

Table des matières

Résumé.....	ii
Avant-propos et remerciements.....	iii
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures	viii
Liste des abréviations	ix
Introduction	1
1. Problématique et méthodologie	2
1.1 Objectifs et questions de recherche	2
1.2 Approche méthodologique	4
2. Contexte actuel	6
2.1 Les nouvelles habitudes des skieurs.....	6
2.2 La concurrence des destinations émergentes.....	10
2.3 Réaménagements au sein des remontées mécaniques en Valais	14
2.3.1 <i>Magic Pass en Suisse romande</i>	16
3. Technologie et communication	19
3.1 Les technologies de l'information et de la communication	19
3.1.1 <i>Cadre et définition</i>	19
3.1.2 <i>Concepts marketing digitaux</i>	20
3.2 Cadre légal pour la récolte des données.....	22
3.3 Internet mobile et communication	24
3.4 L'utilisation des TIC dans le monde du tourisme.....	25
3.4.1 <i>Le m-tourisme</i>	26
3.4.2 <i>La digitalisation en station</i>	26
3.5 Les applications mobiles du skieur.....	28
4. Analyse qualitative	31
4.1 Cadre de conception	31
4.2 Critères d'analyse.....	32
4.2.1 <i>La promotion de la station</i>	33

4.2.2	<i>Les réseaux sociaux</i>	35
4.2.3	<i>Offre des TIC sur les pistes</i>	37
4.2.4	<i>Les applications mobiles</i>	38
4.2.5	<i>La connectivité sur les pistes</i>	38
4.2.6	<i>La collecte des données</i>	39
4.2.7	<i>L'importance des TIC pour une station</i>	40
4.2.8	<i>Concurrence étrangère</i>	41
4.2.9	<i>Vision future</i>	41
4.3	<i>Bilan des entretiens</i>	43
5.	Benchmarking	44
5.1	<i>Choix des stations</i>	44
5.2	<i>Récolte des données</i>	44
5.3	<i>Analyse des données</i>	45
5.3.1	<i>Site internet</i>	46
5.3.2	<i>Application mobile</i>	48
5.3.3	<i>Les réseaux sociaux</i>	49
5.4	<i>Synthèse du benchmarking</i>	50
6.	Meilleures pratiques	51
6.1	<i>Les réseaux sociaux</i>	51
6.2	<i>L'expérience en station</i>	52
6.2.1	<i>Faciliter le processus d'achat</i>	52
6.2.2	<i>Fluidifier les pistes</i>	52
6.2.3	<i>L'information en direct</i>	53
6.2.4	<i>L'interactivité sur les pistes</i>	53
6.3	<i>La relation client</i>	54
6.4	<i>Discussion</i>	55

7. Recommandations	56
7.1 Unifier les sources	57
7.2 Étendre la traduction du site internet	58
7.3 Optimiser la version mobile du site internet	58
7.4 Elargir l'offre de l'achat de forfaits en ligne	59
7.5 Professionnaliser les réseaux sociaux	60
7.6 Être multi-canal	60
7.7 Faciliter la mobilité	61
7.8 Maximiser l'expérience du client	61
7.9 Synthèse	62
Conclusion	63
Références	65
Annexe I : Entretien avec Frédéric Grichting et Joann Walter	72
Annexe II : Entretien avec Sébastien Traveletti	78
Annexe III : Entretien téléphonique avec Éric Crettaz	84
Annexe IV : Entretien avec Sébastien Dumusque	87
Annexe V : Entretien téléphonique avec Carole Moos	90
Annexe VI : Entretien téléphonique avec Damian Indermitte	93
Annexe VII : Entretien téléphonique avec Robert Bolognesi	95
Annexe VIII : Entretien téléphonique avec Sandrine Mages	98
Annexe IX : Entretien avec Gilles Praplan	101
Annexe X : Tableau du <i>benchmarking</i>	106
Déclaration de l'auteur	112

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les applications mobiles du skieur	29
Tableau 2 : Comparaison de l'offre digitale.....	45

Liste des figures

Figure 1 : Objectifs et approches méthodologiques.....	5
Figure 2 : Evolution du nombre de journées-skieur en Suisse (en millions)	7
Figure 3 : Pourcentage de journées-skieur par région.....	8
Figure 4 : Pourcentage par région des stations de ski dans le monde	10
Figure 5 : Nombre de journées-skieurs par année en millions.....	11
Figure 6 : Fréquence des mots utilisés	32

Liste des abréviations

CRM = Customer Relationship Management

LPD = la Loi sur la protection des données

NV Remontées Mécaniques SA = Nendaz Veysonnaz Remontées Mécaniques SA

OT = Office du tourisme

QR Code = Quick Response Code

RFID = Radio-frequency identification

RGPD = Règlement général sur la protection des données

RM = Remontées mécaniques

RMV=remontées mécaniques valaisannes

ROI = Return on Investment

RTB = Real Time Bidding

SoLoMo = Social Local Mobile

TIC = Technologies de l'information et de la communication

Introduction

L'hiver arrive, le froid s'installe. Au loin, les montagnes exposent leur premier manteau blanc. Vient alors l'envie de prendre les skis et de monter en station pour arpenter les pistes et profiter d'un cadre majestueux. Pour ce faire, le skieur recherche une journée avec des conditions météorologiques magnifiques, une couche de neige imposante fraîchement tombée et, dans l'idéal, tout cela à un tarif raisonnable. Comment alors s'assurer que tous ces critères seront réunis ? Bien entendu, la montagne contient ses mystères et la nature réserve des surprises qu'il n'est pas possible de prévoir. Cependant, la technologie offre toujours plus de moyens pour s'informer et anticiper le maximum de contraintes. Internet a pris le contrôle de nos décisions. Chaque doute, question ou choix sera rassuré par une recherche informatique. L'évolution faisant partie des mœurs, la technologie n'en finit plus de surprendre. Il est désormais possible d'y avoir accès partout et tout le temps. Le mobile a ainsi pris une place prépondérante dans la façon de s'informer et de communiquer.

Les stations de ski ont donc dû s'adapter. La technologie n'est pas la première chose à laquelle on pense en se rendant à la montagne, pourtant elle est présente. Les stations communiquent à travers les réseaux sociaux ou leur site internet. Des applications mobiles sont mises à disposition des skieurs pour comparer leur performance avec des amis et tout changement notoire dans une station est communiqué digitalement aux clients en temps réel.

Ce travail a donc pour objectif de définir quel est l'impact de ces technologies de l'information et de la communication sur l'expérience du client. Avant son départ, pendant son séjour et après son départ, de quels moyens dispose-t-il pour s'informer ? Comment la station communique-t-elle avec lui ? Quels sont les outils mis en place pour améliorer l'offre digitale d'une station ? Ce seront les points abordés dans le corps de cette étude.

Pour ce faire, le contexte actuel dans lequel évoluent les remontées mécaniques sera exposé afin de mettre en évidence les changements et les tendances dans les modes de consommation. Les technologies de l'information et de la communication seront définies et leur impact dans le tourisme expliqué. Cette partie sera réalisée grâce à une revue littéraire. Dans un deuxième temps, une analyse de l'offre digitale dans un panel de stations valaisannes sera effectuée à l'aide d'entretiens réalisés avec des professionnels. Ces stations seront comparées avec des stations internationales sur leur offre digitale. Par la suite, certaines meilleures pratiques liées aux technologies de l'information et de la communication seront mises en avant. Ainsi, des recommandations d'amélioration dans ce domaine pourront être données à la société des remontées mécaniques de Nendaz et Veysonnaz, mandante de ce travail.

1. Problématique et méthodologie

Les remontées mécaniques sont dans une période charnière, faite de changements et d'évolutions, tant dans le domaine écologique, économique que culturel. L'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) est de plus en plus fréquente dans les stations et se fait sous différentes formes et tout au long du processus de vente lié au consommateur (Larpin & Schegg, 2011).

La problématique est donc d'évaluer en quoi l'utilisation des TIC peut améliorer l'expérience du client en station, dans le but de donner des recommandations à la station mandante et d'établir un plan d'actions pour le futur. Ce travail a donc pour objectif de comparer différentes stations valaisannes et leur utilisation des nouvelles technologies dans leur communication auprès des clients avec les pratiques d'autres domaines skiables.

1.1 Objectifs et questions de recherche

Ce travail a pour objectif principal de répondre à la question de recherche suivante :

OQ₀ : Dans quel contexte s'inscrivent les technologies d'information et de communication dans les remontées mécaniques et comment permettent-elles d'améliorer l'expérience du touriste hivernal ?

Afin de pouvoir répondre à cette question, il a fallu établir une démarche motivée par plusieurs sous-objectifs. Tout d'abord, il est important de définir le contexte dans lequel s'inscrivent les recherches. Les remontées mécaniques sont un secteur primaire du tourisme d'hiver et il faut être conscient des changements et évolutions qu'elles rencontrent. Les trois objectifs ci-dessous abordent donc la thématique dans sa globalité. Comment la pratique du ski a-t-elle évolué, de quelle manière le ski s'est-il mondialisé ? En liant ces thématiques avec l'utilisation de l'internet mobile et son importance dans le tourisme actuel : tels sont les thèmes abordés dans la première partie de ce travail. Ceci afin de définir un cadre d'étude, en adoptant une vision globale de la problématique pour l'appliquer au tourisme hivernal valaisan.

O₁ : Identifier les nouvelles habitudes du skieur

Q₁ : Quels changements sont intervenus dans les habitudes du skieur et comment cela influe-t-il sur le marché actuel ?

O₂ : Identifier les nouvelles destinations influentes du ski

O₃ : Identifier en quoi les TIC sont devenues primordiales dans la communication d'une entreprise de remontées mécaniques.

Les deux objectifs suivants sont plus directement liés à la question de recherche originelle. Ils permettent ainsi de mesurer l'importance donnée aux technologies de l'information et de communication dans certaines stations valaisannes et de comparer leur offre avec d'autres domaines skiables.

O₄ : Identifier les outils liés aux TIC dans les stations valaisannes

Q₄ : Comment les TIC sont-elles utilisées par les sociétés de remontées mécaniques dans le Valais ?

O₅ : Proposer à la station mandante des recommandations basées sur les meilleures pratiques actuelles en termes de technologie de l'information et de communication.

Ces différents objectifs ont été traités dans le travail grâce à un processus d'étude, établi en deux phases développées dans le point suivant.

1.2 Approche méthodologique

Pour la première phase, un aperçu de la littérature sur la question a été nécessaire. Notamment les rapports rédigés par Laurent Vanat, consultant en gestion d'entreprise qui s'est focalisé sur le marché du tourisme hivernal depuis 2004, qui ont permis d'obtenir des données précises sur la fréquentation des domaines skiables en Suisse et dans le monde. Il a en effet mis en lumière l'émergence des nouveaux marchés, symboliques de la mondialisation de la pratique du ski. Par ailleurs, le parcours suivi s'appuie sur différents auteurs. Ainsi, Duarte et Shackleton, par exemple, éclairent sur la question du marketing digital, tandis que les journalistes Viswanathan ou Dettwiler sont d'une grande utilité pour la compréhension des nouvelles technologies de communication.

La phase suivante, dont les objectifs sont plus directement liés à la question de recherche, a été construite de manière empirique. Plusieurs entretiens ont été réalisés auprès de représentants de différentes stations valaisannes : Nendaz (le mandant), Anzère, Thyon, Verbier et Ovronnaz. De plus, le cas de la petite station vaudoise des Pléiades a été examiné dans le but d'illustrer le manque qu'un retard technologique peut engendrer pour la pérennité d'une station.

De plus, plusieurs entrevues ont été effectuées auprès de spécialistes pour obtenir des exemples précis liés aux TIC. Ainsi, ont été interrogés : Sébastien Traveletti, directeur de *SKIDATA*¹ pour la Suisse romande; Robert Bolognesi, créateur de l'application mobile Novorisk, spécialisée dans le ski de randonnée ; et enfin Damian Indermitte, directeur d'Anzère Tourisme SA et responsable du nouveau programme informatique de la station d'Anzère.

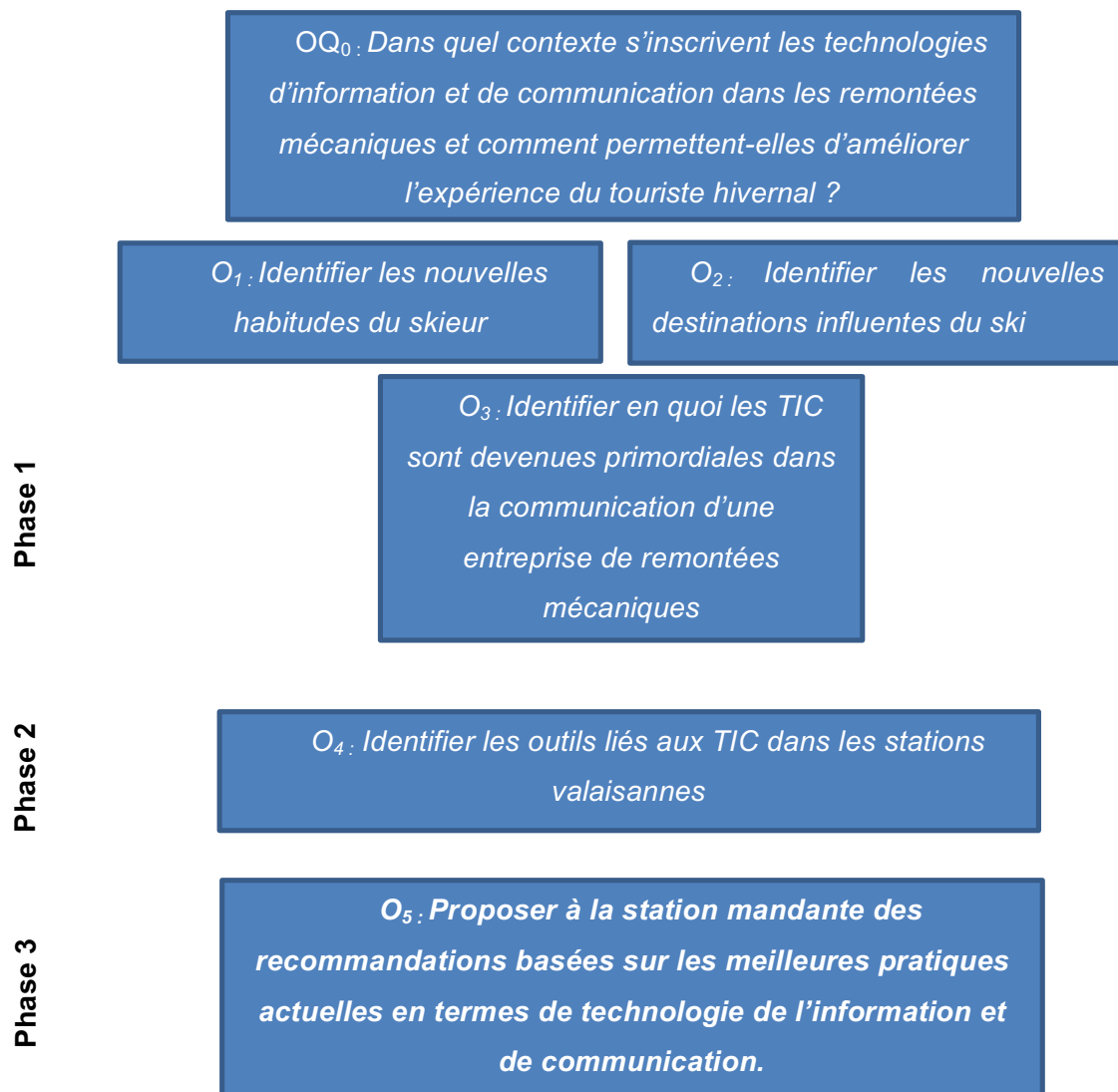
Enfin, une comparaison des prestations digitales entre les stations ayant fait l'objet d'entretiens et certains domaines skiables mondialement reconnus nous ont permis d'identifier les pratiques actuelles de pointe dans ce domaine et de situer la place de la station mandante sur le marché.

En compilant les observations de la première phase avec les informations obtenues dans la deuxième phase, l'auteur présentera des suggestions concrètes d'amélioration de son offre à la station mandante.

La figure qui suit résume les différents objectifs cités précédemment, les mettant en lien avec les phases qui ont permis d'y répondre.

¹ SKIDATA est le leader mondial dans les systèmes d'accès et la gestion des visiteurs, grâce notamment à ses appareils dédiés aux remontées mécaniques.

Figure 1 : Objectifs et approches méthodologiques



Source : Données de l'auteur (2017)

2. Contexte actuel

La pratique du ski se trouve dans un contexte de plus en plus concurrentiel. En effet, de nouvelles destinations viennent investir le marché contribuant à un relatif paradoxe qui se mesure par l'augmentation du nombre de skieurs au niveau mondial et la baisse de fréquentation dans les stations occidentales (Vanat, 2017, p.10). Cette évolution est due tant à des facteurs économiques, démographiques, que culturels. C'est donc dans cette conjoncture particulière qu'il convient d'analyser l'utilité et l'importance des TIC.

2.1 Les nouvelles habitudes des skieurs

Depuis le début des années 2000, une nouvelle statistique est utilisée en Suisse : le nombre de journées-skieur par saison. Si cet outil est employé en Amérique du Nord depuis près de 40 ans, les chiffres qu'il permet d'obtenir sont aujourd'hui scrutés par l'ensemble des acteurs du tourisme hivernal.

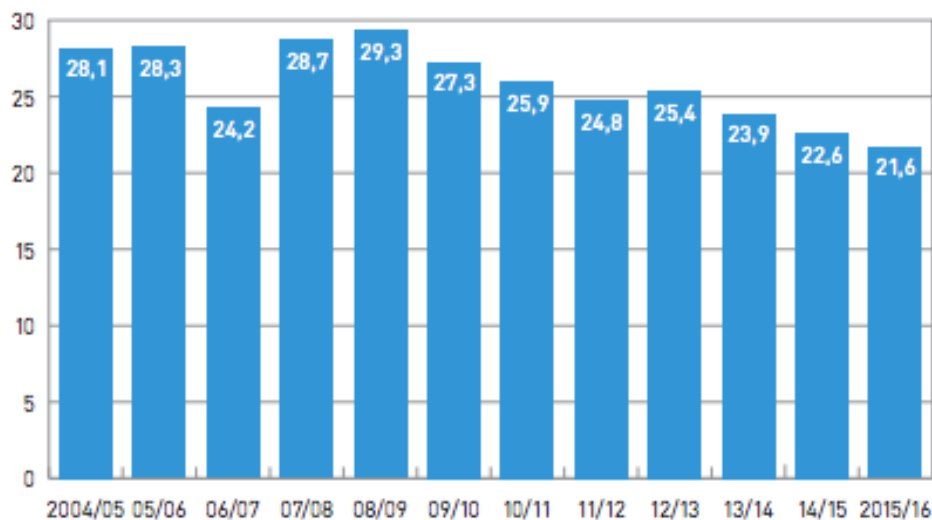
Laurent Vanat définit une journée-skieur de la manière suivante :

On définit comme journée-skieur la visite journalière d'une personne venant pratiquer du ski ou snowboard (ou un sport de glisse assimilé) sur un domaine skiable, indépendamment du tarif payé (les journées-skieurs incluent donc les visites des personnes au bénéfice de forfaits demi-journée, journée, forfaits enfants, seniors, gratuits, de plusieurs jours ou de forfaits saison). Les montées de piétons ne sont en principe pas prises en compte. Les journées-skieurs sont idéalement décomptées sur la base des premiers passages aux portillons de contrôle. Lorsqu'une station n'est pas équipée de la sorte, on admet aussi le comptage sur la base des décomptes de caisse (Vanat, 2013, p.4).

Il apparaît que la journée-skieur soit l'un des moyens les plus fiables pour mesurer l'attractivité d'une station et son évolution au fil des années. En effet, elle donne une information absolue sur la fréquentation réelle d'une station par jour, contrairement aux chiffres d'affaire ou au nombre d'abonnements vendus qui n'offrent pas la même précision quant au nombre exact de skieurs présents quotidiennement sur les pistes.

Les chiffres obtenus par les analyses de Laurent Vanat montrent une tendance suisse à la baisse, le nombre de journées par skieur stagnant voire déclinant, comme en atteste la figure suivante :

Figure 2 : Evolution du nombre de journées-skieur en Suisse (en millions)



Source : L.Vanat, (2016)

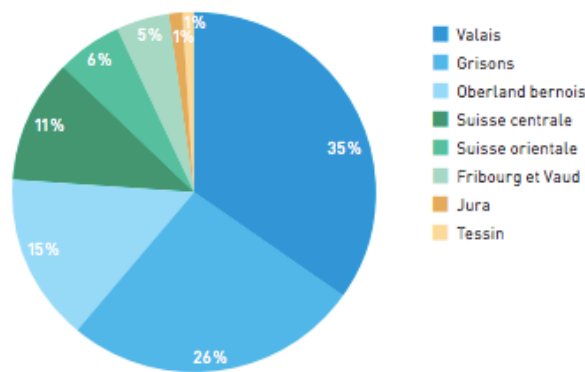
Ce graphique montre une baisse de fréquentation des stations suisses depuis la saison 2008-2009, à l'exception de la saison 2012-2013, marquée il est vrai par une quantité record de chute de neige. Le calcul a été établi sur un échantillon de 137 stations, fusions comprises, ce qui représente 91% des journées-skieur recensées en Suisse pour la saison 2017-2018. Le constat d'une baisse de fréquentation est net.

Les causes de cette baisse sont multiples. Bien entendu, le facteur climatique, qui raccourcit inexorablement la saison de nombreuses stations, surtout en basse et moyenne montagne, est important. Toutefois, ce n'est pas le propos de la présente étude et il ne semble pas primordial d'approfondir cet aspect dans notre cas. La plupart des stations qui nous intéressent s'étant déjà prémunies face aux diminutions annoncées des chutes de neige. En revanche, les facteurs plus directement liés à l'offre et aux conjonctures économiques semblent être plus pertinents. Il convient de rappeler que cette tendance est le résultat d'un comportement général de la société, qui «n'a plus le temps», fait tout plus vite et, en raison de la diversification des activités de loisirs, octroie un temps toujours plus restreint à la pratique des sports de neige (Vanat, 2016, pp. 5-6).

En étudiant l'exemple récent de la saison 2015-2016 en Suisse, on constate que le phénomène touche les stations de manière inégale. Ce sont principalement les domaines de moyenne importance (cf. entre 20'000 et 100'000 journées-skieur par saison) qui sont le plus touchés par cette baisse, enregistrant 11.2% de manque par rapport à la saison précédente, contre une baisse nationale moyenne de 4.4%. La vampirisation des grandes stations attirant plus de 100'000 journées-skieur par saison (49 destinations sur les 139 observées) se confirme avec une part de marché largement majoritaire de 87% (Vanat, 2016, p.12).

Si les grandes stations semblent moins souffrir de ce déclin généralisé, il en va de même pour les régions touristiques puissantes lorsqu'on considère le phénomène selon un point de vue géographique :

Figure 3 : Pourcentage de journées-skieur par région



Source : L.Vanat, (2016)

Cette figure montre qu'avec 35% du marché, le Valais domine toujours le tourisme hivernal en Suisse². Malgré une baisse enregistrée, elle est deux fois moins importante que celle mesurée chez ses deux principaux concurrents ; les Grisons et l'Oberland bernois (-1.8% pour le Valais contre respectivement -4.9% et -3.4% pour les Grisons et l'Oberland bernois) (Vanat, 2016, pp.18.19). Cette baisse dans ces régions s'explique davantage par l'érosion de la fréquentation de clientèle étrangère. Le rapport de Vanat énonce en effet dans ces trois régions dominantes une perte d'environ 250'000 nuitées de touristes étrangers entre les saisons 2014-2015 et 2015-2016. De son côté, la fréquentation des skieurs domestiques stagne avec une légère baisse d'environ 30'000 journées-skieur durant la période observée, contribuant donc à une diminution notable dans l'ensemble des stations (Vanat, 2016, p.31).

A l'échelle internationale, la Suisse est – avec l'Italie pour d'autres raisons – le pays qui a subi la plus forte diminution en comparaison avec ses principales concurrentes alpines (France, Autriche), et ce, dès la saison 2010-2011. Un tel déclin s'explique par la forte appréciation de la monnaie suisse face aux monnaies étrangères.³ Pour les touristes étrangers, cette valorisation du franc suisse représente une augmentation des prix pour des

² A la lecture de ce graphique, il faut bien entendu tenir compte du fait le Valais et les Grisons sont les cantons dénombrant le plus de stations en Suisse.

³ Selon le rapport de l'Office Fédéral de la Statistiques (OFS) sur le tourisme en 2015, "en 10 ans, le rouble a perdu 65.6% de la valeur face au franc suisse, la livre sterling 36.3%, l'euro 32.1%, le dollar US 23.2% et le yen 26.2%." (OFS, 2016)

prestations qui sont pourtant restées similaires. De ce fait, une partie de cette clientèle s'est dirigée vers d'autres destinations.

Se pose alors la question de savoir si les TIC peuvent constituer une réelle plus-value pour le tourisme d'hiver, capable pourquoi pas de limiter les effets d'une conjoncture économique défavorable. Nous verrons plus tard que c'est peut-être un secteur dans lequel les stations suisses doivent investir pour contrecarrer l'exode de ses touristes étrangers.

Par ailleurs, on peut expliquer cette baisse de fréquentation par le fait que les vacances se segmentent de plus en plus entre différentes activités, au détriment notamment de la pratique du ski. Ce besoin de pluriactivité dans les stations pour satisfaire ses clients est un phénomène reconnu par les spécialistes. Les gens ne se déplacent plus en montagne pour simplement skier, mais ils cherchent une expérience complète, où tous les services proposés doivent être d'une grande qualité. C'est là que réside l'avenir du sport, selon Pascal Roux, dans une interview parue dans la dernière édition du *Winter Sports Magazine*. Président de l'entreprise *MDP consulting*, spécialisée notamment dans le développement de domaines skiables, P. Roux met en avant le fait que les destinations de ski se doivent de travailler ensemble, d'unir leur force et de tirer à la même corde pour proposer une expérience unique aux visiteurs. En effet, le skieur, toujours plus exigeant, cherche à vivre quelque chose d'extraordinaire et c'est peut-être par cette restructuration profonde des différents acteurs du tourisme hivernal et une uniformisation des services que les stations pourront répondre à ces attentes. De manière générale, les pays leaders sur le marché subissent une perte de clientèle qui les force à trouver des moyens pour refidéliser leur clientèle. En ce sens, les cartes de fidélité ou l'apparition récente des abonnements adoptant le *dynamic pricing* sont l'un d'eux.

L'un des aspects relevés par P. Roux est le besoin pour les stations de recourir à la digitalisation dans la manière de communiquer, toujours dans le but d'améliorer l'expérience du visiteur. Ce dernier cherche à interagir, à avoir accès à toutes les données facilement. C'est une évolution à laquelle les destinations doivent répondre (Winter Sports Technology, 2017, pp. 6-7). L'utilisation des technologies de communication, à travers les applications mobile, l'offre internet ou les réseaux sociaux, semble donc avoir un rôle primordial à jouer dans la redynamisation du secteur. C'est l'un des aspects que ce travail tentera d'évaluer par la suite.

Si la Suisse enregistre une perte non négligeable de sa clientèle étrangère, dans les pays alpins, le nombre de skieurs n'augmente pas pour autant. Il semble bien que la concurrence soit globalement plus ardue. Parallèlement, l'apport des clients venant des pays émergents

dans la pratique du ski n'est pas encore suffisant pour palier à ces pertes (Vanat, 2016, p.33).

2.2 La concurrence des destinations émergentes

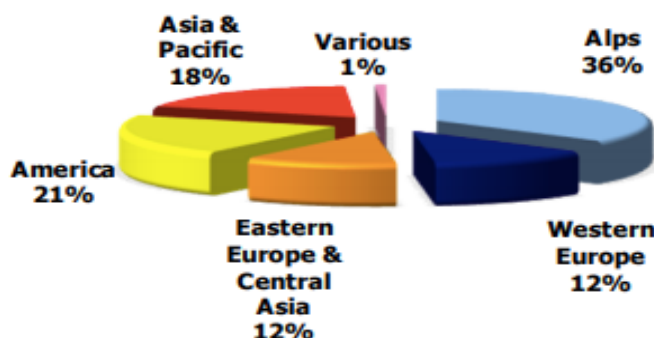
Comme le suggèrent les chiffres qui viennent d'être discutés, le marché du ski ne se partage plus seulement entre pays alpins, tels que la France, la Suisse, l'Italie ou l'Autriche, ou l'Amérique du Nord. Désormais, le ski se mondialise et, dès lors, de nouvelles infrastructures se mettent en place ainsi qu'une nouvelle clientèle.

Selon le rapport mondial du tourisme hivernal réalisé par Laurent Vanat en 2017, 67 nations disposent d'infrastructures permettant d'y skier. Dans cette liste, on trouve bien entendu les destinations «attendues» mais également un grand nombre de pays plus surprenants. Qui penserait en effet partir en vacances de ski en Grèce, au Liban ou encore en Afrique du Sud. Ce sont pourtant des pays où l'on trouve des pistes de ski.

Néanmoins, ces nations sont émergentes de par leur aspect «exotique», mais pas encore en tant qu'acteur principal capable de bouleverser le système établi. D'autres pays ont en revanche pris une plus grande part sur le marché et se révèlent comme étant des concurrents valables. La plupart d'entre eux se trouve en Europe de l'Est et en Asie Centrale ainsi que dans la zone Asie/Pacifique.

Voici ci-dessous une figure représentant la répartition des stations dans le monde.

Figure 4 : Pourcentage par région des stations de ski dans le monde



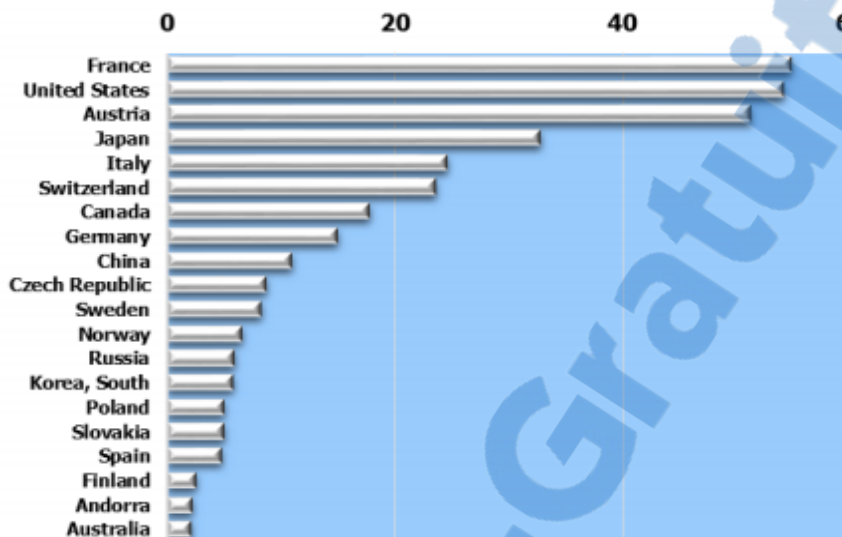
Source : L.Vanat, (2017)

Cette illustration montre bien que les régions les plus connues tiennent toujours la corde, avec 69% du marché répartis entre l'Amérique, bien qu'il faille ici séparer l'Amérique du Nord et les quelques stations existantes en Amérique du Sud, les Alpes et l'Europe de l'Ouest.

