



Distribution et commercialisation en ligne de produits touristiques - Places de marché pour services touristiques

Etat des lieux, identification de bonnes pratiques et
recommandations pour le tourisme valaisan

SOMMAIRE

Glossaire	4
Introduction	5
Première partie.....	6
La distribution en ligne de produits touristiques	7
Les systèmes de management de destination (DMS) – facteurs clés de succès	9
Les DMS en Suisse : synthèse d'une enquête réalisée par Tourobs.....	13
Les places de marché	15
L'émergence des places de marché dédiées aux services et au tourisme	17
Les ambitions des plateformes spécialisées sur les sports et les activités de plein air	20
.....	21
La demande pour les planificateurs de séjours	21
Pour les services touristiques la mise en réseau prime sur la solution technologique	22
Synthèse	24
Deuxième partie.....	25
Le point de vue de fournisseurs de solutions technologiques établies en Valais.....	26
APIDAE - au cœur de l'écosystème touristique une information pertinente, actuelle et précise.....	26
OUREA SERVICES / B4F	30
Touristic Online Management System - TOMAS	32
Ingénie	35
Feratel.....	38
ALTUROS.....	39
Survot de systèmes utilisés dans d'autres cantons suisses	40
Le système d'informations touristiques MyCity	40
La stratégie de e-commerce menée par Fribourg Région	41
Troisième partie	43
La perception de plusieurs responsables de DMO valaisannes	44
DMS en fonction et projets en cours, face aux défis du choix de la bonne solution technologique	45

SOMMAIRE

Tendances de consommation et de distribution de produits touristiques.....	47
Point de vue des destinations quant à l'implantation d'une place de marché valaisanne	48
Quatrième partie.....	50
Scénario 1 : Valais Wallis Promotion prend le lead et développe une place de marché avec PeakSolution.	51
Scénario 2 : Une commission indépendante	53
Scénario 3 : Le statu quo est maintenu et l'idée d'une place de marché valaisanne est abandonnée.....	55
Scénario 4 : Centre de compétences digitales.....	56
Réflexions finales	57
Annexe : feuille de route.....	57

Liste des illustrations

Figure 1 : Utilité des fonctionnalités du DMS : Source Tourobs	13
Figure 2 : Croissance des ventes via les DMS période 2010-2015. Source Tourobs.....	14
Figure 4 : Schéma de fonctionnement des places de marché	15
Figure 5 : Distinction des modèles de places de marché : source Mc Faydan	16
Figure 6 : Motivations à acheter sur la plateforme Amazon : source Statista	17
Figure 7 : Place de marché touristique : source Tourisme Pro Centre.....	18
Figure 8 : APIDAE au centre de la chaîne de valeur de l'économie touristique : source APIDAE	27

Glossaire

CMS. Content Management System (en anglais). Le système de gestion de contenu est un programme informatique utilisant une base de données et permet de gérer l'apparence et le contenu d'un site web.

DMO. Destination Management Organisation (en anglais). Cette organisation est en charge de la gestion de la destination. Elle a la responsabilité de donner une orientation stratégique au développement touristique local et assure la promotion du territoire.

DMS. Destination Management System (en anglais). Un système de management de destination est une solution plus globale qui, en plus de fournir l'information, permet de réaliser des transactions en ligne et d'implémenter une stratégie e-business.

Geofencing (en anglais). Le géorepérage (ou gardiennage virtuel) est une technologie permettant de définir des barrières virtuelles pour un appareil électronique. Cette technologie est utilisée en marketing pour cibler les promotions. Par exemple lorsqu'un smartphone franchit des barrières virtuelles, en entrant dans une zone ou en la quittant, une alerte lui est émise.

Marketplace (en anglais). La place de marché est une plateforme de commerce en ligne. Lors d'un achat, le client remplit virtuellement son « panier » avec plusieurs prestations. A l'inverse d'une centrale de réservation où le paiement est centralisé, sur la place de marché, chaque prestataire est directement rétribué.

OTA. Online Travel Agencies (en anglais). Les agences de voyages en ligne (ex : Booking, Expedia).

PMS. Property Management System (en anglais). Est un logiciel dédié à la gestion hôtelière. Les grands groupes ou chaînes hôtelières ont leurs propres PMS alors que les indépendants utilisent généralement ceux en vente sur le marché.

SIT. Le système d'information touristique est une base de données sur laquelle sont répertoriées les informations élémentaires concernant chaque prestataire du territoire (ex : nom de la structure, contact, horaires d'ouverture, prix, description de l'activité ou du produit).

Introduction

A l'initiative du Département de l'Economie et de la Formation, se réunissait à Sierre le 30 novembre 2018 une vingtaine de leaders d'opinion du tourisme valaisan pour échanger sur le thème de la digitalisation du tourisme. En amont de cette journée riche d'enseignements, des entretiens préparatoires furent menés pour mieux orienter les débats. Le constat quasi unanime de lacunes en matière de connaissance-client a constitué le fil conducteur des échanges et ateliers de travail organisés à cette occasion. La question de la donnée, sa disponibilité et son partage fut au cœur des débats. Les acteurs présents s'accordent à penser que le partage de données est totalement indissociable de tout processus de digitalisation du tourisme. Dans ce contexte, la création d'une communauté d'intérêt touristique au niveau du Valais fut même évoquée.

La volonté de désintermédiation vis-à-vis des plateformes internationales, telles que Booking et Airbnb pour ne citer qu'elles, incite les acteurs à concrétiser la communauté d'intérêt évoquée ci-dessus par l'implémentation d'une place de marché touristique valaisanne. La question de la gouvernance liée à l'exploitation et au développement de cette place de marché reste ouverte et différentes perceptions s'opposent.

Ce document propose tout d'abord de dresser, de façon neutre et objective, un état des lieux bien entendu non exhaustif de la distribution et commercialisation de produits touristiques. Cette première partie constitue en quelque sorte l'approche théorique de notre analyse en faisant la synthèse de publications scientifiques, rapports ou articles récents traitant de la question de la digitalisation du tourisme. Nos choix, quelque peu arbitraires, se sont néanmoins portés sur différentes réalités qui permettent de rendre compte de la diversité et de la complexité de la thématique.

Basée sur une approche empirique, la seconde partie de l'étude donne un aperçu global de la situation connue actuellement en Valais. Les synthèses d'entretiens réalisés d'une part avec des fournisseurs de solutions technologiques et d'autre part avec des responsables de management de destinations (DMO) constituent la majeure partie de ce rapport. L'objectif étant de faire ressortir au mieux les points convergents et divergents en fonction des territoires et prestataires technologiques consultés. Toujours basée sur des entretiens, cette partie contient encore un historique des précédentes initiatives menées en Valais sur le thème de la distribution centralisée de services touristiques.

L'analyse de toute l'information collectée est amenée à la dernière partie de l'étude dont l'objectif est de proposer et évaluer quelques scénarii pour le futur.

Première partie

Paysage de la distribution, Système de management &
marketplace



La distribution en ligne de produits touristiques

Selon J. Navio-Marco et al¹, l'usage d'Internet dans le tourisme a complètement modifié la chaîne de création de valeur au niveau de la distribution de produits touristiques. Dans le tourisme, la distribution doit davantage être interprétée comme un processus relationnel dynamique ayant cours au sein de réseaux et systèmes d'activités plutôt que comme un processus linéaire d'échanges économiques. Les possibilités offertes par le commerce électronique ont permis la désintermédiation de la distribution des services touristiques. Grâce à l'Internet, les agents de voyages furent les premiers à pouvoir s'affranchir de puissants intermédiaires tels que les Tour-Opérateurs et les systèmes globaux de distribution (GDS).

Avec le lancement de la course à la désintermédiation sont apparus les agences en ligne (OTAs), nouveaux opérateurs avec un profil « réseau » beaucoup plus fortement développé. En devenant à la fois intermédiaires et canal de distribution, les OTAs et autres plateformes permettant d'agrèger la recherche de services touristiques (meta-searchers) imposent aux prestataires de repenser leurs stratégies marketing. Même s'il n'existe pas encore à ce jour suffisamment d'évidences permettant d'affirmer que ces changements ont globalement amélioré les performances du secteur, il est indéniable que, du point de vue du consommateur, l'intérêt d'acheter sur une même page Web un ensemble de services touristiques personnalisables ne cesse de croître.

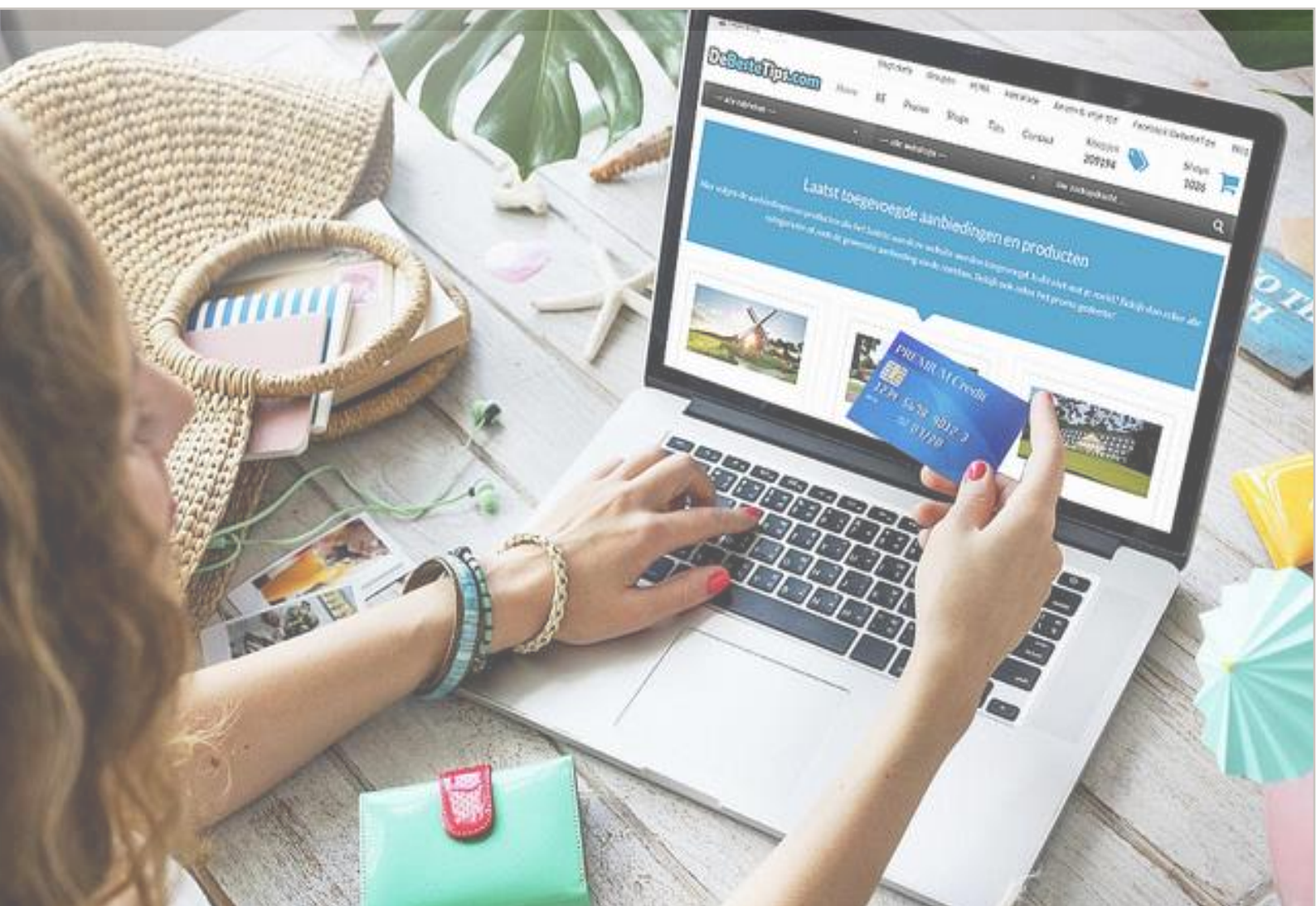
La complexification constante de la distribution en ligne a pour corollaire le maintien d'un haut niveau de compétitivité. En outre, les prestataires doivent de mieux en mieux maîtriser des stratégies de commercialisation multicanaux. Un véritable challenge pour les acteurs touristiques qui doivent concilier les exigences d'intermédiaires devenus incontournables tout en consolidant leurs ventes directes et en améliorant leurs programmes de fidélisation. Dans les régions alpines où l'activité touristique se conçoit au niveau local, les offices du tourisme ou organisations de management de destination (DMO) ont traditionnellement revendiqué un rôle dans la commercialisation des services touristiques de leur territoire. En Valais, les expériences d'implémentation et de gestion des fameuses centrales de réservations ont connu des fortunes diverses. L'engouement connu au début des années 90 a depuis bien baissé. L'avènement des OTAs mentionnés précédemment y est sans aucun doute pour beaucoup.

A ce stade et pour éviter toute confusion, il est nécessaire de préciser la définition de quelques termes. Un système d'information touristique (SIT) est une base de données d'informations touristiques régionales qui crée la couche relationnelle entre les acteurs du territoire. Un système de management de

¹ J. Navio-Marco et al. – Revisiting Buhalis & Law's landmark study about eTourism (2018)

destination (DMS) est une solution plus globale qui, en plus de fournir l'information, permet de réaliser des transactions en ligne et d'implémenter une stratégie e-business. Avec une **centrale de réservations**, les différentes prestations sont vendues sous forme de packages (1 seul prix aux yeux du client pour l'ensemble des prestations achetées), le gestionnaire de la centrale se charge de la redistribution financière. Dans un environnement **place de marché**, le client remplit son « panier » avec des prestations séparées et chaque prestataire est directement rétribué.

Pour essayer de comprendre les raisons qui peuvent expliquer le succès ou non des initiatives de DMO en matière de commercialisation de prestations touristiques, nous avons opté pour une approche théorique. Ce choix se justifie d'une part pour varier les méthodologies d'analyse et d'autre part pour ne pas limiter nos constats aux seuls dires des représentants de DMO. En effet, les initiatives de mise en place de DMS soutenant une centrale de réservations remontent à plusieurs années. Dès lors, il est fort probable que les interlocuteurs actuels n'aient plus toute la connaissance historique nécessaire à une appréciation objective du dossier.



Les systèmes de management de destination (DMS) – facteurs clés de succès

Le rôle et l'importance des systèmes de management de destination (DMS) ont fait l'objet de nombreuses publications. Cependant, la revue de la littérature fait apparaître qu'il n'existe pas de consensus sur la définition même du concept de DMS. L'Institut Tourisme, plus particulièrement par son professeur M. Roland Schegg, est régulièrement sollicité pour évaluer les résultats de nouveaux travaux académiques portant sur les questions de e-tourisme. Tout récemment le professeur Roland Schegg fut chargé d'évaluer une publication qui propose d'identifier les facteurs clés de succès des DMS.

Cette publication se base sur une étude empirique menée dans 5 pays européens leaders en termes de recettes touristiques internationales, soit l'Espagne, la France, l'Italie, l'Allemagne et le Royaume-Uni. Les données nécessaires à tester les hypothèses présentées ci-après furent collectées par le biais d'un questionnaire en ligne soumis à 150 DMO. Le chapitre qui suit propose une synthèse des principaux enseignements à tirer et constitue l'essentiel de l'approche scientifique proposée dans le présent document.

L'utilisation des TIC est particulièrement approprié dans la distribution de produits touristiques. Les attentes croissantes de la clientèle concernant l'accessibilité à l'information et son contrôle expliquent ce constat. La publication scientifique qui est résumée ci-après entend tout d'abord discuter du concept et de l'importance des DMS en tant qu'infrastructure technologique qui permet aux DMO de coordonner leurs activités ainsi que d'ajouter de la valeur dans la chaîne de distribution de produits touristiques.

Sont ensuite examinés les facteurs qui influencent l'implémentation d'un DMS et son succès. Ces facteurs se différencient en fonction des caractéristiques de la DMO et de la destination qu'elle couvre ainsi que des caractéristiques du DMS.

Les DMS : concept et objectifs

Généralement, la littérature reconnaît aux DMS trois fonctions essentielles :

- Fournisseur d'information
- Outil servant aux transactions y compris les réservations et paiements en ligne
- Support soutenant l'implémentation de la stratégie e-business, pour maintenir la clientèle existante et attirer de nouveaux marchés

Dans les années 90, plus de 200 systèmes de type DMS ont été développés dans le monde. Peu d'entre eux ont connu un réel succès. Du point de vue des composantes d'un DMS, on fait généralement référence à :

- Un système de réservation
- Une base de données clients
- Une base de données produits

Un DMS est une infrastructure technologique dont la maintenance, en termes de contenu, représente un véritable défi. La description des services, des tarifs, des heures d'ouvertures et de disponibilité des prestations doit être tenue à jour. Pour ce faire, il est indispensable d'impliquer les différents fournisseurs indépendants et individuels dans le processus de mise à jour du contenu. En outre, les prestataires doivent disposer non seulement de ressources suffisantes mais encore d'un savoir-faire adéquat pour travailler avec l'interface (extranet) mis à leur disposition par le DMO. Des fonds importants doivent être levés pour développer une solution technologique efficace. Très souvent, le financement passe par un partenariat public-privé. Ce schéma semble le

mieux approprié pour le développement et la gestion du DMS, notamment lorsqu'il s'agit de permettre à plusieurs DMO d'une même région d'avoir accès à une base de données commune dans laquelle l'information est constamment mise à jour.

Facteurs influençant le processus d'implémentation des DMS

La revue de littérature tend à démontrer qu'il existe une relation entre l'existence de partenariats au sein de la destination et l'implémentation d'un DMS.

Facteurs relatifs au management de destination

Nombreuses sont les publications qui soulignent l'importance du réseau et de la création de partenariats entre les acteurs pour soutenir le développement touristique. Il existe une forte demande pour de l'information de qualité délivrée en temps réel. Ceci est d'autant plus vrai lorsque de nombreux fournisseurs sont impliqués dans la livraison d'un produit global. Situation que nous retrouvons bien évidemment dans le cadre de la fourniture de produits touristiques au sein d'une destination et qui renforce la nécessité de pouvoir se baser sur un réseau efficace. L'ambiguïté du rôle des partenaires impliqués dans la chaîne de valeur touristique est relevée par plusieurs auteurs. Les partenaires doivent d'une part commercialiser leurs propres prestations et se concurrencer pour capter la demande générée par un nombre limité de touristes et d'autre part collaborer et se coordonner pour proposer un produit global offert par la destination. Aussi, la littérature relève la pertinence de la mise en place de partenariats et de réseaux qui permettent que l'information contenue dans un DMS soit directement mise à jour par les prestataires au travers d'un extranet.

Des études portant sur l'adoption de DMS mettent en exergue l'importance du rôle de la DMO pour motiver, soutenir et jouer un rôle de

leader en vue de l'adoption du DMS par tous les partenaires de la destination. Dans le cas où la gouvernance de la destination est explicite, il est plus facile d'obtenir un consensus sur le rôle de la DMO.

En phase avec les définitions proposées précédemment, l'auteur décrit un DMS comme une solution technologique qui permet la création d'un réseau de coopérations, la fourniture d'informations sur les produits et services ainsi qu'un support aux activités de marketing et de management de la DMO.

Sur ces bases, deux premières hypothèses sont formulées. Premièrement, l'existence de partenariats et de réseaux collaboratifs parmi les prestataires d'une destination a une influence favorable sur l'implémentation d'un DMS. D'autre part, l'importance accordée à la gouvernance touristique influence également l'implémentation d'un DMS.

Facteurs relatifs aux caractéristiques de la DMO

De précédentes études tendent à démontrer que le succès d'un DMS dépend bien évident de son degré d'adoption par les parties prenantes de la destination. Ces dernières doivent intégrer les services du DMS dans leurs propres opérations. Il est donc crucial que les parties prenantes aient une perception positive de la DMO qui est en charge du DMS. Or il semble que les partenariats publics-privés soient les mieux à même d'obtenir une large adhésion des acteurs de la destination, surtout lorsque le DMS intègre des fonctionnalités de réservations. L'avantage de l'implication du secteur privé se conçoit aisément en raison de son importance tant au niveau de l'offre online mise à disposition du DMS que des partenariats mis en place parmi les représentants du secteur privé. Ceci nous amène à la troisième hypothèse qui suggère que les DMO entièrement ou partiellement privées sont davantage enclines à implémenter des DMS que des DMO exclusivement publiques.

