
Forum Tourisme Suisse 2017

Exploiter les opportunités de la numérisation

Document d'impulsion relatif à l'atelier 3: Nouveaux processus et modèles commerciaux

Document d'impulsion rédigé sous l'égide de:

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft

École supérieure de Lucerne – Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft ITW

Dr Andreas Liebrich

Zentralstrasse 9
6002 Lucerne

+41(41)228-4234

+41(79)209-0170

Commanditaire:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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



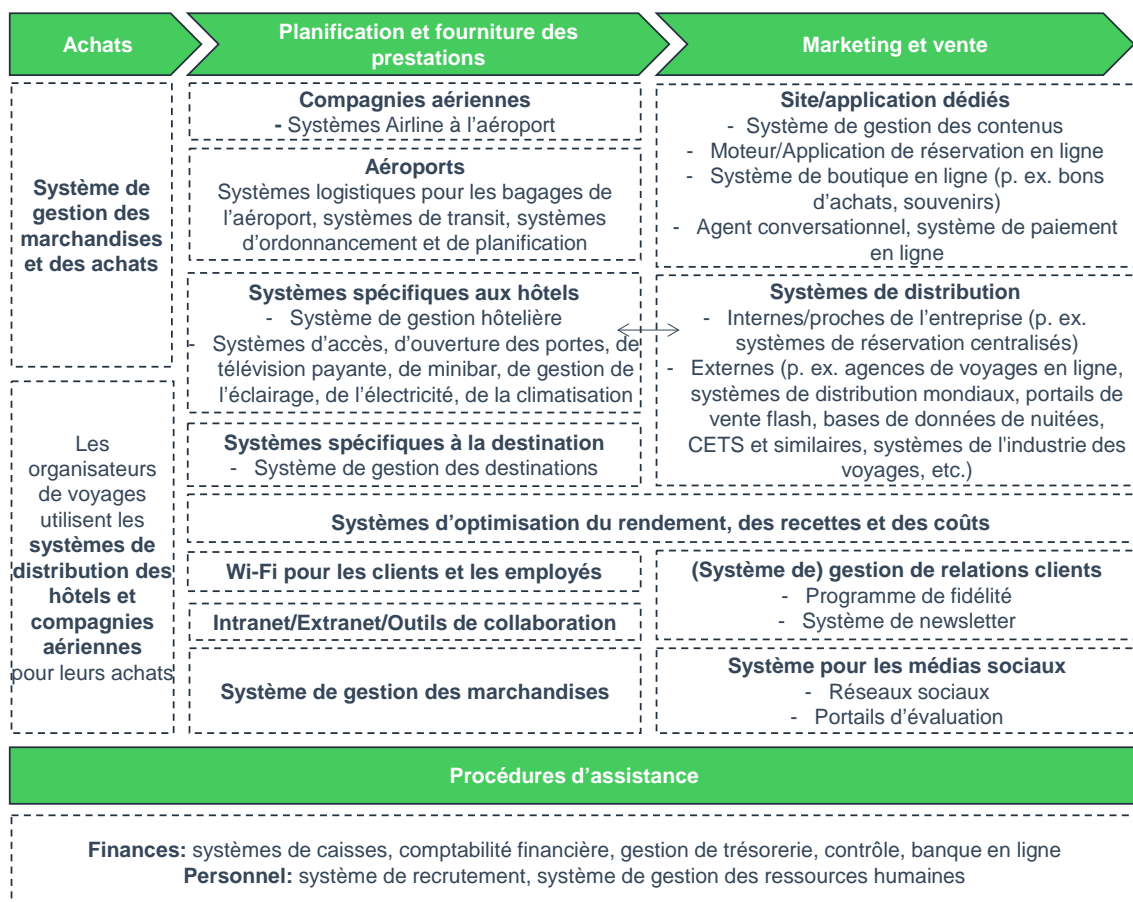
Tourismus Forum Schweiz
Forum Tourisme Suisse
Forum Turismo Svizzera
Forum Turissem Svizra
Tourism Forum Switzerland

1 Présentation du sujet

Le **tourisme est une industrie de réseaux**. Ce pour des raisons intrinsèques à l'industrie: outre les attractions naturelles, les clients utilisent les **prestations des prestataires les plus variés** pendant leur voyage. La concertation des prestations de différents prestataires en vue d'optimiser les chaînes de service pour différents groupes cibles exige une **approche holistique** des relations économiques de la branche. Les **processus ainsi que les modèles commerciaux** transversaux, dérivés de la chaîne de prestations, représentent une possibilité à cet égard. La numérisation des processus commerciaux peut simplifier la concertation entre prestataires. La numérisation peut aussi créer de nouveaux modèles commerciaux.