Néanmoins il est intéressant de voir apparaître un marché Asiatique et des pays de l'Europe de l'Est représentant le reste de l'offre (Vanat, 2017, p.13).

Cette répartition est intéressante et dénote de cette mondialisation du ski observée depuis un certain temps. Elle est encore illustrée par le nombre de journées-skieur enregistrées par pays (voir fig. 5). Pour réaliser cette statistique, L. Vanat s'est appuyé sur les chiffres obtenus ces cinq dernières années. Il voit émerger les pays comme la France, les Etats-Unis

Figure 5 : Nombre de journées-skieurs par année en millions



Source : L.Vanat, (2017)

ou l'Autriche en tête, comme attendu. Mais l'émergence de pays comme la Chine, la Russie ou la Corée du Sud dans les 20 premiers montre bien l'importance prise sur le marché par toutes ces nouvelles destinations.

Un pays comme la Chine ou la Russie n'a qu'une très faible part de

tourisme réceptif dans leur clientèle. Tandis que pour les pays occidentaux, la balance est assez équilibrée entre les étrangers et les locaux, exception faite des Etats-Unis qui vit essentiellement d'une clientèle indigène.

Le futur du marché du ski se situe sans doute en Europe de l'Est et en Asie Centrale, de par leur potentiel de développement. C'est pourquoi il convient de se pencher maintenant sur deux exemples issus de ces régions.

Tout d'abord l'avènement de la Russie s'est révélé surtout depuis 2014 et l'organisation des Jeux Olympiques d'hiver à Sotchi. L'événement a lancé un véritable essor dans le pays pour la pratique des sports d'hiver. Aujourd'hui, on dénombre 354 domaines skiables en Russie, étendus sur la quasi-totalité du territoire, avec notamment plus de 100 installations de remontées mécaniques construites ces 10 dernières années. Néanmoins, beaucoup d'améliorations doivent encore être faites dans la plupart des stations, en particulier concernant la modernité des installations.

La Russie a également de nombreux projets pour attirer les visiteurs. L'un d'entre eux est de créer cinq domaines skiables dans la région du Caucase, chaîne montagneuse la plus

enneigée du monde. Ils constitueront à eux seuls plus de 850 kilomètres de pistes répartis sur 179 installations. L'objectif est de pouvoir entraîner sous cette nouvelle appellation 150'000 visiteurs journaliers et d'arriver à un chiffre annuel de 10 millions de journées-skieur (Vanat, 2017, pp. 120-121)⁴.

Ce projet s'exprime, entre autres, par un site internet regroupant les cinq domaines et offrant ainsi aux visiteurs potentiels une communication simple et efficace.

Depuis 2008, la Russie a également investi dans un centre de ski intérieur, situé à Krasnogorsk en banlieue de Moscou, qui permet de skier toute l'année. Leur système d'enneigement automatique est d'une très bonne qualité, évitant ainsi qu'une trop forte couche de glace se forme et que l'humidité n'y soit trop forte. Le site internet de ce complexe est traduit en plusieurs langues, dont le français et l'anglais. Il offre diverses informations sur la tarification et les offres spéciales. De plus, une visite virtuelle y est disponible, ainsi qu'une webcam diffusant en direct. Néanmoins la version mobile de ce site est moins accessible. Sur un Iphone, le format ne s'adapte pas à l'écran et l'outil de traduction n'est pas disponible.

La deuxième région du monde qui se montre très active sur le développement de l'industrie des sports de glisse est sans aucun doute la Chine. Comme pour la Russie, ce développement passe par l'organisation des Jeux Olympiques en 2022, attribué par le CIO à Pékin, la capitale chinoise devenant du même coup, après 2008, la première ville à accueillir à la fois les Jeux d'été et les Jeux d'hiver. Les investissements pour faire émerger de nouveaux domaines y sont colossaux. Selon le dossier que *Le Temps* a consacré à cet impressionnant essor, entre 2000 et 2010, plus de 200 stations ont vu le jour, uniquement dans le Nord-Est et les environs de Pékin. Le mouvement semble même s'être accéléré depuis les années 2010 et l'injection financière de gros promoteurs immobiliers. Quant aux nombres de skieurs, il est passé de 10'000 en 1996 à 12,5 millions en 2015 (Bürge & Zaugg, 2017). Et il semble que le courbe ne soit pas près de fléchir, tant le potentiel du pays est immense. En effet, la topographie du pays est propice, sachant que 40% de son territoire se situe à plus de 2'000 mètres d'altitude.

La Chine est donc en pleine évolution. Certaines de ses stations sont également sur une pente ascendante. L'exemple de Thaiwoo est représentatif. La station en toujours en développement, mais compte déjà 28 installations et est équipée de nouvelles technologies, notamment dans le domaine de l'enneigement qui est entièrement artificiel. De plus, un écran d'informations dans la station donne l'indice de pollution. En effet, la pratique du ski représente un moyen d'échapper à l'air nauséabond des villes, problème récurrent en Chine, et de faire respirer la nature à ses enfants (Schaeffer, 2017). Son dispositif internet est

⁴ <http://snej.com/>

également complet⁵. On peut y trouver l'offre hivernale et estivale du domaine, les tarifs et l'hébergement par exemple. Les QR Codes néanmoins ne fonctionnent que si l'on télécharge une application de *chat*. Il n'y a pas d'applications mobile en revanche, mais la version mobile du site est *responsive* et permet la traduction en anglais.

Le parc des glaces et des neiges de Harbin est un autre bijou de la technologie chinoise. Ouvert en 2017, c'est le plus grand lieu de ski *indoor* au monde. Quelques chiffres donnent le tournis : 80'000 m², 5 pistes de ski et une température maintenue à -5 degrés par un système de refroidissement au sol. Tous les types de skieurs se retrouvent annuellement pour dévaler les pistes et profiter des infrastructures mises en place (Agence France-Presse [AFP], 2017). Toutefois, le site internet est difficilement trouvable à travers les moteurs de recherche occidentaux, ce qui dénote peut-être que l'ambition première du projet n'est pas d'attirer une clientèle étrangère. Fait étonnant si l'on considère l'envergure et les investissements que ces infrastructures représentent.

Pour la Suisse, ces marchés émergents représentent bien entendu un concurrent de taille pour les prochaines années. En attendant, il est encore un moyen pour certaines stations d'y vendre leur savoir-faire. Ainsi, les stations de Laax et de Verbier ont pris le risque d'exporter leur modèle touristique et de l'appliquer à de nouvelles destinations chinoises (Bürge & Zaugg, 2017).

Cela dit, si le nombre de stations qui ont vu le jour est étonnant, il reste dérisoire au vu de la taille du pays. Par ailleurs, il convient encore de relativiser les chiffres, car seuls 12% des domaines sont équipés d'au moins cinq installations. De plus, la plupart des stations ont un matériel vétuste, non-conforme aux exigences européennes et il devra certainement être rénové à court terme.

En ce qui concerne les skieurs, la proportion de locaux est également infime par rapport à l'immense population du pays. Seul 1% des Chinois skie, ce qui correspond malgré tout au nombre total de skieurs dans l'ensemble des autres pays du monde (Schaeffer, 2017).

Beaucoup de spécialistes s'accordent à dire que la Chine est le futur du ski ; un pays montagneux et gigantesque, des moyens financiers qui paraissent sans limite et un «réservoir humain» immense, sachant que le gouvernement voudrait initier 300 millions de Chinois à la pratique des sports d'hiver d'ici au Jeux Olympiques de 2022 (Vanat, 2017, p. 156). Néanmoins, les exemples chinois et russe montrent que, malgré un potentiel de développement gigantesque, leur activité est en très grande majorité domestique. Dès lors, les stations des Alpes ne devraient pas, du moins pour le moment, voir cet élargissement du

⁵ <http://www.thaiwoo.com/>

marché comme une réelle menace. Au contraire, c'est une ouverture vers le monde, une conquête de nouveaux horizons qui doit les motiver à adapter leur offre pour attirer les skieurs de ces nouvelles destinations hivernales à venir skier chez eux, ou, à l'image de Verbier et Laax, à exporter un savoir-faire spécifique qui a longtemps fait figure de modèle au niveau international.

Enfin, les moyens de communications digitaux mis en place dans les projets évoqués sont de qualités diverses. Les sites internet consultés disposent d'informations complètes, mais tous n'ont pas une version mobile adaptée. On peut en déduire que ce qui se fait dans ces régions touristiques émergentes dans le domaine des TIC est à l'image du reste des infrastructures. La quantité et la rapidité du développement se fait souvent au détriment de la qualité. Dans ce domaine, les stations occidentales bien installées semblent toujours avoir un pas d'avance. Il s'agit peut-être, pour les pays alpins et pour la Suisse en particulier, de tenter de maintenir cette plus-value qualitative face à ces concurrents d'un nouveau genre.

2.3 Réaménagements au sein des remontées mécaniques en Valais

Après un bref aperçu du contexte global dans lequel doit se penser l'industrie du tourisme hivernal, il convient maintenant de réduire la focale autour de la région qui intéresse plus particulièrement le sujet de cette étude, le Valais, face à ses concurrents plus directs.

En partant du constat que les gens skient moins, que les touristes étrangers abandonnent les destinations helvétiques et que l'enneigement se fait plus rare, les stations se doivent de trouver des solutions pour remédier à une situation de plus en plus précaire.

Le Valais tient une place prépondérante dans le marché suisse. Plus de huit millions de journées-skieur ont été enregistrées durant la saison 2016-2017. Ce chiffre, bien que légèrement supérieur aux statistiques de la saison précédente (+1.46%, représentant plus de 118'000 journées-skieur), est en baisse par rapport aux cinq dernières années.

Pour l'économie du canton, les remontées mécaniques valaisannes génèrent un chiffre d'affaire de 314 millions de francs et permettent la création de plus de 5'000 emplois saisonniers (Stoffel, 2017, p. 2). L'importance du secteur justifie l'aide que le canton souhaite apporter pour son développement et sa rénovation.

Le temps est bien maintenant à l'évolution. En effet, la vieillesse des infrastructures – 22 ans en moyenne en Valais (Touros, 2017) – est l'un des chantiers prioritaires du secteur des remontées mécaniques valaisannes. Il est estimé qu'environ 25% des installations du canton devraient être rénovées (Stoffel, 2017, p.2). Or, actuellement, selon plusieurs spécialistes de la branche, le budget alloué aux remontées mécaniques en Valais est

insuffisant, comparé à des concurrents comme l'Autriche ou, à l'échelle nationale, les Grisons. Ce besoin de rénovation concerne la qualité des installations, mais également le taux d'enneigement mécanique. En effet, environ 40% des 2'000 kilomètres de piste du Valais bénéficient de canons à neige. Dans le Tirol, c'est près de 75% des pistes qui ont la possibilité d'être enneigées artificiellement. On estime ainsi que l'investissement total nécessaire à la «remise à niveau» des remontées mécaniques valaisannes s'élève à 1 milliard de francs (Swissinfo, 2016).

Les investissements sont donc colossaux à moyen termes et sont obligatoires pour que certaines stations survivent. La priorité pour ces dernières semble donc être le renouvellement de leurs installations.

Les stations valaisannes sont conscientes qu'une évolution dans le domaine structurel de l'offre est aussi nécessaire. Selon M. Gilles Praplan, responsable des *Remontées Mécaniques* (RM) d'Anzère, une uniformisation des services est aujourd'hui primordiale pour survivre. En effet, plusieurs stations valaisannes ont décidé de regrouper leur force sous une seule et même entité. L'exemple d'Anzère est pertinent. L'organisation Anzère Tourisme SA a été mise en place pour communiquer sous un nom unique en proposant tous les services de la station à travers un seul canal (Praplan, 2017). Cette tendance est fréquemment utilisée par les spécialistes du secteur. Monsieur Sébastien Traveletti, directeur de SKIDATA pour la Suisse romande, parle d'une «industrialisation du ski» pour définir la chaîne de valeurs d'une destination. Pour que l'expérience d'un client soit positive dans une station, il faut que tous les maillons de cette chaîne communiquent entre eux et soient d'une qualité uniforme. Selon lui, le tourisme du ski valaisan et, à fortiori, les remontées mécaniques ne peuvent pas continuer de travailler chacun de leur côté (Traveletti, 2017).

Une autre problématique à traiter concernant la situation actuelle des remontées mécaniques en Valais est celle de la tarification. Un article du *24 Heures* publié le 11 novembre 2017 va dans ce sens. Selon Wilhelm Weber, spécialiste de la question, les remontées mécaniques ne peuvent plus utiliser un prix statique et doivent donc recourir à ce que l'on appelle le *dynamic pricing* (Weber in Genillard, 2017). Cette appellation fait référence, selon B. Bathelot «à des modes de fixation des prix par lesquels ces derniers évoluent de manière dynamique et éventuellement en temps réel en fonction de nombreux paramètres» (Bathelot, 2016b). Cela signifie que les prix vont évoluer dans le temps, comme il est déjà d'usage dans les compagnies aériennes par exemple. W. Weber affirme que la tarification statique ne permet que de diffuser le prix maximum d'un produit et que la seule manière de faire évoluer ce montant est d'y pratiquer des rabais. Or, selon lui, ce n'est pas la meilleure solution. Il pense en effet que le tourisme doit adopter une stratégie marketing plus agressive, en imposant le rythme à ses consommateurs (Weber in Genillard,

2017). C'est précisément ce que certains acteurs des remontées mécaniques ont entrepris, avec l'apparition de plus en plus fréquente de cartes fidélités et d'autres offres tarifaires intéressantes qui adoptent ce système dynamique.

2.3.1 Magic Pass en Suisse romande

Il est possible de dégager plusieurs exemples illustrant cette tendance sur le marché. Le plus récent est sans doute celui du Magic Pass. Cette offre promotionnelle a été mise en place par une coopérative regroupant plusieurs responsables de sociétés de remontées mécaniques romands, sous le nom de *Magic Mountain*.

Après une étude de marché à l'étranger, cinq représentants de la coopérative sont revenus avec l'idée que le ski romand n'allait pas survivre à ces 10 prochaines années si rien ne changeait. Ils ont alors décidé de créer cette coopérative pour unir leurs forces et s'inspirer d'une offre tarifaire basée sur un prix dynamique vendue à Vail, au Colorado. La coopérative a alors démarché les stations suisses romandes pour leur exposer leur projet et les inviter à le rejoindre. Le prix de lancement a été fixé à CHF 359.-⁶, augmentant au fil du temps et du nombre de réservations. Afin de calculer une répartition proportionnée des bénéfices de l'opération, chaque station se devait de fournir les chiffres de leurs résultats des cinq dernières années. Au début de cette saison, ce sont ainsi 25 stations, réparties entre les cantons du Valais, de Vaud, de Fribourg et de Neuchâtel qui font partie de l'offre du Magic Pass (Praplan, 2017). «Notre objectif consiste non pas à dévaloriser notre produit, mais à développer une nouvelle offre, bien plus étendue» explique Monsieur Magistretti, responsable des RM de Crans-Montana, qui a adhéré au projet (Monay, 2017). L'idée est donc bien de renouveler un produit pour redynamiser les ventes et attirer plus de skieurs dans les stations romandes.

Le système de fonctionnement dépend du nombre de passages, pondéré par la taille de la station qu'engendrera la destination pendant la saison : plus la station attire de visiteurs, plus la redistribution sera élevée pour elle. Aussi, les plus petites stations, qui ne réaliseraient pas un chiffre d'affaire comparable aux saisons précédentes, se verront soutenu par une aide financière visant à compenser les pertes.

Sébastien Traveletti énonce ainsi une mise en commun des forces ; si un client n'est pas satisfait dans une station, il aura le choix de se rendre dans l'une des 24 autres. Cette notion modifie totalement le paysage du ski romand. En effet, auparavant, les stations se concurrençaient sur les prix pour attirer les clients. Désormais, avec le Magic Pass, les prix

⁶ C'est moins cher que l'abonnement de saison de n'importe laquelle des stations faisant partie du projet.

sont uniformisés, mais c'est la qualité de l'offre qui fera la différence. Chaque station se doit ainsi de proposer les meilleurs services possibles pour rester attractive (Traveletti, 2017). La méthode est donc stimulante, autant pour le consommateur que pour les acteurs du tourisme dans leur ensemble.

Pour les consommateurs, la commande est disponible sur internet à travers le site⁷ depuis le mois d'avril 2017. C'est là que le lien entre ce projet et les TIC prend sens. S. Traveletti est conscient de la relative simplicité de l'interface du site internet mis en place. Cependant, le choix est de rendre le processus d'achat le plus intuitif et le plus rapide possible pour le consommateur. Le site comporte toutes les informations nécessaires (liste des stations, conditions d'utilisation, date de validité). Le formulaire d'inscription est basique, demandant de fournir les informations usuelles. La commande est uniquement possible par carte de crédit. Bien que le paiement par ce biais soit entré dans les mœurs, la proposition d'une méthode alternative pourrait peut-être attirer davantage d'acheteurs.

Au-delà de la campagne publicitaire qui a visé à faire connaître le projet, les technologies constituent la colonne vertébrale du concept, tant du point de vue du fonctionnement pratique (tourniquets SKIDATA) que du point de vue de système de commande (site internet).

Dès l'année prochaine, l'offre pourra se garnir de prestations impliquant d'autres acteurs du tourisme. La gestion informatique gagnera donc encore en importance, d'autant qu'elle pourra se baser sur l'expérience d'une première saison. S. Traveletti explique que ce projet se base sur l'exemple d'Easy Jet, qui, grâce aux informations collectées, offre différents services, comme l'hébergement ou la location de voiture. Sachant que le Magic Pass sera également à la source de la base de données collectées, il sera possible de les utiliser pour en faire profiter ses consommateurs. Il est aussi conscient que cela prendra du temps, car c'est la première fois qu'une base de données aussi importante sera à disposition en Suisse romande (Traveletti, 2017).

Selon Philippe Besson, directeur de Télé Villars-Gryon, l'objectif est de faire progresser le chiffre d'affaire de 10 à 15% pour la saison à venir (Monay, 2017). Plus de 80'000 abonnements étaient déjà vendus au début du mois d'octobre, ce qui n'est pas encore totalement à la hauteur des objectifs initiaux (120'000). Ce chiffre toutefois surpasse largement le nombre d'abonnements à la saison vendus dans l'ensemble des 25 stations membres, soit entre 30'000 et 40'000 par année (Genillard & Haddou, 2017). Philippe Magistretti explique aussi que l'un des objectifs est de pouvoir donner la motivation à des nouveaux skieurs de tenter l'expérience. L'attrait de pouvoir skier dans différents domaines

⁷ <https://www.magicpass.ch/>

en ne déboursant qu'une seule fois dans la saison pour l'abonnement peut permettre d'acquérir une nouvelle clientèle (Monay, 2017). Des destinations ne pouvaient pas se permettre de ne pas rejoindre ce projet si elles voulaient continuer à survivre sur le marché. C'est ce qu'explique Sandrine Mages, membre de l'équipe de communication et marketing à *l'Office du Tourisme* (OT) d'Ovronnaz (Mages, 2017). Le constat est donc clair et confirme le fait que le Magic Pass devrait surtout être bénéfique aux petites et moyennes stations.

De ce fait, si l'appel de la coopérative *Magic Mountain* a été lancé à l'ensemble des sociétés romandes, certaines ont choisi délibérément de ne pas rejoindre le projet. C'est le cas notamment de Nendaz et d'autres grandes stations valaisannes, comme Verbier ou Zermatt pour ne citer qu'eux. Frédéric Grichting, responsable communication et marketing de *Nendaz Veysonnaz Remontées Mécaniques SA* (NV Remontées Mécaniques SA), explique que ce choix est financier. Selon lui, le Magic Pass ne permettrait pas à Nendaz de dégager le même chiffre d'affaire qu'actuellement (Grichting, 2017).

A l'inverse, d'autres stations de petites tailles n'ont pas été contactées par la coopérative *Magic Mountain*. C'est notamment le cas des Pléiades, station située au-dessus de la Riviera vaudoise. Sébastien Dumusque, membre de la coopérative des Pléiades, explique en effet l'intérêt de la station pour le projet mais qu'ils n'en n'ont pas eu la possibilité. Ceci, car ils ne bénéficient pas des accès SKIDATA et donc des moyens de récolte de données nécessaires au Magic Pass. Monsieur Dumusque insiste sur l'importance de la mise en place de ces installations dans la station pour continuer à exister. Un projet est d'ailleurs en vigueur pour mettre en place les tourniquets et le matériel technologique inhérents aux récoltes de données SKIDATA pour la saison 2018-2019, moyennant un investissement de CHF 100'000.- échelonné sur plusieurs années (Dumusque, 2017). A l'évidence, il convient de constater que des carences technologiques, en l'occurrence sur l'absence de données digitales d'accès, peuvent être un frein pour le développement d'une station.

3. Technologie et communication

La technologie est indispensable dans la façon de communiquer. Que ce soit avec un site internet, une application mobile ou à travers les réseaux sociaux, les entreprises utilisent toujours plus ce type de canal pour interagir avec leur clientèle. Ce chapitre traite des différents moyens qui sont à disposition des entreprises pour améliorer leur communication. Il sera également question du marché de l'internet mobile et de son importance dans le tourisme et plus précisément dans le tourisme hivernal.

3.1 Les technologies de l'information et de la communication

Les *Technologies de l'Information et de la Communication* (TIC) font référence à l'utilisation des nouveaux outils informatiques pour communiquer. Il faut maintenant définir en quoi consistent les TIC et quels sont leurs domaines d'application.

3.1.1 Cadre et définition

Le dictionnaire Larousse définit les TIC comme un «ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique» (s.d.). Dans le cadre d'une entreprise, les premières pratiques liées aux TIC ont été les échanges d'e-mails par exemple. Ces technologies sont utilisées dans différents domaines, comme l'entrepreneuriat ou l'éducation, car elles facilitent le processus de communication.

Toutefois, c'est à des fins marketing que les TIC semblent être le plus bénéfiques, et c'est en ce sens qu'elles sont intéressantes dans le présent travail. Leur utilisation a en effet bouleversé la façon de communiquer une information ou de promouvoir un produit. A commencer par les réseaux sociaux, qui constituent une plateforme gigantesque pour la visibilité, l'échange et la publicité. Les consommateurs potentiels jouent deux rôles dans ce processus ; celui de spectateur, recevant les informations et les traitant selon son intérêt relatif. Mais aussi celui de l'acteur, en faisant office de promoteur indirect, offrant une publicité à moindre coût à une entreprise (Dettwiler, 2017). Pour le client, les TIC sont ainsi le moyen d'avoir accès à une multitude d'informations très facilement et avoir ainsi le choix dans l'achat de produits.

Du point de vue de l'entreprise, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication peut prendre diverses formes. Cette méthode résulte du fait qu'elle permet de cibler son public de manière plus précise et de promouvoir ainsi les produits adaptés à un certain type de clientèle.

Du fait de l'influence toujours grandissante de ces nouveaux outils, un concept marketing a été défini, en adéquation avec les TIC, afin de mieux comprendre sa mise en pratique.

3.1.2 Concepts marketing digitaux

Le *Social, Local, Mobile* (SoLoMo) est un concept marketing pensé par John Doerr pour désigner la convergence entre les nouveaux moyens de communication et l'achat des consommateurs. C'est alors un moyen de s'inscrire dans la lignée des TIC à des fins commerciales.

Cette approche découle des changements fondamentaux dans la manière de communiquer. Les gens sont connectés partout et tout le temps et il faut être capable de répondre à leurs besoins et leur fournir les informations demandées en tout temps.

Le *Social* désigne les réseaux sociaux et leur importance. C'est un générateur de trafic. Voici quelques chiffres montrant leur impact : 75% et 83% des internautes masculins et féminins sont sur Facebook, plus de 50% des visionnages sur YouTube se font depuis des appareils mobiles. Ces statistiques démontrent que les réseaux sociaux sont largement utilisés et qu'il est donc essentiel pour une entreprise de communiquer à travers ces plateformes pour cibler et toucher leur clientèle (Duarte, 2017a). Cette pratique a donc pour avantage de toucher une majorité de la population et de permettre une communication horizontale, soit un échange entre les consommateurs mais également de façon verticale entre les clients et les marques à travers des commentaires sur les réseaux sociaux.

Le deuxième élément du concept est le *Local*, qui fait référence au ciblage des informations diffusées selon la localisation du consommateur. C'est un accélérateur de vente. Les smartphones ont en effet des outils de géolocalisation, notamment activés par les moteurs de recherches. Ainsi, lorsqu'un utilisateur va chercher un certain type de produit, les résultats seront adaptés à sa position et il aura accès à tous types d'informations nécessaires (points de vente, horaire, offres spéciales). Quelques chiffres prouvent l'essor de la recherche locale : 80% des consommateurs consultent les moteurs de recherche pour obtenir des informations locales, 18% de ces recherches amènent à un achat dans la journée (Duarte, 2017a). Ainsi, les outils permettant la géolocalisation sont essentiels et ont un réel impact sur les ventes.

Le dernier aspect est le *Mobile*, qui indique l'ère du marketing du mobile. C'est un multiplicateur d'affaire. 71% des parcours d'achat débutent sur mobile, les recherches sur mobile ont été multipliées par 15 en seulement 4 ans. Il est donc essentiel pour une entreprise de développer une stratégie de communication à travers le mobile, que ce soit par une application ou un site internet *responsive* (Duarte, 2017a).

Ce concept, lié aux TIC, contient donc beaucoup d'avantages, pour la facilité d'accès du consommateur et la visibilité de l'entreprise. Il fait partie d'un nouveau marketing digital dont il est question dans la prochaine partie.

Un autre type de marketing en vogue et utilisant les TIC est celui que l'on qualifie de «programmatique». Selon Grégoire Peiron, il désigne «des technologies d'achats médias automatisés aux enchères, en temps réel et basé sur des algorithmes d'optimisation selon des objectifs de campagne» (2016). C'est un procédé qui a révolutionné la publicité sur internet (Shackleton, 2017). Il se divise en quatre étapes :

- L'utilisateur se rend sur un site internet qui utilise le programmatique.
- Durant le chargement de la page, une évaluation est faite concernant les préférences de l'utilisateur afin de déterminer quels messages publicitaires seront le plus adaptés.
- Cet espace publicitaire sera dans le même temps mis aux enchères virtuellement pour les entreprises intéressées.
- Celle qui aura fait l'offre la plus haute verra sa publicité affichée sur le site internet en question.

Cette stratégie est un moyen de cibler les besoins et intérêts du consommateur afin de lui proposer les produits adéquats, et ceci, en seulement quelques secondes. Sachant que 67% des consommateurs utilisent plusieurs écrans durant leur processus d'achat, il est possible de récolter trois types principaux de données : le type d'appareils utilisé, les intentions d'achats et les données captées sur les écrans des consommateurs (Peiron, 2016).

Il existe plusieurs types de programmatique apparus entre 2011 et 2012 et qui diffèrent selon leur mode de fonctionnement :

- Le *Real Time Bidding* (RTB) : Le plus utilisé. Fonctionne avec un algorithme permettant de combiner les clients, les coûts et les publicités.
- Le «programmatique direct» : Permet de connecter l'acheteur et le vendeur. Il est plus sûr que le RTB car le contrôle du site est plus grand pour l'annonceur.
- L'enchère privée : Le propriétaire du site choisi à qui il va proposer les enchères (Shackleton, 2017).

Ce processus se passe sur ce que l'on appelle une *Ad Exchange*, soit une place de marché. Le RTB a le désavantage de ne pas offrir de sélection préalable entre les différents annonceurs et cela comporte donc des risques en termes de sécurité et de diffusion du message.

Le «programmatique direct» est donc plus sûr que les enchères RTB, car chacun sait à qui il a à faire, ce qui réduit les risques de fraude. L'enchère privée constitue un avantage plutôt pour l'éditeur de l'espace que pour l'annonceur. En effet, une sélection est faite au préalable et seuls les annonceurs ciblés peuvent participer à l'enchère, ce qui lui donne un fort contrôle. Pour l'annonceur en revanche, ce procédé coûte généralement plus cher que le RTB, qui reste le procédé le plus utilisé dans le marketing programmatique (La Fabrique du net, 2016).

Les buts de cette pratique sont divers. Il permet notamment de viser un public réceptif, d'augmenter les ventes, d'utiliser le *Customer Relationship Management* (CRM)⁸ pour la gestion des données du client et la capacité d'automatiser en temps réel la campagne selon les objectifs. En prenant en compte que les achats liés au programmatique ont augmenté de 70% en 2015, cette méthode est considérée comme le marketing du futur (Peiron, 2016).

En résumé, les avantages d'un marketing digitalisé pour les entreprises sont certains ; gain de temps, ciblage de la clientèle, plus grande visibilité et davantage de ventes. Cependant, une problématique est soulevée, celle du traitement des données. En effet, toute cette pratique nécessite de collecter des informations sur le consommateur afin de mieux connaître ses habitudes, ses préférences et son mode de consommation. Jusqu'à quel point les entreprises peuvent-elles entrer dans la vie privée des consommateurs et quelles sont les limites légales de ce processus ?

3.2 Cadre légal pour la récolte des données

Les données utilisées par les entreprises pour cibler au mieux leur clientèle et leur proposer le service le plus adapté possibles par l'utilisation des CRM se heurte aux lois sur la protection des données privées. Le cadre légal va ainsi subir une modification à échelle européenne en 2018.

Le 14 avril 2016, le Parlement Européen a approuvé un texte de loi, le *Règlement général sur la protection des données* (RGPD), qui sera mis en application dès le 25 mai 2018 en remplacement d'une loi similaire votée en 1995, afin d'accorder plus de contrôle aux individus sur leurs informations d'ordre privé. Cette réglementation vise à mettre en commun les pratiques concernant la protection des données dans les 28 pays de l'Union Européenne.

⁸ « CRM est l'acronyme de « Customer Relationship Management » ou « Gestion de la Relation Client ». Le CRM regroupe l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing ou de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client » (Bathelot, 2017a)

De plus, tous les pays traitant avec des informations concernant des habitants de ces 28 pays sont également concernés, notamment la Suisse (Ueberschlag, 2017).

Ce changement était nécessaire, selon Nicolas Vernaz, spécialiste de la sécurité des données :

Pendant de nombreuses années, le volume des données récoltées et stockées a augmenté sans vraie prise de conscience quant au risque que cela pouvait représenter. Pour la première fois, une initiative massive visant à protéger la vie privée aboutit, ce qui est très positif même si cela représente un énorme travail d'adaptation pour les compagnies (Ueberschlag, 2017).

Ce constat illustre que depuis l'apparition d'internet, les entreprises ont récolté une très grande quantité de données sans que les personnes concernées en soient réellement conscientes. Il devenait donc urgent, selon M. Vernaz, de trouver une solution pour protéger les individus et régulariser ce processus.

