup plus larges (Filiatrault, 1999) ; ensuite parce que les destinations laissent aux mains des publicitaires la responsabilité de leur positionnement. Ceci risque de créer soit de mauvais positionnement ce qui est extrêmement dangereux (Tocquer et

Zins, 1987), soit l'annonce d'une promesse que la destination ne sera pas à même de tenir. Dans ce cas, nous provoquons une source d'écart entre le service offert et la communication externe (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985). Nous sommes ici confrontés à un danger par la création d'expectatives et le risque de décevoir le public ce qui peut mettre en péril l'avenir de la destination. Il importe donc de comprendre que le positionnement est construit avant la promotion qui n'est que le véhicule de l'image de la destination.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker David A et Erich Joachimsthaler. 2000. *Brand Leadership*. New-York : The free press.
- Aaker David A. 1991. *Managing Brand Equity*. New-York : The free press.
- Aaker David A. 1996. *Building Strong Brand*. New-York : The free press.
- Allaire, Yvan et Mihaela E. Firsirotu. 1993. *L'entreprise Stratégique : Penser la stratégie*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Amaré, Marie France. 1994. *L'enjeu touristique et hôtelier*. 2^e éd. Paris : Jacques Lanore.
- Amirou Rachid. 2000. "Éléments pour une sociologie qualitative du voyage et du Tourisme". In La recherche en Tourisme : Actes du colloque de Foix. L'association française des IUP Tourisme, Hôtellerie, Loisirs et le Centre d'étude du Tourisme et des Industries de l'Accueil de l'université de Toulouse - Le Mirail. (Foix, 2 - 3 mai 2000). Cachan : Éditions Jacques Lanore, p. 29.
- Arino Didier. 1999. "Communication image et communication produit. Comment optimiser les retombées ?" *Cahiers Espaces*, no 64, p. 6.
- Balfet Michel, M.N Bontoux, C. Balfet et B. Clauzel. 1994. *Marketing dans les industries de l'accueil : Hôtellerie – Tourisme*. Paris : BPI.
- Balogul Seyhmus et Brinberg David. 1997. "Affective images of tourism destinations". *Journal of Travel Research*. no 35, p11.
- Bergery, Line. Juillet / Août 2000. "Les attentes des français en matières de vacances : Les sept pilier de la demande touristique". *Espaces*, no 173, p. 36.
- Berry, Leonard L. 1980. "Service Marketing Is Different". In *Service Marketing : Cases & Readings*, sous la dir. de Christopher Lovelock. 1984. p 29-37. Englewood Cliffs (New Jersey) : Prentice-Hall.
- Bigot, Bernard. 1986. "Les grandes manœuvres des chaînes 1 étoile". *Espaces*, no 81, p.17.
- Bitner, Marie Jo. 1992. "The impact of Physical Surroundings on customers and employees" *Journal of Marketing* no 56, p. 57.
- Boone, Louis E. et David L. Kurtz. 1992. *Contemporary Marketing*, 7^e éd. Orlando : The Dryden Press.