La **numérisation des processus commerciaux** dans le tourisme a débuté bien avant l'ère Internet avec les systèmes de réservation centralisés pour les hôtels et les compagnies aériennes. Depuis, le nombre de systèmes informatiques, mais aussi le nombre de **points de contact numérique avec le client** se sont **démultipliés**. De **nombreux systèmes individuels** ont vu le jour pour numériser les processus des achats, de la prestation ainsi que du marketing et de la vente. La majorité de ces types de systèmes sont utilisés dans un segment touristique ou un processus commercial (voir figure 1), créant ainsi des silos de données.

Figure 1: Aperçu des principaux types de systèmes informatiques ayant une influence sur les processus commerciaux dans le tourisme



Source: interne sur la base de Schulz, Weithöner & Goecke, 2010

Pour la plupart des types de systèmes répertoriés, on peut noter la **concurrence entre prestataires informatiques** qui ont développé des **packs de prestations très comparables**.

2 Principaux thèmes

Les thèmes suivants sont approfondis dans ce document d'impulsion:

- Numérisation des processus commerciaux dans le tourisme
- Possibilités stratégiques d'évolution des processus commerciaux
- Nouveaux modèles commerciaux dus à la numérisation

2.1 *Numérisation des processus commerciaux selon les points de vue des prestataires et des hôtes*

Le **nombre important de systèmes informatiques existant** dans le tourisme est par exemple visible dans les hôtels, dans les processus commerciaux de la planification et de la fourniture de prestations. De nombreux hôtels travaillent avec des systèmes différents pour l'ouverture des portes, le contrôle de la climatisation dans les chambres, les téléviseurs de l'hôtel, la caisse du restaurant etc. Pour le marketing et la vente aussi, les systèmes sont variés (système de gestion de contenu pour les contenus du site Internet, système de messagerie, système pour la newsletter, chat, système de bons d'achat). Ces **systèmes informatiques n'interagissent toutefois qu'en partie entre eux**. La sauvegarde a donc lieu dans des systèmes non reliés pour la commercialisation de données clients précieuses.

Dans le cadre des processus de distribution, l'interaction entre systèmes est la plus avancée grâce aux interfaces des logiciels de gestion hôtelière avec des responsables de canaux et des organisateurs de voyages en ligne. Ainsi une réservation réalisée dans le système engendre une correction immédiate des disponibilités dans les systèmes de distribution associés.

Les processus commerciaux numériques courants sont liés à des **systèmes** qui sont la plupart du temps mis à disposition par des **prestataires informatiques externes**. La logique de ces systèmes **a une influence** sur les **processus commerciaux des établissements** en raison des déroulements prédéfinis (workflows) qu'elle implique. À cause du manque de visibilité globale sur les possibilités des systèmes informatiques existants, les établissements ne configurent pas toujours leur chaîne numérique des prestations et processus de manière stratégique, mais en fonction des offres des prestataires informatiques. Il est difficile d'imaginer une reconception de ces processus pour des raisons de manque de ressources et de savoir-faire. Les entreprises restent souvent «prisonnières» d'un paysage informatique quelquefois obsolète (effet Lock-In).

Les **clients ont l'habitude de consulter des informations à jour partout, avec la convivialité bien connue de Google et éventuellement de procéder directement à des réservations**. En ce qui concerne la recherche d'offres en ligne par les clients, le tourisme est largement en avance par rapport à d'autres branches. Le seul secteur dépassant celui du tourisme dans la recherche en ligne d'informations produit est celui du divertissement. Tout au long de la chaîne de prestations, les clients souhaitent une simplification des processus routiniers comme par exemple l'enregistrement électronique ou encore les opérations de paiement numériques. **L'utilisation massivement en hausse partout dans le monde de smartphones accroît encore plus les besoins d'informations et de transactions des clients**.

La branche du tourisme n'est pas la seule confrontée aux défis de la numérisation: selon le Digital Maturity & Transformation Report du HSG, les entreprises interrogées issues de la branche du tourisme parlent d'un **degré de numérisation élevé** de leurs **processus** en comparaison à celui des autres branches (62%). Les grands acteurs en ligne du tourisme tels que bedfinder.com et travel.ch (tous deux pour la location d'hôtels) sont les pionniers à cet égard. Mesurés à l'histoire relativement longue de la numérisation dans le tourisme, aux attentes élevées des clients et aux possibilités de la numérisation, ces 62% doivent toutefois être considérés comme restant **moyens**.