Le RGPD est donc une uniformisation des lois européennes à ce niveau, qui sera traduit dans chaque pays concernés dans sa langue officielle. Cette nouvelle législation concernera toutes les entreprises qui ont à gérer des données personnelles de clients, notamment à des fins marketing (Comtet, 2017). Ces entreprises devront alors s'adapter en faisant notamment preuve d'une plus grande transparence quant au traitement qu'elles feront de ces données auprès du client. Voici certains points sur lesquels les entreprises devront s'aligner concernant le RGPD (Ueberschlag, 2017) :

- L'assurance que les données seront effacées si aucun réel motif ne justifie leur conservation.
- Donner l'accès au client à ses propres données.
- Avoir un document signé du client prouvant son consentement sur le traitement de ses données.

De plus, comme le souligne Benoît De Nayer, il sera désormais interdit de collecter des données d'un jeune de moins de 16 ans, sauf autorisation explicite des parents (Comtet, 2017).

Le RGPD permettra ainsi d'uniformiser la loi à ce sujet et les entreprises sauront à quoi s'en tenir. En cas de non-respect, les entreprises seront amendées à hauteur de 10 à 20 millions ou entre 2 et 4% du chiffre d'affaire de l'année précédant l'infraction, sachant que le plus haut montant sera appliqué (Ueberschlag, 2017).

A échelle suisse, le 20 décembre 2016, le Conseil Fédéral a soumis un avant-projet qui doit encore être discuté (ndlr en octobre 2017) sur la Loi sur la protection des données (LPD) pour reposer les mêmes normes que la législation européenne. Par exemple, l'échange des données avec l'étranger sera déterminé et régulé par le Conseil Fédéral et non plus par la personne responsable du traitement de ces données (Tharin & Willi, 2017, p. 2). Les entreprises devront aussi informer les personnes concernées que leurs données seront utilisées ou si un dysfonctionnement a été constaté dans leur traitement, et ce, dans les 72 heures (Ueberschlag, 2017).

Un contre-projet a subi quelques modifications lors de la votation du 15 septembre 2017. Par exemple, les responsables du traitement des données devront tenir un registre détaillé des activités. De plus, les sanctions ont été réduites, ramenant l'amende à CHF 250'000.- maximum au lieu des CHF 500'000.- initialement proposés (Métille, 2017). Mais cela reste dérisoire face à la législation européenne évoquée précédemment, comme le souligne Sylvain Métille (2017).

En conséquence, le traitement des données, facilité par l'avènement du digital est donc en train de subir des modifications et les entreprises devront se plier à ces nouvelles règles. Il en va bien entendu de même pour les entreprises touristiques et de remontées mécaniques.

3.3 Internet mobile et communication

AnyTime, AnyWhere, Any Device. Tels sont les termes qui peuvent définir l'accès à internet aujourd'hui. En effet, cette devise inventée par Xavier Dallot, spécialiste en communication, résume parfaitement le fait qu'il est maintenant possible de se connecter à n'importe quel moment, n'importe où et avec tous types d'appareils. Le terme de «mobiquité» est également utilisé pour définir cette omniscience du mobile et de l'accès à internet. Cette appellation est ce qu'on appelle un mot-valise, résultat de la conjonction entre l'ubiquité, désignant le fait d'être présent partout et à plusieurs endroits à la fois, et la mobilité (El Moaddem, 2016).

Cette expression résulte des chiffres impressionnants atteints par l'utilisation d'internet, l'accès à la connexion ou le nombre d'appareils connectés dans le monde. Depuis 2010 par exemple et l'apparition des smartphones, ces chiffres n'en finissent plus de grimper et la connectivité mobile est devenue une composante normale de notre société.

Le taux de pénétration de ce marché connaît un développement exponentiel. Alors qu'en 2014, environ 47% des personnes possédant un smartphone se connectaient à internet,

c'est le cas de plus de 59% en 2017 (Journal du Net, 2017). Soit une progression de près de 12% en seulement 3 ans. L'accès à internet à travers son téléphone est devenu le moyen de navigation favori des usagers, si bien que selon le dernier *Global Digital Snapshot* en 2017, 54% des connexions internet se font à travers un mobile, notant une progression de 21% par rapport à 2016 (Blaison, 2017). Ces statistiques sont confirmées par l'évolution des ventes de smartphones, qui sont passées d'environ 1 milliard d'unités en 2013 à presque 1.5 milliard en 2017 (Auffray, 2017).

3.4 L'utilisation des TIC dans le monde du tourisme

Le secteur touristique est grandement concerné par l'utilisation des TIC. Durant tout le processus de voyage, des recherches à la réservation finale, le client trouve les informations souhaitées surtout à l'aide d'outils informatiques (Lehalle, 2017). Les entreprises touristiques doivent donc accompagner les personnes durant tout ce processus décisionnel en proposant des services en ligne, comme des brochures ou de la vente directe. Le client, par le biais d'internet est devenu son propre organisateur de voyages, faisant passer le business d'un schéma B2B à un processus B2C⁹.

Dans son livre «Mondes du tourisme», Johan Vincent distingue trois dimensions dans l'utilisation du digital à des fins touristiques :

Le circuit touristique : utilisation des QR codes et simplification du processus d'achat.

La réalité augmentée : mise en valeur de la destination à travers des outils.

L'application mobile : permet un contrôle du contenu et une communication avec le client (2015).

Au moment d'établir leur stratégie liée au digital, les stations doivent donc avoir plusieurs priorités en tête. Certaines ont su trouver des pratiques innovantes pour aborder la communication digitale, et ce, durant toutes les étapes du parcours client. Une liste non exhaustive de ces pratiques sera abordée dans le chapitre 6 de ce travail.

Il y a différents outils technologiques utilisés par le secteur touristique, comme par exemple les applications mobiles, la géolocalisation ou le *Quick Response Code* (QR Code). Ces pratiques permettent de faciliter l'accès aux informations ou d'aider le client à se repérer. Le QR Code est un code barre permettant de remplacer les tickets classiques qui permet un gain de temps.

⁹ Ces termes définissent le fait de passer par une agence de voyage, soit *business to business* ou d'avoir une vente directe au client avec le *business to customer* (Perignon, 2016).

3.4.1 Le m-tourisme

Selon une étude réalisée par KPMG, les ventes par internet dans le tourisme varient selon les secteurs. Par exemple, elles représentent 50% des ventes dans l'hôtellerie mais seulement 10% pour les agences de voyage. Ces ventes en ligne subissent également une forte évolution de par la forte utilisation des smartphones ou des tablettes. Ainsi, 42% des visites en ligne sur des sites d'acteurs privés du tourisme se font depuis un téléphone mobile. De plus, 25% des réservations en ligne sur ces sites sont effectuées depuis un smartphone ou une tablette (Bonneau, 2011).

Cette tendance est communément appelée le «m-tourisme» pour définir l'usage de la technologie mobile dans le tourisme. Les «mobinautes», terme utilisé pour désigner les utilisateurs de technologie mobile, sont toujours plus nombreux. Ils sont donc un public qu'il est important d'acquérir pour les entreprises touristiques.

Les TIC sont donc de plus en plus en plus utilisées dans le secteur touristique. Les réseaux sociaux, les nouveaux canaux de communication servent à établir une meilleure relation avec le client et permet une plus grande visibilité de l'offre disponible. Les remontées mécaniques ne dérogent pas à la règle. La technologie est mise de plus en plus au service du client pour améliorer son expérience et pour perfectionner les offres à disposition.

3.4.2 La digitalisation en station

Il a été vu que le secteur des remontées mécaniques, notamment en Suisse était sur le déclin. Les visiteurs viennent moins skier, le marché se diversifie et il faut donc trouver le moyen de rester attractif. Cela peut passer par une digitalisation des services en station.

La digitalisation du ski a réellement débuté avec l'apparition de SKIDATA, leader mondial, proposant une innovation dans les remontées mécaniques. En effet, les tourniquets et les cartes munies de *Radio-frequency identification* (RFID) ont remplacé les code-barres. Cela facilitait le processus, car les visiteurs n'avaient plus besoin de sortir leur forfait à chaque passage. L'usage des services SKIDATA est monnaie courante dans les stations suisses, puisqu'utilisés dans plus de 80% de celles-ci (Traveletti, 2017).

La démocratisation de ces systèmes date du début des années 2000. S. Traveletti affirme que la connectivité en Suisse est de grande qualité, ce qui permet un accès à la 3G, voire à la 4G dans toutes les stations en Suisse. Si dans d'autres pays les stations se munissent de réseaux wifi sur tout le domaine, c'est surtout que leur connexion est moins bonne (Traveletti, 2017). En Suisse, comme l'expliquent certains responsables de domaines, les stations fonctionnent plutôt avec des *hotspots*, qui sont des bornes diffusant un réseau Wifi

dans un périmètre donné. Ces bornes sont placées à des endroits stratégiques, comme les restaurants ou les points de départs et d'arrivées des télécabines. Ces réseaux sont généralement gratuits et nécessitent uniquement une connexion à travers un numéro de téléphone et un code envoyé par SMS (Interviews de l'auteur, 2017).

Les technologies n'en finissent plus d'évoluer et désormais, ces dernières se mettent au service des clients pour améliorer leur expérience. La vente en ligne est également utilisée dans certaines stations, mais cela ne représente pas encore une grande part du chiffre d'affaire. En effet, selon un article paru en 2015, seuls 10 à 12% des revenus des RM est généré par les ventes en ligne face aux ventes «traditionnelles» à la caisse (Monay, 2015).

En ce qui concerne les applications mobiles officielles des stations suisses, l'Observatoire Valaisan du Tourisme a effectué un benchmark, soit une étude comparative, basée sur 52 cas. Cette enquête s'est centrée sur 17 applications disponibles gratuitement sur iPhone. Quatre catégories de différenciations apparaissent ; le local, le personnel, le social et le jeu. Il découle de cette étude une augmentation des fonctionnalités pour le même nombre d'applications et l'apparition de nouveaux outils permettant l'interactivité : la *gamification* (Observatoire Valaisan du Tourisme [OVT], 2013).

Plus récemment, une étude a été réalisée par Atos Consulting durant l'hiver 2016-2017 concernant la digitalisation des stations suisses. Les résultats généraux montrent que les stations soumises à l'enquête ont toutes saisi l'enjeu et l'importance d'avoir recours à des outils technologiques. Cependant, leur mise en pratique est encore perfectible, comme le fait que le site internet version mobile contiennent moins d'informations que la version web. Un autre point relevé est que les domaines formant une collaborations (les 4 Vallées par exemple) communiquent chacun de leur côté et n'unissent pas toujours leur force sous une seule bannière.

Au final, la station qui se distingue avec la première place de cette comparaison est Zermatt. Avec son application Skiguide, elle permet d'avoir accès à toutes les informations nécessaires (localisation, restaurants) et il est aussi possible d'avoir ses statistiques personnelles sur la journée de ski, à travers la plateforme skiiline.cc.

En revanche, le domaine des 4 Vallées, regroupant Veysonnaz, Nendaz, Verbier, Thyon, La Tzoumaz et Bruson occupe une peu flatteuse 13^e place sur les 14 stations étudiées. Cela est notamment dû au fait qu'ils n'ont pas d'application mobile, que les informations entre les stations ne sont pas centralisées et que le site internet en version mobile n'est pas à la hauteur. Néanmoins, les bons points relevés sont que le site est disponible en trois langues :

français, allemand et anglais et qu'il est possible d'acheter les billets en ligne (Atos consulting, 2016).

3.5 Les applications mobiles du skieur

Il y a deux types d'applications lisibles sur les smartphones ou les tablettes ; les applications natives et les *web apps*. Les premières sont directement téléchargeables sur les appareils à travers des boutiques en ligne comme Google Store ou Apple Store, dépendant du système d'exploitation utilisé par l'appareil. Ces applications sont les plus faciles à utiliser, notamment car elles sont disponibles hors connexion internet. L'autre moyen d'accès à une application est la *web app*, désignant le fait de la consulter via le navigateur internet. Cela a l'avantage de ne rien coûter, en revanche, le flux des informations sera moins rapidement téléchargé, le contenu n'est pas toujours disponible dans son intégralité et il n'est pas possible d'y accéder sans connexion internet.

Du point de vue des développeurs, une *web app* a l'avantage d'être mis en place plus facilement, en rendant son site internet lisible sur tous types d'écrans, ce qui se définit comme étant *responsive*. Le choix d'une entreprise de développer une application native ou une *web app* dépend donc de critères tels que ; le budget alloué, la visibilité recherchée et la volonté ou non de la rendre accessible hors-connexion (Viswanathan, 2017).

Joan Plancade explique que seules 25 applications sont en moyenne ouvertes par mois et le marché est occupé à 80% par les 100 à 200 leaders. De plus, 95% des applications téléchargées sont effacées dans les trois mois qui suivent (2016). Ces chiffres illustrent le caractère éphémère du marché et la difficulté de s'y distinguer.

La pratique des sports d'hiver n'échappe pas à la technologie et à cette connectivité de tous les instants. Dans ce micromarché, il existe des applications officielles des stations, comme il sera vu plus tard et des applications générales pour le skieur. Elles se divisent en plusieurs catégories, comme illustré dans le tableau non exhaustif ci-dessous.

Tableau 1 : Les applications mobiles du skieur

Informations	Géolocalisation	Performances	Sécurité
<i>Ski & Neige</i> - Permet de se renseigner sur les conditions d'enneigement et de les commenter pour les autres utilisateurs.	<i>GPS on Ski Map</i> - Après avoir entré la localisation, l'application met à disposition les cartes téléchargeables.	<i>Skitude</i> - Enregistre les données, lance des défis et permet de partager ses performances avec ses amis.	<i>Isis</i> - Détecte les chutes dans les avalanches ou crevasse et contacte les secours.
<i>Ski 360</i> - Indique les conditions météo, d'enneigement en temps réel pour la station voulue. Possibilité de poster des photos.	<i>4Riders Ski</i> - Propose un calcul d'itinéraire, une localisation par GPS et des cartographies en 3D. Pas disponible dans toutes les stations.	<i>Ski Tracks</i> - Calcule la vitesse, la distance et le nombre de descentes effectuées. Diffuse aussi de la musique et permet le partage de photos.	<i>Mammut Safety</i> - Intègre des outils tels qu'une boussole et un altimètre et une fonction Risk Check, permettant de calculer les risques du terrain.

Source : Adapté de Ondet (2017) et Quay-Thevenon (2017)

Les choix sont donc nombreux en ce qui concerne les applications à utiliser au ski. Aucun aspect n'est laissé au hasard et il est donc possible de trouver tous types d'informations à travers des outils téléchargeables sur son smartphone.

Un autre exemple d'application à utiliser durant la pratique des sports d'hiver, et plus particulièrement à la randonnée, est celui de Nivotest. Robert Bolognesi, son créateur a été contacté afin de fournir plus de détails quant à son utilisation.

R. Bolognesi est nivologue et son but était d'offrir un produit permettant de fournir des informations quant au terrain et au risque d'avalanche. L'application contient également un aspect pédagogique. En effet, au préalable, les utilisateurs doivent entrer leur itinéraire observer, étudier l'environnement, l'inclinaison de la pente et entrer ces données dans l'application. C'est par ce procédé et en analysant ces informations que Nivotest peut fournir un diagnostic précis sur les risques d'avalanche. R. Bolognesi voulait cette interactivité entre l'utilisateur et l'outil, non seulement pour offrir le meilleur service possible, mais aussi pour sensibiliser les gens à la montagne, son environnement et ses risques.

L'aspect sécuritaire est ainsi mis en avant par R. Bolognesi. C'est notamment pour cela que Nivotest fonctionne en local et n'a donc pas besoin d'une connexion internet. Ceci pour éviter que les randonneurs ne se retrouvent démunis parce qu'ils ne captent aucun signal.

En somme, R. Bolognesi voulait offrir un service ralliant la technologie à la nature. Il définit ainsi son produit comme du *numérique réel* ; pour bénéficier d'une aide digitale, le randonneur doit observer le paysage, se connecter à la nature en quelque sorte.

Comme il a été vu dans ce chapitre, l'internet mobile, l'accès à l'information «tout de suite et tout le temps» est en vogue. Le nombre d'utilisateurs ne cesse d'augmenter et les entreprises cherchent toujours plus à innover pour rester visible aux yeux des consommateurs.

La prochaine partie de ce travail est centrée sur une analyse qualitative de plusieurs stations suisses romandes à propos de leur offre liée aux TIC. A travers des interviews, les questions traitant de l'importance de la digitalisation et des services mis en place ou été posées à des responsables de stations et à des professionnels du domaine informatique.

4. Analyse qualitative

Pour connaître la situation en Suisse romande, plusieurs stations valaisannes ont été contactées. Le but était d'obtenir une interview avec un responsable des remontées mécaniques pour définir leurs actions entreprises dans l'utilisation des TIC et quelle était leur position face à ce changement dans le mode de communication.

Ce chapitre reprend les résultats obtenus lors des entretiens effectués sous la forme d'une analyse qualitative. Selon Bergadaà et Nyeck, ce type d'étude se définit comme suit :

Collecte d'informations permettant de comprendre l'attitude et les motivations des individus d'une population. Elle repose le plus souvent sur des entretiens individuels en profondeur ou sur des entretiens de groupe à partir d'un petit échantillon (moins de 50 personnes en général) (Bergadaà & Nyeck, s.d.).

Pour déterminer l'avis ou la position des acteurs du tourisme hivernal par rapport au sujet d'étude, il apparaît que c'est une méthode pertinente.

Un total de neuf entretiens a pu être réalisé. Cependant, dans cette partie, seuls les interviews de sept représentants de cinq stations valaisannes seront prises en compte, soit celle de : Frédéric Grichting et Joann Walter de NV Remontées Mécaniques SA, Gilles Praplan et Damian Indermitte de Télé Anzère SA et Anzère Tourisme SA, Sandrine Mages de l'OT d'Ovronnaz, Carole Moos de la société des remontées mécaniques de Verbier et Éric Crettaz des remontées mécaniques de Thyon 2000. Néanmoins, l'entretien réalisé avec Sébastien Traveletti de SKIDATA sera également mentionné, il servira de point d'appui à certains arguments avancés grâce à sa vision globale et professionnelle du domaine. La retranscription de la totalité des entretiens se trouvent dans les annexes I à IX de ce travail.

4.1 Cadre de conception

Les entretiens ont été bâtis sur la base des recherches littéraires établies pour construire la première partie de ce travail. Les questions ont ainsi pu être posées en fonction de la situation évoquée. La thématique principalement abordée a été l'utilisation des TIC dans chaque station respective.

D'un point de vue structurel, les questions posées découlaient d'une évolution chronologique dans le processus des vacances du visiteur. Soit, les moyens digitaux mis en place avant son arrivée, puis les outils mis à sa disposition durant le séjour, et enfin ce qui était entrepris après son départ.

Dans l'analyse des réponses obtenues, il faut bien entendu pondérer ces dernières selon le profil des différentes stations. Chaque station, dépendant de sa clientèle ou de sa taille, n'aura pas les mêmes objectifs et priorités.

Figure 6 : Fréquence des mots utilisés



Source : données adaptées de l'auteur (2017)

Néanmoins, il est possible, d'une manière générale, de mettre en évidence des sujets ou termes abordés les plus fréquemment lors des entretiens. L'image ci-contre, réalisée grâce au logiciel NVivo est un Word Cloud, soit «nuage de mots». Le principe est simple : plus un mot est utilisé, plus grand il apparaît dans l'image.

Les mots mis ici en évidence illustrent des aspects intéressants des discussions. Par exemple, les termes «installer» ou «objectif» sont bien visibles. Cela illustre le besoin de changement et les notions de choses à

entreprendre à l'avenir pour les stations. De plus, on observe d'autres thématiques récurrentes comme «le digital», «le wifi» ou «les écrans». Ces termes sont liés à la technologie et à ce qui est mis en place dans les domaines skiables au niveau des TIC. Des mots comme «promotion» ou «marketing» sont également fréquents. Ces derniers représentent ce qui est entrepris en amont de l'arrivée d'un visiteur. On retrouve ainsi les trois dimensions temporelles sur lesquelles les questions ont été basées.

D'autres termes comme «le budget» ou «les coûts» ont été fréquemment cités, ce qui illustre les limites auxquelles la mise en place de TIC peut se confronter. Enfin, plusieurs termes faisant référence aux touristes sont visibles. Cette notion définit l'objectif commun de toutes les stations : satisfaire le client.

4.2 Critères d'analyse

Certains thèmes ont été choisis pour centrer l'analyse des entretiens et y confronter les opinions. Pour faciliter la lecture de ce chapitre, les informations tirées des entretiens ne seront référencées que pour les citations textuelles. Chacun des entretiens est mentionné dans la liste des références.

4.2.1 La promotion de la station

Pour les responsables de stations, la promotion se présente comme l'une des utilisations principales des TIC. En effet, avant l'arrivée du client, il est important d'être visible pour se démarquer. De plus, il a été vu dans la première partie de cette étude que les stations accueillent de moins en moins de monde chaque année. Dès lors, la promotion pour attirer une clientèle active est d'autant plus importante. Cette dernière peut s'effectuer de plusieurs manières, que l'on nommera simplement classique ou moderne. Dans la première catégorie, on trouve par exemple des publicités dans les journaux ou les flyers distribués dans des gares ou des lieux publics. En revanche, les nouveaux modes de promotion sont effectués par le biais du digital. Par exemple, les messages publicitaires sur des écrans, les offres sur les réseaux sociaux ou l'envoi d'une newsletter sont autant de moyens de se rendre visible. Etant donné que ces canaux de communication digitaux sont de plus en plus en vogue, il semble primordial pour les stations de s'y positionner de manière efficace.

Pour comparer les positions à ce sujet, le fait d'être présent sur les réseaux sociaux ou d'avoir un site internet efficace est en effet relevé par tous. Frédéric Grichting évoque l'importance prise par le marketing digital par rapport aux anciennes méthodes. Il explique que des campagnes de pub très courtes et à 360 degrés sont maintenant plus efficaces pour toucher plus de monde et à plusieurs reprises. Il dit aussi que les sites internet sont déterminants pour vendre au mieux la station. Gilles Praplan parle également de l'importance de la communication digitale pour se faire connaître auprès du plus grand public possible. Il soulève une autre tendance. En effet, selon lui, une destination doit communiquer sous un seul et même nom et sur des canaux de communication communs. C'est la raison pour laquelle la station d'Anzère a changé de structure et communique désormais sous le nom de Anzère Tourisme SA, avec un site internet unique pour tous les services de la destination (ski, spa, restauration, hébergement¹⁰). G. Praplan affirme que c'est pour lui le seul moyen d'avoir une communication ciblée. Ce regroupement des forces a aussi été entrepris à Nendaz. Les remontées mécaniques et l'office du tourisme communique désormais sur un seul site internet¹¹. Cette restructuration permet de «mettre en avant la station et pas les remontées mécaniques», annonce Frédéric Grichting (2017).

Verbier a adopté la même stratégie, avec la création d'une plateforme commune entre les remontées mécaniques et la destination¹². Depuis l'hiver 2016-2017, la mise en commun des forces et des services a également été de mise à Ovronnaz¹³, explique Sandrine Mages. Elle

¹⁰ <https://www.anzere.ch/>

¹¹ <https://www.nendaz.ch/>

¹² <http://www.verbier.ch/>

¹³ <http://www.ovronnaz.ch/>

relève néanmoins le fait que les bains d'Ovronnaz ont encore leur propre site internet et donc une communication séparée. Seul Éric Crettaz n'a pas mentionné ce changement de structure. Néanmoins, le site de Thyon 2000¹⁴ fonctionne de la même manière que les autres, proposant tous les services de la destination.

Les raisons de ces restructurations semblent être identiques pour toutes les stations : simplifier la communication pour le client, mettre en avant la station dans son ensemble pour apparaître plus fort sur le marché. En effet, comme il a été vu, le touriste ne se rend plus forcément en station que pour la pratique du ski, il recherche une pluriactivité. Cette communication unique et centralisée apparaît comme un moyen efficace de mettre en avant la destination et tous ses atouts. S. Traveletti abonde dans ce sens en affirmant : «une destination est une chaîne de valeurs et il faut que tous les maillons de cette chaîne soient de qualité, ou le client ira voir ailleurs» (2017).

Du point de vue des TIC, certaines stations mettent en avant leurs services. Par exemple à Thyon, Éric Crettaz estime que leur présence sur les réseaux sociaux et la mise à jour fréquente du site internet est un atout. Il relève aussi l'importance prise par le digital dans la promotion actuelle qui représente presque la moitié de leur budget marketing. Cette part prépondérante des TIC dans la promotion est aussi relevée par Carole Moos, et ce, depuis cinq à dix ans selon elle. Au niveau digital, le manque de communication est la raison principale de l'abandon d'une marque (Guzzo, 2016). Pour une station, il est donc important de faire fructifier une relation avec la clientèle de manière soutenue.

Verbier propose ainsi une newsletter à laquelle il est possible de s'abonner depuis le site internet. Il suffit de remplir un questionnaire et un mail est instantanément envoyé à la personne lui confirmant son inscription. Madame Moos dit que ce procédé était nécessaire, à la fois pour fidéliser le client, mais aussi pour obtenir plus d'informations à son sujet et lui fournir une offre plus adaptée, segmentée selon l'âge ou la localisation.

Suite à ces entretiens, il apparaît que ces stations utilisent les TIC dans la promotion de leur service pour se faire connaître ou rester actif. Il leur semble important de pouvoir se démarquer de la concurrence en diversifiant leur promotion et en y intégrant des services liés au marketing digital.

C'est principalement à Nendaz qu'il a été question d'une stratégie marketing différente, avec l'usage du programmatique¹⁵. Nendaz intègre ce système depuis deux ans et estime être l'un des seuls sur le marché valaisan. Cette thématique n'a en effet pas été abordée lors des autres entretiens.

¹⁴ <http://www.thyon.ch/>

¹⁵ Voir chapitre 3.1.2

Pour résumer les points de vue dans l'usage des TIC à des fins promotionnelles, des tendances générales se dégagent. Tout d'abord, les sociétés de remontées mécaniques interrogées ont toutes décidé de communiquer au nom de la destination dans son entier. Tout le monde est d'avis que le digital prend de plus en plus de place dans le marketing actuel, ce qui amène à modifier ses pratiques, à innover dans la communication pour toucher un maximum de monde. Cependant, F. Grichting a été le seul à émettre une limite face à ces nouvelles pratiques, avec les propos suivants : «je ne pense pas que la majorité du budget doit être mise dans le digital et que parfois un article dans un journal peut tout aussi être efficace» (2017). Cette réserve met en avant le fait qu'il existe toujours une clientèle peu adepte des nouvelles technologies et qui utilise encore les moyens de communication «classiques». Il ne faut donc pas mettre totalement de côté la pratique de ce type de campagne publicitaire. Sandrine Mages dit en effet que l'OT d'Ovronnaz reçoit encore des appels téléphoniques pour avoir des informations sur l'enneigement ou la météo alors que tout est communiqué sur leur site internet.

4.2.2 Les réseaux sociaux

Toutes les stations ayant fait l'objet d'un entretien ont un compte sur les divers réseaux sociaux les plus populaires, soit Facebook, Instagram ou Youtube. En revanche, les efforts dans la mise à jour de ces plateformes diffèrent. Cela s'explique en partie par le nombre de personnes attelées à cette tâche. Par exemple, à Ovronnaz, Sandrine Mages explique qu'elle seule et le directeur de l'OT gèrent les pages officielles sur les réseaux sociaux. Cette petite structure ne permet pas d'être très actif. En revanche, à Verbier, Carole Moos explique que la jeunesse de leur clientèle les oblige à être très présents, notamment sur Facebook ou Instagram. Ils ont alors mis sur pied une équipe qui ne s'occupe que de cela. Il est clair que le type de clientèle d'une station va influencer sur la façon de communiquer sur les réseaux sociaux, L'exemple est éloquent en ce qui concerne Verbier, connue pour attirer les jeunes et les adeptes de *freeride*. Leur communication se doit d'être dynamique et en adéquation avec leur réputation.

Dans le cas de Nendaz, F. Grichting explique qu'il a centralisé les comptes sur les réseaux sociaux pour toute la station afin d'assurer une meilleure qualité dans la transmission d'informations. Il pense que «c'est bien entendu important de multiplier les canaux, mais il faut aussi centraliser les informations» (2017). Cette mesure a également été prise depuis deux ou trois ans à Ovronnaz, où tous les services ont été regroupés sur une seule page Facebook. Ce n'est pas encore le cas à Anzère, indique G. Praplan. Néanmoins, ce dernier est conscient de la nécessité d'agir dans ce sens, toujours dans le but d'avoir une communication plus efficace.

Pour Nendaz, Anzère, Ovronnaz, Thyon et Verbier, l'essentiel de la communication à travers les réseaux sociaux se fait sur les réseaux les plus populaires, soit Facebook et Instagram. Certaines ont su mettre à profit cette communication de façon plus active pour le client. À Verbier, Carole Moos explique qu'ils utilisent des influenceurs. Ce terme désigne des personnes très actives sur les réseaux sociaux et suivies par de nombreux abonnés. La station a donc décidé d'inviter plusieurs fois certains de ces influenceurs pour un séjour à Verbier. Un ambassadeur de la station, soit une figure connue de la région, les accompagne et leur fait profiter gratuitement des activités de la station. Ce type d'investissement a comme contrepartie, selon Carole Moos, l'avantage de donner une bonne image de la station sans donner le sentiment au client qu'il est face à une réclame. Aucune publicité n'est exigée de la part de l'influenceur, mais le but avoué est de lui faire passer un séjour d'exception afin qu'il partage, avec son grand réseau, des photos ou commentaires vantant les mérites de la station. Il sert ainsi de promoteur indirect au domaine skiable.

Frédéric Grichting évoque l'importance des réseaux sociaux dans la communication actuelle, mais déplore le manque de moyens et de ressources pour offrir plusieurs services de qualité. C'est la raison pour laquelle Nendaz a abandonné son compte sur Snapchat par exemple. Cependant, il relève que cela lui permet de mettre la priorité sur une communication de qualité au détriment de la quantité. Une autre pratique mise en œuvre sur les réseaux sociaux à Nendaz consiste à ce que des patrouilleurs se filment pendant leurs déplacements sur les pistes avec une caméra de type GoPro. Ils publient ensuite la vidéo en ligne et font ainsi bénéficier la station d'une promotion indirecte et peu coûteuse.

Les concours ou offres préférentielles sont aussi un moyen de développer sa communication et sa notoriété sur les réseaux sociaux. Par exemple, Ovronnaz a mis en place un *hashtag* officiel «MyOvronnaz». Ce système, utilisé sur Instagram ou Twitter, permet de cliquer sur le *hashtag* en question pour être redirigé vers toutes les autres publications traitant de la même thématique. Selon Bathelot, «Les *hashtags* peuvent également être utilisés dans les publicités TV ou presse pour inciter les consommateurs à échanger ou rechercher des informations sur Twitter en relation avec la marque promue.» (2017b) C'est donc un outil promotionnel qui peut être utilisé à des fins commerciales. Sandrine Mages explique que l'OT d'Ovronnaz a mis en place un concours durant lequel les skieurs devaient prendre des photos et les publier sur Instagram en mentionnant le *hashtag* MyOvronnaz. Par la suite, les trois meilleures photos étaient sélectionnées et les gagnants recevaient leur prix à l'Office du tourisme. Ce genre de processus fait, selon elle, «passer du digital au réel» (2017).

Ces pratiques permettent d'intégrer le client à la promotion de la station, sur un système de «gagnant-gagnant» : la station bénéficie d'une publicité supplémentaire et le client a la possibilité de repartir avec un prix.

