

Forum Tourisme Suisse 2017

Exploiter les opportunités de la numérisation

Document d'impulsion relatif à l'atelier 1: Prospection du marché à l'ère numérique

Document d'impulsion rédigé sous l'égide de:



Université de Saint-Gall
Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Prof. Dr Christian Laesser

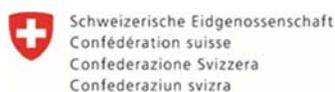
Dufourstrasse 40a
9001 Saint-Gall

+41(71)224-2525

+41(79)636-0023

christian.laesser@unisg.ch

Commanditaire:



Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Direktion für Standortförderung



1 Présentation du sujet

Aujourd'hui et grâce à Internet et aux appareils mobiles, les informations sont disponibles partout et à tout moment. La **diffusion des informations** et la **vente** dans le secteur du tourisme s'en sont trouvés grandement simplifiés: contrairement à l'ère pré-Internet, tout le monde peut désormais contacter seul tout autre utilisateur de l'Internet dans le monde; **tous les prestataires peuvent donc se vendre à l'échelle internationale** dans la mesure où ils disposent des compétences et ressources (langues, actions marketing et capacité à se placer sur le terrain numérique du marketing) requises. Mais: la **concurrence** aujourd'hui est **internationale** aussi et les **gardiens mondiaux du marché** (p. ex. moteurs de recherche et **plateformes de réservation**) nous imposent de nouvelles **barrières**. De plus, l'information n'a désormais plus de **caractère directement fonctionnel**. Dans le tourisme notamment, c'est de plus en plus souvent le **caractère indirect axé vers l'expérience utilisateur et l'attractivité** qui est mis en avant. On ne surfe plus pour trouver des informations ciblées, mais la navigation elle-même devient une expérience intéressante.

La **prospection du marché** ainsi que la **conclusion de transactions** sont davantage réalisées avec des **outils numériques**. La première conséquence: un marketing de plus en plus personnalisé, via les médias sociaux ou les formats publicitaires basés sur des données par exemple. La vente et la tarification surtout ont aussi tendance à s'individualiser pour réaliser des concepts de Dynamic Pricing et de Yield Management de manière plus ciblée. À cet égard, les **données relatives aux besoins et aux comportements des clients** deviennent une **matière première** indispensable.

En regard de la complexité de ces thèmes, nous en concluons que les acteurs du tourisme suisse doivent se lancer sur une voie parsemée d'embûches à long terme.

2 Principaux thèmes

Nous traitons le thème de la commercialisation selon une approche axée sur la demande. Les sujets suivants sont approfondis:

- Narratifs et histoires, bases du «succès» (sur les médias sociaux)
- Gestion et numérisation des canaux et points de contact avec les clients
- Plateformes de vente mondiale / vente globale locale
- Le futur de la destination et des DMO

La discussion des thèmes évoqués plus haut se basera sur les quatre **approches** principales ci-après, la numérisation agissant comme lien et intégrateur entre les approches:

- **Flux stratégiques de visiteurs FSV** (comme concept central); le FSV est l'unité de base de la gestion et de la prospection de marché pour une destination;
- **Customer Journey**, c'est-à-dire les différents cycles qu'un représentant «typique» d'un FSV traverse dans le cadre du processus de décision d'achat et de consommation;
- **Processus clients**, c'est-à-dire tous les processus d'un prestataire adressés par le prestataire au représentant «typique» d'un FSV et du représentant «typique» du FSV vers le prestataire;

- **Points de contact client (ou Touchpoints)**, c'est-à-dire les points d'interaction directe ou indirecte d'un représentant «typique» d'un FSV permettant une animation à la vente, l'échange d'informations et/ou des promesses d'achat (réservation, commande) ou des actions effectives.

2.1 **Narratifs et histoires (contenu), bases du «succès» (sur les médias sociaux)**

Les gens organisent leurs expériences (= situations exceptionnelles, non routinières) et leur vécu dans le cadre du **narratif**; la mémoire humaine se basant souvent sur des **histoires et des évaluations**. En raison notamment du caractère d'expérience des informations (vidéos et photos surtout), ces histoires représentent aussi un instrument majeur pour soigner son apparence sur les **médias sociaux**. Dans cette logique, les destinations sont donc des lieux, voire même des **«scènes»** sur lesquels les **prestataires et invités génèrent des histoires** qui transforment des espaces sans attrait en **destinations touristiques attrayantes**, et donc en **lieux qui donnent envie**.