Il est largement reconnu que la mise en place d'un DMS à haute performance nécessite des moyens financiers conséquents. De ce fait, ce sont en général les destinations bénéficiant de plus gros budgets qui ont davantage développé leurs stratégies e-business et plus particulièrement leurs outils de gestion de la relation client et de e-commerce. Ces arguments soutiennent la quatrième hypothèse, à savoir que les DMO avec des budgets plus importants sont davantage susceptibles d'implémenter des DMS.

Au sein d'une destination, le développement de services touristiques en ligne est souvent freiné par un manque de coopération entre les acteurs. Un des rôles principaux d'une DMO est de favoriser la création de réseaux internes permettant un alignement des partenaires sur les questions de stratégies commerciales, modèles et processus d'affaires. De nombreuses contributions scientifiques soulignent l'importance que revêt l'implication des partenaires dans les projets et actions des DMO sur la mise en place d'un DMS. Il est en outre largement constaté, qu'à chaque phase de cycle de vie du DMS, des efforts et des initiatives de coordination sont nécessaires pour concilier les intérêts différents et parfois même divergents des divers partenaires. Aussi, la cinquième hypothèse stipule que l'implication des partenaires dans les fonctions de la DMO a une influence positive sur la mise en place d'un DMS.

Facteurs qui favorisent le succès des DMS

La mise en place d'un DMS ne s'improvise pas, elle nécessite une planification détaillée et des phases de mise en œuvre progressives. Tous les collaborateurs concernés devraient être impliqués dans le processus de mise en œuvre et il convient de proposer une formation adéquate. Sur la base de ces constats, la sixième hypothèse conclut que les DMS mis en œuvre de façon progressive tendent à être plus efficaces que les DMS qui ne suivent pas ce mode d'implémentation.

Il est largement reconnu qu'un DMS doit se baser sur une technologie sophistiquée et proposer des fonctionnalités étendues pour répondre aux

besoins de la DMO et du client entrant en contact avec elle via une plateforme digitale. Par contre, la littérature ne propose pas de consensus en ce qui concerne l'effet du nombre de fonctionnalités proposées sur le succès d'implémentation du DMS. La septième hypothèse se fonde en considérant d'une part l'importance des services et fonctionnalités techniques qui permettent la création de valeur et d'autre part la préférence affichée pour des solutions permettant une maintenance simple et efficace. Les DMS avec moins de fonctionnalités ont plus de chances de succès que les DMS avec plus de fonctionnalités.

Pour les DMO qui se lancent dans l'implémentation d'un DMS, les questions financières sont importantes. Le principal défi des DMO est de s'assurer que la solution technologique mise en place soit à même de générer des revenus qui vont au minimum couvrir les coûts de mise en place et d'exploitation. La définition d'un modèle d'affaires basé sur une stratégie de partage de revenus est d'autant plus indispensable que les constantes évolutions technologiques et fonctionnalités additionnelles vont complexifier les opérations et impacter le modèle d'affaires. De ce fait, la huitième hypothèse propose que les DMS qui ont des modèles de revenus ont davantage de chances de succès que ceux qui n'ont pas de modèles de revenus.

En raison de la complexité du processus de mise en place d'un DMS, il est fortement recommandé de faire appel à des experts qu'ils soient internes à la DMO, partenaires ou consultants spécialisés. D'autre part, les DMO ont toujours le choix de s'adresser à un seul fournisseur pour acquérir l'ensemble de la solution ou d'intégrer au sein d'un réseau, divers modules proposés par différents fournisseurs. Néanmoins les constats faits à ce jour nous amène à la neuvième et ultime hypothèse qui souligne que les DMS dont l'implémentation est externalisée ont plus de chances de succès que les DMS dont l'implémentation n'est pas externalisée.

Synthèse des résultats obtenus

Hypothèses	Résultats
L'existence de partenariats et de réseaux collaboratifs parmi les prestataires d'une destination a une influence favorable sur l'implémentation d'un DMS.	Partiellement confirmé
L'importance accordée à la gouvernance touristique influence également l'implémentation d'un DMS.	Partiellement confirmé
Les DMO entièrement ou partiellement privées sont davantage enclines à implémenter des DMS que des DMO exclusivement publiques.	Non confirmé
Les DMO avec des budgets plus importants sont davantage susceptibles à implémenter des DMS.	Non confirmé
L'implication des partenaires dans les fonctions de la DMO a une influence positive sur la mise en place d'un DMS.	Partiellement confirmé
Les DMS mis en œuvre de façon progressive tendent à être plus efficaces que les DMS qui ne suivent pas ce mode d'implémentation.	Confirmé
Les DMS avec moins de fonctionnalités ont plus de chances de réussir que les DMS avec plus de fonctionnalités.	Confirmé
Les DMS qui ont des modèles de revenus ont davantage de chances de succès que ceux qui n'ont pas de modèles de revenus.	Confirmé
Les DMS dont l'implémentation est externalisée ont plus de chances de succès que les DMS dont l'implémentation n'est pas externalisée.	Non confirmé

Globalement et sans surprise les résultats obtenus confirment que l'existence de partenariats dans la destination ainsi qu'un modèle de gouvernance efficace au sein de la destination sont des éléments susceptibles de soutenir et favoriser la mise en place d'un DMS. Ainsi, les caractéristiques qui impactent principalement l'implémentation de DMS sont celles liées à **l'implication des partenaires dans les fonctions de la DMO**. Plus que le nombre de partenaires impliqués, c'est bien le niveau d'implication de ces derniers dans les fonctions de la DMO qui importe. De même, les questions de statut juridique et de propriété de la DMO sont moins importantes **que l'existence d'un modèle de gouvernance reconnu et approuvé par les parties prenantes de la destination**.

D'autre part, il ressort que les DMS rencontrant le plus de succès sont ceux qui optent pour **une implémentation par étapes, en n'ajoutant pas de complexité inutile** avec un grand nombre de fonctionnalités et qui affichent **leur propre modèle de revenus**. L'étude souligne l'importance d'opter pour un système dont la maintenance puisse être assurée de façon simple et efficace. Sans être une fin en soi, la nécessité de générer des revenus doit être prise en compte ne serait-ce que pour couvrir au mieux les coûts opérationnels engendrés par le DMS.

Les caractéristiques qui impactent principalement l'implémentation de DMS sont celles liées à l'implication des partenaires dans les fonctions de la DMO.

Les DMS en Suisse : synthèse d'une enquête réalisée par Tourobs

Une enquête réalisée en 2016 par Tourobs permet de mieux cerner les attentes des DMO suisses envers leurs DMS. Une grande majorité des destinations ayant répondu au sondage travaille avec les solutions fournies par TOMAS et Deskline. Ces deux fournisseurs technologiques sont également présents en Valais et figurent parmi les acteurs avec lesquels nous avons conduit des entretiens semi-directifs, dont les résultats sont présentés dans la deuxième partie de ce rapport.

Les DMO considèrent qu'avoir recours à un DMS est très utile pour générer des réservations et conclure des ventes. Plus de 75% des répondants affirment avoir augmenté leurs volumes de ventes sur la période 2010-2015. En revanche, le recours au DMS pour la gestion des cartes d'hôtes est plus mitigé. Près de la moitié des DMO se dit satisfaite, voire même très satisfaite avec son système actuel. Ceci se confirme avec la volonté affichée par une proportion identique de DMO à utiliser la même solution, ou tout au plus une version actualisée à l'horizon 2025. Celles qui ne sont pas satisfaites envisagent soit de collaborer avec les acteurs globaux comme Google, TripAdvisor, Expedia, soit d'avoir recours à une solution spécialisée.

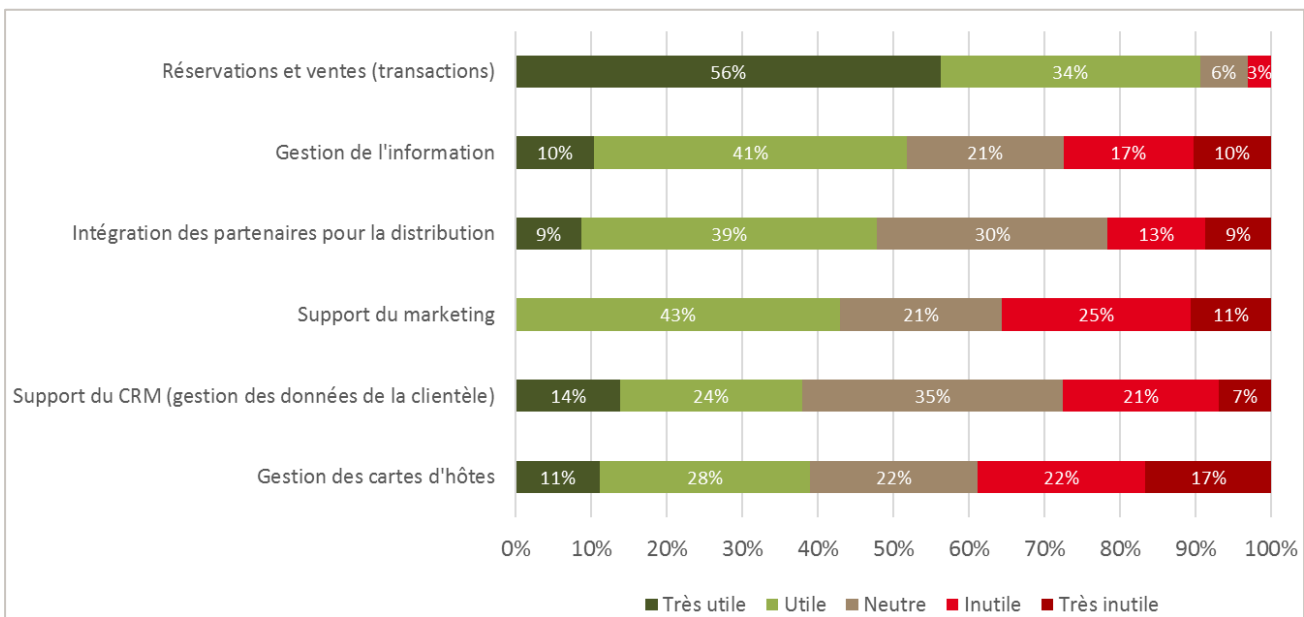


Figure 1 : Utilité des fonctionnalités du DMS : Source Tourobs

L'utilité des fonctionnalités d'un DMS pour les réservations et les ventes est reconnue par 90% des DMO sondées. C'est de loin la proposition qui rencontre la plus forte adhérence. Une courte majorité des répondants reconnaît l'utilité d'un DMS au niveau de la gestion de l'information et de la distribution des produits des partenaires (remontées mécaniques, location de ski, agence de voyages, etc.). En revanche, pour ce qui est du marketing et de la gestion de la relation client, les résultats sont plus mitigés.

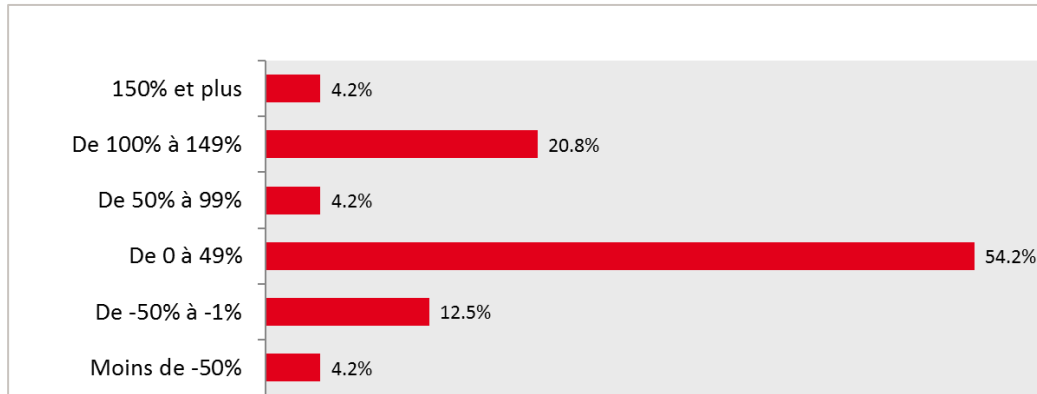


Figure 2 : Croissance des ventes via les DMS période 2010-2015. Source Tourobs

La plupart des DMO constatent une évolution positive des ventes via leur DMS sur la période 2010-2015. 54% ont augmenté leurs ventes entre 0 et 49% et 21% ont augmenté entre 100 et 149%, principalement (17%) dans une proportion de 100 à 130%.

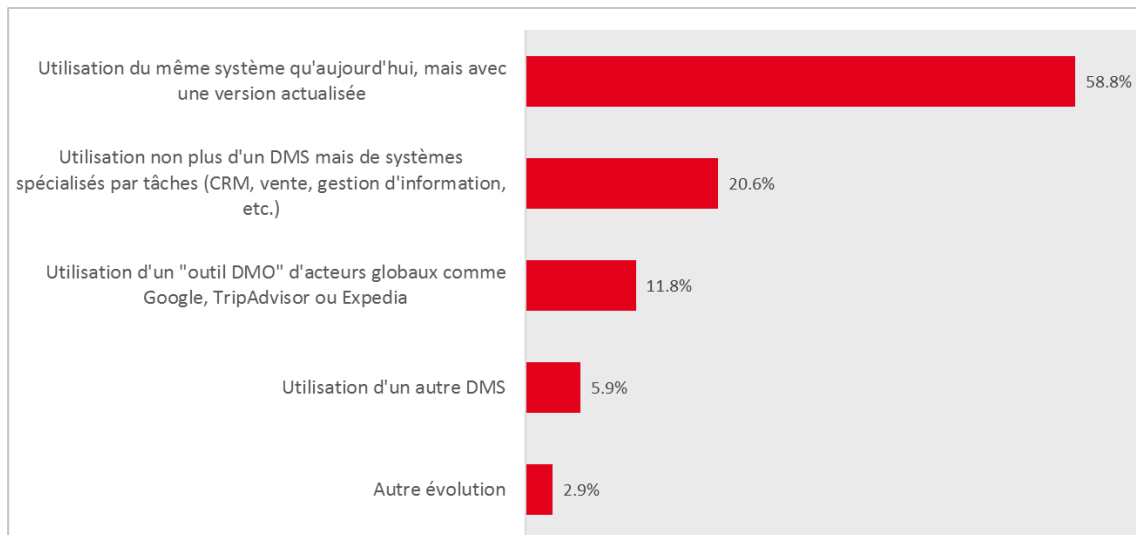


Figure 3 : Solution envisagée à l'horizon 2025. Source Tourobs

En 2025, la plupart des DMO suisses (59%) projettent de travailler avec le même système qu'aujourd'hui, mais avec une version actualisée. 21% pensent se tourner vers des outils qui les aideront dans la gestion de tâches spécialisées ; enfin, 12% prévoient travailler de concert avec des acteurs globaux comme Google, TripAdvisor ou Expedia.

Les places de marché

Une place de marché (marketplace) est une plateforme internet où différents vendeurs proposent leurs produits. Les acheteurs payent sur la plateforme (ex. : Amazon, Ebay, la Fnac, etc..) qui se charge de redistribuer l'argent aux vendeurs après avoir généralement prélevé une commission. Le fonctionnement se base sur une entente tripartite. En résumé, il s'agit d'une galerie marchande sur internet.

Le secteur du voyage fut un des précurseurs en matière de vente en ligne de services BtoC et depuis peu, nombreux sont les acteurs du tourisme à démontrer un grand intérêt vis-à-vis de places de marché BtoB. Les études les plus récentes estiment que l'an prochain le volume mondial des ventes du e-commerce franchira les 4'000 milliards de dollars. Selon [McFayden Digital](#), c'est essentiellement la croissance de places de marché globales, permettant véritablement à chacun d'acheter tout à n'importe quel moment, qui va soutenir cette forte progression.

Il faut distinguer trois modèles de plateformes. Les places de marché CtoC, les marchés tiers et

les places de marché de services. Les acteurs les plus connus du premier type de plateforme sont notamment eBay, Uber et Airbnb. Les particuliers qui les utilisent peuvent indifféremment être acheteurs ou vendeurs de produits ou services échangés entre consommateurs. Il peut par exemple s'agir d'un hébergement, d'un trajet en véhicule de tourisme avec chauffeur ou encore de tout autre produit de consommation.

Les plateformes de type "marchés de tiers" proposent à leurs clients non seulement un accès à l'offre propre de l'opérateur du site, mais encore des produits d'autres vendeurs. En général, la stratégie commerciale de ces plateformes s'appuie sur des prix très compétitifs, une large sélection de produits et des fournisseurs diversifiés.

Quant aux places de marché de services, comme leur nom l'indiquent, elles mettent en relation consommateurs et fournisseurs de prestations de services, essentiellement ceux du domaine de la santé, des télécommunications, du transport aérien ou de l'hôtellerie.

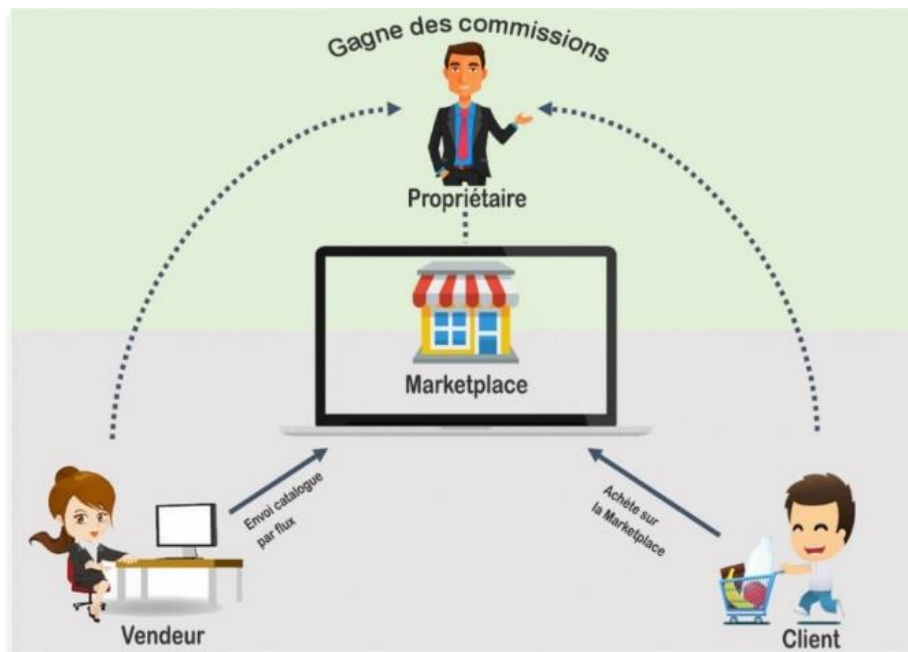


Figure 3 : Schéma de fonctionnement des places de marché

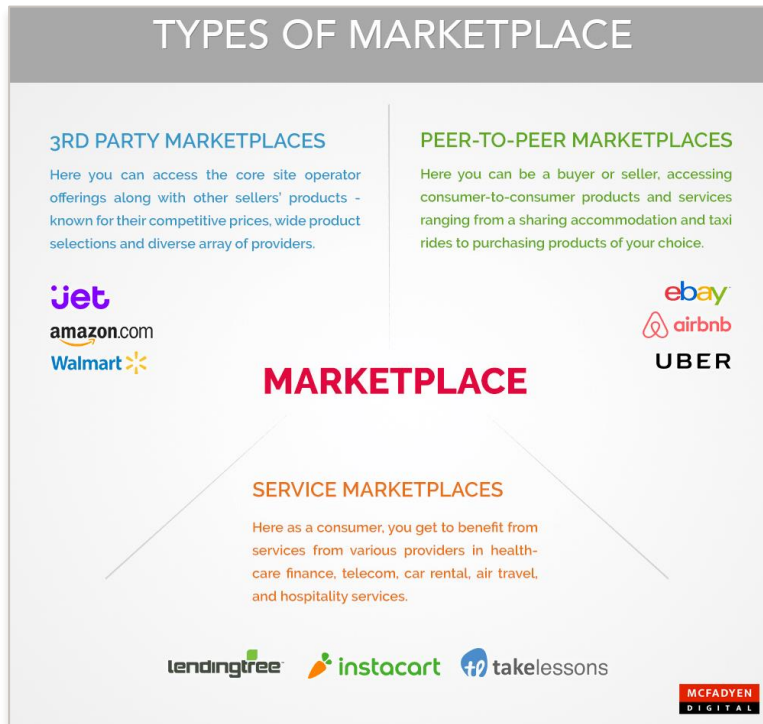


Figure 4 : Distinction des modèles de places de marché : source Mc Faydan

De l'avis de plusieurs leaders d'opinion issus d'entreprises spécialisées dans le développement de solution e-commerce, l'avènement des places de marché doit être considéré comme la 4^{ème} ère du e-commerce. En 2017, l'Institut [Forrester Research](#) constatait que 95% des consommateurs avaient déjà eu recours à l'un ou l'autre de ces modèles de plateforme et 50% d'entre eux déclaraient modifier leur façon de faire du shopping online. La baisse des coûts de production fait que le prix de lancement d'une place de marché a été divisé par 8 en une dizaine d'années, alors qu'en parallèle les fonctionnalités ont augmenté. Pour les plus convaincus, les plateformes représentent le nouveau paradigme de la distribution des richesses. Ceci est d'autant plus vrai pour le secteur tertiaire qui pèse déjà 70% de l'économie mondiale, mais seulement 10% des ventes en ligne.