- Boyer, Marc. Décembre 2002. "La carte postale, une image du tourisme". *Espaces* no199, p. 24.
- Callot, Philippe. 2000. "Du cabinet dentaire au restaurant". *Espaces* no 175, p. 36.
- Chaspoul, Claudine. 1999. "En déviant le fil d'Ariane de la qualité". *Cahiers Espaces*, no 61, p. 4.
- _____. 2002. "Un outil de communication à redécouvrir". *Cahiers Espaces*, no 61, p. 4.
- _____. Décembre 2002. Un outil de communication à redécouvrir. *Espaces*, no 199, p. 34.
- Chazaud, Pierre. 1999. "La communication touristique contemporaine. Limites, enjeux et perspectives". *Cahier Espaces* no 64, p. 26.
- _____. 2001. "Et si les territoires se thématisaient..." *Espaces*, no 183, p. 35.
- Charlier, Pascal. 2002. "Le tourisme se met au parfum. Parfum Indigo, interface marketing entre l'entreprise et le parfumeur." *Espaces* no 193, p. 35.
- Clair, François. 1999. "La démarche de la gestion globale de la qualité : Une spirale Vers l'excellence". *Cahiers Espaces*, no 61, p. 41.
- _____. 1999. "La qualité c'est aussi celle des hommes" *Espaces*, no 159., p. 12.
- Cornu, Yves. 1996. "Pour une autre approche du marketing des destinations touristiques. Gérer l'offre d'une station comme on gère l'offre d'un supermarché. *Cahier Espaces* no 47, p. 114.
- Darmon René Y, Michel Laroche et John V. Petrof. 1982. *Le marketing : fondements et applications*, Montréal : Mc Graw Hill.
- Dubé Laurette et Renaghan Leo. Février 2000. "Creating visible customer value". *Cornell Hotel and restaurant administration quarterly*, p 62.
- Dubois, Pierre Louis et Nicholson, Patrick. 1992. "Le positionnement". Encyclopédie du Management, Tome 2, Vuibert, Paris.
- Eiglier Pierre et Éric Langeard. 1996. *Servuction*. Paris : Ediscience international.
- Fau, Frédérique. 1997. "Le Claridge, une histoire mouvementée". *Espaces*, no 145, p. 43.
- _____. 1997. "Mémento de la résidence de tourisme". *Espaces*, no 145, p. 34.

- Filser, Marc. 1994. *Le comportement du consommateur*. Paris : Dalloz.
- François, Philippe. 1988. "Une hybridation réussie : le Git'hôtel". *Espaces*, no 89, p 16.
- Filiatrault, Pierre. 1999. *Comment faire un plan marketing stratégique*. 2^e éd. Montréal : Les éditions Transcontinental.
- Gale, Bradley. 1994. *Managing Customer Value*. New York : The free press.
- Gibson, Alex et Tiard, Michel. 1999. "Le marketing de la destination touristique. Management de la destination touristique et gestion de la marque". *Cahiers Espaces* no 64, p. 76.
- Gicquel, Michel. 2002. "Accor hume l'avenir". *Espaces* no 193, p. 36.
- Gogue, J.M. 1990. *Les six samouraïs de la qualité*. Paris : Economica.
- Graulier, Hervé. 2000. "Approche systémique du développement touristique ; de la recherche des contradictions à l'outil d'aide à la décision". In *La recherche en Tourisme : Actes du colloque de Foix*. L'association française des IUP Tourisme, Hôtellerie, Loisirs et le Centre d'étude du Tourisme et des Industries de l'Accueil de l'université de Toulouse - Le Mirail. (Foix, 2 - 3 mai 2000). Cachan : Éditions Jacques Lanore, p. 29.
- Gravil-Gilbert, Elisabeth. 1999. "Plus qu'un souvenir, le client achète une image globale du musée qu'il a visité". *Espaces* no 156, p. 19.
- Guivarc'h, Jean-Marie. 2002. "Havas Voyages, pionnier du marketing olfactif". *Espaces* no 193, p. 38.
- Hamazqa, Malika, François Burhin. 1999. "La gestion intégrée de la qualité des destinations touristiques. Concepts et outils de mise en œuvre." *Cahiers Espaces*, no 61, p. 50.
- Hall, Stephen. Octobre 1984. "La recherche de la qualité dans le secteur touristique". *Espaces*, no 70, p. 4.
- Hornik, Jacob. 1982. "Situational Effects on the Consumption of Time". *Journal of Marketing*, Vol. 46, p. 44.
- Howard John A et Sheth Jagdish N. 1963. *The theory of Buyer Behavior* New-York : Wiley.
- Kapferer, Jean-Noël. 2000. *Re-marques : Les marques à l'épreuve de la pratique*. Paris : Les éditions d'organisation.
- Kapferer, Jean-Noël. 1991. *Les marques, capital de l'entreprise*. Paris : Les éditions d'organisation.