À l'aide du **Content Marketing**, les prestataires et destinations essaient de s'adresser aux hôtes avec des **contenus donnant des informations, des conseils et du divertissement**. La réalité augmentée et la réalité virtuelle sont deux outils qui permettent de vivre de nouvelles **expériences sensorielles haut de gamme**. Les histoires sont une approche de structuration prometteuse pour les contenus, en sachant que le fait de **raconter une histoire** avec pour objectif de créer des souvenirs et de la raconter à d'autres est généralement réservé aux invités et que les destinations et prestataires ne peuvent et ne doivent qu'être là pour les **soutenir**. Pour résumé: s'il n'y a pas d'histoire racontée par le client, il n'y a pas non plus de produit ou d'offre à la clé.

Nous nous **influençons mutuellement en racontant ces histoires**. Les lieux qui attirent le grand public ne sont ainsi plus seulement générés dans un espace stationnaire dans lequel les gens se racontent une histoire face à face comme c'était le cas dans l'ère pré-Internet, mais aussi dans l'**espace virtuel** presque illimité **des pages** sur les **médias sociaux de ceux qui racontent les histoires**. Les nombreux visiteurs du Val Verzasca pendant l'été 2017 en sont le parfait exemple...

À la base, les médias sociaux sont des **espaces virtuels créés par des technologies mobiles et stationnaires** qui servent à **raconter des histoires**. Ces histoires et photos, aussi appelées **User generated Content (UGC)** pour résumer, se diffusent de manière **imprévisible** dans **plusieurs directions** et **influencent les destinataires** selon une **portée très difficile à quantifier**. Dans ce cadre, les médias sociaux reprennent la fonction de la **diffusion d'une histoire à large échelle**, souvent aussi **incontrôlable**.

La situation décrite plus haut a deux implications essentielles.

- Aujourd'hui, les **médias sociaux** mettent à disposition des **espaces virtuels à grande échelle pour l'échange d'informations et d'histoires** sur les sites des réseaux, mais aussi sur tous les réseaux en même temps. Les **évaluations** (par exemple) ne sont que l'un des nombreux formats possibles. Le manque de possibilités de modification des contenus de communication dans ce monde oblige tous les acteurs à axer **les entrées matérielles en fonction de leurs effets potentiels sur les contenus de communication**, puis de les laisser «faire leur vie» et les observer (puisque'ils ne peuvent exercer aucune influence).
- Les produits, ou mieux encore les offres (concrètes), doivent donc davantage être conçus avec l'idée d'un **narratif sous-jacent** et essayer d'exploiter un po-

tentiel maximal eu égard à leur **historisation** ou **UGC** (que raconte le client lorsqu'il rentre chez lui; ou via les médias sociaux?). Les prestataires ne génèrent pas l'histoire, ils créent seulement le **maximum d'opportunités** pour que les clients racontent et diffusent une histoire allant dans leur sens, grâce à la **conception de leurs prestations**. Pour que les UGC puissent se propager sur les réseaux, il faut des clients connectés, donc un accès gratuit ou peu cher à Internet.

2.2 *Gestion et numérisation des canaux et points de contact avec les clients*

En fonction de leur comportement et leurs motifs, les clients interagissent au niveau de divers **touchpoints** (a) directement ou (b) indirectement avec plusieurs prestataires.