Les réseaux sociaux apparaissent donc comme un moyen efficace d'exister et d'échanger avec sa clientèle. C'est un marché gigantesque, sachant par exemple que 3.6 millions de personnes en Suisse sont connectées sur Facebook (Corthésy, 2016). Etre visible sur ces canaux, savoir se démarquer, fait partie des priorités pour les stations interrogées. Toutes en ont conscience et mettent le plus de moyens possibles à disposition pour répondre aux attentes. Toutefois, il est étonnant de remarquer qu'aucun des responsables interrogés n'a mentionné l'interaction avec le client dans les avantages des réseaux sociaux. Or, l'une des forces de ces canaux de communication est de permettre une communication directe entre l'entreprise et le client. Ce dernier a alors un rôle à jouer en pouvant donner son avis sur un produit ou une destination (Jean, 2016).

4.2.3 Offre des TIC sur les pistes

Quels moyens digitaux sont à la disposition d'un touriste dans les différentes stations ? À Ovronnaz, deux écrans sont disponibles et diffusent des informations comme les conditions d'enneigement, la météo ou l'ouverture des installations. Cependant, ils sont disposés uniquement à l'intérieur et l'extérieur de l'Office du tourisme et n'ont donc qu'une visibilité restreinte. À Thyon, des écrans similaires sont mis en place au départ des télécabines. Éric Crettaz aurait aimé les installer au sommet, mais le coût, notamment lié à la construction d'infrastructure pour les protéger, était trop important. Le même système est utilisé à Verbier, avec dans son cas plus de 30 écrans installés dans tout le domaine skiable.

Il est notable encore une fois que la quantité d'outils mis en place n'est pas la même partout. Ainsi, Verbier, qui se doit d'être présent technologiquement pour répondre à sa jeune clientèle, a collaboré avec l'entreprise Expoplus pour proposer un service de drone sur les pistes. Les clients peuvent commander un drone depuis leur Smartphone et se faire filmer en action. Ces drones sont pilotés par des employés spécifiquement formés à cela.

À Nendaz, c'est l'utilisation des webcams qui est mis en avant par Messieurs Grichting et Walter. Elles offrent de très belles images du domaine aux clients et constituent une promotion à moindre coût. Ils possèdent aussi des écrans, placés dans les endroits clés du domaine et mis à jour régulièrement. Nendaz est conscient que leurs ressources ne leur permettent pas d'être un leader sur le marché de l'innovation, mais il apparaît que leur objectif est ailleurs. Joann Walter mesure en effet l'utilisation et l'importance des TIC pour une station en ces termes : «Personnellement, on a d'autres priorités que de proposer des

innovations, on doit restaurer par exemple les installations avant de penser à mettre des drones sur les pistes comme à Verbier» (2017). Cette position illustre les priorités qui peuvent être différentes selon le profil d'une station. Il faut les définir au préalable pour proposer l'offre la plus adaptée possible à ses clients.

Dans le cas d'Anzère en revanche, G. Praplan est conscient que le domaine skiable est en retard au niveau de l'offre digitale et c'est une de ses grandes préoccupations. La station avait notamment pour objectif d'installer des écrans digitaux au sommet de la télécabine et sur les pistes. Cette idée n'a pour l'instant pas pu être réalisée pour des raisons budgétaires.

Les TIC accompagnent les skieurs pour leur fournir les informations utiles au bon déroulement de leur séjour. C'est en effet surtout l'aspect informatif et utilitaire de ces outils de communication qui ont été mis en avant.

4.2.4 Les applications mobiles

Seulement 40% des stations valaisannes interrogées proposent une application mobile. C'est le cas de Thyon depuis quatre à cinq ans et de Verbier. Gilles Praplan aimerait en créer une d'ici à l'hiver 2018 pour offrir une interactivité supplémentaire à la clientèle d'Anzère. En revanche, à Nendaz, l'utilité d'une application est remise en question. F. Grichting et J. Walter pensent que si un site internet a une version mobile adaptable et lisible pour tous les types d'écrans, une application devient obsolète. Le risque a été pris il y a quelques années, mais l'application n'était pas assez performante et générait des coûts qu'ils ont considéré comme inutiles. Ils l'ont donc supprimée et ont décidé de se consacrer à l'aspect responsive de leur site internet.

Les visions sont donc contrastées à ce sujet. Le marché des applications est florissant mais il est difficile de s'y faire une place. Pour qu'une station en propose une, il faut qu'elle amène une réelle plus-value et soit mise à jour fréquemment.

4.2.5 La connectivité sur les pistes

Tous n'ont pas le même avis quant au bienfait de la connectivité en montagne, notamment pour un accès au wifi proposé sur l'ensemble d'un domaine skiable.

G. Praplan pense que la connectivité est importante, surtout pour la clientèle étrangère. Malgré tout, il ne pense pas à offrir le wifi, car, pour lui, la connexion à travers la 4G est suffisante. S. Traveletti partage cette opinion. Concernant le wifi, il pense qu'en Suisse ce n'est pas une réelle plus-value, car la connexion internet à travers son opérateur

téléphonique, est très bonne et de plus en plus accessible. Il pense que cette pratique est plus utile en Amérique du Nord, où la connexion est plus difficile à trouver.

La question de fournir un réseau wifi sur l'ensemble du domaine s'est également posée à Ovronnaz. Finalement, ce n'est pas apparu comme utile, car leur clientèle est à 80% composée de suisses romands. Ces derniers bénéficient donc d'offres préférentielles avec leur opérateur téléphonique pour la connexion à internet. Éric Crettaz a également cité l'origine des clients pour définir l'utilité d'un wifi sur les pistes. Ainsi, pour Thyon, il estime que ce serait bénéfique, car 50% de leurs visiteurs provient du tourisme réceptif et n'a pas accès à un tarif préférentiel pour la connexion sur internet.

Concernant Nendaz, la position est plus péremptoire. En effet, selon eux, offrir le wifi sur les pistes à ses clients ne constitue pas un argument de vente. Joann Walter annonce carrément : "Si je voyais dans les journaux que Nendaz s'équipait de wifi sur les pistes, je me dirais «ils n'ont rien d'autres à faire», alors que la journée sans téléphone donnerait plus d'intérêt.» (2017). Ces termes montrent bien que pour eux, la priorité n'est pas là. Ils sont conscients que la technologie doit être présente en station, mais ils ne veulent pas que cette dernière prenne trop d'importance.

Il est intéressant de remarquer qu'à ce sujet les positions sont plus divisées. Les opinions dépendent encore une fois du profil de la station. Mettre des moyens assez importants pour installer des *hotspots* dans tout un domaine pour offrir un réseau wifi à une clientèle majoritairement domestique n'aurait pas beaucoup de sens. En revanche, cela peut paraître utile pour des stations accueillant un fort taux de touristes étrangers. Il faut donc définir si ce type de service est réellement utile pour le client ou si ce n'est qu'un artifice promotionnel trop coûteux.

4.2.6 La collecte des données

Sandrine Mages déplore le fait qu'Ovronnaz ne soit pas très développée dans ce domaine. Les seules données exploitées sont la liste des gens avec un abonnement à la saison, qu'ils recontactent pour l'hiver suivant. Cependant, elle tempère l'importance du CRM, mettant en avant le fait qu'ils ne veulent pas donner le sentiment de pénétrer dans la vie privée de leurs clients et «préfère miser sur le fait que s'ils ont aimé venir à Ovronnaz ils reviendront.» (2017). Monsieur Crettaz évoque aussi les limites du programme CRM à Thyon. Pour le moment, seule la répartition par langue y est enregistrée.

Le problème de l'intrusion dans la vie privée est mentionné par F. Grichting. Il a en effet le projet de mettre en place un CRM plus efficace à Nendaz. Il est néanmoins conscient que

cela requiert le traitement de données sensibles et veut donc trouver un juste milieu dans la gestion des informations entre le respect de la vie privée et leur utilité commerciale.

Pour S.Traveletti, les remontées mécaniques sont en retard au niveau du CRM. Il dit en effet au sujet des stations suisses : « Leur gros problème est que presque 80% des clients sont des clients «non-connus», soit des clients achetant des journées de ski mais dont on n'avait aucune information.» (2017) Cependant, il ajoute que le changement du monde de consommation permettra de combler ce retard, avec par exemple le Magic Pass¹⁶ qui fournira une base de données informatisée très importante. Pour lui, la récolte des données est essentielle, pour éviter de repartir de zéro chaque hiver. Il évoque aussi la loi sur la protection des données (RGPD) et assure que ce n'est pas un réel problème pour les stations valaisannes, car tout est déjà fait dans les normes. Il prend à nouveau le Magic Pass en exemple et affirme que toutes les données seront traitées anonymement. De ce fait, la coopérative *Magic Mountain* sera en charge de gérer ces informations et non pas les stations membres. Cela permettra de rester neutre dans l'analyse des comportements des utilisateurs.

4.2.7 L'importance des TIC pour une station

Pour Éric Crettaz, les TIC ont surtout une utilité marketing. En effet, elles permettent «de mesurer les habitudes des clients, traquer jusqu'à l'achat final de manière beaucoup plus fiable que les autres canaux.» (2017) Gilles Praplan abonde dans ce sens. C'est selon lui un bon outil marketing, qui touche un grand nombre de personnes et qui peut aussi fidéliser les clients en leur offrant des services plus adaptés, grâce à une étude sur leur consommation. Cette vision est également partagée par les représentants de Nendaz. En effet, selon eux, TIC et marketing sont étroitement liés. L'informatique doit ainsi se soumettre aux contraintes des campagnes marketing, par exemple en adaptant les messages aux différents formats d'écrans. Frédéric Grichting est conscient de l'utilité des TIC, notamment dans le retour sur investissement. En effet, il évoque le fait qu'il est possible d'évaluer de manière précise l'impact d'une campagne publicitaire lancée sur internet, ce qui n'était pas possible avant. Il pense également que la communication digitale permet une récolte d'informations beaucoup plus fiables, ce qui est utile au CRM.

En ce qui concerne Ovronnaz, de par leur petit budget, Sandrine Mages pense qu'il est important de rester fidèle aux modes de communication traditionnels pour ne pas se perdre. De ce fait, seulement 1/6^e du budget marketing est consacré au digital. A Verbier en

¹⁶ voir chapitre 2.3.1

revanche, les TIC prennent beaucoup plus de place. Carole Moos sait que le profil de la station les oblige à toujours rester à la pointe de la technologie.

Pour Sébastien Traveletti, l'importance des TIC est grande. Il pense que les stations suisses ont encore un retard de 10 ans dans ce domaine, notamment face à l'Amérique du Nord, mais sont en train de mettre en place un système efficace de communication digitale. L'industrialisation du ski, évoquée dans un chapitre précédent, passe par les TIC. La gestion des données est aussi pour S. Traveletti une problématique importante à gérer et le bon fonctionnement de cette dernière passe par une communication commune entre tous les services d'une destination.

4.2.8 Concurrence étrangère

À Ovronnaz, la veille sur les marchés étrangers n'est pas industrialisée et ne se fait qu'à travers des articles de journaux. S. Mages est consciente qu'Ovronnaz n'a ni le budget ni les ressources pour s'aligner avec l'offre de certains pays et qu'il ne sert à rien de se tenir à jour à ce sujet. A Verbier en revanche, une personne est spécifiquement engagée pour effectuer des recherches sur l'offre consacrée à la communication technologique à l'étranger. A Anzère, l'OT et les différents partenaires se tiennent également au courant sur ce qui se fait ailleurs. G. Praplan s'inquiète notamment des budgets mis en place dans certaines infrastructures dans les nouvelles destinations, comme en Europe de l'Est, où il cite un projet à 32 millions de francs. Somme sur laquelle il est selon lui impossible de s'aligner en Suisse.

L'offre à l'étranger n'est pas une priorité pour tout le monde. Chacun se tient au courant, mais pas tous de manière récurrente et pointue. La problématique de la globalisation du ski est soulevée, mettant en avant les sommes astronomiques dépensées.

4.2.9 Vision future

La question a ensuite été posée concernant la manière dont les personnes interrogées envisagent le futur du ski et quels étaient les projets futurs liés aux TIC dans leur station respective.

Damian Indermitte, a dévoilé un projet pour la station d'Anzère. Son but est de rendre disponible d'ici fin 2017 une plateforme en ligne proposant toutes les prestations de la station. Cette dernière fonctionnera sur le même principe que *Booking.com*, sous le nom d'*Anzère-booking*¹⁷. Le client pourra entrer les dates de séjour souhaitées et le site lui proposera tous les hébergements disponibles. Il poursuivra le processus d'achat en

¹⁷ <https://www.anzere-booking.com/fr>

sélectionnant par exemple son forfait de ski, son entrée au spa ou la location du matériel de ski et paiera le tout à la fin, en une seule fois. Un logiciel équivalent existe à Loèche-les-bains¹⁸ et a servi d'exemple à Anzère.

A Nendaz, les projets sont plutôt d'ordre marketing, comme le recours à un meilleur CRM, évoqué plus haut. En janvier 2018, la station prévoit aussi de mettre en place une campagne de publicité digitale, où des écrans diffuseront les images de leurs webcams. F. Grichting ne table cependant pas sur une évolution technologique de leur service et aurait plutôt tendance à prendre le contre-pied, en proposant une journée «retour à la nature», sans téléphone.

C. Moos estime que Verbier est bien dans le coup et que les 20 millions investis dans les infrastructures leur permettent «de voir venir».

A Thyon, un hub commercial sera mis à disposition dès l'hiver 2017-2018 et permettra de promouvoir les services liés à l'hébergement et à la vente de forfait. Cette mise en place se fera à travers un site internet qui aura pour but d'être aussi *responsive* pour les smartphones.

Certaines des stations interrogées ont donc des projets bien précis pour améliorer leur offre digitale. L'accent est mis sur différents aspects : la promotion, le marketing ou la gestion des données. Le champ sur lequel les TIC ont une influence est donc vaste. Il est important de rester en éveil pour être toujours capable de se réinventer et de surprendre le client.

Concernant l'évolution du ski dans le futur, C. Moos pense qu'elles concerneront surtout la tarification, en simplifiant le processus. S. Traveletti est du même avis et pense que l'avenir réside dans un système de vente sans support, uniquement à travers les téléphones portables. S. Mages pense qu'à terme, les abonnements à la saison ne seront plus vendus et que l'offre ne concernera plus que les journées-ski et des offres promotionnelles, comme le Magic Pass. G. Praplan et É. Crettaz s'accordent eux sur le fait que le ski devra se diversifier, car les habitudes du skieur changent et une station doit varier son offre, proposer des activités ludiques pour répondre à ces nouveaux besoins.

Au vu de ces prévisions, les personnes interrogées sont conscientes des mutations dans la pratique des sports de neige. La diversification des services, les offres promotionnelles et une communication basée sur le digital représentent pour eux l'avenir du ski.

¹⁸ <http://www.leukerbad.ch/fr/>

4.3 Bilan des entretiens

Suite aux entretiens, plusieurs tendances se sont dégagées. Les positions concernant certaines thématiques sont assez uniformes, alors que pour d'autres, comme l'utilité du wifi sur les pistes, les opinions sont plus contrastées.

A la fin de cette analyse qualitative, il semble que, parmi les stations interrogées, la plus innovante soit Verbier. Son offre est dynamique, colle au profil de sa clientèle et les moyens mis en place sont efficaces et ciblés. Nendaz apparaît comme la station la plus traditionnaliste. Ses responsables savent l'importance du digital et ont mis des services en fonction, néanmoins, ils préfèrent mettre la priorité sur des offres plus en lien avec une réelle utilité pour le client : comme des locaux pour la consigne à ski par exemple. Anzère est consciente de ses lacunes, mais G. Praplan met en place des projets pour y remédier afin que la station offre plus de services liés aux TIC d'ici deux à trois ans.

Après s'être intéressé à un panel de stations valaisannes et avoir recueilli leur opinion sur la thématique, il est maintenant important de comparer leur offre digitale avec d'autres destinations influentes du marché

5. Benchmarking

Pour établir une analyse comparative, une des techniques les plus connues est définie par Bathelot comme suit :

Le benchmark est, dans un contexte marketing, une démarche d'observation et d'analyse des pratiques marketing utilisées et des performances atteintes par d'autres entreprises. Ces entreprises observées et analysées peuvent appartenir à la concurrence ou être des acteurs pouvant avoir des modes de fonctionnement réutilisables par l'entreprise commanditaire du benchmark (2016a).

Il s'agit donc d'une comparaison qui permet de se positionner face à la concurrence. Pour cette étude, l'analyse a pour but de définir les meilleures pratiques liées à l'offre digitale dans 10 stations de ski.

Selon le rapport de Fabien Lepoivre, le *benchmarking* est un processus continu, qui doit donc être réalisé à différentes périodes de l'année et à plusieurs reprises (2005). Pour ce travail, les sites internet ont été consultés dans un laps de temps assez court, mais cela n'empêche pas de se faire une idée des services mis en place. La technique du *benchmark externe* réalisée consiste à s'intéresser aux concurrents sur le marché (Lepoivre, 2005).

5.1 Choix des stations

En plus des cinq stations valaisannes dont il a été question précédemment, cinq autres ont été sélectionnées pour effectuer une comparaison efficace. Ce choix s'est porté sur des domaines skiables reconnus pour leur innovation et leur aspect interactif, partout dans le monde. Ainsi, à travers les recherches effectuées et les entretiens réalisés, notamment avec Sébastien Traveletti, ce sont les stations de Zermatt, Vail, Val Thorens, Whistler Blackcomb et Ischgl qui ont été choisies.

5.2 Récolte des données

Si le *benchmarking* est censé être un «processus collaboratif» (Lepoivre, 2005) et utiliser des données directement fournies par les concurrents eux-mêmes. Dans le cas présent, les informations recueillies l'ont été sur les différents canaux officiels des stations, que ce soient le site internet, les pages des réseaux sociaux et les applications mobiles éventuelles.

Plusieurs critères ont été définis pour établir cette analyse comparative. Tout d'abord, les sites internet ont été comparés, au niveau des services proposés et de leur version mobile. Ensuite, il était intéressant de se pencher sur leur activité et leur taux de pénétration sur les réseaux sociaux. Trois de ces réseaux ont été choisis pour cette comparaison : Facebook, Instagram et Youtube. Enfin, l'étude d'une présence ou non d'une application mobile officielle de la station et une analyse de ses fonctionnalités était également importante. Le tableau détaillé de cette analyse est consultable en annexe X de ce travail. Toutes les données sont celles enregistrées à la mi-novembre 2017.

5.3 Analyse des données

L'annexe X de ce travail expose les critères choisis et l'ensemble des informations récoltées pour chacune des stations étudiées. Pour donner une tendance chiffrée de l'analyse, voici un tableau résumant certains des principaux aspects de l'analyse.

Tableau 2 : Comparaison de l'offre digitale

Critères	Nombre de stations concernées
Site internet <i>responsive</i> sur Iphone	9/10
Vente en ligne	10/10
<i>Newsletter</i>	10/10
Application mobile	7/10
Géolocalisation	6/10
Achats depuis l'application	3/10
Lien vers les réseaux sociaux	3/10

Source : adaptée par l'auteur (2017)

Ce tableau reprend les données récoltées durant l'analyse comparative. Certains critères ont été sciemment omis, car ils n'offraient aucune distinction entre les stations, comme par exemple les réseaux sociaux, où les 10 stations avaient un compte sur Facebook, Instagram et Youtube. Certains dénominateurs sont communs, comme la vente en ligne ou la diffusion d'une *newsletter*, mais il était tout de même pertinent de les faire figurer ici, car ils paraissent peut-être moins évidents. En revanche, l'application mobile ou l'adaptabilité du site internet

sur iPhone ne sont pas présentes chez tout le monde. Il faut maintenant s'intéresser en détail en quoi les prestations peuvent varier parmi ces stations de standing international.

5.3.1 Site internet

Selon Xavier Biseul, journaliste spécialiste des réseaux sociaux, une communication digitale doit s'intégrer dans une stratégie marketing globale. Le contenu doit être créatif et dynamique pour attirer l'œil du client, se démarquer (2017).

Toutes les stations étudiées possèdent bien évidemment un site qui regroupe leurs services. Or ces services ne sont pas exclusivement liés à la pratique du ski, ni au tourisme hivernal. En effet sur chacun des sites, il est possible de réserver un hôtel, de louer du matériel ou d'avoir des informations sur les activités culturelles ou estivales de la destination. C'est en adéquation avec ce qui a été vu précédemment, soit le regroupement des forces dans le but de mettre en avant la station dans son ensemble et non les remontées mécaniques uniquement.

Un autre aspect est celui des langues disponibles. Le tourisme hivernal se mondialise et sa clientèle aussi. Il semble alors important de proposer un site internet traduit dans plusieurs langues. A ce propos, il existe certaines différences entre les stations. Par exemple, les stations valaisannes comme Nendaz, Anzère ou Verbier offre un site disponible uniquement en français, anglais et allemand, alors qu'une station comme Val Thorens propose une traduction dans plus de 30 langues. Cette offre semble intéressante du fait qu'elle intègre des langues issues des nouveaux marchés du ski, comme le russe. Il faut cependant nuancer ce nombre, car pour la majorité des 30 langues, seul un article promotionnel est disponible et le reste est en anglais. C'est néanmoins une plus-value pour ce type de clientèle qui ne parle pas forcément l'anglais couramment. Un autre exemple marquant est celui de Vail qui propose son site internet uniquement en anglais. Cela peut paraître étonnant pour un domaine aussi renommé, mais cela s'explique par le fort taux d'indigènes dans le tourisme hivernal américain (Vanat, 2017, p.48).

Tous les sites, en revanche, proposent une vente en ligne de forfaits de ski ou d'autres services (matériel, hébergement). Ces services sont accessibles soit, comme à Ovronnaz par exemple, à travers une plateforme externe vers laquelle le client est redirigé, soit directement au sein du site Internet, comme à Vail. Néanmoins, comme le dit Sébastien Traveletti, aucune station ne dépasse généralement les 10% de leur chiffre d'affaire en vente en ligne. Les clients semblent toujours privilégier le paiement traditionnel aux caisses malgré les alternatives proposées (2017).

L'ensemble des sites étudiés propose un lien direct vers leurs pages sociales officielles, notamment vers Facebook, Instagram et Youtube, preuve qu'une présence sur ces trois réseaux majeurs est aujourd'hui indispensable. Toujours dans cette volonté d'interagir avec sa clientèle, chacune des 10 stations offre la possibilité de s'abonner à une *newsletter*. Pour ce service, la seule différence réside dans la quantité d'informations demandées lors de l'inscription. Par exemple, le formulaire de Val Thorens est conséquent, incluant l'âge ou la durée de séjour, alors que pour celui de Nendaz, seuls le nom, le pays et l'adresse e-mail sont nécessaires. De plus, Val Thorens mentionne le cadre légal de l'inscription et demande une confirmation au client pour son accord ou non de recevoir des informations par e-mail ou message. Cette différence peut avoir une importance au moment du traitement des données pour le CRM.

Concernant l'aspect *responsive* du site internet, testé avec un iPhone et un iPad, le format des photos et l'accès facilité aux services par un menu déroulant font partie des aspects évalués. Ainsi, Thyon est la seule des 10 stations à ne pas totalement répondre aux critères. Cependant, lors de la connexion avec un smartphone, l'application mobile de la station est directement proposée. C'est donc aussi une façon de promouvoir ce service.

Les autres sites offrent chacun une version adaptée au mobile, mais sous différentes formes. Un domaine comme Val Thorens propose ainsi d'accéder à une version mobile spécifique lors de la connexion, ce qui n'est pas le cas des autres.

D'un point de vue générale, David Yarian, consultant en marketing digital, s'est penché sur la question de savoir quels étaient les aspects d'un site internet efficace pour vendre une station de ski. Il a établi une étude comparative des sites de 15 stations d'Amérique du Nord. Il a ainsi extrait différents critères qui permettent une communication efficace (2017). Les aspects retenus ici sont surtout axés sur la manière d'exposer le contenu et sur les informations qu'il est important de transmettre aux bons clients.

Par exemple, D.Yarian que le site de Whistler Blackcomb¹⁹ qui propose une vidéo promotionnelle axée sur la beauté du domaine est très efficace. La vidéo est, selon les spécialistes, le meilleur moyen de valoriser une station et Whistler Blackcomb a su mettre cet outil à profit.

Toutes les stations semblent avoir compris la nécessité d'adapter ses services au mobile, à travers un site adapté ou une application mobile.

¹⁹ <https://www.whistlerblackcomb.com/discover/360-experience>

5.3.2 Application mobile

Sept des 10 stations proposent une application mobile. Des domaines comme Thyon ou Verbier ont une application dite «de destination». Ce terme évoque une application regroupant différentes offres de la station comme l'hébergement ou la restauration. Dans ces exemples, les fonctionnalités sont similaires. Elles offrent des informations sur la météo, le domaine skiable, les heures d'ouverture, la mobilité et proposent d'autres types d'activités disponibles en station. Une application comme celle de Verbier possède d'autres atouts. Elle met en effet à disposition un plan des parkings de la station ou un système de notifications avertissant l'utilisateur lorsqu'il passe à proximité d'un restaurant pour en recevoir les promotions spéciales (Moos, 2017).

D'autres stations, comme Vail ou Val Thorens proposent des applications uniquement liées au domaine skiable et commune avec d'autres stations. Par exemple, Vail fait partie de l'application Epic Mix avec tous les autres domaines skiables du groupe Vail, soit par exemple Beaver Creek ou Park City. Val Thorens est quant à lui lié à Ski 360 avec d'autres stations des Alpes françaises comme La Clusaz ou La Plagne. Cette application regroupe plus de 100 stations et constitue donc une base de données gigantesques. À son ouverture, l'application Ski 360 géolocalise l'utilisateur et lui propose les stations les plus proches. Il faut encore noter que Whistler Blackcomb met encore son application de destination à disposition mais n'en propose plus toutes les prestations, puisque la station rejoindra Epic Mix dès décembre 2017.

Les services offerts sur ce type d'application ont les mêmes caractéristiques générales que les applications de destination. Cependant, Epic Mix a l'avantage d'offrir une fonctionnalité innovante : le temps d'attente aux remontées mécaniques.

Concernant la vente en ligne de forfaits, toutes les applications étudiées n'offrent pas ce service. C'est seulement le cas pour l'application de Zermatt (Skiguide) et celle de Val Thorens (Ski 360). Ischgl propose la location d'hébergement à travers son application, mais pas la vente de journées de ski. Les applications mobiles semblent donc plus miser sur l'interactivité et l'information que sur la vente et le marketing.

En résumé, le potentiel des applications apparaît comme étant exploité que de manière disparate pour les différentes stations. Certaines apportent un réel plus qui participe au confort du client, avec des fonctionnalités comme le temps d'attente ou l'accès au parking. Ce genre d'option est d'ailleurs un avantage pour la station dans sa gestion des flux de personnes. D'autres jouent la carte de l'interactivité, avec par exemple la possibilité de comparer ses performances avec d'autres utilisateurs ou de participer à des concours.

L'exemple de la «Smuggler's Run», proposée par Ischgl, est éloquent. En fonctionnant avec une localisation GPS qui mesure les kilomètres parcourus, le client est classé en trois catégories : or, argent ou bronze. Ce type d'activités permet de faire fonctionner une application et de motiver les visiteurs à skier plus. Le concept de compétition incite les gens à découvrir plus de pistes, à allonger leur journée pour y trouver le sentiment de «mission accomplie» et de récompense.

5.3.3 Les réseaux sociaux

Suite à une étude menée en mai 2017, les réseaux sociaux ayant le plus d'utilisateurs actifs sont dans l'ordre : Facebook, avec plus de 1.8 milliards, puis Youtube avec 1 milliard et Instagram avec 700 millions (Turpaud, 2017).

Ce sont donc les trois réseaux qui ont été retenus dans le *benchmarking*. Le nombre d'abonnés ou de mention «j'aime» servent de base à la comparaison ainsi que les visionnages totaux de vidéos sur Youtube. Ces trois réseaux sont non seulement les plus populaires, mais ils représentent aussi trois manières d'interagir avec la communauté digitale : à travers des publications ou textes, des photos ou des vidéos. Chacun possède alors ses propres caractéristiques et sa manière de toucher son public.

Une grande différence est remarquée dans la notoriété des réseaux sociaux entre les cinq stations valaisannes ayant fait l'objet d'un entretien et les cinq autres stations utilisées pour le *benchmarking*. Sur Facebook par exemple, la moyenne des «j'aime» entre Nendaz, Verbier, Anzère, Thyon et Ovronnaz est à environ 20'500, avec un pic enregistré à Verbier de 38'528 mention «j'aime». Pour les autres stations, soit Vail, Val Thorens, Zermatt, Ischgl et Whistler, cette moyenne s'élève à près de 250'000, avec un maximum de 453'516 atteint par la page de Val Thorens. Ces chiffres montrent bien l'écart qui sépare des stations principalement connues à échelle nationale et d'autres internationalement renommées. La tendance est identique pour le nombre total de vidéos visionnées sur Youtube.

Quant au contenu de ces pages, les types de publications sont assez similaires. Chaque station se montre active et propose des vidéos promotionnelles ou indique les événements à venir à sa communauté. En outre, certaines, comme Verbier ou Ischgl, proposent une messagerie instantanée à l'ouverture de la page Facebook en indiquant le délai de réponse moyen. C'est une bonne façon de récolter l'avis des visiteurs et de pouvoir créer une interaction directe avec le client.

5.4 Synthèse du *benchmarking*

Suite à l'étude des 10 stations sélectionnées, il est possible de définir des similitudes dans l'offre digitale, et ce, quelle que soit l'importance de la station sur le marché. En effet, une petite station comme Ovronnaz ou un domaine de renommée internationale comme Zermatt et Val Thorens sont positionnés sur le marché d'internet et des réseaux sociaux. Ce n'est plus une innovation pour la station, mais une normalité. Certaines stations se démarquent dès lors en proposant des services supplémentaires.

Les applications mobiles offrent des fonctionnalités intéressantes et parfois innovantes. D'une manière générale, selon S. Traveletti «la technologie doit être au service du client» (2017). Il paraît donc important de concentrer l'offre digitale d'une station sur ce qui est réellement utile pour le client.

Concernant les cinq stations valaisannes abordées dans ce travail, elles offrent des services digitaux en adéquation avec le marché. Néanmoins, face à des stations plus importantes, elles restent dans une logique d'efficacité, plutôt que d'originalité.

6. Meilleures pratiques

Certaines stations ont proposé des services qui leur permettent de se démarquer. Ce chapitre est donc consacré aux pratiques dans le domaine des TIC qui sont considérées comme innovantes. Il permettra d'en extraire les actions et d'en définir la faisabilité en Suisse et plus particulièrement à Nendaz.

Le 20 et 21 avril 2017 ont eu lieu les *Assises Nationales de la transformation digitale des stations de ski et du tourisme en montagne*. Des spécialistes du digital et des responsables de stations ont donné des conférences sur leur domaine d'activité et leur vision de la technologie en montagne. Plusieurs aspects dans la manière d'aborder le tourisme de montagne se dégagent. Gilles Revial, directeur général de G2A (agence de consulting), dit qu'avec les multiples canaux de distribution à disposition du client, ce dernier repousse toujours plus sa prise de décision. Les entreprises doivent s'adapter en proposant une communication digitale dynamique et fréquente. La relation avec le client est ainsi très importante et Alexis Dussilol, Manager ski d'Airbnb, pense qu'il est possible d'établir une communication efficace et courtoise avec un client même à travers la technologie. L'une des tendances est donc de s'adapter aux nouveaux besoins des consommateurs et de donner une priorité au client en le mettant au centre de la communication.