- Keller, Peter. 1997 (comp.). *Quality Management in Tourism : Rapport du 47^{ième} congrès, Association Internationale d'experts scientifiques du tourisme* (Cha Am – Thaïlande). Saint Gall, Suisse.
- Kostecki, Michel. 1994. "Nouvelles tendances du marketing des service", *Revue Française du marketing*, no 149. In *Marketing des services : Stratégie, outils, Management* sous la dir. de Christopher Lovelock et Denis Lapert 1999, p 313-334. Paris : Publi Union.
- Kotler, Philip, Pierre Filiatrault et Ronald E Turner. 1994. *Le management du marketing*. Montréal : Gaëtan Morin.
- _____, et Françoise L, Simon-Miller. 1985. "Marketing et consommation : A la recherche du temps perdu". *Revue Française du Marketing*, no 100, p. 11.
- Langlois, Michel et Gérard Tocquer. 1992. *Marketing des services : Le défi relationnel*. Montréal : Gaëtan Morin.
- _____. 1998. Intervention à L'Université du Québec à Montréal, Cours MBA 8802 : Marketing du tourisme et de l'hôtellerie.
- _____, Chébat Jean Charles et Laurent Bourdeau. 1991. "L'impact du personnel en contact sur l'image de l'organisation". *Téoros*, vol 10, p.28.
- _____, Chébat Jean Charles et Laurent Bourdeau. 1991. "Personnel's profiles that sell...and don't sell : effects of agent's physical cues and behavior on customer's buying decision". 22nd Conference of the Travel and Tourism Research Association.
- _____, 2003. Intervention à L'Université du Québec à Montréal, Cours MBA 8802 : Marketing du tourisme et de l'hôtellerie.
- Lazare, Jean-Thierry. 1999. "Démarche qualité appliquée aux entreprises : le réseau des CCI passe la vitesse supérieure". *Cahiers Espaces*, no 61, p. 110.
- Leguevaques, Max. 1999. "La démarche qualité en camping : une démarche structurée au niveau d'une profession". *Cahiers Espaces*, no 61, p. 72.
- Lehu, Jean Marc. 2002. "Les entreprises ont du nez". *Espaces* no 193, p. 27.
- Lehu, Jean Marc. 2002. "Mener le consommateur par le bout du nez... ". *Espaces* no 193, p. 32.
- Lhoste, G. 1992. "Tourisme en Espace rural et qualité". Centre National de ressources du tourisme en Espace rural, Université d'été Contrexville.

- Lovelock Christopher et Denis Lapert. 1999. *Marketing des services : Stratégie, outils, management*. Paris : Publi Union.
- _____ et Lauren Wright. 2002. *Principles of service Marketing and Management*. 2nd éd. New Jersey : Prentice Hall.
- Mac Cannel, Dean. 1986. Tourisme et identité culturelle, Communications no 43, Croisement des cultures, Paris Seuil.
- Maurette, Inès. 2003. "Les Hébergements Touristiques Urbains Éclatés. Approche qualitative des bénéfiques recherchés d'un service innovant : selon les cinq dimensions de la qualité". Mémoire de Maîtrise en Administration des affaires, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Maurette, Inès. 1998. "Le Tourisme vert en Europe à travers l'étude de la qualité des hébergements touristiques en espace rural." Mémoire de Maîtrise en des industries du tourisme et des industries de l'accueil. Toulouse, Université de Toulouse le Mirail.
- Milliman, Ronald E. 1986. "The Influence of Background Music on the Behavior of Restaurant Patrons" *Journal of Consumer Research*, vol 13, p. 286.
- Mongon, Émmanuel. 2001. "Le complexe français". *Espaces*, no 183, p. 22.
- Napolitano G et J. Lapeyre. 1997. *ISO 9000 : La certification dans les services*. Paris : Les éditions d'organisation.
- Neiryneck, Jacques. 2000. *Les paradoxes du marketing*. Paris : Les éditions d'organisation.
- Normann, Richard. 1991. *"Service Management : Strategy and leadership in Service" Businesses*. 2^e éd. Chichester (UK) : John Wiley and Sons.
- Paquin Benoît et Normand Turgeon., 1998. *Les entreprises de services : Une approche client gagnante*. Montréal : Transcontinental.
- Parasuraman, A, V. Zeithaml et L. Berry. 1985. "A Conceptual Model of Service Quality and It's Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, Vol 49, no 4, p. 41.
- Parenteau, Alain. 1995. "La demande et les produits de l'après-crise". *Cahiers Espaces*, no 41, p. 93.
- Paul, Marc et Laurant Greffeuille. 1999. "La démarche qualité tourisme des chambres de commerce et d'industrie de Provence-Alpes Côte d'Azur". *Cahiers Espaces*. no 61, p.121.
- Petty Richard E et Cacioppo, 1981. "Attitudes and persuasion : Classic and Contemporary Approches", Dubuque, Iowa : Brown Company.