- Les touchpoints du **processus client avant le séjour** sont aujourd'hui déjà largement numérisés par la **technologie Self Service (SST)**, sous forme de présence en ligne de la plupart des prestataires par exemple (dans l'idéal accompagnée d'une boutique en ligne). La qualité et la quantité de la communication ne connaissent pratiquement plus de limites techniques, ce qui fait de ces touchpoints des **points d'expérience multimédia personnalisables et multi-sensoriels**.
- Il existe toutefois d'**énormes lacunes** au niveau des **touchpoints sur place/pendant le séjour**. Exemples: intégration ad hoc (virtuelle) des prestations (p. ex. forfaits locaux), procédures d'enregistrement/départ, processus de contrôle (p. ex. immigration et douane), assistance informatique pour les interactions personnelles (p. ex. pour répondre plus vite aux questions rares), commandes dans les restaurants, etc. La SST accroît non seulement la productivité (ce qui n'est pas le sujet de ce document), mais permet aussi une personnalisation du contact client, voire même une **Mass Customization** (personnalisation de masse), qui serait quasiment impossible sans la SST.

Nous nous permettons de partager quelques réflexions et règles de base sur la gestion de cette complexité.

- (1) Pour tenir compte des comportements différents en fonction des espaces, nous proposons d'abord une **orientation cohérente de toutes les actions vers des FSV clairement délimités** (p. ex. familles pratiquant les sports d'hiver). Ceci implique une restructuration de tous processus pertinents autour de ces **entités de base du management et de la prospection de marché** dans une entreprise / destination (réseau d'entreprises).
- (2) Pour la phase **avant le séjour**, il faut décider **pour chaque flux de visiteurs** les contenus pertinents pour le **Customer Journey** et les **canaux en ligne** et donc touchpoints utiles dans le **processus client**. Il convient de porter une attention toute particulière à l'effet sur le flux de visiteurs existant. Exemple: de quelles informations et prestations ont besoin les familles qui pratiquent des sports d'hiver et à quel moment dans leur prise de décision?
- (3) Dans tous les cas, il faut envisager des **approches régionales coopératives** (regroupement des ressources et activités). On peut supposer que les hôtels auront tendance à créer une forme de concurrence positive pour la publicité sur les moteurs de recherche et par mots-clés sur certains marchés et qu'un comportement convenu sur le marché serait plus efficace et économique (par rapport aux OTA aussi). Exemple: les prestataires s'adressant aux familles pratiquant des sports d'hiver créent un réseau.

À la fin de la journée, l'objectif sera de soutenir autant que possible des **Customer Journeys individualisés** (et donc aussi désagrégés) le long des FSV agrégés au moyen de **touchpoints adaptés des points de vue du contenu et de la technologie**, de gérer ces touchpoints et donc de créer des **expériences client parfaites**. Il est prouvé qu'une **conception centrée sur le client** de ces touchpoints, voire même une conception commune avec les principaux clients peut s'avérer très utile à cet égard.

2.3 Plateformes de vente mondiale / vente globale locale

Les plateformes de réservation sont rapidement devenues des canaux de vente dominants sur le marché mondial. Aujourd'hui difficile pour un prestataire de passer à côté pour ses prestations touristiques. Ceci s'applique notamment aux hôtels.

Avant de partager les réflexions à cet égard, il peut être utile de faire un état des lieux de ce qui se passe sur le marché.

La **domination des plateformes de réservation** se basent sur les **effets de réseau** immenses, parce que mondiaux, de leurs modèles commerciaux. De nombreux clients trouvent de nombreuses offres; de nombreux prestataires s'adressent à beaucoup de clients. La grandeur acquise par leur croissance rend ces plateformes de plus en plus populaires, leur assurant ainsi un **pouvoir de conception** énorme (p. ex. concernant la tarification).

Pour que ces réseaux puissent fonctionner, il faut toutefois que les **prestations** vendues soient très **similaires**; une nuitée ou un vol sont en effet fondamentalement des **commodités touristiques interchangeableables** (matières brutes). La vente de ces produits bruts par les plateformes est un succès; les possibilités de trouver des **différences entre prestations** ne sont toutefois que très limitées et n'existent que pour les prestations normalisées à l'échelle mondiale (p. ex. petit-déjeuner en hôtel).