Il est désormais intéressant de se pencher sur des pratiques innovantes liées aux TIC et qui ont permis à certaines stations de se distinguer.

6.1 Les réseaux sociaux

La Plagne, station des Alpes françaises, a beaucoup investi sur le marché des réseaux sociaux pour s'y montrer plus efficace. Christophe Lavaut, responsable communication et marketing de l'OT de La Plagne, explique que leur communauté sur Facebook a quadruplé en seulement deux ans, passant de 25'000 à 100'000. Ceci résulte de nouvelles pratiques mises en place et d'une professionnalisation de la gestion des réseaux sociaux. Ils ont en effet engagé un *Community Manager* qui est en charge des publications sur les différentes pages sociales de la station. Ils ont aussi décidé d'internaliser la gestion des réseaux sociaux en travaillant avec des personnes de la station.

La Plagne s'est surtout distingué par la diffusion de *Snow reports* sur leur page Facebook. Ce sont de petits reportages, présentés par la *Community Manager*, qui mélangent des images en direct avec des vidéos enregistrées. Ce format permet, selon C. Lavaut, d'humaniser la communication digitale et d'avoir des retours très positifs. De plus, il dit que la mise en place de *Snow reports* ne coûte pas très cher et est surtout le fruit de compétences

humaines plutôt que techniques. Il pense aussi que ce type de publication peut être intégré dans l'offre d'une station de moyenne importance (Vidéos-assises, 2017a).

En ce qui concerne la promotion d'une station à travers les réseaux sociaux, cette pratique répond aux tendances actuelles qui permet d'intégrer le client à la stratégie marketing.

6.2 L'expérience en station

Différentes utilisations d'outils digitaux peuvent être mises en place pour améliorer l'expérience du client et répondre à ses besoins, et ce, à différentes étapes de son séjour.

6.2.1 Faciliter le processus d'achat

Cette pratique entre dans la notion du «circuit touristique» mentionnée par J. Vincent²⁰. Acheter un forfait de ski s'apparente parfois à un processus long et pénible qui peut freiner le client. De ce fait, certaines entreprises ont mis en place des projets qui facilitent cette démarche. C'est notamment le cas des Arcs qui fournit aux stations un «espace d'achat express». Moris Giroletti, responsable commercial chez ADS²¹ explique qu'avec cet outil, il est possible d'acheter un forfait en moins de cinq minutes : des bornes sont installées à des endroits stratégiques de la station (au départ des remontées mécaniques par exemple) qui permettent d'acheter son forfait, de le recharger ou de le retirer, en utilisant le QR code de sa commande faite sur internet. Les caisses sont ainsi désengorgées (Vidéos-assises, 2017b). M. Giroletti exprime l'impact financier de ces outils de la manière suivante : pour un investissement de moins de 100'000 euros (environ CHF 115'900.-), un chiffre d'affaire de 1.350 million d'euros environ CHF 1.55 million) a été réalisé en seulement quelques mois. Preuve que les habitudes d'achat des consommateurs ont évolué et que les traditionnelles caisses peuvent, à l'avenir, devenir obsolètes.

6.2.2 Fluidifier les pistes

Le ski rime souvent avec patience. Faire la queue au départ des remontées mécaniques est devenu courant. Le groupe *Vail Resorts* a mis au point un moyen de remédier à cela. Lors de la saison 2015-2016, l'application Epic Mix²² a frappé un grand coup sur le marché. Cette application a en effet offert une fonctionnalité qui permet de connaître le temps d'attente par installation en temps réel. Cette technique se sert des signaux Wifi et Bluetooth

²⁰ Voir page 25

²¹ Fait référence au domaine skiable Les Arcs – Peisey - Vallandry

²² <https://www.epicmix.com/>

des téléphones portables pour mesurer le flux de personnes à chaque remontée mécanique. Cet outil révolutionnaire a fait des émules, notamment en France. Dès la saison 2017-2018, Val Thorens proposera en effet la fonctionnalité Skiflux. Cet outil fonctionnera d'une manière un peu différente qu'Epic Mix, explique Benjamin Blanc, directeur général pour la régie des pistes de la Vallée des Belleville. Skiflux se basera sur des capteurs de mouvements pour géolocaliser les skieurs. Ainsi, les informations récoltées définiront les pistes surexploitées et celles moins fréquentées. L'information sera ensuite transmise aux clients à travers des dalles lumineuses qui indiqueront, grâce à un code couleur, la fréquentation de chaque piste (Vidéos-assises, 2017b). Alors qu'à Val Thorens, 80% de la clientèle skie sur seulement 20% du domaine (Leleu, 2017), cela permettra ainsi de fluidifier le trafic sur les domaines skiables et promouvoir des pistes moins populaires.

6.2.3 L'information en direct

Comme vu notamment dans le chapitre 4, posséder des écrans digitaux, placés dans le domaine skiable ou la station, est devenu usuel. Ces écrans diffusent des informations comme la météo, l'enneigement ou le plan des pistes. La station de la Toussuire est allée encore plus loin dans la réalité augmentée.

Gilles Buisson, président de Soremet (les remontées mécaniques de la Toussuire), évoque le projet mis en place. Ils ont installé une webcam de nouvelle génération sur les pistes pour améliorer la qualité de l'image diffusée. Une photo panoramique est effectuée toutes les 15 minutes et est stockée sur le site internet de la station. Le client peut alors les consulter et choisir celles qui l'intéressent. La possibilité lui est même donnée de comparer deux photos prises à des dates différentes (Vidéos-assises, 2017b).

6.2.4 L'interactivité sur les pistes

Si l'on a vu qu'une application mobile pouvait proposer des défis ou des concours afin de comparer ses performances et de les partager avec ses amis, une autre pratique, encore plus originale, consiste à intégrer le digital au réel directement sur les pistes. Pour la saison 2017-2018, le domaine des 3 Vallées (regroupement de 8 stations, dont Val Thorens, Courchevel et Méribel) instaurera le «Selfie XXL»²³. Six appareils photos seront disposés dans les différents domaines et les visiteurs pourront déclencher la photo avec leur smartphone. Cette photo, prise 200 mètres plus loin, sera alors directement transmise sur le téléphone de l'utilisateur. Le cadre s'élargit alors et laisse apparaître le paysage en arrière-plan.

²³ <https://www.les3vallees.com/fr/actualite/3-vallees-selfie>

Une autre pratique similaire, mais avec un aspect humain plus développé, est mis en place à Vail. Des photographes professionnels sont directement sur les pistes et prennent les visiteurs en photos. Puis, le forfait est scanné grâce à la technologie RFID et la photo est mise en ligne sur le site Epic Mix. Le client peut alors la retrouver facilement et la partager avec ses amis²⁴.

Un dernier exemple est celui des *Fancams* à Val Thorens. Ce concept fonctionne avec les photos partagées sur Instagram. En utilisant l'*application programming interface* (API), la station peut récupérer les publications dont les coordonnées GPS correspondent au domaine skiable. Ensuite, les photos sont placées sur une carte interactive, exactement à l'endroit où la photo a été initialement prise. Cette pratique permet de redynamiser les images transmises par webcam avec un aspect plus réel où «les clients sont acteurs de la station.» (Guzzo *in* Fabing, 2016) De plus, ce système coûte moins cher qu'une campagne marketing classique, explique Grégory Guzzo, directeur de l'OT de Val Thorens et peut donc facilement être mis en place.

6.3 La relation client

La gestion de la base de données représente, selon Bertrand Destrailleur, directeur des stratégies clients chez Equancy, le point faible du digital dans le tourisme. C'est pourquoi Val Thorens a décidé en 2012 d'opérer un repositionnement de marque sous le nom de «Live United» et développé une nouvelle stratégie de CRM, en collaboration avec Equancy, spécialiste en marketing client et Hubdata, entreprise informatique.

Cette stratégie a permis d'augmenter la base de données clients de la station de 30'000 à 1.3 million en seulement cinq ans. Grégory Guzzo pense qu'il est primordial de fidéliser le client et de lui faire sentir qu'il est important. Selon Thibault Paulin, responsable CRM de l'Office du tourisme de Val Thorens, c'est en «animant» un client qu'on lui donne envie de revenir.

Ainsi, grâce à une collaboration entre tous les services de Val Thorens, il a été possible, entre autres, de récolter des données aux différents points de vente pour obtenir une meilleure segmentation de la clientèle. Selon G. Guzzo en effet, le CRM ou *Gestion Relation Client* (GRS) concerne tous les acteurs de la station et doit donc fonctionner sur un système transversal (Vidéos-assises, 2017c).

Une fois que la base de données de la station a été uniformisée, il a été possible d'entreprendre des actions pour mieux connaître le client et ses besoins afin de lui offrir un

²⁴ https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=mV55RZX0j5o

service «ad hoc». Ils ont ainsi mis en place des mesures, comme automatiser les relances personnalisées ou suggérer des activités selon le profil du client. Ce système permet de créer une communication avant, pendant et après le séjour du client, par mail ou SMS. Ils ont aussi établi un top 100 de leurs meilleurs clients. Ces derniers avaient alors droit à un traitement de faveur (AGEST, 2016).

Pour G. Guzzo, la priorité n'est pas de faire du chiffre. C'est pourquoi le système CRM de Val Thorens ne propose pas d'offre commerciale. L'important pour lui est de faire vivre une expérience inoubliable au client et de lui donner l'envie de revenir passer ses vacances à Val Thorens. Il a maintenant pour objectif de croiser les données à sa disposition avec d'autres informations. Val Thorens possède en effet 1'300 informations par client et le but est maintenant d'améliorer encore la relation avec le client en lui proposant le bon message et au bon moment.

C'est ainsi qu'en 2015, Val Thorens a reçu le prix du meilleur site CRM lors du Grand Prix Stratégie du Marketing Digital, pour son aspect innovateur et fédérateur (AGEST, 2016).

6.4 Discussion

Dans cette liste non exhaustive des pratiques innovantes liées à la digitalisation et aux TIC, il a beaucoup été question de la France et de Val Thorens en particulier. C'est un choix délibéré de l'auteur. Il est en effet intéressant de savoir ce qui se fait de mieux non loin de chez nous pour tenter de l'implémenter en Suisse. Il faut bien entendu rester ouvert sur ce que l'Amérique du Nord propose, mais certaines de leurs pratiques ne pourraient pas être mise en place en Europe, notamment pour des raisons culturelles (ex. : pouvoir commander un repas avec son smartphone dans la file d'attente des remontées mécaniques et se le faire servir comme cela se fait notamment à Vail) (Traveletti, 2017).

De plus, la station de Val Thorens vient d'être élue meilleure station du monde pour la quatrième fois en cinq ans, lors des *World Ski Awards 2017*. C'est donc tout naturel de l'utiliser comme modèle et de s'en inspirer. Ce sera l'objet du prochain chapitre de ce travail, destiné à offrir des recommandations au mandant de cette étude, NV Remontées Mécaniques SA.

7. Recommandations

Cette étude a permis de mettre en lumière différentes tendances prises par les stations de ski. Le digital est de plus en plus présent dans leur communication et les stations intègrent les TIC pour établir un contact avec le client, le mettre au centre des priorités.

Il convient alors de faire ressortir les éléments qui pourraient être implémentés pour améliorer l'offre digitale de NV Remontées Mécaniques SA.

Bérangère Arnold, directrice des *smart territories* chez Orange avance plusieurs critères à prendre en compte pour une station qui veut se «digitaliser». Cette vision est importante avant d'aborder les recommandations en elles-mêmes, car elle permet d'illustrer le fait qu'une digitalisation d'un domaine skiable relève d'un processus global et d'une stratégie réfléchie. En effet, certaines stations ont tendance à offrir des services digitaux qui ne s'intègrent pas dans la stratégie globale de la destination. Cette pratique tend à générer des coûts superflus et à perdre le client qui ne se retrouve plus dans l'image de la station. La solution n'est donc pas de proposer l'un ou l'autre outil digital à sa clientèle, mais plutôt de se poser la question de savoir quelle innovation ou quel service permettra d'améliorer l'offre technologique au service du client sans dénaturer la stratégie globale de la destination (Vidéos-assises, 2017b).

À cet effet, il est important d'unir tous les partenaires de la station pour qu'ils travaillent avec les mêmes objectifs. Que ce soient les espaces ventes, les restaurants, les hôtels ou les lieux de loisirs, tout le monde doit être intégré dans la stratégie digitale. C'est grâce à la définition de cette stratégie qu'une station pourra identifier les outils digitaux dont elle a réellement besoin.

Cette uniformisation d'une destination passe tout d'abord par le fait de réunir toutes les données clients sous une seule base, pour que la station connaisse exactement les chiffres liés au mode de consommation de sa clientèle. C'est ainsi qu'il sera possible de classer les données et les rendre lisibles par tous les partenaires de la destination. B. Arnold donne l'exemple de l'information du temps d'attente aux remontées mécaniques. Cette donnée existe dans la base des RM mais est exploitable uniquement si le procédé expliqué plus haut est mis en place correctement.

C'est à travers ces différentes étapes qu'il est possible de transformer des données brutes en services et informations utilisables. La station pourra alors décider lesquels sont les plus pertinents et utiles aux clients pour les diffuser sur ses canaux digitaux.

Avec la plateforme digitale mise en place, il est alors plus facile pour la station d'avoir un CRM efficace, car les flux digitaux mis en place permettront d'avoir une meilleure connaissance du client et une plus grande base de données. C'est aussi seulement à cette étape du processus qu'il est conseillé d'intégrer des services digitaux ludiques. En effet, la communication technologique a été mise en place dans un objectif pratique et utile au client, il est donc possible d'y intégrer une offre plus divertissante.

Avec cette étude globale de la station et des besoins du client, le budget dédié au digital est moins important. Étant donné la bonne connaissance des données, il sera en effet possible de définir «quel affichage, quelle connectivité pour quel usage en partant de l'usage clé qui sert vraiment les gens.» (Arnold in Vidéos-assises, 2017b). De ce fait, cibler les réels besoins de l'offre digitale permet de ne pas se disperser dans les coûts et d'investir uniquement dans ce qui est nécessaire.

La présentation de Bérangère Arnold est importante pour poser les paramètres à prendre en compte pour installer et développer son offre liée aux TIC. Ce processus doit être pris en compte dans les recommandations émises à NV Remontées Mécaniques SA. Dès lors, certaines actions vont être soumises au mandant de manière plus ciblée. Comme il a été vu lors de l'analyse des entretiens, la volonté de la station n'est pas de se tourner vers une évolution principalement technologique. Les recommandations seront donc en adéquation avec cette vision et toucheront donc plus l'aspect pratique et institutionnel des TIC.

7.1 Unifier les sources

Afin de cibler les besoins de la clientèle, il est important que tous les partenaires soient sur la même longueur d'onde. Il a été vu que c'était le cas pour la communication sur le site internet ou les réseaux sociaux, mais il en va de même pour la récolte des données clients. Ainsi, la société des remontées mécaniques, l'office du tourisme, les hôtels, les acteurs du tourisme estival (piscine, via cordata etc.) et les restaurants de Nendaz peuvent se mettre d'accord sur une base de données commune. Cette dernière permettra d'avoir en sa possession toutes les informations liées à la consommation du client et pourra mettre en place les services adéquats.

Une démarche a déjà été prise dans ce sens avec la fusion des RM de Veysonnaz et de Nendaz, mais comme le soulignent F. Grichting et J. Walter, les offices de tourisme n'ont pas suivi. Il reste donc encore des domaines d'amélioration pour la station, non seulement pour communiquer sous une seule bannière, mais également pour mettre en commun toutes les données liées à tous les partenaires de la station.

Cette pratique prend du temps mais semble nécessaire pour définir les besoins réels de la clientèle et mettre en place les services digitaux adaptés.

7.2 Étendre la traduction du site internet

Pour le moment, Nendaz propose son site en trois langues : français, allemand et anglais. Ce sont les langues les plus communes trouvées sur les différents sites internet des stations. Cependant, selon le rapport de gestion de la station sur la saison 2015-2016, plus de 13% des visites sur le site de la destination sont faites par des belges ou des néerlandais (Nendaz Tourisme, 2016, p.18). Il serait intéressant d'offrir à cette clientèle un service personnalisé en traduisant le site en néerlandais. Il est clair que la plupart des visiteurs pratiquent l'anglais, néanmoins, le client apprécie de se sentir important et unique. Diversifier les langues disponibles sur son site internet est un moyen de communiquer de manière plus ciblée et de donner une première impression positive aux clients.

Dans un avenir proche, la station pourrait aussi proposer le site internet en russe ou en chinois. Il a été démontré que ces pays investissaient beaucoup dans le ski et de plus en plus de gens le pratiquent. Lors d'une visite en Suisse, ce nouveau public potentiel aurait certainement une préférence pour Nendaz s'il pouvait naviguer sur le site dans sa langue maternelle. Pour ce faire, le site de Zermatt²⁵ est un exemple dont il faudrait s'inspirer. Il semble en effet compliqué de traduire tout le contenu du site dans ces langues, mais le seul fait de proposer cette option pour informations pratiques peut constituer une plus-value pour la notoriété de la station.

7.3 Optimiser la version mobile du site internet

Selon le rapport de gestion de Nendaz sur la saison 2015-2016, près de 22% des connexions au site internet a été effectué à partir d'un téléphone mobile (Nendaz Tourisme, 2016, p.18). Ce chiffre est en hausse, parallèlement à la baisse des connexions sur un ordinateur. Cette tendance est en adéquation avec la hausse de la *mobilité* expliquée plus haut²⁶. Il est donc primordial d'avoir un site internet qui s'adapte à tous les formats d'écrans, que ce soit en termes de *design* ou de contenu. F. Grichting et J. Walter sont conscients de cette lacune pour Nendaz.

En se connectant à leur site internet sur mobile, on peut constater quelques failles. Depuis un iPhone 7, les images apparaissent au bon format et un menu déroulant est disponible pour accéder facilement au contenu. Néanmoins, en comparaison avec la version

²⁵ <https://www.zermatt.ch/>

²⁶ Voir page 24

web, la structure du site est beaucoup moins dynamique. Alors que depuis un ordinateur, des images et des slides accrochent l'attention du visiteur, sur le téléphone en revanche, le contenu est moins mis en valeur.

Les options qui s'offrent alors pour améliorer cet aspect sont soit de remanier la version *responsive* existante, soit de créer un nouveau développement pour une version mobile séparée. Bien entendu, créer une toute nouvelle version coûterait plus cher. Néanmoins, à la vue de l'importance du mobile dans le tourisme hivernal, cela semble être un investissement utile qui pourrait bénéficier d'un bon *Return on Investment* (ROI) en termes de visites, de fréquences et donc potentiellement de clients.

7.4 Elargir l'offre de l'achat de forfaits en ligne

Une étude menée par Deloitte en 2017 montre que, d'une manière générale, 17% des suisses effectuent des achats en ligne (Deloitte, 2017, p.3). Toujours selon cette étude, 83% des suisses utilisent le mobile dans leur processus d'achat, que ce soit avant, pendant ou après (Deloitte, 2017, p.4). Ces chiffres sont en évolution et la tendance est à la hausse pour le pourcentage de suisses qui payera avec un appareil numérique (Deloitte, 2017, p.6).

Pour le moment en revanche, l'achat de forfaits de ski en ligne se fait de manière sporadique et ne constitue pas le mode d'achat le plus fréquent.

En effet, Sébastien Traveletti dit que très peu de stations suisses dépassent le 10% de leur chiffre d'affaire dans la billetterie en ligne (2017). Ce n'est pas une pratique courante pour la clientèle suisse, qui semble encore conditionnée à se rendre aux points de vente pour y acheter son forfait.

Plusieurs manières de faire peuvent s'offrir à Nendaz dans ce domaine. Tout d'abord, promouvoir la vente en ligne de manière générale. Cette dernière est disponible sur la version web du site internet et propose des tarifs intéressants pour le domaine des 4 Vallées. Cependant, il n'y a pas d'offre promotionnelle pour skier uniquement à Nendaz et Veysonnaz. Mettre en avant cet aspect à travers des réductions spécifiques pourrait être bénéfique. Une autre amélioration serait de proposer la vente de forfaits également sur la version mobile du site internet. Pour le moment, il est possible d'y réserver son logement mais l'option pour les remontées mécaniques n'est pas disponible. L'exemple de Whistler Blackcomb, qui propose un achat de forfaits de ski par mobile à travers la plateforme *book.whistlerblackcom.com* montre que cela fonctionne.

De plus, une façon efficace de promouvoir la vente en ligne avec un appareil numérique serait de s'associer avec un partenaire comme Twint²⁷. La limite de cette action est qu'elle ne concernerait que la clientèle qui possède un compte bancaire en Suisse. Il faudrait donc l'associer avec un moyen de paiement en ligne interne à la station. Néanmoins, pour en revenir à l'étude de Deloitte, 40% des suisses qui payent par mobile le font à travers Twint (Deloitte, 2017, p.9). Cela pourrait donc constituer un moyen intéressant de se démarquer d'une concurrence directe plutôt frileuse dans ce domaine.

7.5 Professionnaliser les réseaux sociaux

Il a été vu, avec l'exemple de La Plagne, que faire appel à un professionnel pour gérer ses pages sociales peut contribuer à augmenter sa communauté sur les réseaux sociaux. Les entretiens et l'analyse par *benchmarking* ont montré que Nendaz est très bien située dans le marché valaisan des réseaux sociaux (presque le même nombre de «j'aime» sur sa page Facebook que celle de Verbier). Selon le rapport de gestion de Nendaz pour la saison 2015-2016, les trois publications les plus populaires sur Facebook sont des vidéos (Nendaz Tourisme, 2016, p.20). Cela va dans le sens de ce qui a été expliqué précédemment, soit la volonté du client de voir du réel, de l'interactif. Pour aller plus loin dans cette direction, l'idée d'engager un *Community Manager* pourrait être intéressante. Cette personne s'occuperait exclusivement des pages sociales de la station, du moins à des périodes clés de l'année, ce qui permettrait d'en étendre et d'en perfectionner le contenu. L'exemple des *Snow Reports* montre le type de publications qu'une station peut proposer quand la mise à jour des réseaux sociaux est gérée par un professionnel. Bien entendu, les frais seraient plus élevés, mais à travers l'illustration de La Plagne, on peut constater une nette progression dans la fréquentation des réseaux sociaux. De ce fait, un investissement à Nendaz dans ce domaine, pourrait à terme faire bénéficier la station d'un ROI intéressant.

7.6 Être multi-canal

Comme il a été vu, le comportement du client change. Il est désormais «omnicanal» et a accès à beaucoup d'informations. Il attend donc de pouvoir trouver ces informations sur tous les canaux de communication (Abehsera, 2015). F. Grichting préfère privilégier la qualité que la quantité, mais il apparaît que d'être présent sur un maximum de ces canaux est très bénéfique pour la notoriété d'une station.

²⁷ <https://www.twint.ch/>

7.7 Faciliter la mobilité

Sébastien Traveletti met en avant une indication importante pour le futur du ski : la mobilité. En effet, selon lui, les stations d'Amérique du Nord ont lancé le processus avec Epic Mix et sa faculté à informer les skieurs sur la fréquentation des pistes en temps réel. S. Traveletti pense lui que ce système pourrait s'appliquer à une échelle plus large, en améliorant également la mobilité *extra muros*.

Il prend l'exemple du Magic Pass pour illustrer les changements dans la mobilité vers les stations. En effet, cette nouvelle structure des stations romandes, va contribuer à opérer un changement complet de la consommation. Cette offre a amené 50'000 «nouveaux skieurs», qui se déplaceront pour se rendre en station. Ainsi, un trafic plus important sera généré et il faudra y remédier en anticipant les flux. Il imagine alors une application qui renseignera les clients sur les places libres restantes dans les parkings des stations. Si une station est déjà saturée, la personne pourra alors décider de se rendre dans une autre destination. Cela permettra de désengorger les routes et fluidifier le trafic (Traveletti, 2017).

Cette idée peut être adaptée à NV Remontées Mécaniques SA. La station de Nendaz fait partie d'un regroupement de domaines skiables sous le nom des 4 Vallées. Il serait alors possible d'imaginer une collaboration entre ces stations concernant la mobilité. Mettre par exemple sur le marché une application commune à cet effet. L'un des domaines de compétence de SKIDATA est l'accès au parking. Les données sont disponibles. Le principe serait de les mettre à disposition et de les traiter pour réguler la fréquentation des parkings et envoyer par exemple des notifications aux utilisateurs quand une station n'a plus de place disponible. Ce système fonctionnerait sur une collaboration déjà existante et permettrait de fluidifier le trafic entre les stations des 4 Vallées sans qu'aucune destination ne soit lésée ou privilégiée.

7.8 Maximiser l'expérience du client

Il a été vu avec l'exemple de Val Thorens qu'une gestion de la relation client efficace permet de le fidéliser. Selon Grégory Guzzo, il faut maximiser sa présence auprès du client, que ce soit avant, pendant ou après son séjour (New Tourism, 2016). Il a été vu que Val Thorens se distingue avec son CRM car aucune offre commerciale n'est impliquée.

F. Grichting a émis le souhait d'améliorer son CRM à l'avenir. L'exemple de Val Thorens peut servir de base à ce projet pour adopter une GRS similaire. Tout d'abord, cela passera par une unicité entre tous les partenaires de la station pour transmettre l'ensemble des données. Ensuite, une fois que les données seront récoltées, il faudra les utiliser à bon

escient : par exemple, envoyer un e-mail ou un message au client avant son arrivée, qui contiendrait une vidéo promotionnelle de la station. Puis, à son arrivée à Nendaz, le client recevrait sur son téléphone un message de bienvenue et des informations utiles à son séjour. À son départ, un autre message lui serait adressé et un questionnaire de satisfaction envoyé quelques jours plus tard.

Ce procédé permet d'être présent tout au long du tryptique du parcours client, ce qui est très important pour G. Guzzo qui dit que l'abandon d'une marque est souvent dû à un manque de communication (New Tourism, 2016). Pour Nendaz, ce serait donc un bon moyen de fidéliser sa clientèle.

De plus, les données récoltées pourraient permettre d'améliorer l'expérience du client grâce à un service personnalisé et à une offre variée. Par exemple, s'il a été remarqué qu'il venait en famille, lui envoyer des informations sur l'école de ski pour les enfants, l'accès aux pistes de luge de la station ou autres activités pouvant leur convenir. Bien entendu, l'utilisation de ces données respectera la RGPD et l'exemple de Val Thorens montre qu'il est possible de faire vivre des émotions au client et le faire se sentir important sans trop empiéter sur sa vie privée.

7.9 Synthèse

Toutes les recommandations fournies sont principalement basées sur des exemples qui existent et qui fonctionnent. L'innovation est bien sûr importante. Néanmoins, comme mentionné durant l'entretien avec F. Grichting et J. Walter, leurs ressources financières ne leur permettent pas d'être à la pointe de l'innovation. Dès lors, pouvoir s'inspirer de ce qui fonctionne chez les concurrents est aussi un moyen de s'améliorer. De plus, le plan d'actions proposé reste dans la lignée de la station, qui a indiqué ne pas vouloir donner trop d'impact à la technologie. Comme souhaité par F. Grichting et J. Walter, ces mesures ne demandent pas de digitaliser tout le domaine et de donner une trop grande importance à la technologie. Elles ont pour but d'améliorer les services liés aux TIC de la station et d'en augmenter la notoriété.

Conclusion

Le secteur du tourisme hivernal est dans une situation qui nécessite de nombreuses évolutions. Parce que, de manière générale, les chiffres baissent, mais que les prix augmentent, il faut impérativement que la qualité de l'offre continue de s'améliorer. De nouvelles destinations apparaissent sur le marché et contribuent à la mondialisation du ski. Dès lors, les stations doivent trouver des outils efficaces pour communiquer et se démarquer afin d'attirer et de fidéliser leur clientèle.

Le développement des TIC semble être inévitable, et ce, quels que soit la taille, le budget ou la notoriété d'une station et l'ampleur des moyens choisis pour toucher un maximum de monde et offrir des services personnalisés.

A la suite des entretiens effectués auprès de responsables de stations valaisannes et de fournisseurs technologiques, certaines tendances se dégagent. Il paraît essentiel de communiquer de manière ciblée pour toucher les bonnes personnes au bon moment. De plus, les gens qui viennent en station ne passent plus leurs vacances à skier mais recherchent une pluriactivité. Pour pallier à cela, il a été vu que les sociétés de remontées mécaniques unissaient leur communication avec les offices du tourisme pour mettre en avant la destination dans son ensemble. Concernant les outils technologiques à mettre en place en station, les positions étaient plus divisées. Par exemple, offrir un accès Wifi sur l'ensemble du domaine skiable n'était pas vu comme une plus-value par tout le monde. Cependant, tous s'accordaient sur la priorité d'utiliser les TIC dans le but d'améliorer l'expérience du client, de le mettre au centre des attentions.

Certaines des meilleures pratiques ont été abordées, comme le service offert en Amérique du Nord et bientôt en France de communiquer le temps d'attente aux remontées mécaniques. La facilitation du processus de paiement a aussi été mise en avant, par exemple en promouvant le paiement en ligne. Ces exemples vont toujours dans la direction d'être au service du client et de lui faciliter son séjour.

Les moyens mis en place vont dépendre du profil de chaque station et des ressources dont elle dispose. Une station doit donc être capable de définir une stratégie quant à l'utilisation des TIC et agir en fonction.

Dès lors, en ce qui concerne NV Remontées Mécaniques SA, des recommandations ont été émises selon les priorités dégagées par les responsables du domaine. Une amélioration de leur site internet est envisagée. Notamment en élargissant sa traduction dans de nouvelles langues. Rendre le site internet adaptable aux écrans mobiles semble également nécessaire.

Un autre aspect relevé est de mettre l'accent sur l'expérience du client à travers un CRM efficace afin de connaître ses habitudes et de lui offrir un service adapté.

Pour l'avenir, la mobilité semble être un aspect important. Certains outils permettent déjà de désengorger les pistes et de fluidifier la fréquentation. L'étape suivante sera peut-être de trouver des moyens technologiques pour améliorer la mobilité dans son ensemble, car «si elle ne marche pas, les stations seront pénalisées» (Traveletti, 2017).

Ainsi, bien que le train soit en marche, le potentiel d'évolution est encore grand et les stations n'ont cessé de trouver des nouveaux moyens pour permettre au client de passer un séjour inoubliable.