- Pine B. Joseph et James H Gilmore. 1999. *The Experience Economy. Work is Theatre & every Business a Stage*. Boston : Harvard Business School Press.
- Protet Jean Claude. Décembre 2002. "La carte postale un phénomène touristique". *Espaces* no 199, p.20.
- Rapp Stan et Thomas L. Collins. 1993. *Beyond Maximarketing*. New York : Mc Graw-Hill.
- Rauch, André. 2000. "Quelques paradigmes du tourisme (XIX-XXe)". In La recherche en Tourisme : Actes du colloque de Foix. L'association française des IUP Tourisme, Hôtellerie, Loisirs et le Centre d'étude du Tourisme et des Industries de l'Accueil de l'université de Toulouse - Le Mirail. (Foix, 2 - 3 mai 2000). Cachan : Éditions Jacques Lanore, p. 7.
- Shostack G. Lynn. 1977. "Breaking Free from Product Marketing". *Journal of Marketing*, vol. 41, no 2, p. 73.
- Stevens, Terry. 2000. "Attractions. The Future of Visit Attractions" *Travel & Tourism intelligence*, no 1, p. 61.
- Schmitt Bernd H.. 2002. "L'art du management". [www.lesechos .fr](http://www.lesechos.fr)
- _____. 1999. *Experiential Marketing. How to get Customers to Sense, Feel, Think and Relate to your Company and Brands*. New-York : The free Press.
- _____, David L. Rogers, Karen Vrotsos. 2003. *There's no Business That's not Show Business. Marketing in an experience culture*. New Jersey : Prentice Hall.
- Taylor, Shirley. 1994. "Waiting for Service : The Relationship Between Delays and Evaluations of Service.". *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 56.
- Teare, R. Novembre 1995. "The international hospitality business a thematic perspective". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 7, p. 55.
- Téboul, James. 2002. *Le temps des services*. 4^{ième} éd. Paris : Éditions d'organisation.
- Tinard, Yves. 1994. *Le tourisme : Economie et Management*. 2^e éd. Paris : Ediscience.
- Tocquer, Gérard et Michel Zins. 1987. *Marketing du tourisme*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Trout. Jack et Steve Rivkin. 2000. *Differentiate or Die*. New-York : John Wiley & Sons.
- Verlynde, Christine. 2002. "Les stratégies de l'odeur". *Espaces* no 193, p. 33.

Watkins, 1999. "La "qualimania" frappe les esprits hôteliers." *Cahiers Espaces*, no 61, p.67.

_____. Octobre 1999. "Les hôteliers découvrent le Yield Management". *Espaces*, no 164, p. 14.

Wiersema, Fred. 1996. *Customer Intimacy*. Knowledge Exchange.