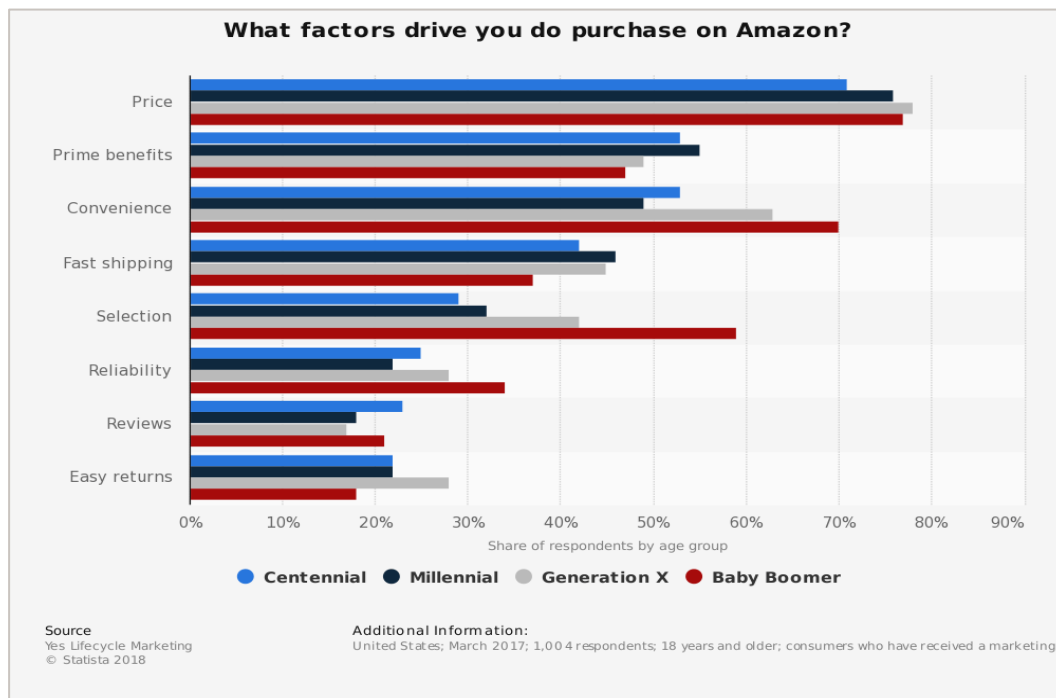


Figure 5 : Motivations à acheter sur la plateforme Amazon : source Statista

L'émergence des places de marché dédiées aux services et au tourisme

En constatant que la pression sur les prix est la raison principale d'acheter sur Amazon, on pourrait penser que les places de marché sont la chasse gardée des géants du Web. Ce n'est pourtant pas l'avis de [Shopify](#) qui fournit des solutions clé en mains à des individus et des entreprises souhaitant créer leur magasin en ligne. En effet, selon Shopify on verra bientôt l'émergence de marketplaces de niche qui proposeront les produits et services autrefois distribués par les méga-plateformes telles qu'Amazon ou Alibaba. Des attaques de positions dominantes par des approches de types "niches" ont déjà eu lieu. [MisterBnb](#) concurrence par exemple ouvertement Airbnb en s'adressant de façon spécifique à la communauté LGBT. Les places de marché trouvent aussi de forts relais de croissance dans le BtoB. Ceci s'explique par l'arrivée de systèmes ouverts comme la plateforme [SynXis](#) développée par Sabre ou Mews Systems qui propose un PMS ouvert dans un environnement cloud. Ces nouveaux outils risquent bien de séduire les hôteliers, jusqu'ici limités ou contraints à utiliser des outils à l'architecture fermée.

En mettant en relation l'importance du tertiaire dans l'économie mondiale et, hormis le tourisme et la mobilité, le peu de développement de solutions e-commerce pour les services, la société Cocolabs a créé une solution leader dédiée aux marketplaces de services. L'objectif est de commercialiser des prestations offertes par des prestataires indépendants. La solution coordonne et valide les transactions en agissant en qualité de tiers de confiance. Des

fonctionnalités indispensables aux prestations de services comme la géolocalisation précise, le revenu management, la gestion des disponibilités ainsi que l'évaluation des services et prestataires, complètent les possibilités offertes par la marketplace de Cocolabs. Ses promoteurs soulignent que c'est le tourisme qui profite en premier lieu de la chute de barrières d'entrée très onéreuses, mises en place par Uber, Airbnb et autres Booking. L'avènement des technologies ouvertes permet à d'autres compétiteurs d'accéder au marché avec un coût d'entrée très fortement réduit. C'est bien ce phénomène qui a permis l'émergence d'acteurs comme MisterBnb cité précédemment. Il n'est pas certain que ce concurrent d'Airbnb ait pu développer sa place de marché avec les solutions mises à disposition par les éditeurs de solutions "marketplaces" orientées vers la vente de produits. La commercialisation de services nécessite une approche qui prenne en compte une plus grande diversité de besoins spécifiques. Un artisan trouvera par exemple de l'utilité dans une fonction de geofencing pour mieux définir sa zone de chalandise. Dans le cas d'une plateforme de formation en ligne ou de coaching à distance, un module de géolocalisation permettra de prendre en compte différents fuseaux horaires. Dans le secteur du tourisme, la gestion de la saisonnalité et de la disponibilité des activités par le biais d'un agenda doit être considérée comme une fonctionnalité indispensable, en raison de l'impact de ces facteurs sur les tarifs. La souplesse conférée par cette nouvelle génération de places de marché, des prix de lancement divisés par 8 en 10 ans ainsi que l'augmentation significative de leurs richesses fonctionnelles ne peut que laisser présager, dans un proche avenir, d'une explosion du nombre de marketplaces de services en général et de services touristiques en particulier.

Les places de marché sont particulièrement adaptées au secteur du tourisme. Elles permettent aux prestataires, en particulier ceux dont l'offre est diffuse, de gagner en visibilité et attractivité aux yeux de consommateurs désireux de composer librement leurs séjours. L'attractivité du territoire est ainsi également renforcée.



Figure 6 : Place de marché touristique : source Tourisme Pro Centre

En France, le renforcement de l'attractivité touristique territoriale a récemment incité deux acteurs à collaborer, pour fournir aux professionnels du tourisme vendant des séjours, une solution qui facilite et digitalise l'accès aux activités locales. Ce partenariat est constitué d'une part de [Addock](#), spécialiste dans la distribution sous mode B2BC d'activités locales et d'autre part [d'Alliance Réseaux](#), une société du Groupe Michelin qui édite des solutions de gestion et de réservation en ligne pour les DMO, hébergeurs et opérateurs de loisirs.

Concrètement, le partenariat a abouti sur la création d'un nouveau dispositif commun dénommé "*Open Experiences*". L'objectif clairement affiché de cette solution est de renforcer l'attractivité et la position des territoires sur le champ des activités et visites locales. La mise à disposition de la technologie est complétée par un accompagnement personnalisé pour la mise en place de "programmes expériences". Les clients *d'Open Experiences* sont en premier lieu les organismes chargés de la valorisation des territoires touristiques (agences de développement touristique, comités départementaux du tourisme, offices de tourisme, etc.) qui souhaitent lancer une démarche de digitalisation de leurs offres de loisirs avec de nouveaux outils spécialement conçus pour les professionnels de la promotion touristique.

Du fait que le package dynamique est en plein essor, *Open Experiences* concerne aussi des milliers d'hébergeurs qui sont déjà connectés aux places de marché touristiques d'Alliance Réseaux. Les fonctionnalités *d'Open Experiences* permettent aux hébergeurs de commercialiser des activités proches de leur établissement et d'encaisser une commission. Les débuts semblent prometteurs puisqu'initiée au début de l'année 2019, la solution *Open Experiences* concerne déjà une dizaine de territoires proposant plus de 1'500 activités locales. Les objectifs de développement comprennent une extension à l'étranger et l'acquisition de 250 destinations et nouveaux territoires d'ici à 2020. Des objectifs certes ambitieux mais qui s'inscrivent dans un contexte très favorable. En effet, le marché des activités et visites ne s'est jamais aussi bien porté ; selon [Phocus Wright](#), son chiffre d'affaires devrait atteindre les 183 milliards de dollars en 2020. L'intérêt porté par les GAFAM sur la vente d'activités et d'expériences confirme cette tendance.

Les ambitions des plateformes spécialisées sur les sports et les activités de plein-air

Les places de marché actives en tourisme, et plus précisément sur les activités de types outdoor, ont proliféré ces dernières années. A titre d'exemple et pour ne citer qu'elles, [Kazaden](#), [NovaTopo](#), [Skippair](#), [Cap Adrénaline](#), [Babasport](#) sont autant de plateformes initialement conçues en qualité d'apporteuses d'affaires. Au gré des partenariats créés, des implications dans les territoires, des avancées de leurs solutions technologiques et compétences, ces nouveaux entrants élargissent constamment leurs champs d'action. Il n'est plus rare de les voir concurrencer les acteurs traditionnels du secteur et ainsi rendre de plus en plus floue la frontière délimitant leurs rôles et champs d'actions.

Babasport ou Cap Adrénaline sont plutôt des généralistes orientés vers les activités et sports de plein-air. Skippair en s'adressant spécifiquement aux amateurs d'activités nautiques, et ZeeMono en ciblant les moniteurs sportifs, sont deux plateformes ayant opté pour une spécialisation sur des niches bien précises. Quant à NovaTopo fondée en 2017, la proposition de valeur réside dans la possibilité de trouver, comparer et acheter une activité aussi facilement que l'Internaute à l'habitude de le faire sur Kayak ou sur Booking. A ce jour, NovaTopo rassemble 46 000 professionnels proposant 194 sports et loisirs, dans des activités relatives à l'air, la neige, l'eau, la terre et l'urbain. Le modèle d'affaires se base sur les commissions versées par les professionnels du tourisme à chaque réservation conclue via la plateforme digitale.

Malgré des différences en termes de positionnement et public-cible, une tendance de fond semble se dessiner dans le paysage des plateformes orientées vers la vente d'activités et de sports de plein-air. Désormais, les places de marché ne se contentent plus de mettre en relation les visiteurs avec des guides ou autres prestataires d'activités. Au fur et à mesure de leur développement, elles privilégient des logiques de séjours plus longs qui génèrent des dépenses plus importantes et nécessitent des partenariats plus solides avec les professionnels du tourisme. En conséquence, les places de marché pour services touristiques croissent et deviennent des concurrents aussi bien de tours opérateurs spécialisés que d'acteurs traditionnels ou généralistes.



La demande pour les planificateurs de séjours

Concept quelque peu hybride se situant entre la place de marché et l'assistant de voyage, le planificateur de voyages est une solution qui peut intéresser certaines DMO. Par exemple, [Visit Finland](#) a intégré à son site Internet un planificateur de séjours créé par la startup indienne [Inspirock](#). Il suffit de quelques clics à l'Internaute pour obtenir un itinéraire personnalisé en fonction des dates, des lieux et des préférences spécifiés. Les possibilités de lieux à visiter et leurs heures d'ouverture sont indiquées dans une grille horaire qui renseigne également sur l'offre de restauration ainsi que les options de transport et d'hébergement disponibles. D'autre part, la plateforme intègre des assistants de réservation (hébergement, billets de train) ainsi que les commentaires des utilisateurs de TripAdvisor. L'outil permet à l'Internaute de planifier, réserver et payer son voyage en ligne en étant redirigé sur des plateformes tierces. Les activités sont par exemples réservables sur Viator ; pour les hébergements, l'Internaute est d'abord redirigé sur Tripadvisor puis, en fonction de son choix, sur une OTA ou un site de réservation directe de l'établissement choisi. Lorsque la recherche s'oriente vers des appartements ou des maisons, la plateforme propose un lien sur Airbnb.

La plateforme compte environ 25 000 utilisateurs, répartis dans 190 pays. Le nombre de séjours planifiés en 2018 se monte à quelque 2 millions. La croissance se fait essentiellement auprès des DMO qui, pour une raison ou une autre, n'ont pas les ressources nécessaires pour développer elles-mêmes une technologie similaire. A l'heure où l'information abonde et où la personnalisation devient une préoccupation majeure des acteurs du tourisme, les outils permettant une planification sur mesure ont certainement encore une belle marge de progression. A l'avenir, il est fort probable qu'un nombre croissant de DMO voudra se doter de solutions permettant de proposer à sa clientèle un moyen de facilement et rapidement individualiser l'expérience touristique réalisée sur son territoire.

Pour les services touristiques, la mise en réseau prime sur la solution technologique

Dans un article publié l'an dernier sur etourisme.info, le professeur Jean-Luc Boulin illustre de façon très pertinente les priorités à prendre en considération lorsqu'un territoire touristique envisage de créer une place de marché. Jean-Luc Boulin dirige la Mission des Offices de Tourisme de Nouvelle-Aquitaine (MONA), dont les tâches principales consistent à soutenir les initiatives de structuration et de professionnalisation des territoires touristiques.

Dans le cadre de ses missions, le professeur Jean-Luc Boulin animait un débat durant lequel des socio-professionnels du tourisme constataient, non sans une certaine amertume, la façon dont les DMO sont de nos jours contournées (ou "disruptées" en bon français) lorsque le visiteur potentiel entre dans sa phase de réservation de séjour. Pour redonner un rôle central aux DMO devant s'adapter à un monde qui change et où les OTA's dominent largement la réservation en ligne, plusieurs participants évoquèrent l'implémentation de places de marché. Il est vrai que, ces dernières années, de nombreux organismes institutionnels ont porté des initiatives visant à la création de telles solutions. Plusieurs participants relevaient par ailleurs la simplicité du principe. En résumé, une plateforme multi fournisseurs, multi produits, multi canaux de commercialisation pour s'adapter à tous les secteurs d'activités : hôtellerie, parahôtellerie, hébergement de plein air, chambres d'hôtes, billetterie, etc. Vu sous cet angle, les solutions places de marché participent à la promotion et à la commercialisation de l'ensemble des produits touristiques d'un territoire.

Dans les faits, et ceci aussi bien en France qu'en Suisse, ce sont très souvent les DMO qui ont la charge de promouvoir l'outil auprès des prestataires de leurs territoires. Or, même si les coûts d'investissement sont directement ou indirectement supportés par des fonds publics, la question du financement à long terme demeure épineuse. Les modèles de rémunération basés sur un commissionnement ne suffisent souvent pas à couvrir l'ensemble des charges d'exploitation.

Si l'attractivité en soi de la place de marché est une opinion largement partagée, il n'en est pas de même en ce qui concerne son adéquation avec l'expérience utilisateur. Les hôteliers relevaient lors du débat que leurs clients étaient peu enclins à réserver simultanément leur séjour hôtelier et les activités proposées par la destination. A l'exception des forfaits de ski, les professionnels de l'hébergement constataient que la grande majorité des autres activités dépendent de facteurs exogènes tels que les conditions météorologiques, la motivation, l'humeur et la condition physique du jour. Autant de paramètres qui incitent le visiteur à concocter son programme d'activités au jour le jour pendant son séjour. Les hôteliers ont d'autre part relevé que l'offre d'activités sur un territoire est très diffuse. Les prestataires d'activités ne disposent en général pas d'outils digitaux leur permettant d'allouer des places ou des créneaux horaires et de faire ainsi remonter l'information sur une place de marché. Dans ce contexte, les hébergeurs ne

croient généralement pas qu'une place de marché digitale puisse remplacer leurs rôles d'intermédiaires en vue de motiver leurs clients à consommer des prestations d'activités ou de visites. Au final et dans la pratique, la réservation de prestations diffuses est encore très souvent faite de façon traditionnelle par l'hôtelier pour le compte de ses clients.

Les professionnels du tourisme sont d'avis qu'une place de marché, en proposant des prestations complémentaires à l'hébergement, constitue un bon moyen d'accroître le niveau de consommation du visiteur. Ces mêmes professionnels relèvent cependant que dans le concept de place de marché, c'est bel et bien la notion de marché qui est au cœur du système. Ainsi, pourquoi se limiter à une seule conception numérique de la place de marché ? Les habitudes de consommation des voyageurs démontrent qu'il n'y a pas de forte demande pour une réservation simultanée d'un séjour et d'une activité. Dès lors, pourquoi ne pas respecter le cycle du voyageur en stimulant les hébergeurs à promouvoir des activités et des visites à partir du moment où ils sont en contact direct et physique avec leurs hôtes ?

Pour y parvenir, la seule mise en place d'une solution technologique, aussi performante qu'elle soit, ne suffit pas. En amont, un grand travail est nécessaire pour rencontrer, motiver, animer et ainsi mettre en réseau les prestataires du territoire touristique. Il s'agit en quelque sorte de matérialiser une place de marché bien réelle qui pourra toujours être supportée par un outil numérique adéquat. Dans bien des cas, cette démarche simplifie la réalisation de la solution digitale dont les utilisateurs seront majoritairement des membres de la place de marché et non pas le client final. Les transactions numériques seront par conséquent réalisées par les membres de la place de marché pour le compte de leurs clients.

Dans les démarches d'implémentation de places de marché, la grande part de l'attribution des ressources tant humaines que financières concerne presque toujours le seul développement technique de l'outil. Très souvent, il ne subsiste que très peu de moyens pour mettre en œuvre la mise en réseau des acteurs du territoire. Pour convaincre l'acquisition d'une place de marché numérique, les DMO limitent leurs discours aux capacités technologiques de l'outil et, dans le même temps, occultent de débattre des effets positifs de la mise en réseau des acteurs.

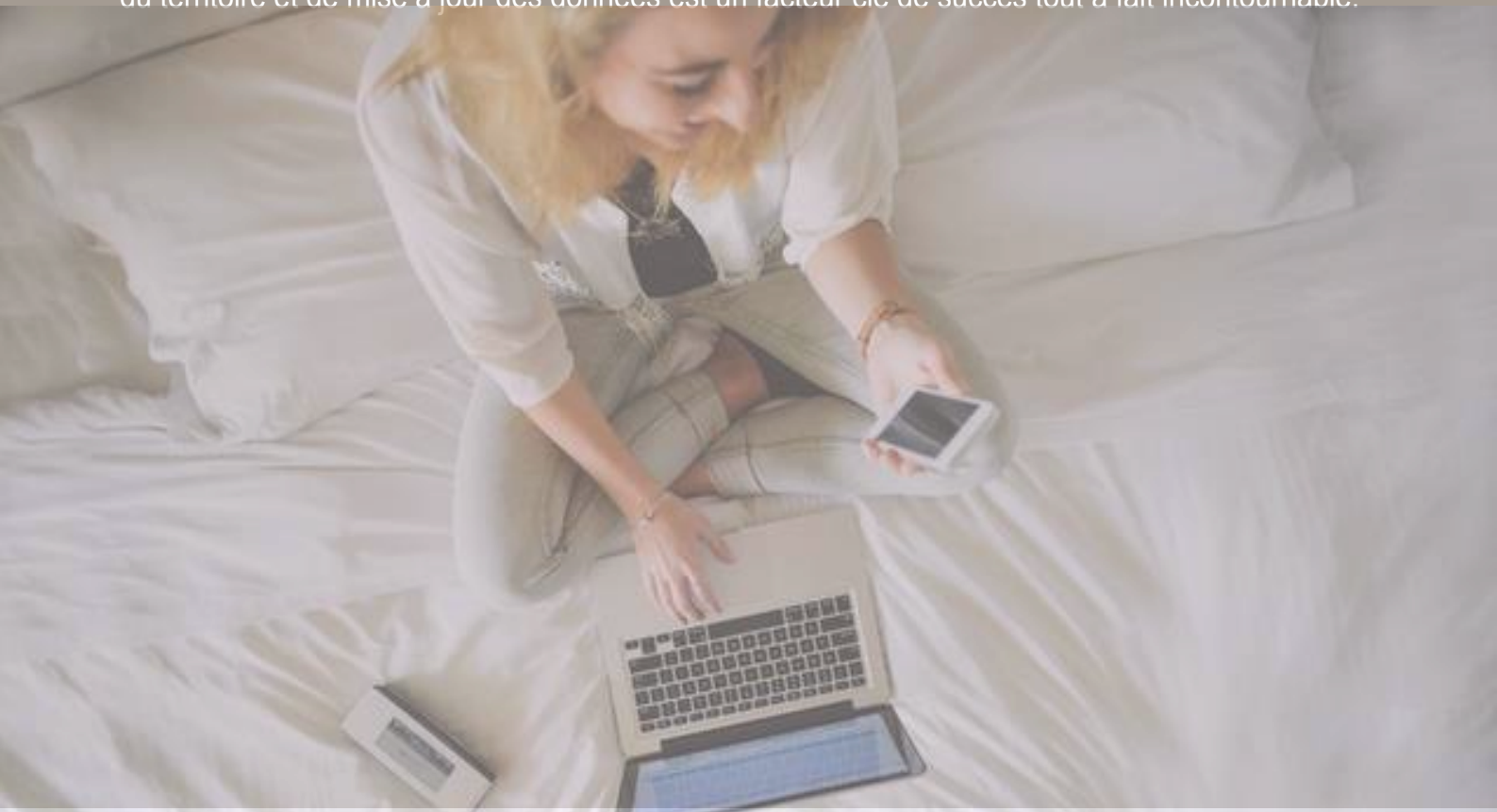
En conclusion, une place de marché numérique peut s'avérer un outil très prometteur pour la promotion et la commercialisation de produits et services touristiques aux niveaux local et régional. Néanmoins, le succès de l'outil va fortement dépendre d'une mise en réseau réelle et effective sur le territoire. Dans ce contexte, un grand travail de fond incombe aux DMO pour réaliser, consolider et pérenniser ce maillage des prestations touristiques du territoire. Il est illusoire de croire qu'il existe une solution technique qui puisse fonctionner à long terme, sans que les responsables de la promotion touristique axent avant tout leurs actions sur la relation entre les acteurs.