2.2 Possibilités stratégiques d'évolution des processus commerciaux

La **stratégie d'entreprise** axée sur le groupe cible doit rester le **principal moteur pour le processus de numérisation** dans un établissement, malgré l'influence de la technologie.

Lorsqu'une entreprise œuvrant dans le tourisme veut faire des efforts en faveur de la numérisation, elle dispose en principe de deux **possibilités stratégiques**:

- **Buy:** la numérisation pure de processus commerciaux en utilisant les systèmes numériques existants
- **Make:** la reconception des processus commerciaux basés sur informatique en collaboration avec les partenaires des modèles commerciaux, y compris le développement associé de systèmes informatiques

2.2.1 Buy: numérisation de processus commerciaux par externalisation

Pour la numérisation de processus commerciaux courants, les entreprises peuvent **mettre en place les systèmes de prestataires existants** et les **configurer selon leurs besoins**. Dans les processus de commercialisation, les prestations sont souvent rémunérées sous forme de commissions ou elles sont gratuites comme c'est le cas pour Google myBusiness. Grâce aux connaissances présentes dans le système informatique, une numérisation Buy peut conduire à l'innovation dans l'entreprise concernée, mais n'apportera **pas d'avantages concurrentiels à long terme**, étant donné que ces systèmes peuvent aussi être mis en place par les concurrents. Les prestataires système peuvent par exemple permettre de rallonger la chaîne de prestations interne et donc de générer plus de chiffre. Des exemples dans le tourisme sont: la vente de bons d'achat (hôtels avec gestion électronique des bons d'achat) ou de produits cosmétiques (hôtel Montana Lucerne).

Les **attentes des clients**, la **pression des coûts** ainsi que la **hausse de l'efficacité** sont des **incitations** importantes à une numérisation pure des processus commerciaux. L'hôtel robotisé Hen'na à Tokyo, dans lequel ce sont des robots et pas des employés qui s'occupent généralement du client, est un exemple de hausse de l'efficacité.

En ce qui concerne l'externalisation de processus commerciaux par des solutions Buy, il faut toutefois voir d'un œil **critique** le fait que les **preneurs d'ordre** obtiennent un **aperçu de l'activité commerciale** et que dans le cas des portails de bons d'achat, ils disposent aussi des **données client**. La base de connaissances des prestataires informatiques externes à la branche est également renforcée. Ils peuvent alors utiliser ces connaissances de différentes manières.

2.2.2 Make: nouvelle conception de processus commerciaux avec des partenaires

La **conception de processus commerciaux dans des réseaux tels que des destinations** s'appuie sur les flux de visiteurs stratégiques et donc sur la chaîne de prestations. Parce qu'un client utilise les prestations de plusieurs partenaires dans un réseau de valeur ajoutée pendant son séjour et aussi parce que les innovations de processus commerciaux basées sur informatique sont chères, l'idéal est de créer une coopération pour réaliser des **économies d'échelle**.

Les prestataires de petite et moyenne taille peuvent **créer de nouveaux processus commerciaux** en collaboration avec d'autres entreprises et **développer un nouveau système ou réadapter un système existant** pour y arriver. Ce type de numérisation des processus commerciaux peut conduire à de **nouveaux modèles commerciaux** ou du moins à un **effet first mover**. Un effet secondaire réside dans le **renforcement de la coopération entre entreprises** et éventuellement aussi dans une **utilisation commune améliorée de l'infrastructure informatique**. L'exemple ci-après met les relations en évidence.

Exemple de carte client numérique Lucerne:

Les EWL (fournisseur d'électricité et d'eau à Lucerne) proposent un **Wi-Fi public** dans le centre-ville de Lucerne. Ce réseau doit désormais **aussi être utilisé pour la carte et le processus d'enregistrement des clients**. Une fois que les clients se sont enregistrés à l'hôtel, ils reçoivent un ticket pour les transports publics au centre-ville de Lucerne ainsi qu'un accès Wi-Fi gratuit qui leur permet de naviguer sans nécessiter d'authentification particulière dans la ville et aussi sur les hotspots gastronomiques et d'hôtels choisis.

Grâce à une intégration des systèmes de gestion hôtelières les plus courants (protel et Fidelia), l'enregistrement est simplifié pour le client, car ses données personnelles sont chargées automatiquement dans le système de carte client.