La plupart des hôtels commercialisent actuellement **les mêmes prestations ou des prestations similaires en même temps sur plusieurs canaux différents**. Il s'agit d'une démarche chère et complexe. Il serait intéressant d'essayer de s'écarter commercialement de cette démarche et de s'adresser plus souvent de manière **différenciée** aux **besoins** et processus clients potentiels et aux partenaires ayant **accès** à ces clients dans la **vente**. On obtient ainsi deux **approches extrêmes** sur lesquelles ou entre lesquelles un prestataire peut se déplacer pour la configuration de ses canaux de distribution:

- **La matière brute «Nuitée» sur des plateformes de réservation mondiales:** externalisation complète de la distribution de la matière brute «Nuitée» sur une plateforme de distribution mondialisée et donc acceptation d'une garantie de prix bas (pour la matière brute!). Le site web ne contient donc plus qu'un lien vers une plateforme globalisée. En tant que prestataire, on se concentre principalement sur le service et donc l'obtention de bons commentaires de la part des clients, ainsi que sur une maximisation des marges de contribution des transactions annexes.
- **Service enrichi et différencié sur des canaux de distribution différenciés:** enrichir la matière brute avec des services supplémentaires et ensuite vendre uniquement des forfaits sur ses propres plateformes (entreprise ou destination) ou sur des canaux spécifiques au segment. Dans ce cadre, on peut même envisager d'avoir recours à un modèle modulaire (packaging dynamique) ou à une configuration de services. Ces aides ludiques à la décision d'achat augmentent l'attractivité de son canal dédié et créent de la valeur.

Un client qui veut uniquement passer une nuit dans l'établissement doit et peut atterrir sur des plateformes de réservation globales. Un client qui veut aller au-delà de la simple nuit doit se voir proposer un processus de sélection et de réservation qui lui donne envie de continuer (sur lequel il atterrit par exemple après consultation d'une offre sur la plateforme). Voyager en autonomie et prendre des vacances signifient bien plus que consommer la matière brute!

2.4 Le futur de la destination et des DMO

2.4.1 Situation

La compréhension de ce qu'est exactement une **destination** ou de ses limites est sujette à **contradiction** en raison des fonctions centrales faisant partie de la gestion d'une destination:

- Les fonctions telles que la **planification** (p. ex. infrastructure, mais aussi stratégies locales et régionales, etc.) et la **représentation des intérêts** doivent ou peuvent être **délimitées géographiquement** pour des raisons politiques. Les approches de planification régionales permettent déjà aujourd'hui d'exploiter des synergies et de réduire les redondances.
- Les fonctions telles que la **coordination des offres** et surtout toutes les **fonctions marketing** en revanche devraient et doivent strictement s'axer sur les **réalités du marché**: c'est le client en effet qui décide de 'sa' destination par son **comportement spatial** (cf. FSV), et non pas le prestataire qui se structure sur le plan politique dans une 'destination'.

Il y a donc matière à résoudre ce conflit, qui a tendance à s'accélérer par la **numérisation** en raison de ses potentiels d'**intégration virtuelle des prestations**.

Au lieu de **penser** et de travailler sur des structures, il faut donc plutôt, en s'aidant d'outils numériques, se pencher et travailler sur les **missions** et les **processus** associés en mettant en place des mécanismes de coordination adéquats et en se basant dessus, créer des **structures organisationnelles stables concernant les processus** lorsque cela s'avère nécessaire et judicieux (**la structure suit le processus**).

Du point de vue de la commercialisation, il faut donc réfléchir plus en termes d'univers d'**offres** que de **produits** seulement en raison de la **commercialisation du tourisme**.

- La logique de la **conception d'offres** se base principalement sur une **mise en valeur de ressources** touristiques **existantes et créées** par des **prestations différenciées**, qui quand à elles s'appuient clairement sur les **besoins** et **comportements spatiaux** des clients et donc sur les FSV. Le potentiel de **storyfication** ou le contenu et la quantité de publications et donc la **promotion dans l'espace virtuel des médias sociaux** sont une **orientation** précieuse pour mesurer l'attractivité potentielle et réelle des offres.
- Dans ce cadre, on a par exemple la possibilité de **regrouper des prestations**, ce regroupement ou la conception de l'offre étant réalisés soit sous forme de **forfaits prédéfinis** par une organisation de commercialisation (ancien monde), soit par le client lui-même en lui proposant des **outils (numériques)** pour créer ses propres **packs de prestations personnalisés (intégration virtuelle des prestations** dans la nouvelle ère numérique; cf. packaging dynamique).
- La **vente** de ces **offres regroupées** se fait si possible sur ses **propres plateformes**. Dans l'idéal, les **principales prestations et les plus riches en expé-**

riences doivent y être proposées en exclusivité et deviennent donc quasiment propriétaires. Ces plateformes sont alors proposées en partenariat avec des plateformes existantes, connues de groupes cibles spécifiques telles que Rai-Away, weekend4two, heiraten.ch, etc. En revanche, la distribution des prestations de décommodification simples peut être confiée aux **plateformes globales**.