Synthèse

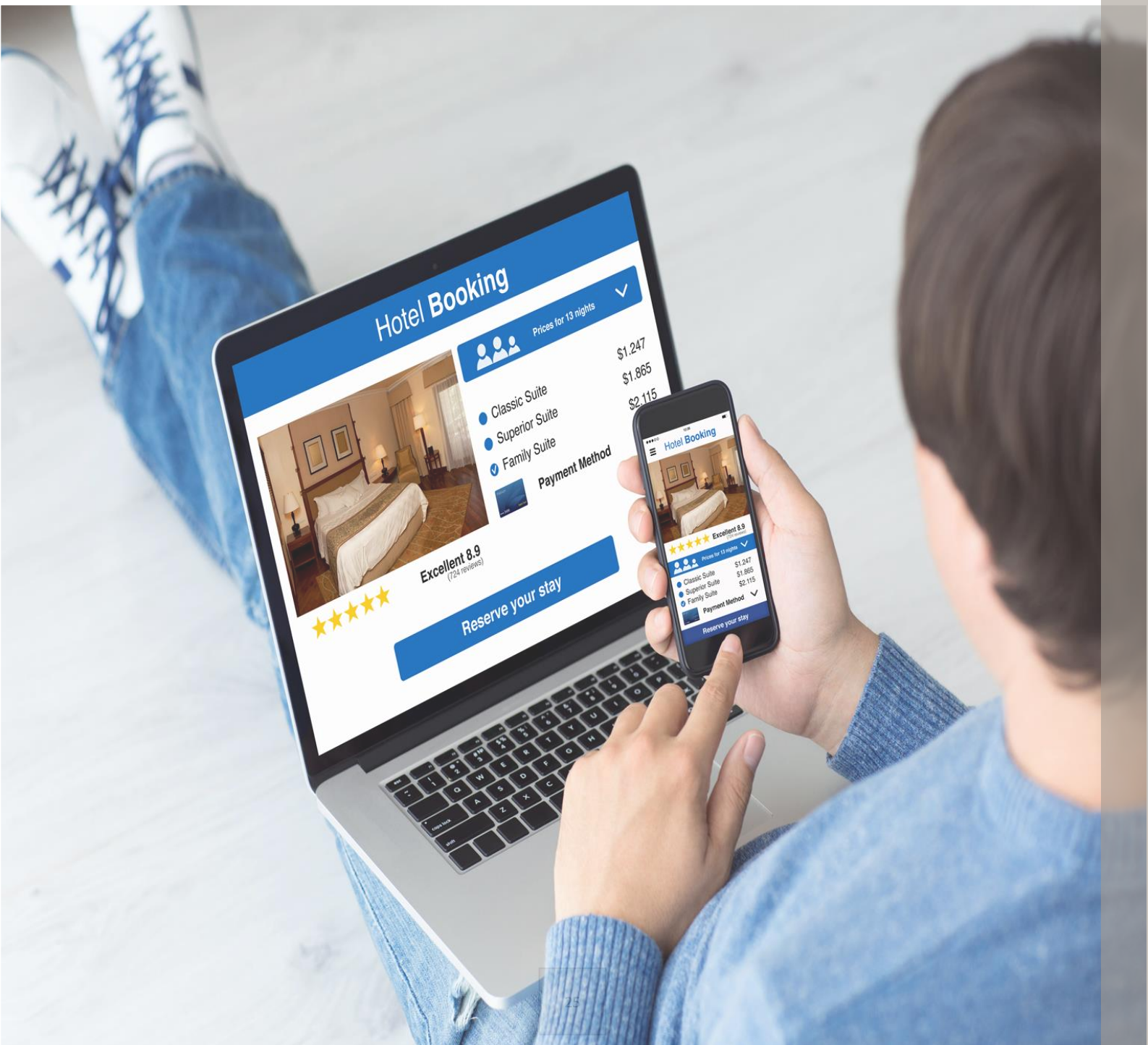
Plus qu'ailleurs, la distribution de services touristiques doit se concevoir comme un processus dynamique s'opérant au sein d'un réseau de prestataires hétérogènes et autonomes. L'émergence d'Internet a permis aux DMO de revendiquer un rôle dans l'harmonisation et la commercialisation des prestations touristiques disponibles sur un territoire déterminé. Au début des années 90, les DMS devenaient l'outil de référence pour toute DMO souhaitant se doter d'une solution digitale lui permettant de vendre des produits touristiques. A ce jour, peu de DMO peuvent prétendre avoir obtenu le succès escompté avec leur DMS, mais les fonctions de réservations et de ventes sont néanmoins toujours considérées comme utiles au travail quotidien des DMO. En Suisse, une progression est même observée au niveau du chiffre d'affaires des ventes réalisées via les DMS. Les profondes modifications causées par l'arrivée de nouveaux entrants tels que les OTA, mais aussi le manque d'implication des partenaires, les faiblesses de la gouvernance touristique locale expliquent en grande partie le succès mitigé rencontré par les DMO dans leur volonté de commercialiser des produits touristiques à une large échelle.

Plus récemment, le tourisme entend profiter des potentialités offertes par des places de marché qui œuvrent en qualité de tiers de confiance. Du point de vue technologique, de grands progrès ont été réalisés ces dernières années. Les coûts de développement ont ainsi énormément baissé et certaines places de marché deviennent même des concurrents d'acteurs touristiques traditionnels. Il ne faut toutefois pas perdre de vue que, dans le contexte actuel de la distribution de prestations touristiques en ligne, une place de marché va en premier lieu être utile pour les prestataires d'offres diffuses. En effet, les hébergeurs ont depuis longtemps l'habitude des impératifs liés à une commercialisation de leurs offres par des tiers. Dans ce contexte, le constat évoqué précédemment avec les DMS s'applique également aux places de marché. L'attribution de responsabilités très claires en matière d'animation du territoire et de mise à jour des données est un facteur clé de succès tout à fait incontournable.



Deuxième partie

Distribution en ligne des produits touristiques : enjeux et réalités technologiques en Valais



Le point de vue de fournisseurs de solutions technologiques établis en Valais

En Valais, quelques fournisseurs de solutions technologiques travaillent avec la majorité des destinations touristiques. Les auteurs du présent rapport ont effectué des entretiens avec les représentants des entreprises suivantes :

- Ourea / B4F
- TOMAS
- Ingénie
- Feratel / Deskline
- ALTUROS / Peak solution

D'autre part, un entretien supplémentaire a été réalisé avec la direction du réseau APIDAE, étant donné que la solution B4F a créé une passerelle avec APIDAE pour certaines destinations ayant des liens avec des destinations françaises.

APIDAE - au cœur de l'écosystème touristique, une information pertinente, actuelle et précise

Lors des ateliers de travail de la table ronde sur la digitalisation du tourisme valaisan, plusieurs participants ont relevé le manque de coopération entre les acteurs du territoire. Ils ont exprimé leur souhait de voir l'émergence d'une base de données commune qui recense l'ensemble de l'offre touristique valaisanne. Conscients de la coexistence de nombreux différents systèmes utilisés par les organisations touristiques et de la très grande difficulté d'imposer une solution unique, les participants à la table ronde ont proposé une approche qui permette une communication entre les divers systèmes.

Les enseignements tirés lors des précédentes tentatives d'implémentation d'une place de marché ou centrale de réservation au niveau cantonal démontrent que la collaboration entre tous les acteurs de l'écosystème doit se baser sur les données froides.

Dans ce contexte, le succès rencontré depuis quelques années par le **réseau APIDAE** est particulièrement intéressant à analyser. La plateforme APIDAE est née d'une volonté de mettre en réseau différents acteurs de la région Auvergne Rhône-Alpes. L'ambition de la plateforme est de structurer et fluidifier les relations entre tous les acteurs des destinations touristiques : acteurs du tourisme, collectivités territoriales, écosystème digital, etc. En créant la couche relationnelle entre ceux-ci, elle s'est rapidement trouvée au cœur du système touristique. Aujourd'hui, la plateforme a un double objectif : permettre à ses membres de gérer de l'information (froide) et favoriser la mise en relation des acteurs avec les autres plateformes professionnelles du réseau.

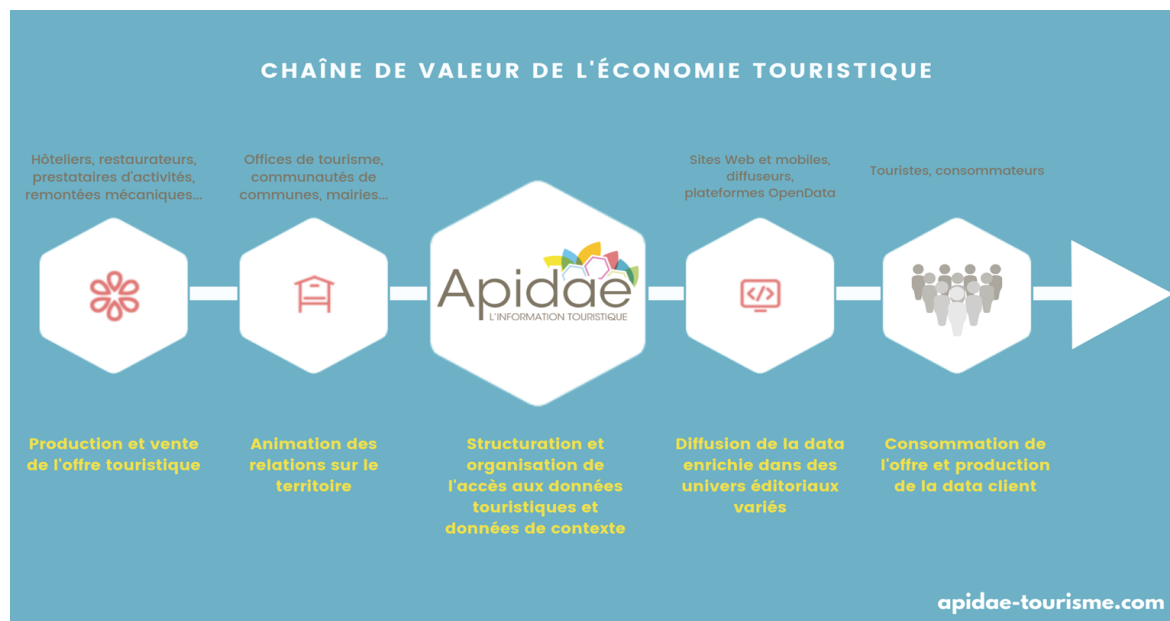


Figure 7 : APIDAE au centre de la chaîne de valeur de l'économie touristique : source APIDAE

APIDAE considère la donnée touristique comme un bien commun. Du point de vue de l'économie classique, la donnée touristique ne peut pas être considérée comme un bien commun. En effet, sans un tiers de confiance tel qu'APIDAE, la donnée touristique fait encore très souvent l'objet de rivalité et d'excluabilité et s'apparente par conséquent à un bien privé. En promouvant et organisant la production, l'enrichissement et l'usage de la donnée touristique, APIDAE la transforme en bien commun au profit d'une plus grande efficacité de tous les acteurs du territoire.

“ Alibaba, AirB&B, BlablaCar, Amazon ... Les écosystèmes et les plateformes sont au cœur de la création de valeur dans le monde digital du XXIème siècle. De nombreux ouvrages traitent du sujet et les leviers économiques pour réussir sont maintenant bien analysés. Mais la question que l'on doit se poser en tant que destination est "comment transposer ces modèles dans notre propre environnement pour créer une économie durable pour nos territoires ».

Cette question est le moteur de l'action pour le réseau APIDAE depuis plusieurs années. La nouvelle plateforme APIDAE, qui doit sortir à la fin de l'année 2019, a pour but d'accélérer encore cette mutation de nos destinations. ”

Karine Feige, directrice du réseau APIDAE

APIDAE n'a pas pour rôle d'intervenir directement dans les projets. Il assure une mission de conseils, de mise en relation et d'accompagnement, mais les territoires et les acteurs **restent libres de choisir leurs partenaires** et d'évoluer comme ils l'entendent avec **leurs propres solutions technologiques**. Les fournisseurs de technologie sont en général partenaires du réseau qui différencie 3 catégories : les institutionnels (OT), les prestataires (socio-pros) et les fournisseurs de services (par exemple B4F, Ingénierie, etc.). En général, APIDAE est approché spontanément par des territoires qui souhaitent mieux collaborer avec leurs voisins.

Grâce à l'existence de la couche relationnelle, APIDAE maximise les échanges entre les socio-pros et les fournisseurs de services pour donner lieu à de nouvelles collaborations qui participent à dynamiser le territoire, le but étant de ramener de la valeur au cœur de l'économie locale en accélérant et facilitant les relations entre les acteurs.

“

Le constat que nous avons fait avec nos collègues Offices de Tourisme et le département, c'était le besoin d'avoir un regard panoramique sur nos données touristiques. Les outils utilisés en interne ne sont pas les mêmes à tel point que les doubles, voire triples saisies sont monnaie courante. Et de ce fait, les partenaires aussi sont sollicités plusieurs fois ! Nous avons donc besoin d'optimiser nos méthodes de travail pour diminuer les coûts, les risques d'erreurs et de mettre en place des méthodes de travail cohérentes et efficaces. La gestion de l'information étant notre cœur de métier, il devenait nécessaire d'intégrer un réseau. Et quand on cherche, au-delà de notre territoire, avec ces enjeux en tête, on tombe sur APIDAE.

”

*Jean-Jacques Micoud, Directeur général de la SPL
Saumur Val de Loire Tourisme*

En principe, tout acteur peut demander l'adhésion au réseau pour peu qu'il fasse preuve d'une bonne volonté de collaborer. C'est l'essence même d'un réseau où la première condition pour y être intégré est de partager certaines valeurs communes, essentiellement basées sur la mise à disposition et l'échange d'informations et de données. La seconde condition est de payer la cotisation annuelle, dont le montant varie en fonction de la structure ou de la taille du territoire touristique. Par principe de solidarité, les institutionnels et les fournisseurs de services s'acquittent de cotisations annuelles. Pour les institutionnels, il est fixé entre 500 et 2'500 euros en fonction du nombre de lits touristiques du territoire. Les fournisseurs de services doivent s'acquitter de montants équivalents auprès d'APIDAE qui joue ici le rôle d'apporteurs d'affaires.

Portée par la région Auvergne Rhône-Alpes (ARA), APIDAE n'a actuellement pas d'existence juridique en tant que telle. Ses développements ayant atteint une certaine limite avec le mode d'organisation actuel, des réflexions sont en cours pour conférer au réseau une nouvelle gouvernance qui garantisse la visibilité de tous les acteurs et non pas des seuls offices du tourisme. L'objectif est de transformer APIDAE en véritable écosystème où chaque membre est important donc visible. Ainsi les OT, comme les prestataires de services et les autres types de membres, peuvent librement lancer des collaborations. La plateforme devient un véritable réseau humain. Elle propose aux utilisateurs des espaces pour se présenter et interagir librement. Dans son rôle de créateur et facilitateur de lien, le réseau a de nouvelles ambitions. : devenir un centre de partage de projets et de datas ainsi qu'un centre de compétences, afin de valoriser les compétences-métiers et de faciliter la circulation des connaissances et des savoir-faire.

Est notamment prévue la mise en place d'un store d'applications et de services pour permettre de présenter les solutions à tous les membres. Ces derniers pourront effectuer des recherches grâce à un outil performant et entrer directement en relation avec le fournisseur de services souhaité. Pour les membres en quête d'un partenaire ou d'un marché, il sera en outre possible de « pitcher » une nouvelle offre ou un nouveau projet. Au cœur du système de valeur se trouvent toujours les données touristiques, dont la qualité doit être améliorée. La plateforme APIDAE est confrontée à de nombreux modes de production. Aussi pour augmenter la qualité des données et donc la satisfaction des membres du réseau, il faut proposer un store riche, des API diversifiées et une politique de partenariats avec d'autres plateformes.

Quant au rôle que pourrait jouer le réseau APIDAE en Valais, il faut savoir que la plateforme compte déjà parmi ses membres des territoires et des fournisseurs de services valaisans (ex : Région Dent du Midi, B4F). De l'avis de Mme Karine Feige, une intégration du Valais dans APIDAE est tout à fait possible. Toutefois, elle met en garde sur l'importance de la motivation des acteurs. Pour que la collaboration fonctionne, l'intégration doit se faire sur une base volontaire de chacun, car imposer cette démarche depuis le haut est inefficace et contreproductif. Il faut aussi faire entrer dans les mœurs que la donnée gérée dans APIDAE relève du bien commun ; chaque membre du réseau peut donc se l'approprier pour la mettre au service de ses propres stratégies (c'est un des leviers d'économie générée pour tous). Ce bien commun concerne la « donnée froide » qui va tirer sa valeur de son environnement d'usage (éditorialisée sur le site web, croisée avec d'autres données plus « chaudes » ou contextualisée). A l'arrivée dans le réseau, il est indispensable de construire un bon plan de route de migration avec l'ensemble des partenaires de l'écosystème (l'éditeur du CRM, son agence web, ses partenaires et socio-pros qui mettent à jour la donnée, ses équipes internes à former ...). Enfin, ne pas oublier que, si la plateforme traite le franc suisse aussi bien que l'euro, l'interface par contre est uniquement en français pour le moment.

OUREA SERVICES / B4F

La société, les produits, services et prestations offertes

OUREA SERVICES est une société suisse, [membre du groupe Ixion](#) qui emploie quelque 130 collaborateurs et dont la mission est la prise en charge de la globalité des infrastructures IT de ses clients. OUREA SERVICES, dirigée par M. Stéphane Scheidegger, s'assure la collaboration de 30 personnes dont 4 sont basées à Sion, afin d'offrir un service de proximité aux clients locaux. L'entreprise collabore très étroitement avec l'équipe de développement de "Business For Fun" (B4F), société éditrice de solutions e-tourisme, ainsi qu'avec le groupe Ixion pour l'hébergement des infrastructures IT de ses clients.

La solution DMS proposée par OUREA SERVICES se base sur l'expérience et le savoir-faire de B4F et se positionne comme un outil souple pour valoriser un territoire ou une marque. Il s'agit d'un système de production qui s'appuie sur des ressources dédiées et permet des transactions « B2B » et « B2C » dans une configuration de type centrale de réservations. Des modules comme ceux de la gestion de la carte d'hôtes et des taxes de séjour complètent les fonctionnalités proposées et en font un véritable système de back office pour la DMO.