L'office de tourisme de Lucerne peut évaluer les données de déplacement des propriétaires de cartes client dans la ville, pour ainsi par exemple optimiser les points de contact numériques en fonction de différents groupes cibles ou pour améliorer la chaîne de services utilisée par le client avec des partenaires.

Lorsque les processus commerciaux sont repensés, le **client** doit être placé au **centre de toutes les préoccupations** dans un **marché d'acheteurs comme celui du tourisme**. Grâce aux TIC, les clients peuvent être **impliqués dans la conception de leur propre chaîne de prestations**. Dans le cas du système Happy Guest Relationship Management (HGRM) de Hoxell par exemple, les clients peuvent choisir seuls les détails sur leur séjour en hôtel (boissons dans le minibar, température dans la chambre etc.). Une analyse systématique des données permet ainsi d'identifier des modèles pouvant apporter des innovations dans les processus, ce qu'on peut comparer comme implication du client dans le processus dans le sens large.

La **conception commune (co-création) de processus commerciaux** en coopération avec les parties prenantes n'est aucunement réservée aux PME. Dans la logique de l'**économie de réseau**, il ne sert à rien de penser simplement sous forme d'**organisations et de hiérarchies si l'objectif est l'innovation**. Même **Google coopère** avec différents prestataires pour proposer aux utilisateurs des moteurs de recherche des informations approfondies sur la page des résultats et aussi accepter les réservations. En Suisse, Google coopère par exemple avec bedfinder (Hotelplan).

La reconception de processus commerciaux numériques à l'aide d'un système intégral peut apporter des avantages par rapport à la concurrence. Ces **avantages concu-**

rentiels doivent rester dans le cadre des partenaires de coopération et le système doit par conséquent être revendu de manière sélective par les partenaires ou rester sous forme propriétaire dans les mains des organisations qui ont financé son développement.

2.3 Nouveaux modèles commerciaux dus à la numérisation

Si les processus commerciaux sont repensés **en intégrant les possibilités de la numérisation**, on peut voir apparaître des idées pour de tous **nouveaux modèles commerciaux**. Un modèle commercial représente la manière dont une entreprise, un système d'entreprise ou une branche crée de la valeur ajoutée durablement sur le marché.

De nouveaux modèles commerciaux, applicables au tourisme **peuvent aussi apparaître en dehors de la branche** et sont en concurrence avec les établissements touristiques traditionnels. Dans le tourisme, c'est surtout le cas dans les domaines de l'information et de la distribution. Les agences de voyages en ligne sont en concurrence avec les agences de voyages classiques et Google peut couvrir une partie de l'information touristique avec ses services. priceline.com (la maison-mère de booking.com) aussi a été créée en dehors de l'industrie du tourisme.

Dans l'ombre de ces grands fournisseurs en ligne de prestations de médiation touristique avec de nouveaux modèles commerciaux, on trouve aussi des **prestataires plus petits qui peuvent intégrer des établissements touristiques dans leur propre modèle commercial**. Ces acteurs sont par exemple les fournisseurs de sites web spécifiques (tels que heiraten.ch, weekend4two.ch, etc.), des fournisseurs de contenus commerciaux (comme swiss-image.ch, GIATA, etc.), des plateformes de réservation d'activités (tels que ticketcorner, starticket oder ticketmaster), le système d'informations sur les destinations Tweebie mais aussi des influenceurs/blogueurs.

À l'avenir, les **nouveaux modèles commerciaux numériques** se baseront sur les **nouvelles technologies numériques commercialisables**. En font partie les technologies suivantes:

- **Big data:** la **quantité en hausse constante de données** de déplacement, issues des capteurs et des appareils connectés à Internet (l'Internet des objets), qui est analysée et peut être traitée par intelligence artificielle (voir également document d'impulsion sur les données et les statistiques).
- **Robotisation:** les robots évoluent et ne prendront plus seulement une forme humaine. Les premiers agents conversationnels sont utilisés sur les sites web pour renseigner les clients, il y a actuellement des essais en cours avec des robots multilingues qui s'occupent des clients et les premières voitures et autobus sans chauffeur circulent sur les routes.
- **Chaînes de blocs:** **bases de données pouvant traiter les données de transaction et les écritures sans instance de contrôle centralisée**, comme par exemple une banque ou une plateforme de réservation, **et ce avec une transparence complète**. Ces chaînes sont possibles parce qu'une nouvelle position est écrite dans un livre de caisse enregistré sur des ordinateurs partout dans le monde à chaque transaction. Chaque ligne du livre de caisse doit être **authenticifiée par des centaines d'ordinateurs** et reste pour toujours sous sa forme initiale dans le livre de caisse. Les participants à la transaction sont anonymes, sauf s'ils ne le souhaitent pas. L'exemple le plus connu d'une application de chaînes de blocs est la chaîne Bitcoin qui propose une devise numérique, le **Bitcoin**. Une chaîne de blocs peut aider à traiter des processus existants plus