Références

- Abehsera, Y. (2015). *La montagne, un secteur en pleine évolution*. Récupéré sur <http://www.travelski.com/blog/montagne-digitale-connectee>
- AFP. (2017, 18 septembre). En Chine, dans le plus grand parc de ski au monde. *La Croix*. Récupéré sur <https://www.la-croix.com/Sport/En-Chine-grand-parc-ski-salle-monde-2017-09-18-1300877670>
- AGEST (2016). *Destination relation client Val-Thorens* [publication sur blog]. Récupéré sur <http://destinationgrc.wixsite.com/destinationgrc/val-thorens>
- Atos Consulting (2016). *La transformation numérique est-elle arrivée dans les domaines skiables ?*. Récupéré sur <https://ch.atosconsulting.com/skigebietsstudie/#findings>
- Auffray, C. (2017, 3 novembre). Chiffres clés : les ventes de mobiles et de smartphones. *ZD Net*, 3 novembre 2017. Récupéré sur <http://www.zdnet.fr/actualites/chiffres-cles-les-ventes-de-mobiles-et-de-smartphones-39789928.htm>
- AWP (2017, 13 mars). Les réseaux sociaux forcent le tourisme à se réinventer. *Bilan*. Récupéré sur <http://www.bilan.ch/economie/reseaux-sociaux-forcent-tourisme-a-se-reinventer>
- Bathelot, B. (2016a). *Définition : Benchmark*. Récupéré sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/benchmark/>
- Bathelot, B. (2016b). *Définition : Pricing dynamic*. Récupéré sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/pricing-dynamique/>
- Bathelot, B. (2017a). *Définition : CRM*. Récupéré sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/crm/>
- Bathelot, B. (2017b). *Définition : Hashtag*. Récupéré sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/hashtag/>
- Bergadaà, M. & Nyeck, S. (s.d.). *Étude qualitative*. Récupéré sur <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/etude-qualitative-238173.htm - q4zygvlCQSG0pPxc.97>
- Biseul, X. (2017, 26 avril). *Btob : les bonnes pratiques de 8 directeurs marketing dans le numérique* [publication sur blog]. Récupéré sur <https://www.sparklane-group.com/fr/blog/bonnes-pratiques-8-directeurs-marketing-numerique/>

- Blaison, N. (2017, 25 janvier). *Digital, Social, Mobile : Les chiffres 2017*. Récupéré sur <https://wearesocial.com/fr/blog/2017/01/digital-social-mobile-les-chiffres-2017>
- Bolognesi, R. (2017). Nivologue et créateur de l'application Nivotest. Entretien téléphonique avec l'auteur
- Bürge, C., & Zaugg, J. (2017). Quand la Chine skiera. *Le Temps*. Récupéré sur <https://labs.letemps.ch/interactive/2016/longread-ski-chine/>
- Comtet, F. (2017, 20 avril). *Données personnelles et Marketing : ce qui change avec le RGPD*. Récupéré sur <http://kestio.com/utilisation-marketing-donnees-personnelles-impact-rgpd/>
- Corthésy, M. (2016, 25 octobre). *Le nombre d'utilisateurs par réseau social en Suisse en 2016 [Infographie]* [publication sur blog]. Récupéré sur <https://www.pme-web.com/nombre-dutilisateurs-reseau-social-suisse-2016-infographie/>
- Crettaz, É. (2017). Directeur de Thyon 2000 pour les remontées mécaniques et la restauration. Entretien téléphonique avec l'auteur
- Deloitte (2017). *Le portefeuille remplacé par le smartphone ?* [Document PDF]. p. 3 / p. 6. Récupéré sur <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-fr-cip-digital-payments.pdf>
- Dettwiler, A. (s.d.). Les TIC, des outils indispensables pour le marketing et le management ?, *Monde Économique*, p.1
- Duarte, M. (2016, février). Guide Marketing Digital, *Le magazine du Marketing*, Février 2016. Récupéré sur <https://pixelnews.fr/guide-marketing-digital>
- Duarte, M. (2017, juin). SoLoMo (Social, Local, Mobile) : définition et explication dans notre guide marketing et communication 2017 complet. *Le magazine du Marketing*, Juin 2017. Récupéré sur <https://pixelnews.fr/solomo-guide-marketing>
- Dumusque, S. (2017), Membre de la coopérative des Pléiades. Entretien avec l'auteur
- El Moaddem, I. (2016). ATAWAD, nouvel enjeu majeur de la communication. Récupéré sur <http://www.panacee.fr/2017/01/atawad-nouvel-enjeu-communication/>
- Fabing, P. (2016). *Val Thorens innove (encore !) avec les Fancams*. Récupéré sur <http://www.etourisme.info/25647-2/>

- Fabry, P. (2017). *Résultats de l'Observatoire de l'e-Tourisme 2017 pour les institutionnels*. Récupéré sur <http://www.eturisme.info/resultats-de-lobservatoire-de-tourisme-2017-institutionnels/>
- Genillard, D. (2017, 10 novembre). Le forfait de ski à prix fixe appartient au passé. *24heures*. Récupéré sur <https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/Le-forfait-de-ski-a-prix-fixe-appartient-au-passe/story/13084668>
- Genillard, D., & Haddou, R. (2017, 11 avril). Un sésame pour reconquérir les skieurs. *24heures*. Récupéré sur <https://www.24heures.ch/vaud-regions/25-stations-ski-lancent-forfait-saison-unique/story/13463626>
- Grand Conseil du Canton du Valais (2016). *Loi sur l'encouragement des remontées mécaniques dans le canton du Valais* [Document PDF]. p.3. Récupéré sur https://www.bestofsnow.ch/media/files/2017.02_Encouragementdesremontesmecaniques_RAPP_COM_1.pdf
- Grand Conseil du Canton du Valais (2017). *Loi sur l'encouragement des remontées mécaniques dans le canton du Valais* [Document PDF]. pp. 275-276. Récupéré sur https://parlement.vs.ch/common/idata/parlement/vos/docs/2017/03/2017.02_Session%20de%20fevrier%202017.pdf
- Grichting, F. (2017). Responsable de la communication et du marketing . Entretien avec l'auteur
- Guzzo, G. [New Tourism bz HDF]. (2016, 15 décembre). *Les rencontres 2016 – Grégory Guzzo* [Vidéo]. Récupéré sur <https://www.youtube.com/watch?v=YV-5DWVgauM>
- Indermitte, D. (2017), Directeur d'Anzère Tourisme SA et responsable du nouveau programme informatique de la station. Entretien téléphonique avec l'auteur
- Jean, N. (2017). *L'importance des réseaux sociaux dans le marketing digital*. Récupéré sur <https://www.1min30.com/creation-site-internet/limportance-des-reseaux-sociaux-dans-le-marketing-digital-119459>
- Journal du Net (2017, 6 novembre). Pénétration de l'Internet mobile dans le monde. *Journal du Net*. Récupéré sur <http://www.journaldunet.com/ebusiness/internet-mobile/1125273-penetration-de-l-internet-mobile-dans-le-monde/>
- La Fabrique du net. (2016, 29 août). *Comprendre le RTB et l'univers de la publicité programmatique* [publication sur blog]. Récupéré sur <https://www.lafabriquedunet.fr/blog/comprendre-rtb-publicite-programmatique/>

- Larpin, B., & Schegg, R. (2011). *Utilisation et perception des TIC dans les entreprises touristiques*. Récupéré sur <http://www.etourism-monitor.ch/themen/utilisation-et-perception-des-tic-dans-les-entreprises-touristiques>
- Lecomte, E. (2013). *Téléphonie : qu'est-ce que la 4G ?*. Récupéré sur https://www.sciencesetavenir.fr/high-tech/telephonie-qu-est-ce-que-la-4g_18979
- Lehalle, E. (2017, 19 avril). *Les touristes et Internet* [publication sur blog]. Récupéré sur <http://www.nouveautourismeculturel.com/blog/2017/04/19/les-touristes-et-internet/>
- Leleu, J. (2017, 1 mars). Ils ont inventé le «bison futé» des pistes. *Le Dauphiné*. Récupéré sur <http://www.ledauphine.com/actualite/2017/02/28/ils-ont-invente-le-bison-fute-des-pistes>
- Lepoivre, F. (2005). *Benchmarking concept et méthodologie* [document PDF]. Récupéré sur https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/controle_gestion/analyse_comparative/concepts_et_methodologie/Guide_methodologique_benchmarking_Nevaoconseil_2005.pdf
- Mages, S. (2017). Employée au département communication et marketing d'Ovronnaz. Entretien téléphonique avec l'auteur
- Métille, S. (2017). *Révision de la LPD : le projet du Conseil fédéral* [publication sur blog]. Récupéré sur <https://smetille.ch/2017/09/19/revision-de-lpd-projet-conseil-federal/>
- Monay, P. (2017, 24 avril). Le pari du ski à prix réduit est déjà à moitié réussi. *24heures*. Récupéré sur <https://www.24heures.ch/suisse/suisse-romande/pari-ski-prix-reduit-deja-moitie-reussi/story/20885083>
- Moos, C. (2017), Directrice commerciale et marketing de Téléverbier. Entretien téléphonique avec l'auteur
- Nendaz Tourisme. (2016). *Rapport de gestion et d'activités 2016 Société de développement de Nendaz* [Document PDF]. Récupéré sur https://www.nendaz.ch/data/documents/Presse/rapport_gestion_SD.pdf
- Net-matrix. (2017). *L'utilisation de l'Internet mobile continue de progresser*. Récupéré sur <https://www.net-matrix.ch/fr/service/newsletter/newsletter-2017-01/lutilisation-de-linternet-mobile-continue-de-progresser>

- Observatoire Valaisan du Tourisme [OVT]. (2013). *Benchmarking des applications mobiles des stations romandes*. Récupéré sur <https://www.tourobs.ch/fr/actualites-et-articles/articles/id-1551-benchmarking-des-applications-mobiles-des-stations-romandes/>
- Ondet, G. (2017). *Les meilleures applications gratuites pour les sports d'hiver*. Récupéré sur <http://www.01net.com/astuces/les-meilleures-applications-gratuites-pour-les-sports-d-hiver-948982.html>
- Peiron, G. [Google France]. (2016, 20 janvier). *3 Minutes Digitales - Le programmation, comment ça marche ?* [Vidéo]. Récupéré sur https://www.youtube.com/watch?time_continue=39&v=VugrLObXedM
- Perignon, J. (2016). *Différences entre le Marketing B2B et le Marketing B2* [publication sur blog]. Récupéré sur <https://blog.hubspot.fr/differences-marketing-b2b-b2c>
- Plancade, J. (2016, 2 juin). *Les applications mobiles, un marché ultra-concurrentiel. Bilan*. Récupéré sur <http://www.bilan.ch/techno-plus-de-redaction/na-application-mobile>
- Praplan, G. (2017). Directeur de Télé Anzère SA. Entretien avec l'auteur
- Quay-Thevenon, C. (2017). *Les meilleures applications pour son séjour au ski*. Récupéré sur <https://www.skiinfo.fr/actualites/a/616201/les-meilleures-applications-pour-son-s%C3%A9jour-au-ski->
- Schackleton, S. (2017). *Le marketing programmation, c'est quoi exactement ?*. Récupéré sur <http://marketing-digital.audencia.com/en/marketing-programmatique-cest-quoi-exactement/>
- Schaeffer, F. (2017, 2 février). *Le grand bond en avant du ski en Chine*. *Les échos.fr*. Récupéré sur <https://www.lesechos.fr/02/02/2017/lesechos.fr/0211759366875-le-grand-bond-en-avant-du-ski-en-chine.htm>
- Stoffel, B. (2017). *Bilan annuel de l'Association des Remontées Mécaniques du Valais (RMV)* [Document PDF]. p.2. Récupéré sur https://www.bestofsnow.ch/media/files/Communiquedepresseseptembre2017_AG.pdf
- Swissinfo. (2016). *Gros investissements nécessaires pour les remontées mécaniques*. *Swissinfo*. Récupéré sur https://www.swissinfo.ch/fre/tourisme-hivernal_gros-investissements-nécessaires-pour-les-remontées-mécaniques/41890878

- Tharin, A., & Willi, A. (2017, avril). *Protection des données : évolution du panorama Suisse et Européen*. p.2. Récupéré sur <http://www.altenburger.ch/fr/actualites/newsletter/protection-des-donnees-evolution-du-panorama-suisse-et-europeen/>
- TIC (s.d.). in *Larousse*. Récupéré sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/TIC/10910450>
- Tourobs. (2017). *Tableau de bord du tourisme en Valais*. Récupéré sur <https://www.tourobs.ch/fr/faits-et-chiffres/le-canton-du-valais/tableau-de-bord/>
- Travelletti, S. (2017). Directeur de SKIDATA pour la Suisse romande. Entretien avec l'auteur
- Turpaud, S. (2017). *Infographie les réseaux sociaux dans le monde Mai 2017*. Récupéré sur <http://sophieturpaud.com/2017/05/02/infographie-reseaux-sociaux-monde-mai-2017/>
- Ueberschlag, L. (2017, 3 avril). Législation européenne sur la protection des données : les entreprises suisses en retard. *Le Temps*. Récupéré sur <https://blogs.letemps.ch/leila-ueberschlag/2017/04/03/legislation-europeenne-sur-la-protection-des-donnees-les-entreprises-suissees-en-retard/>
- Vanat, L. (2013). *Bilan de la saison 2012/13 des domaines skiables suisses* [Document PDF]. p.4pp. 18-19 / p.31. Récupéré sur <http://vanat.ch/RM-CH-palmares-JS2013-R-F.pdf>
- Vanat, L. (2016). *Bilan de la saison 2015/16 Fréquentation des domaines skiables* [Document PDF]. pp. 18-19 / p.31. Récupéré sur <http://vanat.ch/RM-CH-palmares-JS2016-R-F-Laurent%20Vanat.pdf>
- Vanat, L. (2017). *2017 International Report on Snow & Mountain Tourism* [Document PDF]. p. 13 /pp. 120-121 / p. 156. Récupéré sur <http://www.vanat.ch/RM-world-report-2017-vanat.pdf>
- Vidéos-assises. (2017a, 3 mai). 10 - *Stratégie Réseaux sociaux : pour servir quels objectifs ?* [Vidéo]. Récupéré sur https://www.youtube.com/watch?time_continue=2736&v=0Fv-McSUAKg
- Vidéos-assises. (2017b, 3 mai). 10 - 15 - *Le digital pour faciliter et dynamiser "l'expérience neige"* [Vidéo]. Récupéré sur https://www.youtube.com/watch?time_continue=851&v=R7YkY_NI5SE

Vidéos-assises. (2017c, 3 mai). 10 - 11 - *Comment le digital a transformé les stratégies de relations client ?* [Vidéo]. Récupéré sur https://www.youtube.com/watch?time_continue=3225&v=luAm4FpVkO8

Vincent, J. (2014, octobre). L'appropriation des nouvelles technologies de la mobilité par le tourisme : nouveaux enjeux créatifs, *Mondes du tourisme*, 10 | 2014, 62-74.

Viswanathan, P. (2017). *The Pros and Cons of Native Apps and Mobile Web Apps*. Récupéré sur <https://www.lifewire.com/pros-and-cons-of-native-apps-and-mobile-web-apps-2373173>

Walter, J. (2017). Responsable informatique de NV Remontées mécaniques SA. Entretien avec l'auteur

Winter Sports Technology. (2017, novembre). Are you guest safe ?. *Winter Sports Technology*, novembre 2017, pp.6-7. Récupéré sur <http://viewer.zmags.com/publication/6242e3ad#>

Yarian, D. (2016, 28 juillet). *10 Ski Resort Content Marketing Strategies* [publication blog]. Récupéré sur <https://www.v9seo.com/blog/2016/07/28/ski-resort-content-marketing-strategies/>

Annexe I : Entretien avec Frédéric Grichting et Joann Walter

*Responsable de la communication et du marketing et responsable informatique de NV
Remontées mécaniques SA*

AH : Adrien Humair

FG : Frédéric Grichting

JW : Joann Walter

AH : Bonjour, merci de me recevoir, pouvez-vous tout d'abord vous présenter : dans quelle station nous sommes et quel est votre rôle ?

FG : Bonjour. Je suis responsable marketing de Nendaz et Veysonnaz, depuis la fusion de l'année passée.

YW : Bonjour. Je suis responsable informatique pour le domaine et le réseau de Nendaz et Veysonnaz.

FG : Au niveau de la station, suite à la fusion on a le 3 ou 4^{ème} chiffre d'affaire comparé au Valais et on a un bon enneigement mécanique et de bonne altitude. On a investi 23 millions entre Nendaz et Veysonnaz, notamment pour la liaison entre Nendaz et Siviez avec 8.5 kilomètres d'enneigements mécaniques pour le transport des personnes.

AH : Si l'on parle maintenant de TIC : communication, réseaux sociaux, qu'est ce qui est mis en place dans votre station ?

FG : Par rapport à la promotion, les OT sont très impliqués et à Nendaz il est structuré comme une SA. On a donc décidé d'avoir un budget commun entre RM et OT pour la promotion en Suisse, alors que le marché étranger est géré par l'OT. Il y a donc une part du budget partagé avec l'OT et une que je gère maintenant. Le marketing digital prend de plus en plus le pas, et je fais des campagnes plutôt courtes et du «360 degrés» pour toucher tout le monde et plusieurs fois.

YW : Par rapport à ces canaux de communication, on a des webcams, ce qui est très intéressant, ça touche des gens de la région et transmet des belles images et qui sont diffusées sans aucun coût supplémentaire.

FG : Il y aura en janvier une campagne dans des centres commerciaux à Genève où des écrans diffuseront les images des webcams de Nendaz. On utilise aussi beaucoup le programmation depuis environ 2 ans. Ce qui change est que dans le digital, au lieu de cibler un média, on va cibler un public cible. Notamment la Mount4card, qui cible les 7-24

ans. Ensuite on fixe le budget qu'on a et les entreprises, selon le budget, diffusent la publicité dans le package de site que les entreprises ont et il y a aussi un système d'enchère qui est fait dans le programmation. Ce n'est donc plus le support mais la cible et ce, grâce à la technologie.

Concernant les réseaux sociaux, on a aussi fusionné avec l'OT pour mettre en avant la destination et pas les RM, donc on a les mêmes réseaux sociaux sans qu'on sache qui est derrière cela. Sur Facebook, on peut donc aussi sponsoriser les publicités qui permettent aussi de cibler selon le sexe, l'âge ou la localisation par exemple. Et c'est ce qu'on fait à Nendaz, avec le sponsor notamment de produits.

YW : On a aussi un *digital signage*, où les gens, des restaurants et autres demandent de mettre des logos sur les écrans et ce sont donc des contrats à faire. Il y a donc le support, le contenu à choisir et à mettre en place en termes de programmation. Sur le site internet, avec la multiplication des supports, il faut penser à ce multi écrans, multi-résolutions, voir si tout est adapté, pour que tout le contenu soit lisible sur tous les types de support. Donc TIC et marketing sont très liés et il faut trouver le meilleur moyen le plus pratique pour tout toucher.

FG : Il est clair que nos sites internet sont déterminants, il faut qu'on soit référencé, adapté à tous les types d'écran, ce qui n'est pas encore le cas aujourd'hui, car le site a 4-5 ans. Il y a toujours la question qui se pose de savoir quand on entreprend quel changement, et on réfléchit au budget et au personnel. Ce n'est pas encore idéal pour nous sur les téléphones. Mais comme la technologie/information et marketing sont liés, le marketing a des exigences et donc l'informatique doit se plier à ces contraintes.

YW : les TIC sont aussi liées à la Business Intelligence (BI) pour définir quelles métriques sont intéressantes et pour ensuite aller les retrouver dans les bornes, les ventes en ligne et tout cela est déterminant pour avoir les chiffres avant de lancer les campagnes.

FG : On a grâce au digital les retours directs des campagnes, contrairement à avant. Après le traitement des données est compliqué, pour poser les bonnes métriques. Les entreprises externes fournissent des rapports et permettent de voir ce que les gens recherchent afin d'optimiser ce marketing. Donc les statistiques et données avec le digital sont le plus fiables. Après tout le problème de la confidentialité, avec la nouvelle loi européenne pour le traitement des données.

YW : On gère des données privées, de vente et des numéros de carte crédit donc il faut gérer la problématique de la gestion et du traitement des données.

FG : Facebook fait le travail par le fait qu'en s'inscrivant, on accepte d'avoir nos données publiques et c'est ensuite grâce au ciblage de la publicité qu'ils gagnent leur vie.

YW : Le rôle des TIC est donc aussi de s'assurer que la gestion des données est faite de manière correcte et conforme aux lois.

FG : Mon grand projet maintenant est d'installer un CRM (ndlr. Customer relationship management) pour Nendaz, mais cela implique une gestion des données, des informations sensibles, voir ce qu'on peut en faire. Par exemple, en souhaitant joyeux anniversaire en ayant des avantages, comme Google ou Easy Jet. Mais pas tout le monde aime ça et n'ont pas forcément conscience que l'on possède ces données. Donc il y aura de plus en plus un problème de la vie privée, et on a souvent cette sensation d'intrusion quand on reçoit des pubs pour des recherches de voyage que l'on vient de faire. Donc le CRM doit être encore mis au clair mais la grande question est de savoir quoi en faire, sans trop empiéter dans la vie privée et en ayant assez d'informations à traiter nous-mêmes.

Les TIC sont donc un sujet très vaste qui permet de dévier sur plusieurs sujets.

AH : et pour ce qu'il en est quand les touristes arrivent sur place, au niveau technologique, qu'est ce qui est mis en place ?

FG : Donc comme on peut le voir, à côté une grande borne avec le WIFI gratuit aux pieds des télécabines et dans les restaurants, ce qui est offert par un partenaire.

YW : Personnellement, on a d'autres priorités que de proposer des innovations, mais on doit restaurer par exemple les installations avant de penser à mettre des drones sur les pistes comme à Verbier.

FG : On a eu une application mobile mais qui a été enlevée du store, car elle n'était pas performante et ça évolue vite et on doit faire ça à l'externe et on avait pas les moyens de la mettre à jour et donc on avait pas les ressources pour la faire continuer.

YW : En effet, si on a un canal de communication qui n'est pas au top, que son niveau n'est pas au top. Il faut choisir dans quel canal il faut investir et donc choisir ses priorités à utiliser des canaux qui marchent et laisser tomber les autres.

Par exemple, nos webcams marchent bien et on a valorisé leur service au détriment de l'application.

FG : Vu que le site marchait bien, on a décidé d'abandonner cette application et il y a aussi des panneaux interactifs à des endroits clés de la station qui sont mis à jour en temps réel et on n'a pas besoin de plus.

AH : Et en ce qui concerne le wifi sur les pistes comme par exemple à Kitzbühel ?

YW : Il y a des projets. Notamment la commune a posé le wifi dans les endroits cités et veut à terme mettre le wifi sur des tronçons de piste. On sait que ça se fait, mais on a pas des moyens illimités, mais on ne peut pas le faire vite et pas cher donc c'est à l'étude mais ça prend forcément du temps.

FG : Avant de penser à mettre du wifi, il faut penser aux pistes de skis / installations parfaites. Après bien sûr si ça coûte pas cher, on peut le mettre en place, mais ce n'est clairement pas une priorité. Si la commune voulait mettre en avant ce côté-là à des montants corrects, on y réfléchirait mais après par exemple entre refaire des locaux à ski pour des endroits pour stocker les skis plutôt que le wifi, on va privilégier les consignes à ski.

A termes personnels, je ne vois pas trop l'intérêt d'avoir du wifi sur les pistes.

YW : N'a-t-on pas envie de conserver le climat que sur les pistes on est dans la nature et préserver cela.

FG : C'est important que la technologie soit présente dans les stations mais ne doit pas prendre la priorité et trop nous investir. Dans les restaurants, c'est agréable de vite envoyer une photo mais pas sur les pistes. Et du point de vue des remontées mécaniques, ce n'est pas un argument de vente de dire : «on a le wifi sur les pistes».

J'aurais plutôt tendance à prendre le contre-pied en faisant une journée sans téléphone, retour à la nature et ce serait plus innovateur et vendeur.

YW : Si je voyais dans les journaux que Nendaz s'équipait de wifi sur les pistes, je me dirais : «ils n'ont rien d'autres à faire», alors que la journée sans téléphone donnerait plus d'intérêt.

Ce serait plus intéressant de mettre des machines dans les restaurants qui chargent les téléphones. On en a une mais on pourrait en mettre plus et ça irait dans le sens du confort du client.

FG : On n'a pas beaucoup utilisé la technologie pour nous mettre en avant, cette technologie doit toujours être au service du client. On a notamment un site de vente ligne qui marche bien, et on n'est pas à la ramasse et ce sera intéressant de voir ce que font les autres stations.

YW : Tout dépend aussi des ressources que l'on a, car Verbier a peut-être cinq-six personnes au service information alors que l'on est que deux, donc il faut aussi regarder à ce

niveau-là. Mais vu notre effectif, on ne peut pas être des moteurs et innovateurs dans la technologie.

FG : Ce qu'on fait et que tout le monde ne fait pas c'est peut-être le programmation. Comparé à d'autres, on utilise beaucoup le digital.

YW : On utilise au mieux ce qu'on a et selon notre limite de personnel.

FG : On met aussi en place des descentes de ski filmées en Go-pro qu'un patrouilleur peut uploader directement sur le net, avec le bon scripte et vu nos moyens on ne peut pas mettre plus en place.

YW : Il faut aussi savoir que les TIC accompagnent tous les domaines d'une station et il faut donc que l'information s'adapte à tous les services pour être utile à tous.

FG : On a aussi une gestion électronique des documents, je ne suis pas sûr que toutes les stations l'ont, tout comme l'Intranet que l'on possède. C'est un gain de temps et d'argent.

Il faut savoir que je gère 5 pages Facebook, Twitter et Instagram entre Veysonnaz et Nendaz et donc entre les OT on essaie de collaborer pour être le plus efficace possible.

On est aussi arrivé au problème que les RM de Nendaz et Veysonnaz ont fusionné alors que les OT n'ont pas fusionné. Donc on doit gérer les sites de destinations pour les deux stations et un site pour les RM de la fusion. Donc il faut encore savoir où diffuser telle ou telle information.

YW : On revient donc au fait que c'est la gestion des informations qui restent compliqués. Autrement, pour les employés on a décidé de supprimer les supports papiers et il y aura un écran qui diffuseront les informations pour que tout soit uniformisé, donc cela montre l'importance des technologies et la motivation que l'on veut offrir des services technologiques et gestion électronique des documents.

FG : Quand je suis arrivé, il y avait des pages Facebook pour tous les services donc j'ai proposé de rassembler au maximum, pour éviter de faire le travail à double, à triple et moins bien. Donc c'est bien entendu important de multiplier les canaux, mais il faut aussi centraliser les informations.

Par exemple, notre page Facebook compte 35'000 fans donc on est bien positionné en comparaison avec le Valais.

On utilise des influenceurs d'Instagram qu'on invite et qui participent à la promotion de la station. On a cette vision de l'intégration des nouvelles technologies. Après on en revient au

manque de moyen, comme le fait qu'on a pas de page Snapchat car on n'aurait pas les ressources pour la mettre à jour, donc il vaut mieux toujours travailler avec des canaux qui fonctionnent bien.

AH : Et concernant le Magic Pass, qui ne fait pas partie des TIC, mais qui est une innovation dans le ski romand, pourquoi n'en faites-vous pas partie ?

FG : Les raisons sont déjà d'ordre financier. En effet, avec les fiches de calcul transmises, on arrivait aux chiffres qu'on aurait dû multiplier par 5 ou 6 le nombre de skieurs en suisse romande pour que Nendaz reste rentable. Le Magic Pass est un modèle spécial selon la vente d'abonnement et au nombre de passages.

YW : C'est aussi dépendant du fait que selon le nombre de jours skiables par années, le produit permet de choisir où on veut aller skier selon l'enneigement les conditions. A Nendaz, on a investi dans de l'enneigement mécanique et c'est pour que les gens restent chez nous d'une certaine manière.

FG : Je pense plutôt que le gros problème est financier. On aurait perdu de l'argent et donc on a pris la décision. Les prix d'abonnement sont fixés selon des impératifs et il faut faire tourner une boîte et donc les prix sont en fonction des coûts et des revenus à générer. Donc si le Magic Pass ne me permet pas d'assurer le CA, je ne vais pas là-dedans.

Ils avaient l'objectif de vendre 120'000 abonnements alors qu'ils en ont que 80'000.

YW : Pour stocker les informations entre les stations du Magic Pass, il faut voir comment faire. La loi dit que ça doit être fait en suisse. Mais ce n'est pas directement lié aux TIC.

Si on revient à la loi européenne sur la gestion des données, ce sera mis en place en mai 2018 et ce sera intéressant de voir si les différentes entreprises des RM en sont conscientes.

FG : Les gens sont-ils prêts à donner leurs données et à ce qu'elles soient utilisées au sein même de leur loisir, c'est le problème qu'il faut régler.

Je ne pense pas que la majorité du budget doit être mise dans le digital et que parfois un article dans un journal peut être tout aussi efficace.

YW : Je serais intéressé d'avoir le rapport car ce type d'étude n'existe pas réellement et on ne sait pas où on se situe face aux autres stations et ce serait donc intéressant d'y avoir accès.

AH : Merci beaucoup pour vos réponses et votre temps.

Annexe II : Entretien avec Sébastien Traveletti

Directeur de SKIDATA pour la Suisse romande

AH : Adrien Humair

ST : Sébastien Traveletti

AH : Bonjour. Pouvez-vous tout d'abord vous présenter et expliquer vos fonctions au sein de SKIDATA et en quoi cela consiste ?

ST : Bonjour. Alors je suis directeur de SKIDATA. On est un leader mondial pour les remontées mécaniques. On est présents dans 80% des stations équipées pour le contrôle d'accès. SKIDATA est aussi leader mondial pour le parking. Pour ma part, je suis directeur pour la Suisse romande, et je joue un rôle pour la représentation mondiale des nouveaux marchés, c'est-à-dire où SKIDATA n'est pas établi et qui n'a pas de filiale, ça concerne des pays comme la Chine ou la Corée.

AH : Et maintenant si l'on parle de la digitalisation dans les remontées mécaniques, quelle est votre vision à ce sujet, en ce qui concerne les stations ?

ST : Aujourd'hui, la digitalisation est en route. En premier, c'était la partie hôtelière, qui était digitalisée en termes de services et réservation. Dans les remontées mécaniques, c'est très faible. Presque personne dépasse le 10% de son chiffre d'affaire billetterie en ligne. S'il le dépasse, c'est pour les abonnements saisons mais pas pour les séjours plus courts. Concernant le Magic Pass, c'est 43%, ce qui est énorme mais cela concerne les abonnements saison, c'est-à-dire qu'on a beaucoup de peine dans les stations à avoir de la digitalisation à cause de la *key card* (RFID), qui est un élément obligatoire. Le jour où le contrôle d'accès se fera à travers un mobile, on changera tout, mais la *key card* est aujourd'hui une barrière, alors que c'était un avantage il y a 15 ans mais qui maintenant représente un frein, car c'est un support qui est demandé alors que l'on voudrait procéder sans support dans le futur. Maintenant, pour tout ce qui est informations, les remontées mécaniques sont presque toutes au point, que ce soit à travers les sites internet ou les applications. Donc le système d'information est bon, et on voit même arriver les informations sur le temps d'attente aux différentes installations. Le train est donc en cours.

AH : Si l'on parle maintenant des ventes en ligne, y'a-t-il des nouveaux marchés, car si l'on prend l'exemple des Pléiades, qui n'ont pas pu par exemple être intégrées au Magic Pass car ils n'avaient pas l'accès SKIDATA. Ceci est-il un cas particulier en Suisse ?