La fonctionnalité « place de marché » entend répondre aux attentes des destinations qui souhaitent offrir aux prestataires de leur territoire une solution pour les connecter directement avec leurs clients. Ces derniers pourront réserver un ensemble de prestations sur une seule et même plateforme, ainsi qu'effectuer un seul paiement pour toutes les prestations touristiques achetées. Grâce à la mise à disposition de widgets de réservation, les prestataires de la destination pourront vendre en ligne depuis leur propre site et sans devoir payer de commission.

Perception des tendances de la distribution en ligne de produits touristiques

De l'avis de M. Scheidegger, la communication par le biais des Webcams possède un fort potentiel encore très largement sous-exploité. Sur les sites Internet des Offices du Tourisme, 70% du trafic concerne les pages des webcams.

OUREA croit fermement que vendre à travers une information attractive, notamment via les webcams, est un atout.

Sa solution technologique est par conséquent articulée autour de cette philosophie : « vendre au travers de l'information ». Dans ce contexte est soulignée l'importance de fournir avec précision la base de l'information touristique soit webcam, météo, accessibilité et heures d'ouvertures des prestataires touristiques. Une mise à jour permanente de ces informations doit pouvoir être faite par une approche "bottom up" et sur un système qui permet d'éviter toute redondance.

En Valais, voire en Suisse, il manque de l'automatisation au niveau de la production et de la mise à disposition de l'information touristique. Il n'y a pas de Système d'Information Touristique (SIT) commun utilisé à une large échelle comme par exemple APIDAE en Rhône-Alpes. Il faut considérer la mise en place d'un SIT comme la première étape dans un processus visant à la digitalisation du tourisme. Etant donné qu'APIDAE est en train de vouloir s'affranchir de Rhône-Alpes et devenir une vraie association, le moment semble très opportun pour les approcher et définir une collaboration avec le Valais.

Un SIT permet, par l'échange de données, même pour des régions qui ont peu de cohésion (Val d'Hérens) de se rassembler autour d'un élément fédérateur très important. Il ne faut pas vouloir imposer les choses depuis le haut, mais privilégier les approches "bottom up" pour tirer des leçons des échecs essayés notamment par « My Switzerland ». Pour qu'un SIT soit optimal, il faut qu'il puisse répondre aux contraintes politiques. Les données des prestataires de services doivent être publiques et saisies une seule fois dans le système. Ainsi, les outils communs mis en place dans le SIT peuvent aller chercher les données de chaque prestataire, les mettre à jour automatiquement et les repousser sur n'importe quelle autre plateforme digitale. Les prestataires restent ainsi maîtres de leurs données, ils les gèrent complètement et décident quelles informations rendre publiques.

D'autre part, de l'avis de notre interlocuteur, on constate une évolution importante entre la perception de 2015 et celle d'aujourd'hui concernant la chaîne de commercialisation de produits touristiques. Pour les fournisseurs de solutions technologiques, il est désormais acquis qu'il faut en premier lieu considérer cette chaîne par rapport au contexte et au positionnement du tourisme local/régional dans lequel la technologie soit s'implémenter. Chaque destination devrait en premier lieu s'interroger sur sa gouvernance, sur les partenariats instaurés dans son territoire avant de mettre en place une stratégie de commercialisation digitale de ses produits touristiques.

Il convient de tirer les leçons des échecs antérieurs qui nous ont appris qu'il ne faut pas imposer les choses depuis le haut, mais privilégier une approche bottom up

*Stéphane Scheidegger, Directeur
OUREA SERVICES*

Avis par rapport aux places de marché pour services touristiques

Les solutions digitales doivent avant tout permettre une personnalisation très fine au niveau local. Un exemple est donné avec l'intégration "Verbier - Val-de-Bagnes / La Tsoumaz". Chacune de ces entités propose des sites web indépendants, mais réalisés avec le même design. Ainsi, l'internaute navigue sur des sites différents (site OT, site Téléverbier, etc.) sans se rendre compte des changements. L'objectif est de connecter l'internaute à une marque se rapportant à une thématique, une destination ou une région. La plateforme digitale doit pouvoir réaliser un ensemble de vues à moindres coûts en se modulant en mode région, en mode thématique ou en mode destination. Une telle plateforme s'adapte ainsi à chaque client et promeut également le "cross-selling".

Il faut imaginer la place de marché numérique comme un marché de village où chaque prestataire tient son propre comptoir. Basée sur une technologie visant à créer un espace de

promotion et de vente, la place de marché numérique permet de supprimer les intermédiaires entre prestataires et clients. Historiquement, le Valais touristique a refusé l'esprit central de réservation ; par contre, les prestataires de l'hébergement se sont assez naturellement orientés vers les OTAs. Il fait donc sens de proposer une solution intermédiaire qui permette au client d'acheter en direct une série de prestations, soit en « mode place de marché », soit en mode « centrale de réservation ». La différence est qu'en mode centrale de réservation les différentes prestations sont vendues sous forme de packages (1 seul prix aux yeux du client pour l'ensemble des prestations achetées) et que

sous la forme de place de marché le client remplit son « panier » avec des prestations séparées. Le prix moyen des packages offerts sur une place de marché exerce une influence directe sur son succès. En effet, des prix bas auront tendance à favoriser le succès de la place de marché, sinon le client va préférer la centrale de réservation.

Du point de vue technique, il existe encore un problème de solidité des places de marché en raison des faiblesses, en termes de fiabilité, de certains systèmes de back office (CITI, PMS). Ce sont les grands nombres de connecteurs (passerelles) nécessaires à leur fonctionnement qui rendent les places de marché vulnérables. Ceci implique des coûts de développement qui ne doivent pas être négligés. De l'avis d'OUREA SERVICES, il semble donc très difficile d'implémenter une place de marché au niveau du canton du Valais. Les difficultés seront encore plus grandes si l'implémentation se conçoit avec une approche top-down. En résumé, il convient tout d'abord de réfléchir à une politique de gestion de données et d'information et de doter le canton d'un SIT, avant de s'intéresser à une solution technologique pour une place de marché au niveau cantonal.

Touristic Online Management System - TOMAS

La société, les produits, services et prestations offertes

L'entretien a été réalisé avec M. Guido Jungen, directeur de la société TOMAS, qui se définit comme fournisseur technologique de réservation en ligne pour les destinations touristiques. La solution TOMAS est déployée en Suisse et notamment en Valais auprès des destinations suivantes : Zermatt, Crans-Montana, Grächen, le Lötschental et le Val d'Anniviers. D'autre part, TOMAS compte parmi ses clients de grandes destinations urbaines en Allemagne.

TOMAS est spécialisé dans la réservation en ligne d'hébergements secs, tout en offrant la possibilité de réserver des packages comprenant l'hébergement et des activités comme par exemple les forfaits des domaines skiables. A la demande des DMO, TOMAS peut également fournir une solution permettant les réservations des visites de villes guidées. Il dispose notamment d'un module d'enregistrement et d'accréditation pour la gestion de groupes (MICE). Dans une volonté de diversification, TOMAS propose depuis quelques années de plus en plus de services sur demande, par exemple en se chargeant de la gestion backoffice de diverses centrales de réservation en Suisse.

Perception des tendances de la distribution en ligne de produits touristiques

De manière générale, la réservation en ligne connaît une forte croissance. Pour ce qui concerne les activités touristiques, le potentiel

est encore plus grand. Ce n'est pas un hasard si Booking.com et Airbnb développent très activement ce créneau. Chez TOMAS, le volume de réservations est aussi en croissance continue. De l'avis de Guido Jungen, l'exemple du [Rigi](#) démontre que les développements de réservation en ligne d'activités vont encore fortement progresser. Selon Guido Jungen, il ne faut pas confondre le système d'informations touristiques (SIT) et le système de réservation en lui-même. Il s'agit de deux dispositifs distincts et complémentaires. Pour les deux systèmes, la question des ressources humaines est centrale.

Pour ce qui concerne le SIT, l'enjeu majeur réside dans la mise à jour régulière des informations touristiques. L'implémentation d'un SIT ne peut fonctionner que si les prestataires se sentent bien accompagnés dans la démarche. Compter sur une saisie régulière des données de la part des privés est une illusion. A la question des responsabilités pour l'actualisation de ces données, Guido Jungen désigne les offices de tourisme. Selon lui, les missions de ces structures doivent évoluer vers de l'assistance aux partenaires touristiques. Dans le futur, les destinations devraient se réorganiser pour collecter les données de la destination auprès des prestataires (POI, activités, restauration, etc.) et constituer une base de données qui serait normalisée et structurée. Le directeur de TOMAS ne croit pas au succès d'une mise à jour des données par une approche "bottom-up". Le lead doit être assumé par une organisation centralisée. Les destinations doivent changer leur mentalité afin de saisir les données et informations de leur destination dans des formats homogènes. Dans ce sens, [Outdoor Active](#) et [Land in Sicht](#) sont de bons exemples à suivre.

“ *Il est temps que les destinations changent leur mentalité et se transforment en centres de compétences en matière de digitalisation et de e-commerce.* ”

Guido Jungen, Directeur TOMAS

Dans le futur, les DMO vont se muer en centres de compétences "digitalisation et e-commerce". Pour y parvenir, elles devront tout d'abord démontrer leur capacité à constituer et maîtriser la base de données structurée de la destination. Aussi, pour assurer la livraison d'une information de qualité, les DMO doivent davantage mettre leurs compétences au service des prestataires pour les soutenir dans la vente de leurs produits et moins dans la promotion. Les actions de marketing peuvent être rationalisées avec le soutien de plus grandes institutions, comme c'est le cas dans les Grisons. Graubünden Ferien se charge de la promotion de plusieurs destinations sur le territoire et propose des services de e-marketing, backoffice pour des centrales de réservations, création de sites web pour les OT et la gestion complète de centrales de réservation comme par exemple [à Laax](#).

Une centrale de réservation doit être portée par une structure solide (par exemple VWP), capable d'engager des moyens importants pour assurer le développement et le suivi de la plateforme. Mais l'outil n'est rien ou presque si l'offre disponible n'est pas suffisamment attractive pour le client. Pour pouvoir générer des réservations, l'offre doit comprendre des produits distinctifs. Les expériences faites dans les Grisons sont riches d'enseignement. La solution de plateforme intermédiaire avec des interfaces vers TUI et d'autres TO ainsi qu'une plateforme B2C fonctionnait très bien du point de vue technique, mais il n'y avait pas suffisamment de produits intéressants à vendre. Après plus ou moins six années d'exploitation, les Grisons ont abandonné leur place de marché l'année dernière, faute de volume de réservations insuffisant. Il s'agissait d'une solution basée sur une couche intermédiaire, censée tout

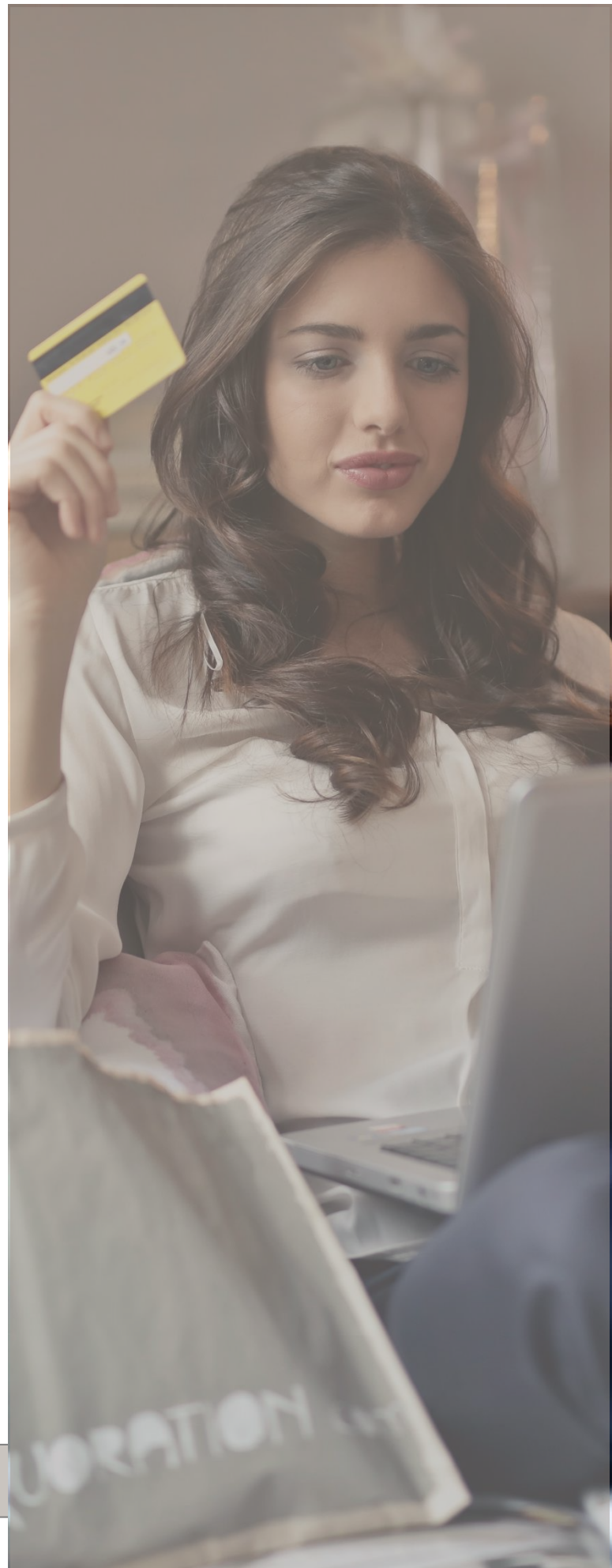
rassembler et dont le fonctionnement dépendait de l'apport de tous les offices du tourisme du canton. Toutefois, certains OT n'assumaient pas les tâches nécessaires à la bonne marche de la plateforme. Cet exemple démontre bien que la mise sur le marché d'une offre distinctive demande une fois encore de consacrer de lourds moyens aux ressources humaines, en l'occurrence des products managers.

Avis par rapport aux places de marché pour services touristiques

Guido Jungen se souvient que, par le passé, le Valais a déjà tenté à deux reprises une incursion dans les places de marché touristiques. La première expérience eut lieu en 1997 avec Valais Incoming et l'utilisation de la solution Deskline de Feratel. Puis, une deuxième tentative en 2007-2009 avec le projet porté par Valais Tourisme visant la mise en place d'une e-plateforme développée par TI Informatique. L'ensemble était sur TOMAS et une synchronisation était effectuée avec Deskline. Malheureusement, ces projets ont successivement avorté. Le Valais est aujourd'hui à sa troisième tentative de mise en place d'un « One-stop shop ». D'après Guido Jungen, ces échecs à répétition proviennent du fait que les parties prenantes ne veulent pas investir et surtout s'investir dans la gestion opérationnelle et quotidienne des solutions technologiques mises en place. Pour qu'une solution viable et pérenne voit le jour, un sérieux changement de mentalité s'impose. Chaque solution technologique présente des forces et faiblesses, mais la complexité pour introduire et rendre viable une place de marché n'est pas d'ordre technologique. Elle est organisationnelle et d'autant plus sensible dans le tourisme et les DMO en raison du turn over des ressources humaines. A plus grande échelle, c'est la gouvernance qui est mise en cause, car il est difficile de trouver les personnes ou les structures qui acceptent de porter les véritables responsabilités.

La mise en place et l'exploitation d'une place de marché de type one stop shop demande beaucoup d'efforts et de travail. Il faut assurer tout le back office en permanence ; de gros investissements, non seulement financiers mais surtout humains, sont nécessaires. Lors de la mise en place, beaucoup de paramètres sont trop souvent occultés – le back office, le service client, le service aux partenaires, le product management, la commercialisation, etc.- Autant d'éléments qui sont pourtant indispensables pour assurer la pérennité du dispositif. Il est illusoire d'imaginer mettre en place un système et de le laisser fonctionner par lui-même. Le recours à des personnes compétentes, capables d'une part de maîtriser l'outil et d'autre part de maintenir une relation constante avec les intermédiaires et prestataires, est indispensable afin d'assurer la bonne qualité des données disponibles. Il est donc primordial de réfléchir à une stratégie opérationnelle avant d'investir dans la conception et la mise en place d'outils technologiques. Dans le cas inverse, les problèmes techniques entraîneront des confusions qui se répercuteront directement sur le client et sur l'image de la région.

Introduire une place de marché ex nihilo ou autonome serait contreproductif, voire impossible, car il n'existe pas de solution capable de tout faire et de satisfaire toutes les parties prenantes. Si une nouvelle place de marché devait voir le jour, il faudra que le dispositif soit relié aux solutions existantes et capable d'établir des passerelles avec les systèmes de réservation qui opèrent sur le territoire valaisan. TOMAS est d'ores et déjà intégré dans plusieurs projets de places de marché. Etant donné que TOMAS dispose d'un webservice très complet pour accéder à ses données et à son système de réservation, Guido Jungen ne voit pas d'inconvénients à collaborer sur un projet de place de marché plus global pour le Valais.



Ingénie

La société, les produits, services et prestations offertes

Créée en 2003, la société Ingénie compte 21 techniciens qui œuvrent à la fabrication de logiciels et à leur maintenance. La société se définit comme une entreprise technique qui répond à des besoins de développement d'une suite logicielle. Nous sommes reçus par M. Jean-Pierre Brosset, un des trois associés-fondateurs en charge de la partie administrative et commerciale.

Ingénie s'adresse en priorité aux offices de tourisme (OT) pour lesquels elle développe des solutions sur mesure, allant de la base de données touristiques, au DMS, en passant par la centrale de réservation/place de marché jusqu'au CRM. Les destinations de montagne constituent 30 à 40 % de son portefeuille clients ; cependant, les solutions proposées par Ingénie s'adressent surtout aux OT actifs dans le séjour réceptif, c'est-à-dire dotés d'un service de commercialisation pour les groupes (MICE), sur des territoires urbanisés et littoraux. En Valais, Sierre-Anniviers et Anzère ont adopté la solution proposée par Ingénie.

Ingénie base son modèle économique sur la vente de licences, les abonnements de maintenance et la formation des utilisateurs. Ingénie ne prend pas de commission sur les ventes. Les points forts qui permettent à Ingénie de se démarquer de leurs concurrents sont : le réceptif (vente à des groupes), la billetterie (en ligne et au guichet) qui propose un planning horaire avec créneaux de 5 minutes, le tourisme d'affaires et l'exploitation optimale des données-clients (CRM) avec des actions incitant à la consommation.

Les développements techniques s'articulent autour de trois axes :

1. Traitement de l'information touristique :

Pour les OT qui utilisent déjà un système d'informations touristiques (régional) sur lequel ils saisissent les données froides (ex : Apidae), Ingénie met à disposition une passerelle permettant de collecter et synchroniser ces informations, y compris l'agenda des manifestations. Ces informations sont ensuite automatiquement remontées sur le site internet de la destination. Jean-Pierre Brosset préconise l'intégration à une base de données régionale pour permettre d'élargir le réseau de diffusion des données froides et d'en faire profiter un maximum d'acteurs. De plus, une saisie unique augmente les chances d'obtenir une information de qualité. Dans le cas où l'OT ne dispose pas de SIT, Ingénie se charge de fournir cette prestation. Dès lors, l'OT effectue sa saisie directement dans le SIT spécifiquement développé. Dans la pratique, Ingénie constate que la responsabilité de la saisie des données froides dans le SIT incombe le plus souvent à l'OT. Cependant, la solution proposée par Ingénie donne la possibilité aux socio-pros de renseigner eux-mêmes les informations les concernant.

2. Commercialisation :

Ingénie permet aux hôtes d'acheter, depuis les sites internet des destinations, des prestations sèches, des packages dynamiques et des packages structurés. Pour les OT qui vendent des prestations à des groupes, Ingénie fournit une solution professionnelle de back-office permettant d'assurer la gestion administrative des réservations (devis, confirmation, facturation) ou encore la gestion de la documentation touristique.

Pour une destination, il est souvent difficile de choisir entre une centrale de réservation ou une commercialisation basée sur le modèle d'une place de marché. A ce titre, le cas de Val d'Isère est intéressant. Après avoir mis à l'épreuve plusieurs solutions technologiques et modes de

fonctionnement, la station de Val d'Isère a opté pour une commercialisation qui mixte les approches centrales de réservation et places de marché. Le client va librement choisir diverses prestations qu'il placera dans son panier. En fonction de la composition de ce dernier (hébergement sec, package structuré, package dynamique), les prestataires vont directement ou indirectement être crédités du montant dû par le client.