rapidement, moins cher et plus simplement. Les géants Internet comme Uber ou Airbnb pourraient ainsi par exemple disparaître à l'avenir parce que les chaînes de blocs pourraient mettre en relation les clients et prestataires directement pour des trajets en voiture ou des maisons de vacances.

Outre ces toutes dernières technologies, **d'autres tendances offrent aussi des opportunités de nouveaux modèles commerciaux dans le tourisme en combinaison avec la numérisation.** La **tendance de co-working**, comme la montre Mia-Engiadina, en est un exemple. Mia Engiadina est un endroit offrant des salles équipées d'une infrastructure numérique dernier cri pour travailler dans les Alpes.

3 Thèses dérivées sur l'évolution future du sujet

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

- (1) **Les potentiels d'innovation des processus centrés sur le client sont gâchés:** les établissements touristiques disposent de **nombreux systèmes informatiques** qui contiennent par exemple des données clients (systèmes de messagerie, base de données de clients, système de bons d'achat, etc.), qui ne sont **pas reliés entre eux**. Le regroupement des données clients recèle un potentiel important de communication et de processus mieux adaptés au client.
- (2) **Manque d'orientation dans la jungle de systèmes informatiques:** le grand nombre de fournisseurs de systèmes numériques va augmenter en raison des nouvelles technologies commercialisables (big data, robots, intelligence artificielle, chaînes de blocs). Connaître les systèmes informatiques existants et à venir, ainsi que leurs possibilités représente une mission laborieuse pour les établissements touristiques. Afin que les entreprises de petite et moyenne taille disposent aussi de possibilités réalistes pour une numérisation proactive, un **portail de comparaison des systèmes informatiques** serait une **approche envisageable**.
- (3) **Les fournisseurs de systèmes informatiques sont coresponsables:** les entreprises qui proposent des services informatiques (p. ex. systèmes de gestion de destinations, applications, plateformes de vente et de réservation, prestations innovantes assistées par ordinateur, prestations pour les clients et les prestataires etc.) portent aussi une grande part de responsabilité dans la poursuite de la numérisation dans le tourisme suisse à faible échelle. **Grâce à de nouveaux services assistés par ordinateur, l'innovation numérique devient abordable pour les entreprises/réseaux et destinations touristiques de petite et moyenne taille – ou au contraire inhibe les innovations** lorsque le prestataire système empêche l'évolution en mettant des barrières difficiles à franchir.
- (4) **Make or buy?** Les établissements touristiques disposent en principe de deux possibilités de numérisation de leurs processus commerciaux: ils peuvent **acheter des systèmes existants et les configurer (buy)** ou **développer des processus commerciaux centrés sur le client, assistés par ordinateur dans des réseaux existants (make)**. La solution 'make' est la seule à autoriser des **avantages durables par rapport à la concurrence**.
- (5) **À l'avenir, les nouveaux modèles commerciaux numériques seront mis en place avec des partenaires:** avec des partenariats stratégiquement avisés, la participation des clients et des modèles commerciaux s'étendant sur plusieurs entreprises, on peut **exploiter la longueur d'avance technologique par rapport aux acteurs numériques externes à la branche**.

-
- (6) **Les connaissances sur les processus touristiques sont offertes à la concurrence par les fournisseurs de systèmes informatiques:** du point de vue technique, les fournisseurs de systèmes informatiques peuvent démultiplier et vendre leurs applications touristiques autant de fois qu'ils le souhaitent. Si ces applications contiennent des connaissances issues des processus clés des premiers clients, ces fournisseurs pourraient alors céder des avantages concurrentiels aux concurrents.
- (7) **Utiliser les effets de réseau de manière stratégique pour rester compétitif:** les économies d'échelle et les effets de réseau conduisent à une intégration des systèmes informatiques existants. Les établissements touristiques qui utilisent les effets de réseau sous forme stratégique dans le cadre de leur modèle commercial et dans des coopérations, restent compétitifs.