ST : Non, ce n'est pas particulier. Il y'a beaucoup de stations de tailles plus petites, qui ne sont pas équipées en contrôle d'accès. Les montants financiers sont énormes, par exemple presque 30 millions de chiffre d'affaire pour le Magic Pass. On se doit donc d'avoir un contrôle des données très fiable, ce qui est extrêmement important. En effet, chaque journée est valorisée et c'est donc essentiel que les données soient traitées de manière optimale.

AH : Concernant ce traitement des données, comment le processus est-il fait, notamment pour le CRM ou les statistiques de ces données récoltées ?

ST : Les remontées mécaniques ont un grand retard là-dessus, concernant la digitalisation. Leur gros problème est que presque 80% des clients étaient des clients «non-connus», soit des clients achetant des journées de ski, mais dont on n'avait aucune information. Le fait aujourd'hui des «forfaits fidélité», comme la carte dans les 4 Vallées, permet d'avoir une grande base de données et détaillée. Cela permet la mise en place d'autres services. Avant, on avait seulement les données des abonnements saison, ce qui représentait 20% ou moins de la clientèle pour les grandes stations. C'est donc aujourd'hui ce grand changement et la récolte des données est essentielle, pour pas que chaque saison on reparte presque à 0. Grâce à ces cartes, on sait exactement qui fait quoi, combien de jours il va skier, quels sont les risques du renouvellement.

Si l'on prend par exemple des gens skiant 6-7 jours, on sait que le renouvellement sera difficile. Il faut donc les faire «consommer» pour les fidéliser. Avant, la pub était axée sur la marque des stations alors demain cela va changer, car avec ces données, on pourra faire du ciblage. Dans le futur, les stations qui seront gagnantes seront celles qui auront au minimum 50% de leur clientèle dans leur base de données. Le problème qu'il y a si l'on doit faire une pub institutionnelle, sans données clients, cela est très difficile. Dans le principe, les remontées mécaniques n'ont pas de données complètes, car le client ne leur appartient pas. Une destination est une chaîne de valeurs et il faut que tous les maillons de cette chaîne soient de qualité, ou le client ira voir ailleurs. Il faut donc que celui qui a les données clients dans une station sache les utiliser de manière optimale, et cela n'est pas fait aujourd'hui. Cela pour la simple raison est que ce ne sont pas les OT qui ont ces informations, mais ce sont les hôtels ou les agences immobilières et chacun travail à sa manière. C'est donc de «l'artisanat du tourisme» et l'on doit passer à de «l'industrialisation du tourisme».

Nos concurrents sont en train d'industrialiser le ski et l'on doit s'y mettre pour ne pas se retrouver en statuquo en continuant de faire de l'artisanat et survivre plus ou moins bien selon les stations.

Il faut qu'il y ait une cohérence dans la station et la mise en commun des forces. Si l'on reprend le Magic Pass, cela permet par exemple qu'un client pas satisfait d'une station pourra aller dans une autre station. C'est donc la qualité qui prévaudra, que ce soit de tous les services et c'est la grande différence. En effet, avant l'on était dans une concurrence des prix, alors qu'aujourd'hui on ne peut plus faire. La mise en commun de tous donne un prix très attractif et l'on est dans une industrialisation. Lorsqu'on a un produit qui facilite la consommation, c'est un produit qui se vend bien, comme pour Easy Jet où c'est presque plus facile de partir un week-end à Barcelone que d'aller skier. On doit donc recréer cette facilité d'accès à la montagne.

AH : Concernant le Magic Pass, y'a-t-il un projet de le rendre plus digital, sachant que maintenant le site Internet est assez «basique» ?

ST : il y'a plein de choses qui vont arriver, mais étape par étape. C'est la première fois que l'on a une base de données aussi importante (plus de 80'000 personnes actifs). On pourra les tracer, voir leurs habitudes de ski, leur fréquence. On aura une quantité d'informations assez importante dans cette étape 1. Pour une étape 2, le but sera d'offrir plus de services à ces clients-là, mais pour l'instant tout est en train de se mettre en place. On donc un gros changement fondamental là-dessus avec une importance donnée au digital d'ici 2 à 3 ans.

AH : Par quel moyen cela sera-t-il mis en place, est-ce au travers d'une application mobile par exemple ?

ST : Non, ce n'est pas vraiment l'intérêt car si un client veut avoir des informations sur une station, il peut les avoir. Ce que veut le client, c'est d'obtenir des bons «deals» dans les destinations où il va. Si l'on reprend l'exemple d'EasyJet, avant ils ne vendaient que les vols alors qu'on trouve maintenant de l'hôtellerie ou des services de location de voiture. Ils le font, car ils offrent un «packaging» et fidélisent leur clientèle et ils peuvent se le permettre car ils ont la source des données, ce qui n'est pas le cas des hôteliers ou des agences de location. Pour le Magic Pass, on est dans le même cas, car on est au départ des informations et il faut faire bénéficier les clients de bonnes offres.

C'est l'avantage d'avoir créé une coopérative, pour que cela reste neutre.

AH : Si l'on parle maintenant de la loi sur la protection des données, est-ce que cela va changer des choses ?

ST : Aujourd'hui, les gens sont suivis pour le contrôle d'accès et légalement ceci est aux normes. On a les détails de ce qui est permis (prise de photo, comparaison de photo), on a le droit de le faire et cela ne changera pas. Dans le cas de Magic Pass, c'est la coopérative *Magic Mountain* qui a les données, donc dans les statuts, les membres n'ont pas accès aux données. La seule chose liée à la relation client se fera à travers la coopérative et pas à travers les membres (ndlr. Les stations), car tout a été fait dans le respect des lois. On aura donc toutes les données de manière non-anonyme mais après, on ne peut pas les exploiter de manière non-anonyme. Si l'on va faire des analyses de comportements, elles devront être faites de manières anonymes.

Par contre, il est certain que par exemple les clients qui s'inscrivent à des concours, où il y'aura un *leaderboard* avec le prénom et les initiales, savent que ce ne sera pas anonyme et que leurs données seront partagées. Il n'y aura donc pas de problème sur ce point.

AH : Maintenant, si l'on parle des TIC, en termes de futur ou de «best practices», a-t-on des exemples de ce qui est le plus utile au client ?

ST : On est actuellement comme dit précédemment, sur un système de masse, d'industrialisation. Globalement, on saura donc que plus de la moitié des skieurs seront des clients connus. On doit ensuite savoir de quel type de client il s'agit (résidence secondaire, en court séjour etc.) et l'on pourra définir le profil du client. Après, il faut définir ce dont a besoin le client. Par exemple, un client qui est en station n'aura pas besoin d'infos route alors qu'un client qui va se déplacer, il en aura besoin, tout comme les informations de parking, pour qu'avant qu'il arrive, il aie toutes les informations.

Au niveau du ski, il faut définir comment on peut améliorer la journée du skieur, comme l'exemple de Vail qui donne le temps d'attente aux installations. Après il faudra aussi créer des événements pour un certain type de clients, pour que ces derniers soient valorisés, comme cela sera le cas pour l'événement le 18 à Grimentz qui est réservé aux détenteurs du Magic Pass.

On doit se poser la question de comment fidéliser au mieux les clients potentiels et de leur offrir un service pour le revoir. Je pense que l'on arrivera rapidement à un *Trip Advisor* du skieur. Que ce soit sur les installations, les restaurants, les événements, les parkings etc. pour créer un aspect de communauté qui est en train de se créer pour alimenter un certain nombre d'informations.

Concernant les remontées mécaniques, le challenge sera de réguler tout cela, car aujourd'hui, ils n'ont pas les ressources humaines pour le faire. Il faudra trouver le moyen pour que le skieur soit privilégié et aie accès à toutes les informations. On devra donc être capable dans les remontées mécaniques d'anticiper ce flux de personnes. Dans le cadre du Magic Pass, on aura environ 50'000 personnes qui n'étaient pas détenteurs d'abonnements de saisons et qui viennent principalement de Vaud ou de Fribourg, et n'ont donc pas de résidence secondaire. Il y'aura donc un changement complet de consommation. Par exemple, en Amérique du Nord, depuis que ce type d'offre existe, il peut y avoir plus d'une heure d'attente dans les grandes stations. Alors que si les clients sont prévenus avant, ils pourront choisir d'aller dans une plus petite station, plus proche de chez eux.

AH : Comment cela pourrait-il être mis en place ?

ST : On a déjà beaucoup d'outils à disposition. A Crans-Montana, les parkings sont sur une base de données SKIDATA, on sait aussi combien il y a de personnes sur le domaine, les capacités du domaine, donc on peut savoir. Il faut voir si on ferait une application pour tracer les personnes, voir combien sont sur la route, il y'a donc plein de choses à faire. La digitalisation commence tranquillement mais il faudra attendre 2-3 ans et aussi voir ce qui sera réellement utile. Il y'aura un aspect sur la mobilité, car si elle ne marche pas, les stations seront pénalisées.

AH : Si l'on parle maintenant de ce qui se fait de mieux en termes de digitalisation, interactivité, qu'est-ce qui existe sur le marché ?

ST : Alors, l'application de Zermatt (Skiguide) est pas mal avec un élément très intéressant. Mais ceux qui ont le plus avancé c'est Vail avec l'Epic Pass et l'application Epic, où il y'a plein de choses et énorme en termes digitaux (trouver ses amis, avoir les statistiques, temps d'attente, se faire livrer les repas dans la file d'attente etc.). Après ils ont des moyens illimités et c'est aussi dans leur culture en Amérique du Nord, mais est-ce que cela serait accepté et utilisé en Europe, je ne pense pas que ce soit dans l'esprit. Les gens en Europe veulent prendre leur temps pour un repas par exemple. Mais ils sont clairement très forts. Il y a aussi Whistler, avec des GPS pour chaque enfant dans l'école de ski. Cela a bien sûr des avantages pour la sécurité, où une alerte est donnée si un enfant manque au groupe, et c'est vraiment un super programme. Je pense que l'Europe a 10 ans de retard dans les données clients mais cela va arriver c'est certain.

AH : Maintenant si l'on revient dans les «meilleures pratiques», on peut imaginer que des choses ne soient pas vraiment une plus-value pour une station (wifi etc.)

ST : Alors concernant le wifi, cela va s'arrêter car le *roaming* est de plus en plus accessible

donc l'accès wifi n'est pas une forte valeur ajoutée en Suisse car la couverture est vraiment très bonne. Après, concernant la digitalisation, le client recherche quelque chose qui lui soit utile. Par exemple, à Vail, ils ont des photographes sur les pistes, et on peut les avoir dans l'application et les partager et on paie pour avoir la version papier. Il y a aussi les *action photos*, où les clients se prennent en photo sur les pistes, elles sont scannées et partent directement dans le profil de la personne. Cela est une valeur, car les gens peuvent montrer qu'ils sont là et avec des clichés professionnels. Il y a vraiment plein de choses auxquelles on a accès sur l'application, donc c'est vraiment très développé et ça montre ce qui se passe ailleurs.

AH : Je vous remercie pour vos réponses et le temps que vous m'avez consacré.

Annexe III : Entretien téléphonique avec Éric Crettaz

Directeur de Thyon 2000 pour les remontées mécaniques et la restauration

AH : Adrien Humair

EC : Éric Crettaz

AH : Bonjour. Pouvez-vous faire la présentation de la station, de votre rôle dans les remontées mécaniques ?

EC : Bonjour. Thyon est une station faisant partie des 4 vallées et je suis le directeur de Thyon 2000 pour les RM et la restauration.

AH : Et quelle importance donnez-vous à la technologie dans votre station ?

EC : La technologie est très importante et d'ailleurs on est en pleine création d'un hub commercial au sein des 4 Vallées. On vient de lancer la mise en place et on vise une utilisation dès le début de cet hiver.

La partie commerciale de ce hub sera liée à l'hébergement et à la vente de forfait. Mais on veut intégrer tous les types de prestation. Sous forme d'un site internet compatible avec les smartphones

AH : Quel est le budget imputé à cette nouvelle pratique ?

EC : environ CHF 100'000.- financés par les RM et les OT par station (Thyon, Verbier, La Tsoumaz et Nendaz).

De plus, il existe un *webshop* déjà, pour la vente des forfaits : 10% si 30 jours avant et 5% si 10 jours avant : cela procure deux avantages : économie des RH et pour le client : il a déjà dépensé donc il peut plus dépenser sur les autres canaux.

C'est aussi pour l'hébergement : cela permet de créer des canaux de vente (ex. last minute) : configurer pour un achat de logement à la fin.

AH : Et quels sont donc les moyens utilisés (à travers les réseaux sociaux ou la technologie) pour promouvoir votre station en amont de l'arrivée des touristes ?

EC : On est présents sur les réseaux sociaux. Diffusion du contenu fait par quelques employés. Il y aura aussi la création du concours photo que les employés peuvent faire et mettre sur un groupe Whatsapp et avoir un prix et permet une promotion et diffusion indirecte. Offre également sur notre site internet qui est mis à jour.

AH : Durant leur séjour, quels sont les moyens liés à la technologie dont disposent les visiteurs pour améliorer leur séjour à Thyon 2000 ?

EC : Sur place, on n'a pas réellement de technologie. On met néanmoins en avant l'application mobile thyon depuis quatre à cinq ans. Elle donne une vitrine à chaque commerçant et est mis à jour en live. On peut aussi mettre des push pour prévenir des différentes offres.

En termes de connectivité, tous les restaurants ont le wifi gratuit. En ce qui concerne le wifi sur les pistes : Très utile (50% de fréquentation étrangère). Problème de coûts. Il y a un projet avec la commune qui étudie la faisabilité, peut-être d'ici 2-3 ans.

Sinon, l'idée est de pouvoir diffuser par ex. le temps d'attente sur les RM. Permettrait de fluidifier la fréquentation. On est au stade de recherche et ça prendra encore du temps,

AH : Et donc quelle importance donnez-vous aux évolutions technologiques et à leur utilisation pour la promotion de votre station ?

EC : Dans le budget marketing, depuis quelques années, une grande part est utilisée pour le digital, presque la moitié pour les publicités, réseaux sociaux etc. Ca permet de mesurer les habitudes des clients, traquer jusqu'à l'achat final de manière beaucoup plus fiable que les autres canaux.

AH : Qu'en est-il des CRM ? Utilisez-vous les données récoltées auprès des clients et si oui, de quelle façon ?

EC : Pour l'instant on utilise juste la répartition des langues, mais pas plus par manque de ressources. Cela serait intéressant de les avoir de manière plus précise.

Jusqu'à l'année dernière tout était stocké et maintenant tout est effacé après 10 jours comme le stipule la loi.

AH : Avez-vous mis en place un système technologique pour informer vos visiteurs en temps réel (réseaux sociaux, météo, webcam, application mobile ?

EC : On a des écrans au départ des installations avec le programme Navori qui est mis à jour en temps réel mais trop compliqué d'installer ces écrans au sommet, car problème d'infrastructures.

AH : Et vous maintenez-vous à jour de ce qui se fait à l'étranger (Autriche, Chine etc.) en termes technologiques ?

EC : Pas de mise en place professionnelle, c'est au coup par coup à ce qu'on peut lire dans les journaux.

D'ailleurs je pense à une chose. On est équipés de dameuses, avec le programme CGI : quantité de neige, suivi des machines, leur passage, enregistrement des données.

AH : Votre station a décidé de ne pas rejoindre le Magic Pass, pour quelles raisons

EC : Raison uniquement financière, pour ne pas être en commun avec des autres stations

AH : Pour terminer, comment voyez-vous le ski... 3.0 ?

EC : On se rend compte que les gens cherchent de plus en plus du ludique, on vend de plus en plus d'attractions.

Les clients font moins de pistes, donc il y aurait une démarche plus ludique. Donc diversifier les offres.

AH : Je vous remercie pour vos réponses.

Annexe IV : Entretien avec Sébastien Dumusque

Membre de la coopérative des Pléiades

AH : Adrien Humair

SD : Sébastien Dumusque

AH : Bonjour pouvez-vous faire une présentation de la station, de votre rôle dans les remontées mécaniques ?

SD : Bonjour. Je suis Sébastien Dumusque, responsable des remontées mécaniques des Pléiades. On est la station des Périades, station de basse altitude dans le canton de Vaud, au-dessus de la Riviera vaudoise.

AH : Et quel est votre rapport à la technologie et votre utilisation des TIC dans votre station ?

SD : Je pense qu'une station ne peut pas vivre sans technologie. On a la rénovation du télésiège de Lachat (propriété des communes), d'ici au 30 avril 2019 sinon ça s'arrête et le télésiège ne sera donc plus utilisable. Il y aura un crédit d'étude voté le lundi 30 octobre – remplacement ou pas du télésiège. On a très peu de TIC aux Pléiades pour l'instant, mais on a une volonté de se mettre à la page. Aussi parce que les petites stations voisines (Paccots, Tavel) s'y sont mis.

AH : J'ai pu constater que vous n'avez pas les infrastructures équipées de SKIDTA, cela est-il handicapant pour vous ?

SD : Oui, car on a un intérêt pour le Magic Pass par exemple, mais on n'a pas été contacté car nous ne sommes pas équipés de Skidata, ce qui est obligatoire pour faire partie de cette organisation. Notre volonté est d'y adhérer la saison prochaine et donc de s'équiper de SKIDATA. Démarches envers le MOB, qui est notre partenaire, pour qu'ils ne soient pas réfractaires à cette technologie.

AH : Et en termes de budget, qu'allez-vous mettre en place et que cela représente-t-il ?

SD : Alors ça représente environ CHF 100'000.- d'investissement, qui seront échelonnés sur plusieurs années, pour financer les infrastructures : ordinateur, gestion des données, cartes etc. S'équiper de SKIDATA permettra une amélioration du processus en termes de réservations, une gestion des flux, ce qui sera plus intéressant pour la station. Si on passe au tourniquet, on pourrait alléger les caisses, imaginer la commande en ligne, améliorer le processus de caisse pour les clients. Il faut garder quand même l'aspect «familial». On a

environ 72% de clientèle sous abonnement. Les 28% restants prennent au coup par coup et aujourd'hui, on aura plus tendance à se décider au dernier moment et donc d'avoir la possibilité de commander quelque chose en ligne.

AH : Durant leur séjour, quels sont les moyens (liés à la technologie) dont disposent les visiteurs pour améliorer leur séjour aux Pléiades ?

SD : On a une forme d'interactivité dans l'information avec *Infosnow*, qui est géré par une entreprise (APG), qui diffuse ces informations. Ces panneaux se trouvent dans les gares. Les Pléiades peuvent donc pour l'instant diffuser les conditions météo et l'ouverture des pistes. On peut aussi modifier le portail d'information depuis le site en temps réel. Pour cela il faut être partenaire avec l'un des acteurs, en l'occurrence le Golden Pass.

Cela permet de mettre à jour quotidiennement et à travers le site des Pléiades et dans les gares de la région (Vevey, Blonay). On utilise aussi les réseaux sociaux mais de manière basique, sans *community manager*.

AH : Quelle importance donnez-vous aux évolutions technologiques et à leur utilisation pour la promotion de votre station ?

SD : On a une offre pour la saison de faire monter les familles de Vevey aux Pléiades pour moins de CHF 50.-. C'est un «placebo» pour essayer de survivre. Ce n'est pas une technologie mais un moyen de contrer notre retard au niveau du SKIDATA. Le Magic Pass a changé beaucoup de choses et je n'aurais pas tenu le même discours il y a une année. Mais désormais SKIDATA et donc l'apparition des «Pléiades 2.0» deviennent une priorité et on saura dans les prochains jours si cela sera possible.

AH : Vous maintenez-vous à jour de ce qui se fait à l'étranger (Autriche, Chine etc) en termes technologiques ?

SD : Pas réellement, on va entrer dans la technologie d'aujourd'hui SKIDATA normalement. Mais on n'a pas les moyens de faire par exemple un enneigement mécanique comme cela se fait dans les nouvelles destinations nouvelles par exemple. Il y a aussi un système qui permet avec les dameuses de faire un nivellement adapté au terrain, comme cela se fait à Villars, un coût d'environ CHF 500'000.- pour installer le système. Le chef d'exploitation voit la carte des pistes, géolocalisation du passage et tout le terrain est référencé et ça simplifie le processus de damage.

On a par exemple pris une machine à treuil et tout le monde pensait qu'on était fous mais on a pu économiser sur le carburant. Donc il faut se tenir à jour et donc pour les dameuses équipées de système de nivellement, mais bien sûr ça a un coût et demande de

l'exploitation. Il faut savoir vivre avec son temps et se tenir en veille de ce qui se fait, rien qu'en Suisse pour rester adapté.

AH : Et qu'en sera-t-il de la gestion des données et du CRM si vous accédez à SKIDATA ?

SD : Il faudra alors l'utiliser à échelle régionale pour en faire profiter les partenaires. Gérer la base de clientèle tout en se pliant à la nouvelle loi. Mettre en place un CRM donc qui fasse profiter toute la région et pas les RM des Pléiades égoïstement.

AH : Comment voyez-vous le futur des remontées mécaniques et leur lien à la technologie ?

SD : Pour la sécurité on a déjà un système Herzien pour la communication et on se pose la question sur le matériel et la transmission. Le problème est que le matériel est vite démodé et donc il serait mieux de passer par une société qui le gère. On verra si pour la transmission on passera au numérique d'ici à trois ans. Permettre donc aussi d'avoir une géolocalisation du personnel.

Concernant l'application mobile, ça fera partie des discussions futures, il faudra en tout cas deux à trois ans pour la mettre en place. Ce serait idéal, mais le problème est qu'il faut mettre autour de la table les différents acteurs du site des Pléiades, donc on veut vendre la destination dans sa globalité et pas avoir plusieurs sons de cloches. On n'a pas encore un organisme qui fédère le tout entre les acteurs (Slagep, coopérative, école de ski) et ce serait la direction à prendre.

Quand on aura un portail internet, on ne tardera pas à mettre en place une application mobile pour les visiteurs. On essaie déjà de mettre en place un site internet commun mais l'application mobile est un réel besoin selon moi mais on n'est pas toujours d'accord avec les autres partenaires. Il faut aussi jouer sur les différents portails publicitaires pour permettre de diffuser l'information.

La technologie pourrait avoir des avantages dans le domaine de la sécurité sur les pistes, mais aussi en dehors. On parle souvent de limitation de la vitesse sur les pistes, peut-être qu'un jour ça sera possible grâce à ça. On pourrait aussi imaginer une géolocalisation des skieurs via smartphone ou le forfait, permettant ainsi d'intervenir plus vite en cas d'accident.

AH : Merci beaucoup pour le temps que vous m'avez consacré.

Annexe V : Entretien téléphonique avec Carole Moos

Directrice commerciale et marketing de Verbier

AH : Adrien Humair

CM : Carole Moos

AH : Bonjour. Pouvez-vous faire une présentation de la station et de votre rôle dans les remontées mécaniques ?

CM : Bonjour. Verbier est une station extrêmement connue en suisse mais surtout à l'étranger. Les 4 Vallées sont le plus grand domaine de Suisse. Pourquoi Verbier ? Par la grandeur du domaine, 3330m d'altitude, le plus haut et extrêmement connu pour le freeride (X-Treme de Verbier).

AH : Quels sont les moyens utilisés (à travers les réseaux sociaux ou la technologie) pour promouvoir votre station ?

CM : On a beaucoup d'abonnés à la Newsletter, on reçoit les contacts des abonnés annuels (env. 14'000 personnes). On a aussi une *carte club*, qui dépend de la consommation sur place. On a aussi des contacts au travers des concours à travers le site internet et les réseaux sociaux ou alors directement sur place. Le marketing est de plus en plus digital, depuis 5-10 ans. On a dû nous adapter, car maintenant au niveau du marketing, il faut cibler la clientèle et avec la Newsletter, il y a des informations génériques et également des promotions spécifiques, selon l'âge, la localisation. Donc il faut cibler au maximum. Ce ciblage se fait à travers des enquêtes de satisfaction. Et le digital nous permet de communiquer de manière ciblée.

Il y a maintenant une plateforme commune avec les RM et la destination. Il y a des négociations pour savoir où se placer sur le site et on a pu avoir les informations de ce qui marchait le mieux.

AH : Durant leur séjour, quels sont les moyens (liés à la technologie) dont disposent les visiteurs pour améliorer leur séjour à Verbier ?

CM : Le client verra sur Facebook les mises à jour. Plus de 30 écrans digitaux (programme Navori), une application smartphone avec des push géographiques, par exemple en fonction de la distance des restaurants et avoir accès à des offres. Il y avait des push aussi pour les offres promotions de ceux qui ont la «carte club» : CHF 49.- la journée. Ski avec 10% de rabais. On doit venir avant 10h30 et ça propose le meilleur prix : disponible sur le site internet.

On a une clientèle jeune et «in», avec des moyens, mais ça ne se voit pas. On aime bien l'innovation. Par exemple on a fait les premiers drones sur les pistes. On a travaillé avec

Expoplus, ils ont formé comment déployer les drones, qui marchaient avec un smartphone. Il y avait aussi la législation et on ne laissait personne aller seul. Donc quand on louait un drone, une personne en interne le pilotait. Les lois disent qu'un drone ne peut pas survoler une foule et on n'avait pas de contrôle.

AH : Quel fut le coût approximatif de ce projet ?

CM : Cela coûtait CHF 3000.- le drone, la formation des employés prenait du temps et avait un coût conséquent également.

AH : Qu'en est-il de la gestion des données, avez-vous un CRM mis en place ?

CM : Dans le cadre du nouveau site, on a un projet pour le CRM, avec un comité avec des spécialistes en informatique et responsables de la station. Ce devrait être prêt durant l'hiver.

Sinon les bases de données, on est aux normes, on fait signer un document si on a des données personnalisées. Si un client achète en ligne, il a des conditions générales qui légalise la gestion des informations.

On respecte donc le délai de 10 jours avant l'effacement des données selon la loi.

AH : Vous maintenez-vous à jour de ce qui se fait à l'étranger (Autriche, Chine etc.) en termes technologiques ?

CM : Oui tout à fait. Une personne dédiée à récolter les enquêtes de satisfaction, et de veille sur la communication technologique sur ce qui se fait. Après le Magic Pass, création de deux nouveaux produits : pour les moins de 25 ans et produit ambassadeur : 40% de promotion, pour un client qui amène quelqu'un. On investit environ 20 millions dans les infrastructures et donc on n'a pas peur de la concurrence d'une certaine manière car on se sent «dans le coup».

AH : Quels sont les moyens mis en place dans votre domaine pour faire vivre une expérience unique à vos visiteurs ?

CM : On a beaucoup de webcams sur la station. On invite aussi régulièrement des influenceurs, accompagné d'ambassadeur de la station. On choisit qui on invite et après la promotion au bon vouloir, ce qui permet une diffusion et promotion indirecte de notre station.

AH : Comment imaginez-vous le futur des remontées mécaniques en termes technologiques, quelles seront les pratiques utilisées (réalité virtuelle, moyen de paiement, matériel etc.) ?

CM : Si on veut continuer à rester attractif, on va continuer à améliorer l'application, le site et trouver de nouveaux moyens de communication.

On va aller de plus en plus vers la digitalisation. La tarification sera difficile, car elle est compliquée. Il va falloir simplifier cela pour vendre sur internet et tout va plus vite, donc il faut s'adapter et un choix doit être fait très vite, de façon générale.

AH : D'accord je vous remercie pour vos réponses.

Annexe VI : Entretien téléphonique avec Damian Indermitte

Directeur d'Anzère Tourisme SA – Responsable du nouveau système informatique

AH : Adrien Humair

DI : Damian Indermitte

AH : Bonjour. Suite à mon entretien avec Monsieur Praplan, directeur des remontées mécaniques d'Anzère, je me permets de vous contacter pour que vous me parliez du programme digital qui sera mis en place à Anzère ?

DI : Bonjour. On a fait des tests pour utiliser le programme Tweebie, comme cela est en place à Zermatt notamment. Néanmoins, la décision n'a pas encore été prise, car le coût est CHF 12'000.- par écran et il y a également les coûts liés aux infrastructures, notamment avec le besoin de construction de locaux climatisés pour y mettre les écrans.

AH : Pensez-vous pouvoir mettre en place ce programme dans le futur et pouvez-vous m'en dire davantage sur les bienfaits de Tweebie ?

DI : Alors c'est un système interactif. Il donne notamment les informations météo, pour les skieurs lorsqu'ils attendent en faisant la file. Cela fonctionne avec un *touch screen* et un programme interactif. C'est un outil d'information et plus quelque chose en bonus pour le moment et pas réellement nécessaire.

Dans un deuxième temps, Tweebie ont la volonté de récolter les données des clients grâce au login et aux recherches et cibler les clientèles et leurs besoins.

En somme, ce système permet de mettre toutes les informations des différents partenaires, de centraliser le tout et le problème à Anzère est purement lié au financement concernant son implémentation.

On a fait les tests et cela marche très bien mais on a dû déplacer le projet à l'année prochaine. Il existe beaucoup d'exemple d'interactions à travers les smartphones par exemple, comme en Autriche où certaines stations utilisent un autre programme qui diffuse les informations par Whatsapp par exemple sur l'ouverture des pistes et l'enneigement.

AH : Et donc pour cet hiver, allez-vous mettre en place un nouveau système ou quelque chose d'innovant pour la station d'Anzère ?

DI : Alors oui, on réfléchit à un programme pour un système de location et réservation avec l'entreprise *Ingenie.fr*. On a le projet de mettre le valais central sur le même canal. il tournerait sur internet grâce à notre site. Cela est primordial pour notre station et sera

opérationnel d'ici la fin 2017. On travaille aussi avec Infosnow qui met à jour quotidiennement mais cela demande un processus de recherche trop important pour nos clients.

Notre nouveau système sera sous l'exemple de «Booking.com». Notre système reprendra toutes les agences immobilières de la station et tous nos partenaires. Ensuite, durant le processus, il reprendra toutes les informations et la disponibilité selon les dates pour l'hébergement. On pourra aussi entrer les activités que l'on voudra faire, le matériel et les journées de ski que l'on veut et cela permet une centralisation. Ensuite, on paie la totalité des achats en une fois et les partenaires reçoivent aussi la confirmation des réservations. Ce système est similaire à celui utilisé à Leukerbad, qui eux travaillent avec une entreprise autrichienne. On pourra aussi envoyer des *pushs* à travers le système internet pour proposer des activités et nouvelles offres aux clients pour les fidéliser et faire du *proselling*.

AH : Et est-ce que la mise en place a été difficile ?

DI : Non c'est assez simple. On recherche un système existant et il faut créer les passerelles pour l'adapter à notre offre, ce qui est assez facile. Donc le système reprend les informations existantes et qui sont amenées dans le nouveau système de réservation que l'on va utiliser. Cela crée donc un nouveau canal de communication et de vente qui simplifie les ventes pour la station et nos partenaires et qui est également utile à notre clientèle.

AH : D'accord. Je vous remercie pour votre temps et vos réponses.

Annexe VII : Entretien téléphonique avec Robert Bolognesi

Nivologue et créateur de l'application Nivotest

AH : Adrien Humair

RB : Robert Bolognesi

AH : Bonjour, suite à une recherche sur internet, je me permets de vous contacter pour que vous me parliez de l'application Nivotest que vous avez créée ?