3. Gestion relation client :

Ingénie dispose d'un CRM plutôt sophistiqué permettant aux destinations de mieux identifier leurs clientèles et de mieux les cibler. Pour ce faire, le CRM propose un traçage des achats, du mail et sms automation pendant et après le séjour. En outre, par le biais d'enquêtes de satisfaction, la solution permet de générer des avis clients et de les faire remonter sur les sites Internet des destinations. Enfin, avec l'accord des destinations, les avis clients sont relayés par Ingénie à des cabinets d'études en marketing touristique, comme par exemple la société [G2A Consulting](#).

Perception des tendances de la distribution en ligne de produits touristiques

Les activités deviennent indéniablement un marché porteur pour la distribution en ligne. Du moment que des acteurs globaux comme Booking et Airbnb s'en emparent, il est préférable de trouver un moyen de travailler avec eux plutôt qu'essayer de les contrer. En ce qui concerne les destinations de montagne, il ne faut pas négliger le fait que la consommation touristique diffère de celle du littoral ou de la ville. D'une part, le client est beaucoup moins mobile en montagne et d'autre part, la quasi totalité de l'offre touristique est marchande.

Sur le littoral, il existe par exemple des plages gratuites. Même si en montagne l'offre est plus structurée qu'en ville et qu'on y réserve traditionnellement son séjour à l'avance, ce comportement anticipatif ne se reflète pas encore sur la réservation d'activités dont la consommation est encore très volatile. Néanmoins, grâce aux possibilités d'information et de réservation offertes par le smartphone, la consommation d'activités sur place est en forte augmentation. La facilité d'usage de la technologie doit toutefois encore être améliorée.

De plus en plus de prestataires d'activités se tournent vers les offices pour vendre leurs activités. Certains font même directement appel à Ingénie pour l'intégration de leurs données. En effet, contrairement aux hébergeurs, les fournisseurs d'activités ne sont ni structurés ni outillés pour commercialiser leurs services en ligne.

“ En observant le mode de consommation actuel, peu d'activités sont réservées de manière anticipée. Il s'agit avant tout de réservation de dernière minute. Le problème, c'est qu'une majorité de prestataires n'a pas le temps de gérer et assurer le suivi des réservations instantanées en pleine saison (ex. loueurs de vélo). Pour régler ce problème, il faudrait que les outils de gestion et de commercialisation soient encore plus simples d'utilisation. ”

Jean-Pierre Brosset, Associé-fondateur Ingénie

Avis par rapport aux places de marché pour services touristiques

La différence entre une centrale de réservation et une place de marché est floue. Selon Jean-Pierre Brosset, la différence majeure réside dans le fait qu'une place de marché se destine à des prestataires capables de se commercialiser de manière autonome, tandis que la centrale de réservation nécessite un service avec des personnes dédiées qui assurent la gestion et le suivi des réservations. Dans l'idéal, les deux solutions se complètent.

Implémenter une place de marché, c'est entrer dans une logique selon laquelle la DMO ne veut pas s'occuper des réservations. Il s'agit de simplement mettre une technologie à disposition des prestataires pour que ces derniers se commercialisent de manière autonome. Mais sur un territoire aussi hétérogène que celui d'une destination touristique, tout le monde n'est pas prêt à être commercialisé de la sorte. Cette façon de travailler convient uniquement à des entreprises déjà matures. Paradoxalement, ces dernières sont déjà pour la plupart présentes sur d'autres canaux. Au vu des résultats obtenus par les quelques stations des Alpes françaises qui sont entrées dans ce schéma, force est de constater que le succès n'est pas au rendez-vous. Il ne faut pas oublier que c'est bel et bien le rôle d'animation sur le territoire et la relation que l'OT entretient avec les socio-pros qui dictent la réussite de tout projet de digitalisation du tourisme. Pour réussir, il faut que ceux qui vendent soient aussi ceux qui connaissent le territoire, l'offre et les socio-pros. Dans ce contexte, Valoires, Val Thorens, les Ménuires et Chatel sont de bons exemples, surtout au niveau de leur connaissance des socio-pros et de la façon dont ils animent intensément leur territoire.

Aujourd'hui, les difficultés de rentabilité des places de marché ou des centrales de réservation ne sont plus liés à la technologie, mais bien à la capacité des organismes qui en ont la charge de se doter de ressources humaines suffisantes pour animer et accompagner, dans la commercialisation en ligne, le territoire et son réseau d'acteurs. Le choix d'une solution devra toujours s'opérer en fonction de son territoire et de la manière dont il est structuré.

“

Vouloir miser sur une pure place de marché dénote d'un désengagement des organismes de promotion du territoire et repose sur le faux espoir que le travail va se faire tout seul. Le vrai danger avec la place de marché c'est qu'elle entraîne souvent un désengagement humain.

”

Jean-Pierre Brosset, Associé-fondateur Ingénie

Feratel

La société, les produits, services et prestations offertes

Les activités commerciales du groupe Feratel sont divisées en plusieurs parties : télécommunications (TELE), systèmes d'informations et de réservations (IRS) et médias. Dans le domaine des systèmes d'informations et de réservations, Feratel propose des solutions et des produits qui permettent la gestion des canaux de distribution les plus importants en modes en ligne et hors ligne. Desklime, le système de gestion de la destination (DMS), est conçu pour traiter toutes les tâches de la chaîne de service touristiques de façon digitale. Cette solution peut être enrichie par d'autres outils tels que le «MeldeClient» qui gère le bulletin d'arrivée, les chatbots pour automatiser la communication avec les clients, la carte d'hôte, un channel manager pour la gestion des canaux de vente ou encore un assistant personnel pour accompagner virtuellement les visiteurs durant leur séjour.

Perception des tendances dans la distribution en ligne de produits touristiques

En plus de la vente directe et des agences de voyages en ligne, les organisations touristiques peuvent constituer un canal de vente important pour les prestataires locaux. Le statut de l'organisation touristique en tant que canal de vente est cependant très différent d'une destination à l'autre et indépendant du système de réservation utilisé. Les organisations touristiques disposent de points forts pour la vente en ligne, tels qu'une bonne connaissance des produits, une proximité avec les prestataires. Elles sont porteuses d'une marque qui inspire confiance, apportent de la sécurité et une assistance dans le traitement des transactions. Malgré tout, ces avantages n'ont pas pu être suffisamment exploités ces dernières années et la part de la distribution dans le chiffre d'affaires global des DMO demeure généralement trop faible. On ne peut que supposer les raisons à cette réticence. Une analyse fine serait nécessaire pour avoir des réponses plus précises.

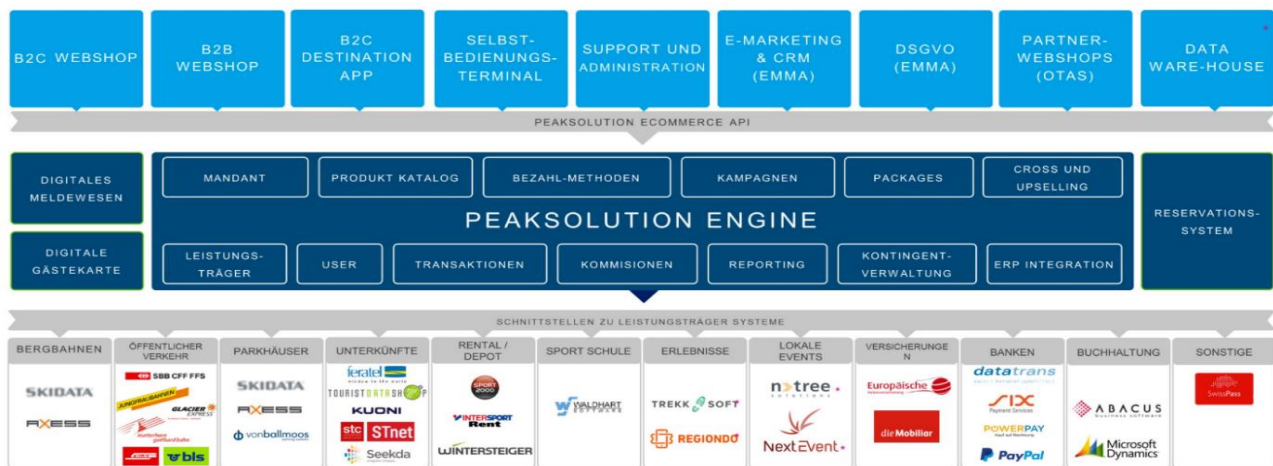
Avis par rapport aux places de marché pour services touristiques

Un aspect très important de la vente en ligne est de proposer aux clients une palette d'offres aussi large que possible. Avec les agences de voyages en ligne, les clients se sont habitués à pouvoir choisir parmi un large éventail d'offres. C'est la raison pour laquelle les DMO devraient redéfinir leur rôle et se muter en « Data Hub » centralisant ainsi les données provenant de diverses sources, afin de les traiter et d'alimenter les différents canaux de vente. De cette façon, l'organisation touristique pourrait maintenir une certaine souveraineté sur les données et ne dépendrait pas d'autres plateformes. Cependant, pour pouvoir exploiter tout le potentiel d'une telle démarche, une excellente connaissance du paysage de la distribution est nécessaire. Ainsi, les offres adéquates pourront être proposées au bon prix et sur le bon canal de distribution (place de marché de la destination, places de marché tierces ou autres).

ALTUROS

La société, les produits, services et prestations offertes

La solution Peaksolution, présentée par Alturos, peut se connecter à différents systèmes de réservation comme les transports publics, les remontées mécaniques, l'hébergement, l'événementiel, etc. Sa particularité est de pouvoir se connecter à des systèmes utilisés par des sociétés de remontées mécaniques et de transports publics. La vente de produits est utilisée pour entrer en contact avec le client et lui proposer d'autres services (par exemple la carte d'hôte). L'objectif est d'accompagner le client tout au long de son parcours client.



Source : Alturos

Perception des tendances de la distribution en ligne de produits touristiques

Les OTAs bénéficient d'une position dominante qui va très certainement se maintenir sur le long terme, de nouveaux services se développent et certains, comme par exemple BookingExpériences sont déjà bien intégrés.

La vente de forfaits simples est facilement intégrable dans un système de distribution. En revanche, les forfaits dynamiques (hébergement, billet de ski, école de ski, dégustation de vins) ne fonctionnent pas bien, car les produits sont très souvent mal enregistrés dans les systèmes sources.

En offrant aux voyageurs la possibilité d'accéder à une boutique B2B, le cas de la Jungfrau-Bahnen s'illustre comme une réussite, le chiffre d'affaires réalisé étant plutôt élevé pour des transactions en mode B2B.

Avis par rapport aux places de marchés pour services touristiques

Comme le prouve l'exemple de la Jungfrau-Bahnen, la mise en œuvre d'une place de marché au niveau local ou régional (à l'échelle d'une destination) peut fonctionner.

Toutefois, les clients achètent principalement des services individuels et la compilation des forfaits par le biais d'un panier d'achat est rarement effectuée.

Survol de systèmes utilisés dans d'autres cantons suisses

Le système d'informations touristiques MyCity

Le fournisseur de solutions technologiques EDSI-Tech a développé en 2013 le système d'informations touristiques (SIT) appelé MyCity.

MyCity est avant tout une base de données d'information touristique partagée entre les offices du tourisme et les partenaires. Elle vise à centraliser et uniformiser les données touristiques d'un territoire de différentes natures comme les offres, les événements, les actualités, les points d'intérêts, etc. MyCity comprend également une fonctionnalité B2C tel qu'un système avancé de recommandations pour les visiteurs. Celle-ci permet ainsi aux destinations, à partir des comportements et des flux de voyageurs, d'obtenir des analyses statistiques pour mieux identifier les profils des visiteurs.

MyCity favorise l'entrée unique d'information. C'est pourquoi le renseignement d'une fiche d'information est automatiquement mis à jour sur les différents supports de communication à laquelle elle est reliée (ex : site internet du socio-pro, de la destination, de la région touristique).

Un SIT est un investissement. Selon la société, cette technologie a un coût. Mais solliciter les partenaires et d'autres territoires permet à une destination de faire des économies d'échelle et de travailler en réseau. La mise en place du SIT nécessite une bonne implication des acteurs et les effets ne sont véritablement mesurables qu'après 2 à 3 saisons de mise en service. L'investissement humain est lui aussi très important. Un projet technologique demande non seulement du temps lors de sa conception, mais encore au niveau du suivi. Il faut absolument éviter de lancer un nouveau système tous les 4 ans ; aussi, une veille régulière du projet et des retours qualité sur la saisie de l'information sont des conditions sine qua non pour garantir la pérennité de la solution.

La solution MyCity est déployée dans 56 destinations et s'est associée à de grands partenaires touristiques en Suisse comme le Canton de Vaud, Fribourg Région, Parcs Suisses et Jura Trois-Lacs.

En 2014, l'Office de tourisme du Canton de Vaud (OTV) engage une réflexion sur la refonte de sa stratégie digitale et les synergies entre les différentes destinations touristiques vaudoises. L'OTV reçoit en 2015 le soutien financier du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) pour une durée de trois ans, afin de mettre sur pied le projet Réseau Partner Website. Ce dernier s'appuie en partie sur la technologie de MyCity pour moderniser l'intégration, le partage, la promotion et l'achat de prestations touristiques sur 13 sites de destinations, partenaires ou prestataires (Région du Léman, Montreux Vevey Tourisme, Pays d'Enhaut Tourisme, Villars – Les Diablerets, Château de Chillon, La Côte Tourisme, Morges Tourisme, Yverdon-les-Bains Région, Aigle-Leysin-Les Mosses, Avenches Tourisme, Lausanne Tourisme, Vallée de Joux Tourisme, Vaud Terroirs).

Tourismus Services Ostschweiz AG

Tourismus Services Ostschweiz AG (<https://tso.ch/de/>) a été créé dans le but de promouvoir les organisations touristiques en Suisse orientale. TSO AG est un prestataire de services privé et indépendant pour les destinations, les associations, les hôtels, les restaurants et les entreprises de transport. TSO AG met à disposition des acteurs touristiques des solutions technologiques communes et des prestations de services liées aux solutions *shared systems & shared services center*. Dans le domaine des systèmes d'informations touristiques (SIT), TSO AG met à disposition des destinations la solution OpenSource (www.akeneo.com) personnalisée pour les besoins spécifiques du tourisme, afin que toutes les données de base d'une destination (POI, événements, restaurants, hôtels etc.) puissent être collectées, gérées et distribuées de manière centralisée.

Le service PIM (*Produkt Information Management*) offre les fonctionnalités suivantes :

- **Outil d'importation et d'exportation automatique des données :** gestion de plusieurs sources de données manuellement via CSV ou automatiquement via des interfaces vers des systèmes tiers. Le PIM (Akeneo) a une interface avec Google My Business. Les fournisseurs de services doivent tenir à jour l'entrée Google My Business, laquelle sert ensuite de source de données pour le PIM.
- **Contrôle de la qualité :** outil de contrôle de qualité professionnelle des informations
- **Plurilinguisme :** DE, FR, IT ou EN et aussi chinois. Gestion multilingue avec outil de traduction.
- **Gestion des produits :** grilles de produits entièrement personnalisables, gestion des catégories, groupes de variantes, moteur d'affectation des produits.
- **Gestion des accès .**

La solution en mode « cloud partagé » est proposée pour un montant de 338.- CHF/mois.

La stratégie de e-commerce menée par Fribourg Région

L'étude du cas de Fribourg Région est intéressante et confirme d'une certaine manière les difficultés que rencontrent les destinations pour développer et maintenir, sur le long terme, une solution de type centrale de réservations. En 2008, Fribourg Région constatait que peu d'établissements hôteliers étaient distribués par le biais des OTAs. Pour améliorer la situation et inciter les hôteliers du canton à travailler avec les plateformes digitales, Fribourg Région décida d'implémenter la solution proposée par TOMAS. Pendant plus de 5 ans, Fribourg Région en assumait intégralement les coûts d'exploitation. Sans atteindre pleinement les objectifs fixés, cette stratégie permit de convaincre un certain nombre d'établissements de travailler avec TOMAS. Un déclin s'amorça en 2013 lorsque, d'une part, Fribourg Région décida de facturer aux hôteliers une participation aux frais d'exploitation et que, d'autre part, les

offices du tourisme locaux remettaient en question les coûts engendrés par TOMAS.

Pour conserver la dynamique créée tout en réduisant au maximum les coûts fixes, Fribourg Région a opté pour un partenariat avec Booking. De façon très pragmatique, la section « réservation en ligne » du site Fribourg Région renvoie sur booking.com. De l'avis de ses responsables, ce partenariat avec Booking n'empêche pas Fribourg Région de systématiquement privilégier la réservation directe auprès de l'établissement.

Comme plusieurs destinations consultées en Valais, Fribourg Région est tout à fait conscient que les prochains grands enjeux de la distribution digitale se situent au niveau des activités et des expériences touristiques. Pour répondre à cette tendance le projet « Dzin » (<https://www.dzin.ch/fr>) a vu le jour en 2016. Il s'agit d'une plateforme de tourisme collaboratif sur laquelle tous les locaux passionnés peuvent proposer une expérience originale et authentique. Après deux ans d'exploitation, le bilan est là encore plutôt mitigé. Les objectifs de vente ne sont pas atteints et les statistiques révèlent qu'environ 60% des réservations sont annulées. La principale raison invoquée pour expliquer ce constat est qu'il n'est pas possible de réserver de manière simultanée, les activités ou expériences proposées étant souvent tributaires d'un nombre minimal de participants.

Pour faire le point sur toutes ces questions, Fribourg Région initie, dans le cadre du projet « Web 22 », une réflexion globale sur les stratégies à adopter en matière de promotion et distribution de produits touristiques structurés.

Troisième partie

Une place de marché en Valais : le point de vue des destinations valaisannes



La perception de plusieurs responsables de DMO valaisannes

La deuxième phase de l'approche empirique s'est concrétisée par une série d'entretiens auprès des DMO valaisannes. Des représentants des stations de Crans-Montana, Sierre-Anniviers, Sion, Anzère, Nendaz, Martigny, Verbier, Région Dents du Midi, Aletsch Arena et Brig-Simplon ont été consultés. Ces entretiens avaient pour objectif principal d'obtenir des retours d'expériences des DMO sur leur recours à des solutions techniques de types DMS ou centrales de réservations.

En général, les DMO consultées démontrent de très bonnes capacités à assumer leur promotion mais reconnaissent des faiblesses dans la commercialisation et la vente. Toutefois, une prise de conscience de la situation se vérifie auprès de la grande majorité des acteurs consultés. Des initiatives sont lancées pour tout d'abord homogénéiser la gestion des données froides, puis d'offrir des solutions soutenant et facilitant les processus de réservation en ligne. En outre, le renforcement de la collaboration fut très souvent cité comme une étape indispensable à toute démarche de digitalisation



DMS en fonction et projets en cours face aux défis du choix de la bonne solution technologique

Les destinations de plus grande importance ont davantage tendance à exploiter un écosystème digital basé sur des réflexions datant de plusieurs années. La coexistence de solutions hybrides qui mixent des outils développés à l'interne et des solutions de fournisseurs externes caractérisent en général la philosophie digitale de ces destinations. Pour les autres destinations, qu'on peut qualifier de moins avancées, le choix d'un prestataire technologique s'opère plutôt par opportunisme. Selon les informations obtenues lors de nos entretiens, nous constatons que le processus de choix ne se base pas nécessairement sur une analyse très solide des besoins spécifiques de la DMO. Les DMO les moins avancées comblent leur retard en choisissant les outils déjà mis en place et éprouvés par leurs partenaires (DMO) les plus proches ou avec lesquels elles ont davantage d'affinités. Ce sont par conséquent les besoins de renforcer les collaborations, dans une même région ou parmi deux régions voulant jouer la carte de la complémentarité, qui dictent les choix d'outils digitaux pour les DMO les moins avancées.

La majorité des organismes consultés utilisent la solution fournie par TOMAS. Toutefois, plusieurs d'entre elles tendent à délaisser, voire à abandonner TOMAS. Ceci s'explique par les nouvelles tendances de réservation : les clients privilégient désormais sans conteste les OTAs pour l'achat de leur hébergement. Ne pouvant plus du tout concurrencer les OTAs sur le terrain de l'hébergement, les DMO tentent de réorienter leurs prestations vers la vente d'activités en ligne, ce qui est encore difficile à généraliser avec les outils existants. En effet, en travaillant en mode centrale de réservations, TOMAS est bien adapté pour les DMO qui peuvent proposer une large palette d'activités dont elles ont l'entière maîtrise. Cependant, dans les stations valaisannes très peu intégrées, l'essentiel des activités et expériences proposées sont en mains de prestataires. Les DMO cherchent activement des alternatives plus souples, notamment dans le développement des passerelles avec les autres systèmes déjà en place. Pour l'heure, aucune d'elles n'affirme avoir trouvé la solution idéale. Dans la pratique, les options envisagées se heurtent souvent à des problèmes au niveau des paiements.