3 Thèses sur l'évolution future du sujet

Pour résumer, nous proposons les **thèses** suivantes:

- (1) **Follow the Flow**: reconnaissant les **différences croissantes** dans les **comportements spatiaux de nos clients**, nous axons l'ensemble des actions marketing futures sur des **flux de visiteurs stratégiques** (FVS). Ceci implique une restructuration de tous les processus marketing pertinents autour de ces entités de base du management et de la prospection de marché dans une entreprise / destination (réseau d'entreprises).
- (2) **Customer Journeys centrés sur le client**: à l'avenir, les **SST** nous permettront de créer des **Customer Journeys** largement **personnalisables** le long de **FSV** (agrégés) avec des **touchpoints** assortis en termes de contenu et de technologie. Ceci permet des **expériences virtuelles fluides** du point de vue du client du moins. Une conception centrée sur le client de ces touchpoints, voire même une conception commune avec les principaux clients sera utile pour la mise en place de ces processus.
- (3) **Storyfication**: aujourd'hui, les **médias sociaux** mettent à disposition des **espaces virtuels à grande échelle** pour **l'échange d'informations et d'histoires**. Les produits, ou mieux encore les offres (concrètes), doivent donc davantage être conçus avec l'idée d'un **narratif sous-jacent** et essayer d'exploiter un potentiel maximal eu égard à leur **historisation** ou **UGC** (que raconte le client lorsqu'il rentre chez lui; ou via les médias sociaux?).
- (4) **Promotion**: la promotion est de plus en plus souvent **réalisée par les clients eux-mêmes** et peut être exploitée par les destinations. La promotion par les prestataires et destinations ne devient désormais nécessaire et utile que pour le **pilotage de la perception** par le client et dans le cas d'**offres concrètes**.
- (5) **Distribution**: la **distribution** aussi est davantage différenciée en fonction des **FSV** et s'axe donc sur les **besoins et processus clients potentiels** et sur les **partenaires**, qui ont accès à ces clients. Les **structures de communication et de distribution globales** sont dans l'idéal utilisées pour la **distribution de produits bruts touristiques** en raison des effets de réseau massifs. Les prestations qui permettent l'exclusivité et la propriété de **prestations clés riches en expériences** doivent en revanche être commercialisées en interne.
- (6) **Légitimation de la destination et des DMO**: la légitimation factuelle d'une destination destinée spatialement au niveau de l'offre se basera à l'avenir essentiellement sur la prise en charge de la **gestion complète ou du moins partielle d'un grand nombre de FSV** (coordination de l'offre et marketing) ainsi que des missions de planification et du lobbying associés (si nécessaire).
- (7) **Délimitation destination et DMO**: les limites des destinations gagnent en **fluidité**; un **ordre hiérarchique** à plusieurs niveaux comme c'est le cas aujourd'hui va laisser la place à un **ordre à superposition géographique, mais**

plus orienté vers le client au lieu d'un simple **ordre géographique**. Il faut donc aussi adapter les flux de financement en conséquence.

- (8) **DMO en tant qu'Incoming Operator**: les organisations de commercialisation touristiques deviennent davantage des Incoming Operators qui regroupent eux-mêmes les prestations en fonction de **processus numériques standardisés** ou qui donnent la possibilité au client, au moyen du **packaging dynamique** de se charger de cette tâche seul en fonction de ses besoins. Elles sont alors en concurrence avec les OTA internationales, mais peuvent récupérer les marges de Tour Operator internationaux en développant ce secteur d'activité et ainsi créer une proximité économique supérieure entre les voyageurs et les voyagés.