RB : Bonjour. Cette application se sert d'un bulletin d'avalanche et à partir de l'observation du terrain, elle donne le risque et l'analyse du terrain par rapport à l'itinéraire. Il y'a donc une interactivité entre le skieur et l'application. Elle fonctionne en local et donc pas besoin de connexion internet.

Les études existaient déjà dans les années 1990, mais cette application a été créée en 2016. L'utilisateur va donc entrer l'inclinaison du terrain et son itinéraire afin que l'application puisse l'aider. Cette application est autant utilisée par des amateurs pour avoir les informations mais est aussi utilisée par des guides pour leur enseignement.

AH : Et comment s'est passée son implémentation ?

RB : C'est ciblé pour une petite communauté et donc de bouche à oreille l'information est passée très vite. On a pu avoir quelques milliers d'utilisateurs dès la première année, environ 2'000.

Cette année, elle va avoir une mise à jour. Il y aura ainsi une aide intégrée afin de guider encore plus l'utilisateur quand il ne sera pas encore sûr de donner les bonnes informations. Cette application vise la sécurité et on ne voudrait pas que la personne soit démunie par manque de connexion.

L'idée est que l'application guide l'utilisateur et lui fasse prendre conscience que ces informations sont importantes pour la randonnée, il y a donc une dimension pédagogique. On aimerait que suite à l'utilisation de cette application, l'utilisateur acquière une autonomie face aux risques de la montagne. Il faut compter deux saisons pour acquérir cette autonomie, soit entre 30 et 40 sorties.

AH : Et comment s'est passée la promotion de l'application au niveau digital, : réseaux sociaux, internet etc. ?

RB : On n'a pas eu le temps et les moyens de faire une réelle promotion. Dans le futur proche, on va essayer de faire quelque chose : par exemple sur Instagram, donner une

situation et montrer sous quelle forme ça apparaîtra pour donner une bonne idée aux utilisateurs à travers un exemple précis.

AH : Et quelle est la réelle plus-value par rapport aux applications existantes comme White Risk ?

RB : Notre application permet de donner un diagnostic à l'utilisateur qui est précis par rapport à son itinéraire. La plus-value est donc la précision des informations et l'aspect pédagogique. Néanmoins, White Risk contient plus d'informations générales. Les deux applications sont donc complémentaires, en utilisant le bulletin émis par White Risk pour avoir les informations locales sur son itinéraire grâce à notre application.

C'est un petit marché, il n'a donc pas réellement de concurrence.

AH : Et comment s'est passée la création de l'application, sa conception ?

RB : j'ai imaginé l'interface et toutes les fonctionnalités que je voulais voir apparaître. J'ai été moi-même informaticien donc je pouvais communiquer facilement avec les développeurs. On a donc fait un cahier des charges assez simple puis, on a fait une première maquette programmée. Ensuite, en effectuant quelques petites modifications, la version finale a été mise en ligne rapidement.

AH : Et comment le coût de l'application a-t-il été calculé ?

RB : Le coût de CHF 5.- a été calculé pour être dans le juste milieu entre le gratuit et le pas trop cher. Le fait que l'application soit payante nous oblige à une certaine qualité, on se doit donner un bon service. Il y'a trop d'applications gratuites et ce n'était pas ma volonté, pour ne pas qu'on doute de la qualité de ses services.

Les mises à jour sont également importantes, car on a ajouté par exemple une aide en réagissant aux besoins des consommateurs. Par la suite, les utilisateurs pourront avoir le choix avec une mise à jour incluant la géolocalisation, ce qui aura un coût supplémentaire ou une mise à jour «usuelle» qui restera gratuite, hormis les CHF 5.- initiaux.

AH : En ce qui concerne le CRM, avez-vous mis en place un système de récolte des données des utilisateurs et si oui, comment traitez-vous ces données ?

RB : Pas du tout, c'est anonyme, les gens achètent le produit, cela fonctionne et c'est tout ce qui m'importe. Je ne voulais pas faire un suivi du client.

AH : Pour terminer, pouvez-vous me dire quelle est votre vision de votre application, comment la percevez-vous et quelle fut votre motivation de la créer

RB : J'ai voulu apporter une aide technologique sans le besoin d'être connecté. On voulait garder l'aspect naturel de la chose, en observant le terrain et la nature et c'est donc du *numérique réel*. Il faut que la technologie ramène l'utilisateur vers la nature, en l'obligeant à se poser des questions, en observant le paysage.

Nivotest permet donc d'allier la technologie à la nature et à l'observation. C'est ce que je recherchais et je voulais donc que l'utilisateur soit amené à se poser des questions, à observer l'environnement tout en bénéficiant d'une aide technologique pour son information et sa sécurité.

AH : D'accord, Je vous remercie pour votre temps et vos réponses.

Annexe VIII : Entretien téléphonique avec Sandrine Mages

Employée au département communication et marketing d'Ovronnaz

AH : Adrien Humair

SM : Sandrine Mages

AH : Bonjour, merci de me répondre. Pouvez-vous tout d'abord vous présenter : dans quelle station nous sommes et quel est votre rôle

SM : Bonjour. Je travaille au département communication à l'OT d'Ovronnaz. C'est une petite ou moyenne station valaisanne. On se profile pour le ski, les bains et les randonnées. Notre cible sont les familles, entre 6 et 15 ans et les seniors, qui viennent hors des vacances. On est équilibrés entre l'hiver (55%) et l'été (45%).

On est une petite organisation, trois personnes à l'OT et le directeur de l'OT est celui des RM. Toutes les informations sont sur un site unique Ovronnaz.ch dès l'année dernière. Pour les réseaux sociaux, on a aussi fusionné, il y'a deux-trois ans la page Facebook que je gère avec le directeur. On a aussi Twitter et Instagram.

AH : Si l'on parle maintenant de ce qui est mis en place en termes de TIC, communication, réseaux sociaux, qu'est ce qui est mis en place dans votre station en amont de l'arrivée des visiteurs ?

SM : Avant on ne faisait pas vraiment de concours, deux à trois par année, mais les consommateurs peuvent en avoir marre. Néanmoins, on voit que ça marche bien donc on va continuer. Désormais, on doit être sponsorisé pour toucher un maximum de personnes, donc il faudra mettre plus de budget dans les réseaux. Cela a un coût de CHF 10.- par publication.

Sur Instagram, on met les photos avec le budget que l'on a et pour être présent et faire vivre la station. On a un *hashtag* officiel «MyOvronnaz» que l'on veut continuer à faire vivre au travers de concours. On avait mis en place un concours où les trois meilleures photos avec le *hashtag* et les personnes venaient chercher leur prix à la station, ce qui fait passer du digital à la réalité.

Notre site est *responsive*, car on travaille pour que le site internet soit bien lisible sur un smartphone. On travaille aussi avec Valais/Wallis et on peut y trouver nos offres là-bas.

AH : De façon plus générale, comment voyez-vous l'importance des TIC dans les RM pour votre station ?

SM : Etant donné qu'on a un petit budget, il est toujours important de rester sur les moyens traditionnels. Dès cet hiver néanmoins, 1/6ème du budget marketing sera mis dans la promotion digitale au détriment d'autres canaux.

AH : À leur arrivée à Ovronnaz, de quoi disposent les touristes en termes digitaux, de communication ou interactivité ?

SM : On a deux écrans (programme APG SGA), qui permettent de montrer les animations, événements et diffuser les ouvertures et fermetures des pistes. Mais ces écrans sont présents qu'à l'OT et à l'extérieur de l'office. On a un projet pour que ces écrans et ce programme soit utilisé par l'intégralité de nos services, aux bains et dans les RM.

Notre site est mis à jour quotidiennement et on essaie de coller à la réalité. On est aussi membre d'Infosnow pour la mise à jour quotidienne de l'enneigement par exemple. On a aussi deux *hotspots* gratuits dans la station. On a aussi le wifi dans le restaurant de La Jorasse. On a eu l'idée de mettre le wifi sur tout le domaine, mais on s'est demandé si cela valait la peine, car avec les offres internet, et 80% de clientèle suisse romande, donc ça ne valait pas la peine. Il y avait d'autres priorités plus utile pour les clients.

AH : Selon votre clientèle cible mentionnée tout à l'heure, voyez-vous une différence par rapport à l'utilisation des nouvelles technologies ?

SM : Oui, en effet. On se rend compte qu'on n'a encore pas mal de téléphones par exemple pour obtenir des information comme la météo alors que tout est disponible sur notre site internet. Donc on voit que certains types de clients préfèrent ou utilisent encore des moyens classiques et que l'humain est donc encore important et utilisé dans la communication et la relation clientèle.

AH : Y'a t-il un département ou des personnes pour faire une veille sur ce qui se fait ailleurs, à l'étranger et dans les «nouvelles destinations» ?

SM : Non, on le fait au coup par coup. On essaie donc de se tenir au courant surtout au niveau digital dans sa globalité car pas précisément dans le domaine du ski pour voir ce qui se fait, mais on est conscient qu'on ne pourra pas mettre en place des choses réellement innovantes à Ovronnaz, pour des raisons de ressources et de budgets.

AH : Si l'on parle du Magic Pass maintenant, quelles sont les raisons qui vous ont poussé à y prendre part ?

SM : On n'avait pas le choix et on ne pouvait pas ne pas adhérer à ce projet et c'était notre seul moyen, selon notre situation géographique, de collaborer avec d'autres stations.

En termes de promotion, on a eu un cours avec un spécialiste qui nous montrait comment booster les ventes.

AH : Et sinon après le séjour, avez-vous un système mis en place pour le CRM ?

SM : On n'est pas très bons à ce niveau-là. On a une newsletter, mais il faut que les clients s'y inscrivent. Mais on n'a pas réellement de CRM mis en place, mis à part de sortir la liste des clients qui ont un abonnement et de les recontacter.

Ce qu'on veut ; que les gens reviennent car ils ont apprécié l'expérience chez nous et on ne veut donc pas les embêter avec de la promotion, du suivi ou des publicités. On préfère miser sur le fait qu'ils ont aimé venir à Ovronnaz et qu'ils reviendront.

AH : Si l'on parle maintenant du futur du ski dans quelques années, comment le voyez-vous ?

SM : On a de la peine à voir à long terme et on reste à regarder à court terme. On se tient néanmoins au courant et s'adapter le plus rapidement.

Sinon je pense qu'à terme, on va arrêter de mettre en vente les abonnements de saison, car les gens prendront le Magic Pass ou les journées ski.

AH : Merci beaucoup pour vos réponses et votre temps.

Annexe IX : Entretien avec Gilles Praplan

Directeur de Télé Anzère SA

AH : Adrien Humair

GP : Gilles Praplan

AH : Bonjour, merci de me recevoir, pouvez-vous tout d'abord vous présenter : dans quelle station nous sommes et quel est votre rôle ?

GP : Bonjour, je vous en prie. La station est Anzère et je suis directeur des remontées mécaniques.

AH : Si l'on parle maintenant de ce qui est mis en place en termes de TIC, à Anzère, que proposez-vous aux clients ?

GP : Honnêtement, pas encore grand-chose, on y travaille. L'élément nouveau est une restructuration nouvelle de la station sous le nom de Anzère Tourisme SA et dont l'objectif est de regrouper les plus grands partenaires (Spa, OT, RM) et le but est de regrouper une communication unique à tous les services pour la station. Par exemple, chaque service a pour l'instant sa page Facebook, mais on y retrouve souvent les mêmes informations. L'idée est donc de regrouper et de communiquer plus que sous le nom Anzère.

C'est pareil pour les moyens et budgets marketing, où tout sera mis en commun, par exemple on avait parfois des choses aberrantes avec deux annonces pour un événement à Anzère et on va donc simplifier ce processus. Donc avec les mêmes moyens, être plus efficace.

AH : Et quels sont donc les moyens dont dispose un visiteur qui veut venir à Anzère ?

GP : Alors il a tout d'abord le site internet d'Anzère, qui regroupe les différents partenaires de la station avec un seul portail d'entrée. C'est l'élément central et c'était aujourd'hui notre priorité.

AH : Et avez-vous senti une différence, en termes de fréquentations ou de retours depuis cette nouvelle structure ?

GP : On nous dit que c'est plus lisible, que l'information est plus directe et d'être plus efficace entre partenaires, on sait par exemple tous lorsqu'un événement se passe grâce à ce point de repère qu'est le site internet.

AH : D'accord et est- ce que votre station, hormis ce changement de structure propose quelque chose qui sort du lot en termes de TIC, comme une application mobile, une interactivité avec les visiteurs ?

GP : Alors pas encore aujourd'hui, on a essayé de mettre des choses en place mais rien qui nous donnait satisfaction. L'objectif est maintenant de mettre en place des écrans interactifs dans la station, pour que les gens puissent accéder à tous types d'informations et qui nous serviront aussi pour définir quelles informations sont intéressantes, quels sont les besoins recherchés par nos clients. On aura ainsi cette interactivité que l'on n'a pas. On fera passer plusieurs informations : notamment pour les RM : les heures d'ouverture, de fermeture, expliquer les raisons de cette fermeture, les conditions d'enneigement etc. Les restaurateurs, l'OT ou les hôteliers pourront aussi avoir accès à ces écrans afin de faire passer leurs événements ou informations. Les visiteurs auront également accès à ces informations à travers une application mobile.

AH : Et avez-vous déjà une date de mise en place pour ces projets ?

GP : C'est encore tout frais. Les écrans vont être mis en place cet hiver et intégrer ces services au fur et à mesure afin que dès l'an prochain, ce soit le seul service utilisé.

AH : Et en termes budgétaires, pouvez-vous indiquer le coût de ce projet ?

GP : Alors le coût du logiciel sera d'environ de CHF 30'000.- par année et ensuite les coûts seront décidé du type d'écran et de l'endroit. Un écran coûte environ CHF 15'000.- et sera dans un endroit climatisé, donc ce sont des coûts assez conséquents.

Si l'on parle un peu de la station d'Anzère SA, cette organisation a été mise en place suite au nouveau système de taxe sur les résidences secondaires (ndlr : Occupation moyenne 50 nuitées x Coefficient (UPM) x CHF 3.50.-). Ces montants récoltés sont utilisés dans des nouvelles infrastructures et donc permettront de financer ce projet. Cette nouvelle loi date de mai 2017 et donc pour gérer ce nouveau système, on a fondé la Société Anonyme Anzère Tourisme SA qui va gérer ces fonds.

AH : De façon plus générale, comment voyez-vous l'importance des TIC dans les remontées mécaniques pour votre station ?

GP : C'est pour moi très important et on doit se maintenir à niveau, car c'est utilisé par un grand nombre de personnes et cela évite aussi la documentation papier qui n'est pas très conviviale. C'est aussi pour nous un moyen de fidéliser les gens, connaître leur mode de consommation afin de leur offrir des services plus adaptés, et ce grâce à l'application mobile.

Il est aussi important d'avoir un suivi, comment ils ont vécu le séjour et faire des démarches dans le future envers eux.

La première étape est donc la mise en place du hardware puis dans un second temps l'analyse des données.

AH : Avez-vous des informations concernant ce programme ?

GP : Alors c'est un programme qui est utilisé dans plusieurs stations, notamment Zermatt, qui a d'ailleurs été développé à Zermatt.

AH : Y'a t-il un département ou des personnes pour faire une veille sur ce qui se fait ailleurs, à l'étranger et dans les «nouvelles stations» ?

GP : Alors oui, c'est l'OT qui s'occupe de regarder ce qui se passe ailleurs et dans cette structure, il y a une personne de chaque partenaire afin que tout le monde puisse être au courant.

AH : Et qu'est-ce que vous avez déjà pu voir de ce qui se faisait à l'étranger et qui serait intéressant ?

GP : Alors on a déjà pu mettre en place un partenariat avec la société Powdair, qui amène des gens de l'Angleterre et qui peuvent aller dans différentes stations et pour Anzère par exemple, s'ils choisissent cette station, ils auront la 1ère journée offerte. C'est donc un exemple concret qui regroupe tous les services grâce à l'association Anzère Tourism SA.

AH : Si l'on parle du Magic Pass maintenant, quelles sont les raisons qui vous ont poussé à y prendre part ?

GP : C'est un système qui vient des USA, notamment à Vail, où une journée de ski est à 100 Dollars alors qu'un abonnement est à 400 dollars, et les gens achètent donc beaucoup plus facilement un abonnement.

Les habitudes du skieur ont aussi évolué. Avant, les gens skiaient entre 13 et 15x par saison alors que maintenant ce n'est plus que 5 à 10 fois. Les gens n'achètent plus d'abonnements, car ce ne serait plus amorti, ce qui serait terrible pour nous, car à la journée les gens hésitent à aller skier selon les conditions etc. Un abonnement permet de monter et de voir ce qu'il se passe. Niveau chiffre. 80'000 abonnements ont été vendu alors que les 25 stations du Magic Pass vendaient environ 30'000 abonnements par saison précédemment.

AH : Il n'y a pas un risque au niveau des autres services de la station, d'être «noyé dans la masse» des autres stations et de ne plus vendre de l'hôtellerie, restauration etc. ?

GP : C'est plutôt le bon côté pour pousser les stations à être attractif. Il y a deux répartitions, sur ce qui se vendaient par station et sur le passage qu'il y aura par station. Donc le but est de bénéficier d'une meilleure répartition à la fin. Cela permet aussi d'arrêter de cannibaliser les prix car le prix est déjà réduit au maximum et donc plus personne n'aura envie d'avoir un système où 25 stations offriraient des abonnements gratuits.

On verra en termes de fréquentations, en espérant l'acquisition de nouveaux skieurs.

AH : Comment s'est passé la promotion du Magic Pass auprès des stations ?

GP : C'est la coopérative *Magic Mountain* qui s'est occupée de la promotion, avec des partenaires de communication. Tout est parti de cinq responsables de station qui allaient visiter des sites à l'étranger et qui ont dit que dans 10 ans les stations, hors Zermatt et Verbier, sont «mortes». Donc sur le modèle de Vail, ils ont contacté toutes les stations suisses romandes et qui voulait pouvait les rejoindre. Chaque station devait donner leur chiffre des cinq dernières années et ceux qui ont joué le jeu ont pu rejoindre le programme. D'autres stations ont montré leur intérêt et rejoindront peut-être l'an prochain. Mais les conditions d'admission seront différentes, car chaque station doit mettre une partie pour le Magic Pass et les nouveaux devront se mettre au niveau existant en termes de coûts pour l'adhésion.

AH : Et justement au niveau des coûts, qu'est-ce que cela engendre ?

GP : C'est principalement une participation à la promotion marketing. C'est donc une rétribution par passage après celle qui a été faite sur les préventes. Ce sera donc proportionnel aux nombres de passages. Il y a aussi un montant de garantie si des stations ne font plus le chiffre d'affaire d'avant avec la perte des ventes à la journée.

La valeur du point va dépendre donc du nombre de passages et selon les tests, la valeur moyenne de la journée, avec le Magic Pass, restera supérieur à la moyenne des abonnements à la journée d'avant. Par exemple, Anzère c'est CHF 52.- à la journée mais la valeur moyenne, donc le CA divisé par le nombre de vente, donne un résultat en-dessous de 50% de la valeur de la journée de ski. Avec la simulation, ce résultat serait de plus de 60%.

AH : Si l'on parle maintenant du futur du ski dans quelques années, comment le voyez-vous ?

GP : il faut de plus en plus faire participer les visiteurs, par des concours et avec la récolte des données on peut aussi donner envie aux gens. On peut aussi utiliser les technologies (vidéos) pour une promotion indirecte de la part des visiteurs. On n'a pas le wifi sur les pistes mais peut-être qu'avec la 4G il n'y aura plus besoin de ça.

Après il faut faire attention avec la sécurité, car par exemple on pensait voir apparaître les drones mais il y a eu un problème de sécurité. Après il faut aussi penser que les habitudes des gens vont changer et que les domaines soient plus attractifs et plus diversifiés. Malgré tout je vois le ski d'un très bon œil même dans 10 ans.

AH : Et pour l'avenir avec la vampirisation des nouvelles destinations ?

GP : Ce qui est inquiétant ce sont les moyens mis en place, avec par exemple un budget de 32 millions mis par une petite station de l'est, donc on ne peut pas s'aligner. Heureusement qu'en Suisse, on est souvent en bonne altitude et on pourra bénéficier de l'enneigement.

AH : Et si l'on parle du tourisme estival, y'a-t-il une offre spéciale mise en place à Anzère ?

GP : Il y a un système avec une carte appelée «Anzère Liberté» où les gens bénéficient de certains avantages, comme par exemple l'entrée gratuite à la piscine, aux RM. Ces coûts ont été «financés» par la hausse des taxes.

Néanmoins le chiffre d'affaire de tout le tourisme d'été dans les RM, représente qu'un seul week-end du tourisme hivernal, donc dans une vision purement des RM, cela ne vaut pas la peine.

AH : Merci beaucoup pour vos réponses et votre temps.

Annexe X : Tableau du *benchmarking*

Critères d'évaluation	Domaines skiables étudiés				
	Nendaz	Anzère	Thyon 2000	Ovronnaz	Verbier
Site Internet					
Adresse officielle	https://www.nendaz.ch/	https://www.anzere.ch/	http://www.thyon.ch/	http://www.ovronnaz.ch/	http://www.verbier.ch/
Disponible dans plusieurs langues	Oui - Français, allemand et anglais	Oui - Français, allemand et anglais	Oui - Français, allemand et anglais	Oui - Français, allemand et anglais	Oui - Français, allemand et anglais
Autres services disponibles	Sports, randonnées, spa, hébergement	Spa, hébergement, musées, activités estivales	Tourisme estival, vol en avion, hébergement	Bains, parapente, hébergement, animations	Hébergement, commerce, sport,
Promotion spéciale mise en valeur	Oui - Mount4Card	Oui - Pass Anzère liberté (seulement pour l'été) / Magic Pass	Oui - Mount4Card	Oui, pour les boutiques ou les bains, pour les détenteurs du Magic pass	Non, pas réellement
Version <i>responsive</i> sur Iphone	Oui	Oui	Non - version web uniquement	Oui- avec possibilité d'être redirigé vers la boutique pour les achats en ligne	Oui
Vente en ligne	Oui	En cours - Sous Anzère-booking	Oui	Oui - à travers la plateforme <i>boutique-ovronnaz</i>	Oui
Liens vers les réseaux sociaux	Oui -Instagram, Facebook, Youtube et Twitter	Oui, Youtube et Instagram	Oui , Facebook et Twitter	Oui -Instagram, Facebook, Youtube et Twitter	Oui -Instagram, Facebook, Youtube et Twitter
Newsletter	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Autres informations utiles	Sur la mobilité	Sur la mobilité	Horaire des bus / navettes	Mobilité, location de matériel	Mobilité, infographie en live avec webcam, liens vers les bulletins météo en direct

Suite de la page précédente

Zermatt	Val-Thorens - Orelle	Ischgl	Vail	Whistler Blackcomb
https://www.matterhornparadise.ch/fr	http://www.valthorens.com/	https://www.ischgl.com	https://www.vail.com/	www.whistlerblackcomb.com/m/
Oui - Français, allemand , anglais et italien	Oui, plus de 30 langues, dont le français, allemand, anglais, russe, italien ou chinois	Oui - Français, allemand et anglais, russe, polonais et néerlandais	Non	Oui - Anglais, allemand, français ou coréen notamment
Transport et hébergement	Spa, transport, hébergement, activité estivale	Restauration, culture, animations,	Equipement, Spa, Hébergement, Evènements	Evènements, restauration, ligne d'appel, renseignement,
Une newsletter et les événements de la station - offre tarifaire Forfait Kick-off	Oui, pour l'hébergement ou des événements	Pass "Magic"	Oui - l'Epic Pass	Oui, abonnements saison, réduction sur certains types d'abonnements
Oui	Oui, message à la connexion pour être redirigé vers la version mobile	Oui	Oui,	Oui
Oui, pour l'hébergement et les remontées mécaniques	Oui	Oui	Oui	Oui
Oui - Instagram, Facebook, Youtube, LinkedIn et Twitter	Oui - Instagram, Youtube, Facebook, Pinterest et Twitter	Oui - Instagram, Youtube, Facebook, Pinterest et Twitter	Oui - Instagram, Youtube, Facebook, Pinterest et Twitter	Oui - Instagram, Youtube, Facebook, Snapchat, Pinterest et Twitter
Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Location de ski, informations sur le snowpark, plan panoramique du domaine en direct	Interactivité: webcam, bulletin météo, plan interactif du domaine et état des routes, espace d'échange et de discussion en se connectant par les réseaux sociaux	Webcam, rapports d'enneigements, newsletter, transport, offre estivale	Location de matériel, (-20%, informations sur l'école de ski, informations sur la mobilité, service de location de voiture par exemple avec la compagnie Hertz	Logement, hôtel, mobilité, location de voiture

	Nendaz	Anzère	Thyon 2000	Ovronnaz	Verbier
Statistiques réseaux sociaux					
Facebook	Page Nendaz Switzerland - 36'103 likes - liens vers les autres réseaux sociaux de la station - activité fréquente	Page Anzère 365 degrés nature - 10'162 likes - Lien vers Instagram - bon taux d'activités, offres promotionnelles fréquentes	Page Thyon Skiresort - 11'466 likes - mises à jour fréquentes - informations multiples (vidéos, emploi, promotion)	Page Ovronnaz - 6'256 likes - pages séparées avec les bains - service de messagerie instantané - liens vers les autres réseaux sociaux - mise à jour fréquentes et lancement de promotions	Page Verbier 4 Vallées - 38'528 likes - communication dynamique et fréquente, messagerie instantanée,, lien vers les réseaux sociaux
Instagram	5'671 abonnés - 481 publications - #Nendaz actif	1'437 abonnés - 131 publications - #Anzère actif	859 abonnés - 28 publication	1'841 abonnés - 646 publications	11'198 abonnés, 181 publications
Youtube	184 abonnés à la chaîne officielle- 11 vidéos dont 5 sur le ski cumulant plus de 165'000 vues	141 abonnés à la chaîne officielle- 47 vidéos (principalement sur le tourisme d'été cumulant plus de 280'000 vues	246 abonnés à la chaîne - 133 vidéos (consacrées principalement aux sports d'hiver) cumulant plus de 166'000 vues	1'090 abonnés à la chaîne - 29 vidéos - peu d'activités récentes cumulant plus de 35'000 vues	425 abonnés à la chaîne , 65 vidéos cumulant plus de 220'000 vues

Suite de la page précédente

Zermatt	Val-Thorens - Orelle	Ischgl	Vail	Whistler Blackcomb
Page Zermatt Matterhorn - 1'33'136 likes - Communication fréquente, beaucoup de vidéos. Liens vers les autres pages sociales de la station	Page Val-Thorens- 453'516 likes. Vidéos en direct, lien vers les autres pages sociales	Page Ischgl - 132'208 likes, vidéos en direct, promotion, communication active, messagerie instantanée	Page Vail - 223'512 likes - service de messagerie instantané. beaucoup de communications, offres promotionnelles ou informations sur l'enneigement, la météo	Page Whistler Blackcomb - 304'345 likes - beaucoup de vidéos, d'informations promotionnelles.
56'400 abonnés. 856 publications	63'900 abonnés, 2415 publications - #Valthorens et #Wanttoski actifs sur le compte	21'100 abonnés, 412 publications	178'000 abonnés et 1927 publications	207'000 abonnés et 1834 publications
Plus de 1'600 abonnés à la chaîne, 19 vidéos rien que sur le ski et plus de 1.6 millions de vues pour l'ensemble de la chaîne	Plusieurs chaînes partenaires, pas d'information sur le nombre d'abonnés. Plus de 100 vidéos cumulants plus de 2.4 millions de vues pour l'ensemble	Plus de 1'700 abonnés à la chaîne - 24 vidéos cumulant plus de 5.1 millions de vues.	Plus de 5'800 abonnés et 326 vidéos cumulant plus de 3.8 millions de vues	19'805 abonnés et 642 vidéos cumulants plus de 8.2 millions de vues

	Nendaz	Anzère	Thyon 2000	Ovronnaz	Verbier
Application mobile					
Application disponible sur Apple Store	Non	Non	Oui - Thyon 4 Vallées	Non	oui - Verbier 4 Vallées
Si oui, Fonctionnalités disponibles					
Informations générales	n/a	n/a	Disponible en 3 langues - lien vers les réseaux sociaux	n/a	Pistes, installation, événements, webcam, lien avec les réseaux sociaux.
Possibilité d'achats de forfaits	n/a	n/a	non	n/a	Oui
Interactivités	n/a	n/a	non	n/a	Oui - comparaison des statistiques
Géolocalisation	n/a	n/a	oui - traceur GPS	n/a	Non - plan de la station et informations par Google Maps néanmoins
Autres outils	n/a	n/a	activités estivales - informations loisirs (restaurants, bar) - transports	n/a	Vente en ligne avec offres promotionnel (Mount4card), liste des installations, avec caractéristiques et informations d'ouverture/fermeture
Principal avantage	n/a	n/a	Simple et intuitif	n/a	information sur les parking
Principal inconvénient	n/a	n/a	Pas d'informations sur un achat de forfait	n/a	Lente à charger, pas très intuitive

Suite de la page précédente

Zermatt	Val-Thorens - Orelle	Ischgl	Vail	Whistler Blackcomb
Oui - Skiguide	Oui - Par Ski 360,	Oui - Iski Ischgl	Oui - Epic Mix, commune aux stations du groupe Vail	Oui - Whistler Blackcomb - intégration dès novembre 2017 dans l'application Epic Mix
Sur les restaurants, la météo	Restaurant, infos pratiques, météo	Hébergement, météo, webcams, installations	Conditions météo, photos, courses, statistiques	Météo,
Oui à travers la plateforme matterhornparadise.ch	Oui - à travers Ski Planet	Non - possibilité de rechercher des hôtels / appartements	Non	Non
Oui, à travers skiiligne.cc	Oui - GPS challenge	Oui - à travers une connexion à Iski Community - concours également avec la Smuggler's Run	Beaucoup de possibilités: des défits et statistiques à partager entre amis.	Jeu était disponible, plus maintenant avec le passage à Epic mix
Non	Oui	Oui, GPS, notamment utilisé pour le concours	Oui	Oui
Proposition de randonnées	Plan des pistes, agenda, liste des bars	Liste des restaurants, horaire d'ouverture, liste d'activités estivales, possibilité d'offrir un bon cadeau à des personnes à travers l'application	Temps d'attente par installations, photos, météo mise à jour quotidiennement, avec webcam et enneigement	Tendance de la fréquentation des installations sous "lift status", qui ne donne pas le temps mais la tendance., lien vers les réseaux sociaux
Simple à utiliser, clair	Facile à utiliser - mur de photos publiées par les clients	Accès au concours, géolocalisation et facilité d'accès	Interactivité et information sur le temps d'attente pour chaque installation	Beaucoup de fonctions, facile d'accès
Manque d'outils interactifs et de liens vers les réseaux sociaux	Peu d'informations sur les remontées mécaniques	Manque de vente de forfait en ligne	Manque de vente de forfait en ligne	N'offre plus tous les services, car la station utilisera Epic Mix dès novembre 2017

Déclaration de l'auteur

«Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : Mme Carole Moos, Mme Sandrine Mages, M. Sébastien Traveletti, M. Gilles Praplan, M. Sébastien Dumusque, M. Frédéric Grichting, M. Joann Walter, M. Robert Bolognesi, M. Damian Intermitte et M. Eric Crettaz.»