Dans le Haut-Valais, les constats tirés par les DMO qui utilisent la solution Deskline de Feratel sont similaires. Les fonctionnalités actuelles atteignent leurs limites et ne satisfont plus complètement les DMO qui évoquent un manque de flexibilité en ce qui concerne la vente de produits touristiques. Faute de trouver un DMS optimal et compatible avec tous les systèmes de réservation, les DMO ont tendance à se tourner vers des solutions complémentaires comme ALTUROS, capable de créer des passerelles entre les différents systèmes.

Les entretiens réalisés confirment ce qui a été évoqué dans la première partie, à savoir qu'aux défis techniques s'ajoutent les problématiques de collaboration entre les parties prenantes de la destination. En effet, les partenaires travaillent sur des systèmes différents et, en général, le niveau de digitalisation est extrêmement hétérogène. La collaboration avec les partenaires locaux prend du temps. Elle nécessite un travail préparatoire d'information, de sensibilisation et d'accompagnement, afin de contenir la résistance opposée par les prestataires. De l'avis des DMO, la solution proposée doit absolument éviter toute saisie multiple d'une même donnée. D'autre part, il s'agit dans bien des cas de rétablir la confiance entre les prestataires et la DMO. Une certaine méfiance a parfois vu le jour lors d'initiatives antérieures, au cours desquelles les rôles et responsabilités de chacun n'étaient pas forcément bien définis. Dans ce cas, la DMO doit réaffirmer son rôle de tiers de confiance et convaincre les partenaires du bien-fondé d'une solution digitale efficace et bénéfique pour tous.

Sur la plan interne, la DMO doit aussi faire face à plusieurs défis. Les coûts liés aux ressources humaines qui devront être affectées et formées à l'utilisation du DMS. Il y a deux perceptions différentes quant à la responsabilité de la mise à jour et de la qualité des données touristiques de la destination. Une majorité de DMO sont d'ores et déjà en charge de cette responsabilité, mais d'autres misent sur la responsabilisation individuelle des partenaires et par conséquent sur un grand travail de sensibilisation à effectuer en amont. Néanmoins, quel que soit le système choisi et le mode de gouvernance adopté, toutes les DMO s'accordent à penser que le DMS doit offrir des solutions simples et homogènes pour leur faciliter la tâche, ainsi que celle de tous leurs partenaires.

Au niveau de la rentabilité du système, les DMO restent très lucides en estimant ne pas générer de grands volumes. Il s'agit tout d'abord d'une volonté de donner de la visibilité et de la cohérence au territoire, ainsi que de permettre à tout prestataire d'accéder à la vente en ligne. Basé sur un système de commissionnement à des taux relativement faibles (1 à 5%), les revenus serviraient à simplement couvrir les coûts de fonctionnement. Malgré tout, il est toujours difficile pour les DMO de persuader leurs partenaires à s'investir dans un projet global de digitalisation et d'investir dans un système qui, au final, devra se financer par le biais de prélèvements de commissions.

Tendances de consommation et de distribution de produits touristiques

Pour les DMO consultés, il est vain de vouloir s'efforcer à concurrencer les agences de voyages en ligne (OTAs) et Google sur le marché de l'hôtellerie et du locatif. La réservation d'hébergements via ces plateformes est désormais fortement ancrée dans les habitudes de consommation des voyageurs. Il faudrait beaucoup d'énergie et un budget marketing conséquent pour espérer changer ces habitudes. Bien que le volume de réservations générées en direct via leur site internet soit très faible, les DMO qui disposent de cette fonctionnalité disent vouloir la conserver.

Contrairement à l'hébergement, les directeurs constatent globalement que la distribution des activités de loisirs n'est pas encore tombée sous la coupe des OTAs en Valais. La plupart des DMO interviewées veulent saisir cette opportunité. Pour se démarquer des grandes plateformes, les destinations devront proposer des expériences différenciées au visiteur lorsqu'il est sur place ou qu'il réserve à la dernière minute. Pour ce faire, les DMO doivent exploiter les connaissances de leur territoire et les transformer en valeur ajoutée. Par exemple, les stations de montagne aimeraient mieux tirer avantage des pages webcams pour pouvoir suggérer au client des activités en fonction de la météo ou lui vendre directement « ce qu'il voit ».

Le degré de préoccupation de la vente en ligne diffère entre la montagne et la plaine. Les DMO de montagne consultées sont toutes en cours de réflexion ou déjà engagés dans un processus de commercialisation en ligne des activités de leur territoire. Pour donner de la visibilité à de petites structures faiblement digitalisées, les DMO de montagne ont décidé de prendre la responsabilité de centraliser et commercialiser l'offre. Selon eux, cette démarche s'inscrit clairement dans leurs missions de soutien à la branche. Dans l'idéal, les DMO souhaiteraient pouvoir accompagner les prestataires dans la commercialisation de leurs produits touristiques. Plutôt que simplement administrer une plateforme de vente, plusieurs DMO pensent qu'ils devraient assumer, auprès des acteurs, un rôle de coordinateur (choix des outils), de formateur (coaching) et de tiers de confiance vis-à-vis des solutions digitales.

En plaine, la situation est différente puisque les produits touristiques-phares sont plutôt commercialisés par les entreprises touristiques elles-mêmes. Faute de produits touristiques suffisamment structurés et attractifs pour attirer les clientèles individuelles, les DMO de plaine se sont concentrées historiquement sur l'organisation de séjours pour la clientèle de groupes. Même si elles constatent aujourd'hui une augmentation de la demande des clientèles individuelles, les DMO de plaine n'envisagent pas la création d'une plateforme de vente comme c'est le cas dans les destinations de montagne. Une destination avoue même préférer laisser la commercialisation des activités de son territoire entre les mains d'autres acteurs (ex : Eurotrek, Valais Discovery).

Point de vue des destinations quant à l'implantation d'une place de marché valaisanne

La majorité des personnes consultées s'accorde sur le bienfondé de disposer d'une place de marché commune à l'ensemble du Valais. Elles posent néanmoins certaines conditions. En premier lieu, elles préconisent que la sélection d'une solution globale soit faite, suite à une analyse consciencieuse de toutes les solutions existantes. La question centrale reste celle de la gestion de la plateforme qui, selon elles, est tout aussi importante que les aspects technologiques.

Les interviewés divergent sur l'attribution des responsabilités et de la gestion à long terme de la plateforme. Pour certains, cette tâche devrait revenir à Valais Wallis Promotion. Pour d'autres, une structure dédiée devrait voir le jour. Quoi qu'il en soit, il est primordial de prévoir l'allocation de ressources tant financières qu'humaines. Le niveau de qualification du personnel ne doit pas être sous-estimé. Il faut notamment penser à mettre en place un service client performant pour assurer une réponse optimale aux questions des utilisateurs (par ex : week-ends ou 24/24).

Les destinations se questionnent également sur la faisabilité technologique de la mise en place d'une solution à l'échelle valaisanne. En effet, les destinations ont développé leur solution plus ou moins individuellement et jonglent souvent avec des systèmes différents. Plusieurs DMO pensent que l'homogénéisation des DMS serait nécessaire, car elle favoriserait les synergies et les coopérations entre les destinations. Mais pour la majorité des destinations interrogées, il semble compliqué d'imposer une solution unique qui impliquerait un investissement conséquent et, également, de repenser leur processus de gestion de données. Dans l'immédiat, le choix d'une solution permettant de faire des passerelles entre systèmes existants paraît plus judicieux. Les destinations sont sceptiques et se questionnent sur le ratio coûts-bénéfices. L'énergie et les coûts de développement informatique pour homogénéiser les systèmes ou les rendre compatibles est supérieure à la rentabilité qui est attendue.

Au-delà des enjeux techniques et organisationnels, des destinations s'interrogent sur le contenu. La question de l'offre divise. Certains pensent que la plateforme doit être la plus exhaustive possible, tandis que pour d'autres elle devrait se limiter à la présentation d'un échantillon de produits, les plus attractifs. Il existe un consensus pour affirmer que les grandes destinations comme Zermatt, Verbier et Crans-Montana doivent être présentes. Néanmoins, des doutes subsistent sur leur réelle volonté de générer des revenus sur la plateforme valaisanne plutôt que sur leurs propres canaux.

Quelques destinations ne sont pas convaincues de la pertinence de créer une place de marché valaisanne. D'après elles, les clients du Valais ne seraient pas suffisamment intéressés. Elles pensent qu'il est utopique de croire que les clients passeront par une plateforme valaisanne plutôt que par Booking ou Google. Ces OTA disposent de gros moyens pour rendre l'expérience utilisateur optimale. Il paraît difficile de s'aligner ou même d'espérer les concurrencer. Elles préconisent de travailler avec ces big players. En outre, les destinations qui doutent du bienfondé de la plateforme valaisanne mettent en avant le problème de la cible. Les visiteurs qui viennent en Valais connaissent déjà la destination. Ils n'auraient donc pas d'intérêt réel à réserver via une plateforme régionale. Dans le Haut-Valais, l'idée d'une plateforme content-up fait son chemin. Plutôt qu'une plateforme d'e-commerce, des destinations suggèrent de mettre en place une plateforme d'Open data à l'échelle du Valais, sur laquelle les destinations pourraient stocker leurs données et consulter celles des autres. Cette plateforme servirait ensuite à Valais Wallis Promotion ou Suisse Tourisme pour soutenir leurs orientations stratégiques.

Quatrième partie

Scenarii éventuels pouvant avoir un impact sur la transformation digitale et la commercialisation en ligne de l'offre touristique du canton du Valais

Au terme de tout le processus de consultation et dans le contexte précis du tourisme valaisan, nous avons imaginé cinq scenarii de digitalisation de l'offre touristique et cherché à questionner les éléments de mise en œuvre d'une place de marché commune à l'ensemble du canton. Ces scenarii sont présentés de manière à ce que lecteur puisse en estimer les principaux tenants et aboutissants de chacun.



Scénario 1 : Valais Wallis Promotion prend le lead et développe une place de marché avec PeakSolution.

Qui est en charge de la transition et du suivi de la digitalisation ?

VWP est chargé de mettre en place une place de marché commune au Valais. Cette dernière est basée sur le système utilisé actuellement par VWP. Il faut donc que VWP forme et accompagne le personnel des destinations sur la prise en main de PeakSolution. Les destinations pourront ensuite faire de même avec leurs prestataires touristiques.

Quelles sont les ressources humaines et financières à disposition ?

La mise en place d'une solution cantonale est une entreprise conséquente et demande un grand investissement financier. Il est fort probable qu'il faille faire appel à un soutien financier du canton pour assurer le développement de passerelles entre PeakSolution et les solutions utilisées par les destinations. Si des passerelles ne sont pas réalisables, les destinations devront alors changer leur système pour migrer vers PeakSolution. Cela implique également un coût important que les destinations sont pour la plupart incapables d'assumer. Une solution valaisanne demande la création d'une équipe de VWP dédiée à la gestion de la place de marché et à la formation des acteurs touristiques.

Comment pérenniser la solution sélectionnée dans son fonctionnement à long terme (financement, ressources humaines, gestion des données et mises à jour) ?

La gestion de la place de marché se doit de faire partie intégrante du cahier des charges de VWP qui y consacrerait une partie de son personnel et de son budget.

Quelles sont les données nécessaires pour atteindre le but défini ? Comment et par qui sont-elles collectées, formatées et mises en valeur ?

Avant tout, l'acquisition et la gestion des données froides du territoire doit être maîtrisée. D'autre part, la base de données devrait rassembler d'autres types de données dont certaines sont dynamiques (données chaudes) : commentaires, *User Generated Content*, disponibilités, prix, etc. Dans ce cas, VWP est responsable d'assurer la collecte de l'ensemble des données de l'écosystème touristique valaisan et de maîtriser un processus qui garantisse que les données soient actualisées (contact avec les DMO ou directement avec les prestataires touristiques).

Quels sont les autres aspects à considérer ?

Le déploiement d'une solution unique demandera à VWP d'engager des discussions et des séances d'informations auprès des destinations pour espérer avoir une large adhésion au projet ; d'autant que PeakSolution ne bénéficie pas d'une forte notoriété, surtout dans le Valais romand.

Pour pouvoir commercialiser des produits touristiques, il sera nécessaire de faire un diagnostic des produits existants dans chacune des destinations, afin de voir de quelle façon une stratégie de distribution régionale peut ou doit s'appuyer sur l'offre existante, ou alors créer l'offre si elle est inexistante.

Scénario 2 : Une commission indépendante est créée pour effectuer un benchmark approfondi des solutions existantes, afin de sélectionner la plus appropriée. Par la suite, une structure est créée pour assurer la mise en place et le suivi de la place de marché.

Qui est en charge de la transition et du suivi de la digitalisation ?

Dans un premier temps, un panel d'experts en tourisme et en informatique est formé par le canton pour étudier et évaluer les différentes solutions techniques existantes sur le marché. Une fois la solution sélectionnée, ce même panel sert de comité directeur pour le développement et la mise en œuvre de la place de marché valaisanne. Une structure juridique devra encadrer l'entité créée pour qu'elle perdure dans le temps. Il est souhaitable que la structure soit issue d'un partenariat public-privé. L'entité créée est chargée de former les acteurs touristiques à l'utilisation de la place de marché et de gérer la plateforme au quotidien.

Quelles sont les ressources humaines et financières à disposition ?

Dans l'hypothèse où la nouvelle structure est indépendante et soumise à des contraintes d'auto-financement, la question du rendement fait surface. D'après les expériences précédentes, il est illusoire d'espérer une rentabilité intéressante, notamment en raison des coûts de personnel qu'implique l'exploitation de la plateforme. De ce fait, l'option d'une structure dont le financement est assuré par des subventions de l'Etat du Valais paraît la plus réaliste.

Comment pérenniser la solution sélectionnée dans son fonctionnement à long terme (financement, ressources humaines, gestion des données et mises à jour) ?

Pour une plateforme confrontée à des exigences d'auto-financement, le modèle d'affaires le plus évident est la perception de commissions sur les transactions. Une plateforme perfusée par des subsides de l'Etat paraît peu réaliste sur le long terme. Cependant, procéder ainsi revient à adopter le même business model qu'une entreprise telle que Booking.com, sans pour autant être en capacité de concurrencer sa notoriété. Il semble également ambitieux de pouvoir générer un volume de ventes qui permettra d'atteindre la rentabilité. C'est pour cela que la pérennisation d'une structure privée chargée du développement et de la gestion de la place de marché semble peu probable. En revanche, un financement étatique permettrait d'offrir « gratuitement » la plateforme aux prestataires touristiques, de minimiser les commissions perçues et ainsi avoir un plus grand attrait pour les acteurs de la branche.

**Quelles sont les données nécessaires pour atteindre le but défini ?
Comment et par qui sont-elles collectées, formatées et mises en valeur ?**

La question des données froides et dynamiques soulevée dans le scénario 1 se pose également. Dans le cas présent, c'est la nouvelle structure qui est en charge de s'assurer de la qualité des données et de veiller à ce qu'elles soient régulièrement tenues à jour et fiables.

Quels sont les autres aspects à considérer ?

Pour sélectionner la solution la plus appropriée, les initiateurs de projet doivent établir un cahier des charges très précis, afin de sélectionner la solution la plus appropriée.

A l'instar du scénario 1 avec PeakSolution, cette solution devra être implémentée par étapes, en commençant par convaincre les destinations de sa légitimité et de l'outil choisi. La structure devra une fois encore travailler en étroite collaboration avec les destinations pour identifier lesquelles sont le mieux outillées ou à même de jouer le jeu, et identifier si l'offre est déjà commercialisée. La question des données de base, froides et dynamiques, reste également toujours à prioriser pour une structure qui souhaite vendre des produits touristiques en ligne.

Scénario 3 : Le statu quo est maintenu et l'idée d'une place de marché valaisanne est abandonnée. Les destinations continuent d'assumer, à leur niveau, la distribution de produits touristiques.

Qui est en charge de la transition et du suivi de la digitalisation ?

La responsabilité de la digitalisation revient aux destinations. Par conséquent, les destinations se dotent de ressources spécifiquement allouées à cette mission.

Quelles sont les ressources humaines et financières à disposition ?

Les ressources peuvent grandement varier d'une destination à l'autre. Pour choisir le système le plus approprié à leur écosystème touristique, un état des lieux s'impose (le personnel est-il formé sur le sujet ? que coûte la formation ou l'engagement de personnel ? etc.).

Comment pérenniser la solution sélectionnée dans son fonctionnement à long terme (financement, ressources humaines, gestion des données et mises à jour) ?

A de rares exceptions près, la distribution en ligne de produits touristiques par des destinations génère des revenus insuffisants pour couvrir les coûts engagés pour le développement d'une plateforme. Il faut donc réfléchir comment les coûts de fonctionnement du système peuvent être assumés par la destination. De même, la gestion des données ne se limite pas à l'établissement de la base de données, mais à son entretien et sa mise à jour régulière ; ce qui implique des coûts non négligeables.

Quelles sont les données nécessaires pour atteindre le but défini ? Comment et par qui sont-elles collectées, formatées et mises en valeur ?

Les données froides en mains des prestataires touristiques de la destination sont celles qui devront être collectées par la destination. A celles-ci s'ajoutent d'autres données émanant d'autres sources telles que données de base, revues, UCG, disponibilité, prix, etc. L'office du tourisme doit faire un travail de fond et approcher les prestataires pour créer une base de données fiable et de bonne qualité (ou mettre à jour celle existante). Le formatage et la mise en valeur dépendra du système utilisé dans chaque destination et de l'utilisation qui en est faite.

Quels sont les autres aspects à considérer ?

Pour maximiser les chances de réussite et engranger des revenus, une bonne connaissance du paysage commercial est requise. Il faut en effet être au clair sur la manière dont on distribue les produits en fonction des différents canaux (stratégie et gestion de channel manager). Les destinations ne sont pas toutes matures sur ce niveau de connaissances. Il faut envisager de consolider leurs connaissances par de la formation ou du suivi personnalisé (coaching).

Scénario 4 : Centre de compétences digitales, avec formation des acteurs et des destinations pour maximiser les outils disponibles comme Google Travel, TripAdvisor, Booking.com, etc., afin de mieux se positionner et d’avoir une meilleure visibilité en ligne.

Qui est en charge de la transition et du suivi de la digitalisation ?

Pour cette solution, plusieurs entités peuvent être envisagées comme porteuses de la transformation digitale. En effet, les offices du tourisme peuvent se positionner en tant que centre de compétences pour former leurs collaborateurs et ensuite accompagner les acteurs de la destination. Le canton peut définir les lignes directrices, puis mandater la HES-SO Valais-Wallis, CIMARK, VWP ou une autre institution pour la formation des offices de tourisme et des acteurs. Une combinaison des deux est aussi envisageable. Par exemple, VWP et la HES forment les collaborateurs des offices pour que ces derniers prennent le relais avec les acteurs. Le tout est de mettre en place une stratégie de transmissions de connaissances efficace et régulièrement mise à jour.

Quelles sont les ressources humaines et financières à disposition ?

En travaillant avec les géants des applications touristiques comme Google (Google DMO Partnership Program), l’investissement de départ est moindre car la plupart de ces outils sont « gratuits » et se financent par l’encaissement de commissions au clic ou à la transaction. La question des ressources, dans ce cas, se pose davantage en termes de transmissions des connaissances et de compétences-métiers. Il faut identifier les personnes détenant une expérience certaine dans la vente en ligne de produits touristiques au travers des grandes plateformes et financer les heures de formation.

Comment pérenniser la solution sélectionnée dans son fonctionnement à long terme (financement, ressources humaines, gestion des données et mises à jour) ?

Comme c’est un domaine qui évolue très vite, la formation continue des collaborateurs des offices de tourisme et des acteurs de terrain est une nécessité. Il faut également prévoir du personnel pour répondre aux commentaires et gérer la mise à jour des informations en ligne. Il est envisageable que les acteurs soient responsables de ces tâches pour leur entreprise respective ou alors l’office du tourisme pourrait offrir un service de soutien dans la gestion des comptes.

***Quelles sont les données nécessaires pour atteindre le but défini ?
Comment et par qui sont-elles collectées, formatées et mises en
valeur ?***

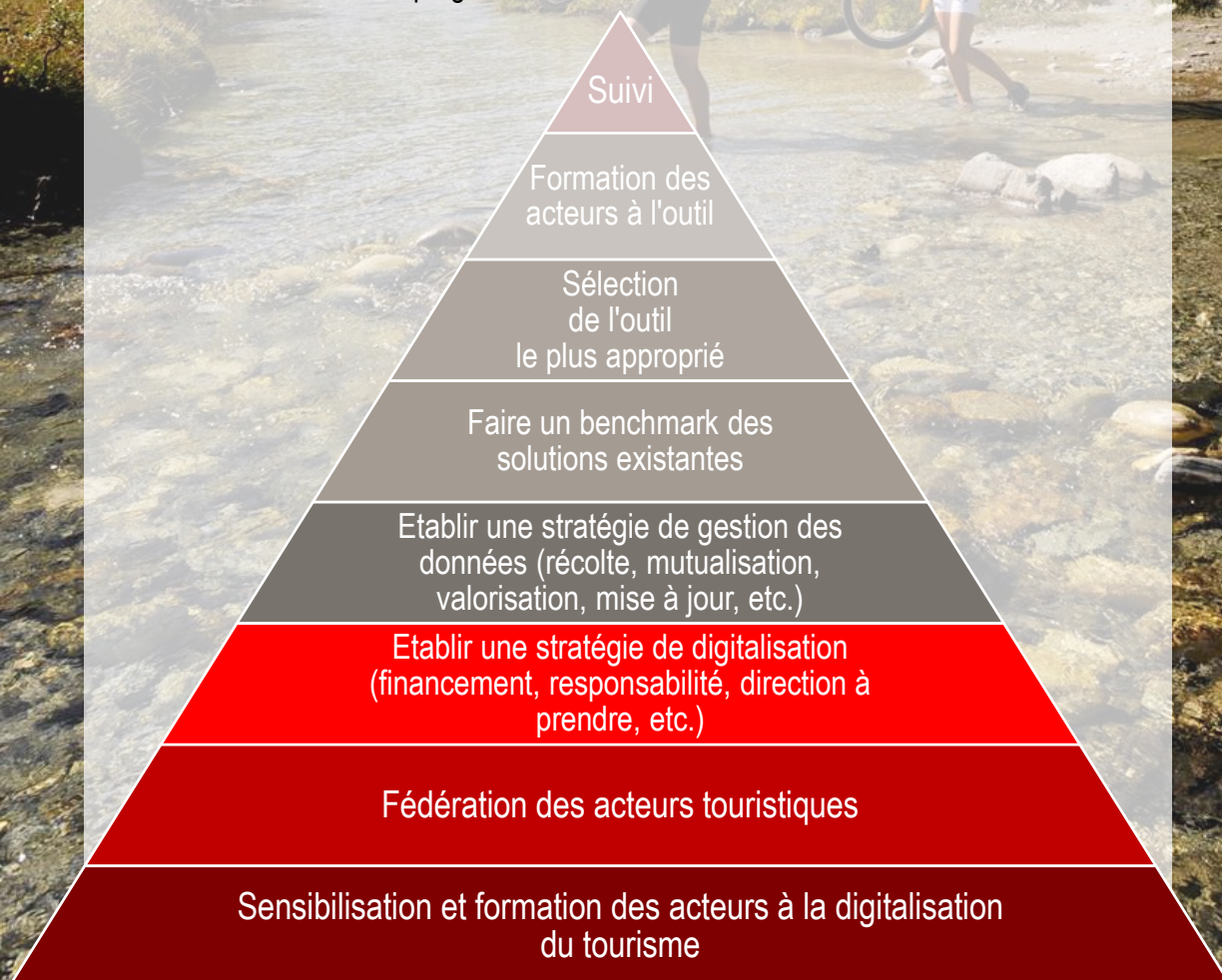
Les données nécessaires pour tirer le meilleur profit des grandes plateformes de distribution sont principalement des données froides. Il va sans dire que la qualité de ces données doit être irréprochable. Aussi, il semble cohérent de proposer que l'entité chargée de la gestion de la visibilité sur les OTA soit également responsable de la qualité et de la pertinence du contenu mis en ligne.

Réflexions finales

Les principaux enseignements tirés de toutes les consultations menées en vue de rédiger ce rapport révèlent tout d'abord qu'en l'état actuel du niveau de digitalisation du tourisme valaisan et notamment de la très forte hétérogénéité constatée, nous estimons que la pertinence de créer une place de marché à l'échelle du Valais est très discutable pour les raisons suivantes :

Il n'existe cependant pas, à ce jour, de solution technologique satisfaisant entièrement les DMO qui sont déjà entrées sur le terrain de digitalisation de leur offre touristique. Les acteurs semblent pour le moment davantage enclins à réaliser un travail au niveau de la digitalisation des données à l'interne des destinations et à favoriser le développement de SIT performants. L'implémentation d'un SIT commun à l'ensemble du canton est bien perçue et semble naturellement constituer la deuxième étape avant d'envisager la réalisation d'une place de marché touristique pour l'ensemble du Valais.

Ainsi, avant de prétendre créer une place de marché commune aux destinations valaisannes, il est essentiel de concevoir une stratégie de digitalisation et surtout de sensibiliser les acteurs à une culture de la donnée. Les questions de responsabilité et de mise à jour des données sont clés dans la mise en place d'une place de marché. Pour arriver à une plateforme solide et fonctionnelle, il faut débiter la réflexion depuis la base et entamer la construction progressivement.



Que ce soit pour la mise en place d'une stratégie digitale au sein d'une destination ou au niveau cantonal, les initiateurs se retrouvent confrontés aux mêmes problèmes : le manque de connaissance des acteurs en la matière, le manque de confiance et de collaboration, le manque de vision stratégique, la question de la responsabilité, la question du financement ainsi que la mise en place d'un suivi efficace à long terme.

Il semble alors essentiel de commencer par renseigner et sensibiliser les acteurs aux défis de la digitalisation et de l'ampleur qu'elle prend dans le tourisme pour pouvoir ensuite les inclure dans le processus et leur donner confiance dans la démarche entreprise. Ce point est important car, sur le terrain, les acteurs sont tous en possession des données froides potentiellement génératrices de valeur ajoutée pour l'écosystème touristique régional. Pour que la plateforme soit de bonne qualité, ces dernières se doivent d'être à jour et de qualité, d'où l'importance d'avoir des acteurs conscients de cette nécessité.

Une fois que l'enjeu de la digitalisation est compris de tous, la réflexion sur le positionnement et la stratégie peut débuter. La digitalisation peut prendre plusieurs orientations. Il est donc primordial de définir quel but est recherché par ce processus (augmenter les ventes, améliorer la collaboration entre acteurs, simplifier le parcours clients, tendre vers une destination intégrée, améliorer sa présence en ligne, etc.). Pour pouvoir passer du concept à la mise en œuvre, des réponses claires doivent pouvoir être apportées aux questions suivantes :

- ***Qui est en charge de la transition et du suivi de la digitalisation ?***
- ***Quelles sont les ressources humaines et financières à disposition ?***
- ***Comment pérenniser la solution sélectionnée dans son fonctionnement à long terme (financement, ressources humaines, gestion des données et mises à jour) ?***
- ***Quelles sont les données nécessaires pour atteindre le but défini ? Comment et par qui sont-elles collectées, formatées et mises en valeur ?***

Les réponses à ces questions permettront de pouvoir comparer les possibilités existantes et de définir laquelle sera la plus appropriée aux buts et aux contraintes du projet de digitalisation, indépendamment du fait que le projet concerne une destination, plusieurs d'entre elles ou l'ensemble du canton. D'autre part, des critères précis en vue d'un soutien financier de la NPR devront être définis par le canton. Dans ce sens, nous pensons que des exigences minimales en termes d'ouverture des systèmes doivent figurer parmi ces critères.

Etant donné que la mise en œuvre de nouvelles solutions est partiellement financée par des fonds publics tels que ceux de la NPR, il y a lieu de définir précisément les conditions nécessaires pour que ce type de financement puisse être accordé.

Quelle que soit la solution choisie, il convient de rappeler que sa mise en œuvre exige une formation de tous les acteurs pour en assurer une utilisation optimale. L'accompagnement des acteurs est un facteur clé de leur mise en confiance et de la pérennisation de la solution. Il se doit d'être constant dès que la solution est mise en place. Si la solution choisie inclut de la vente en ligne, il faut également prévoir du personnel à disposition pour l'accompagnement de la clientèle en cas de panne, erreur de manipulation, problème de compréhension, etc.

**Illustration par la feuille
de route (annexe page
suivante)**

Annexe : feuille de route

Objectifs	Feuille de route	Acteurs concernés	Organismes référents	Préconisations de mises en œuvre
1) Sensibilisation à la digitalisation	<i>« Evangélisation » de la culture digitale dans le tourisme valaisan</i> Hypothèse 1) La mission des OT est révisée. Ils disposent de moyens supplémentaires pour jouer le rôle de tiers de confiance en se rapprochant de leurs partenaires touristiques et en les sensibilisant aux enjeux de la digitalisation ; en les encourageant à se former ou en les formant eux-mêmes. Une partie de la promotion des destinations est confiée à Valais Wallis Promotion.	Offices du tourisme Acteurs des destination	Ritzy* formation continue	Formations, séminaires Conférences Ateliers one-to-one
			Institut Tourisme	Workshops, conférences, mandats
			Observatoire Valaisan du Tourisme	Veille et blogs
			Cimark	Coaching
			Consultants privés	Coaching
		Université populaire du Valais Romand	Cours théoriques	
2) Digitalisation et collecte des données touristiques	<i>Toutes les données nécessaires à la gestion stratégique des destinations ne sont de loin pas digitalisées ou exploitables. Il est indispensable de générer des données de qualité afin de soutenir les orientations stratégiques (développement, promotionnelles ou financières).</i>			
	Hypothèse 1) Acquisition de nouvelles données touristiques Sensibilisation auprès des acteurs pour générer et/ou digitaliser les données touristiques	Acteurs touristiques et culturels (hôteliers, restaurateurs, activités de sports et loisirs, musées, etc.) et fournisseurs des données (ex : SKI DATA)	Associations faitières Chambre Valaisanne du Tourisme Cantons Offices de tourisme	Collecte des données par l'Observatoire Valaisan du Tourisme
	Hypothèse 2) Collecte volontaire des données touristiques Sensibilisation auprès des acteurs sur le partage et la collecte des données touristiques. La collecte de leurs données se fait sur une base volontaire.		Associations faitières Canton du Valais Offices de tourisme	Collecte des données par l'Observatoire Valaisan du Tourisme
Hypothèse 3) Collecte règlementée des données touristiques La création d'une base légale est nécessaire pour générer des données et/ou améliorer la collecte.	Canton du Valais Communes		Mise en place d'une législation permettant la collecte automatique par des services de l'Etat ou par l'Observatoire Valaisan du Tourisme	

<p>3) Consolidation des bases de données touristiques à l'échelle des destinations</p>	<p><i>S'assurer de la qualité des données froides pour offrir aux clients des renseignements actualisés et fiables</i></p>			
	<p>Hypothèse 1) La destination ne dispose pas encore de système d'informations touristiques (SIT) et souhaite développer un SIT à l'interne.</p>	<p>Offices de Tourisme Acteurs de la destination</p>	<p>L'Office de tourisme qui dispose d'un service IT</p>	<p>Option A : L'OT veut garder la maîtrise et s'assurer de la qualité de la saisie. Il doit disposer des ressources (à long terme) à l'interne pour assurer la collecte et l'actualisation des données froides dans le SIT.</p>
				<p>Option B : L'OT veut responsabiliser ses partenaires. Il doit disposer des ressources (à long terme) pour former les prestataires à l'utilisation du SIT et pour s'assurer de l'intégration des données dans le SIT. L'OT doit également développer une technologie permettant de connecter son SIT directement aux cms des prestataires pour leur permettre de ne saisir l'information qu'une seule fois.</p>
				<p>Avant de développer son SIT, l'OT devrait consulter d'autres destinations avec qui il a des stratégies de développement en commun/ partenariat promotionnel, etc. pour discuter des forces et faiblesses des solutions utilisées dans d'autres destinations, voire lancer l'idée d'une utilisation de SIT commun (cohérence territoriale, mutualisation des coûts, etc.) (Cf objectif 4, hypothèse 1)</p>
	<p>Hypothèse 2) La destination ne dispose pas encore de système d'informations touristiques (SIT) et souhaite développer un SIT en passant par un fournisseur externe.</p>	<p>Offices de Tourisme Acteurs de la destination</p>	<p>L'Office de tourisme qui ne dispose pas d'un service IT</p> <p>Un fournisseur technologique comme APIDAE</p>	<p>L'OT doit disposer de ressources pour être formées sur le logiciel.</p>
				<p>Option A : L'OT veut garder la maîtrise et s'assurer de la qualité de la saisie. Il doit disposer des ressources (à long terme) à l'interne pour assurer la collecte et l'actualisation des données froides.</p>
				<p>Option B : L'OT veut responsabiliser ses partenaires. Il doit disposer des ressources (à long terme) pour former les prestataires à l'utilisation du SIT et pour s'assurer de l'intégration des données dans le SIT. Le SIT du fournisseur technologique doit être compatible aux cms des prestataires pour une saisie unique de l'information.</p>
				<p>Avant de développer son SIT, l'OT devrait consulter d'autres destinations avec qui il a des stratégies de développement en commun/ partenariat promotionnel, etc. pour discuter des forces et faiblesses des solutions utilisées dans d'autres destinations, voire lancer l'idée d'une utilisation de SIT commun (cohérence territoriale, mutualisation des coûts, etc.) (Cf objectif 4, hypothèse 1)</p>

4) Renforcement des coopérations entre les destinations	<p>Hypothèse 1) Création d'un système d'informations touristiques commun Les destinations possédaient déjà leur propre SIT mais souhaitent désormais travailler sur un outil partagé permettant l'intégration et la gestion des données froides à l'échelle d'une région</p>	Offices de Tourisme	Offices de tourisme Un fournisseur technologique comme APIDAE	<p>Les OT étudient chacun des systèmes (SIT) actuellement en place. Ils doivent s'entendre sur l'utilisation d'un même système.</p> <p>Option A : Les OT décident d'abandonner leurs solutions actuelles et implémentent un nouveau SIT. Ils devront alors allouer les moyens suffisants pour former leurs personnels au nouveau logiciel</p> <p>Option B : Les OT veulent chacun garder leurs solutions actuelles. En contrepartie, ils devront s'assurer que la nouvelle solution technologique sera compatible avec les SIT existants (synchronisation) pour la centralisation des informations sur le nouveau SIT</p>
	<p>Hypothèse 2) Création d'une plateforme de partage des données Les destinations souhaitent partager leurs données les unes avec les autres ainsi qu'avec d'autres institutions pour aider leurs décisions stratégiques et/ou promotionnelles</p>	Offices de Tourisme Valais Wallis Promotion Suisse Tourisme Fournisseurs de données Acteurs touristiques et culturels (hôteliers, restaurateurs, activités de sports et loisirs, musées, etc.) et fournisseurs des données (ex : SKI DATA)	Observatoire Valaisan du Tourisme	Intégration des données dans les Dashboard de destinations

5) Définir une stratégie de commercialisation de l'offre touristique à l'échelle des destinations	<i>Les préalables pour implanter une stratégie d'e-commerce</i>			
	Hypothèse 1) Une destination veut vendre des produits touristiques avec sa propre centrale de réservation Pour vendre les produits touristiques, la destination choisit une centrale de réservation. Cela implique que les paiements sont centralisés et que l'OT se chargera de la redistribution	Offices de Tourisme Acteurs touristiques	Institut Tourisme HES-SO Valais	Mandat pour réaliser un benchmarking des solutions existantes à destinations des OT
			Offices de Tourisme	L'OT doit se doter d'un service des ventes avec un service clients et comptabilité spécialement pour la centrale de réservation. L'OT doit créer des produits touristiques avec les partenaires et assurer le suivi des calendriers de réservation.
			Offices de Tourisme	L'OT doit convaincre les acteurs touristiques pour créer le partenariat
			TOMAS, Deskline	L'OT veut continuer à ne vendre que de l'hébergement. Il peut conserver son DMS actuel s'il dispose des fonctionnalités suffisantes.
			Ingénierie, B4F, Peaksolution	Option A : L'OT veut vendre des activités de loisirs et choisit de conserver son DMS actuel. Il devra choisir une autre solution en complément de son DMS car il ne sera probablement pas assez fonctionnel. Cette nouvelle solution devra être compatible avec le SIT. Option B : L'OT veut vendre des activités de loisirs et choisit de changer de DMS. Il pense que multiplier les solutions sera onéreux et ajoutera de la complexité technologique. Il décide plutôt d'abandonner son DMS actuel pour se former à une nouvelle solution plus sophistiquée qui permet la commercialisation et la gestion de produits touristiques. Quel que soit le DMS, il doit être compatible avec le SIT pour permettre une saisie unique de l'information touristique.
	Hypothèse 2) Une destination veut vendre des produits touristiques avec sa propre place de marché Pour vendre les produits touristiques, la destination choisit une place de marché. La vente des produits touristiques est sous la responsabilité des acteurs touristiques et le paiement leur est directement versé.	Offices de tourisme Acteurs touristiques	Institut Tourisme HES-SO Valais	Mandat pour réaliser un benchmarking des solutions existantes à destinations des OT
			Offices de Tourisme	L'OT doit former les acteurs touristiques à l'utilisation de la <i>marketplace</i> (gestion des calendriers, des réservations, mise à jour des offres, etc.)
			Acteurs touristiques	Les acteurs touristiques sont autonomes et peuvent gérer leur propre offre sur la plateforme.
			Le fournisseur technologique	La solution doit être très efficace et simple d'utilisation car les acteurs doivent alimenter la plateforme. La fonctionnalité de paiement doit être infallible La solution technologique doit être compatible avec le SIT, ainsi que les pms (systèmes de réservation et de gestion actuels des prestataires)
	Hypothèse 3) Une destination ne souhaite pas développer son propre système de vente en ligne La destination préfère coopérer avec les OTA et Google pour la vente en ligne des activités du territoire.	Offices de Tourisme Acteurs du tourisme	Offices de tourisme	La destination doit sensibiliser ses partenaires et expliquer les enjeux de la commercialisation en ligne (le financement d'une plateforme propre vs le paiement des commissions sur les OTA)
			Offices de tourisme, Ritzly* formation continue, Institut Tourisme, Observatoire Valaisan du Tourisme, Cimark, Consultants privés, Université populaire du Valais Romand	Option A : L'OT encourage les partenaires à se former auprès d'organismes sur l'utilisation de plateformes comme Google My Business, Airbnb Expériences ou Booking Expériences, et éventuellement les former et les conseiller sur l'expérience utilisateur. (cf objectif 1)
Offices de tourisme			Option B : L'OT gère pour le compte des partenaires les comptes Google My Business	

6) Plateforme e-commerce valaisanne	<i>Les préalables pour l'implantation d'une plateforme de vente en ligne à l'échelle du Valais</i>			
	Hypothèse 1) Une plateforme de réservation à l'échelle du Valais	Valais Wallis Promotion Etat du Valais	Valais Wallis Promotion	<p>La plateforme de réservation valaisanne doit comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un service clients avec les ressources disponibles le soir et le week-end pour porter assistance aux clientèles • Des moyens financiers et humains doivent être mis en œuvre pour assurer la maintenance et le service technique de la plateforme • Un service de vente en relation avec les destinations pour la création de produits touristiques • Un service de comptabilité pour assurer le versement des revenus issus des ventes. Il faut également définir comment s'organise la rétribution (aux destinations qui reversent aux prestataires ? aux prestataires directement ?) • Un service marketing et un budget marketing conséquent pour promouvoir la plateforme sur les moteurs de recherche, faire de la GRC, etc. • Une analyse des retours sur investissements grâce à une plateforme de partage des données touristiques (cf objectif 4, hypothèse 2)
		Valais Wallis Promotion Fournisseur technologique type Peaksolution	<p>Option A : La volonté est d'homogénéiser les DMS. Un système de management est imposé. Cela nécessite de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Former les destinations au nouveau DMS. • Choisir une nouvelle technologie (DMS) qui se synchronise avec le SIT des destinations • Avoir une technologie qui crée des passerelles avec les pms existants des acteurs. <p>Option B : Les destinations conservent leurs DMS. Cela nécessite de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Choisir une solution capable de créer des passerelles technologiques compatibles avec les différents DMS des destinations. • Surveiller auprès de chaque destination les évolutions technologiques afin que la solution (passerelles) soit toujours opérationnelle 	



Contact

**Observatoire valaisan du
tourisme**
c/o Institut de Tourisme
TechnoPôle 3
CH - 3960 Sierre

T +41 27 606 90 88
F +41 27 606 90 00

info@tourobs.ch
www.tourobs.ch

