

Catherine GOUTTÈS

**Mémoire professionnel soutenu dans le cadre de
l'Executive MBA Management public territorial
- Mai 2019 -**

**NUMÉRIQUE ET TERRITOIRE :
L'EXPÉRIENCE CLIENT DU TOURISTE EN
« SAVOIE MONT BLANC »**

« Executive summary »

PLAN DU MÉMOIRE ET SOMMAIRE DU RÉSUMÉ

INTRODUCTION **page 1**

**PARTIE I : GRÂCE AU NUMÉRIQUE, UNE EXPÉRIENCE
CLIENT AMÉLIORÉE POUR LES TOURISTES** **page 2**

**CHAPITRE I – LA PRÉPARATION DU SÉJOUR FACILITÉE PAR LE
NUMÉRIQUE** **page 2**

I. ÉTAPE 1 : L'ASPIRATION AU VOYAGE **page 2**

Pour le touriste : l'ouverture du champ des possibles

Pour le professionnel : l'obligation de construire son image touristique

II. ÉTAPE 2 : LA PRISE DE DÉCISION **page 3**

Pour le touriste : passer du rêve à la réalité en quelques clics

Pour le professionnel : créer le déclic

III. ÉTAPE 3 : LA PRÉPARATION DU SÉJOUR **page 3**

Pour le touriste : faire les bons choix pour voyager « zen »

Pour le professionnel : personnaliser l'offre pour conforter le touriste

**CHAPITRE II- UNE EXPÉRIENCE CLIENT AUGMENTÉE ET PROLONGÉE
APRÈS LE SÉJOUR** **page 4**

I. ÉTAPE 4 : LA VISITE **page 4**

Pour le touriste : réussir ses vacances grâce au « phygital »

Pour le professionnel : accompagner le touriste au quotidien

II. ÉTAPE 5 : LE POST-SÉJOUR **page 5**

Pour le touriste : le bonheur est dans le partage

Pour le professionnel : faire du touriste un ambassadeur

**PARTIE II : LE POINT DE VUE DES TERRITOIRES : APPORTS
DU NUMÉRIQUE À LA POLITIQUE TOURISTIQUE EN
« SAVOIE MONT BLANC »** **page 6**

**CHAPITRE I- LE NUMÉRIQUE : CATALYSEUR DE L'ATTRACTIVITE
DES TERRITOIRES** **page 6**

I. LE « BIG DATA » AU SERVICE DE LA CONNAISSANCE DU CLIENT

A. Système d'Information Touristique **page 6**

B. L'Observatoire « Savoie Mont Blanc Tourisme » **page 6**

C. L'utilisation de la solution « Fluxvision » **page 7**

**II. LES NOUVEAUX OUTILS DE PROMOTION DU TERRITOIRE GRÂCE
AU NUMÉRIQUE**

A. La communication digitale **page 7**

B. L'Open data : outil de promotion du territoire ? **page 8**

**CHAPITRE II – LE NUMÉRIQUE : FRACTURE OU OUTIL DE COHÉSION
DES TERRITOIRES ?** **page 8**

**I. LA FRACTURE NUMÉRIQUE : QUEL IMPACT SUR LE TOURISME EN
« SAVOIE MONT BLANC » ?**

A. La couverture numérique du territoire **page 8**

B. La transformation numérique des acteurs privés et publics **page 9**

II. LE NUMÉRIQUE : OUTIL DE COHÉSION DES TERRITOIRES ?

A. Le numérique : facilitateur de la diversification **page 10**

1) La diversification l'hiver au sein des stations

2) La diversification vers les activités d'été au sein et au-delà des stations

B. Le numérique au service de la coopération entre les acteurs **page 11**

1) Les moyens en place **page 11**

a) Le programme ambassadeurs « Savoie Mont Blanc »

b) Le Cluster montagne

c) L'Université « Savoie Mont Blanc »

2) Les perspectives : faire circuler les populations touristiques et les
revenus au sein des territoires **page 11**

a) Au-delà de la data : la plateforme

b) Overtourisme sur le toit de l'Europe

CONCLUSION **page 12**

INTRODUCTION

Jean Mistler a écrit : « Le tourisme est l'industrie qui consiste à transporter des gens qui seraient mieux chez eux, dans des endroits qui seraient mieux sans eux. »

Cette citation met en évidence, comme une photo en négatif, l'importance de l'expérience client et de la relation, souvent ambiguë, entre les touristes et le territoire visité. Prémonitoire, elle annonce aussi l'« overtourisme »... et pourtant, le tourisme, qui représente plus de 7% du PIB de la France, constitue une manne dont son économie ne saurait plus se passer.

Une étude du cabinet McKinsey montre que le tourisme constitue le secteur économique dans lequel la transformation numérique des usages est la plus forte. Il n'est donc pas étonnant que plusieurs institutions, dont Territoires Conseils, le CESE et bien entendu le Conseil interministériel du tourisme, se soient intéressées à la place du numérique dans l'activité et les politiques touristiques. Ils dressent un panorama à l'échelle nationale et formulent des conseils, recommandations ou axes d'actions.

L'objet du mémoire présenté en mai 2019, qui s'appuie notamment sur ces publications, est de proposer un panorama à l'échelle plus resserrée d'un territoire - Savoie Mont Blanc - qui constitue l'une des premières destinations touristiques de France, en mettant en lumière les apports concrets – ou possibles - du numérique, pour son attractivité touristique et sa cohésion.

La France demeure la première destination touristique mondiale depuis plus de 10 ans, sachant que sa clientèle touristique se répartit pour près de 80% entre cinq destinations, dont les Alpes font partie. Or, le territoire Savoie Mont Blanc est la principale destination touristique des Alpes françaises, bénéficiant d'une offre très diversifiée. Leader au plan mondial pour la pratique du ski avec 112 stations (soit la moitié des stations des Alpes françaises), première destination montagne française d'été, le territoire bénéficie aussi de 3 des 10 plus grands lacs naturels de France, sans compter les rives françaises du lac Léman. En complément aux activités « nature », le patrimoine permet de développer des activités autour de forts, châteaux et abbayes. Par ailleurs, les festivals génèrent plus de 100 000 entrées ; l'œnotourisme et le tourisme d'affaires se développent. Le poids du tourisme dans l'économie du territoire dépasse largement la proportion nationale ; en effet, les seules dépenses en stations représentent 19% du PIB des deux départements et les emplois touristiques 16% de l'emploi salarié du secteur privé, enregistrant une progression de 38% de 2007 à 2017, alors que le nombre d'emplois des autres activités économiques du territoire reste stable sur la même période.

Pour autant, le territoire n'est pas homogène, au sein même de chacun de ses deux départements, du fait de la géographie ; il en résulte un développement touristique nettement différencié (les stations de Tarentaise concentrent 55% des retombées économiques du ski en Savoie Mont Blanc), qui ne facilite pas la cohésion entre les différentes parties du territoire.

Si l'on se réfère à la citation de Jean Mistler, les apports du numérique peuvent être abordés sous deux angles : le point de vue des touristes et celui des « endroits qui seraient mieux sans eux », i.e du territoire Savoie Mont Blanc. L'approche par les territoires a longtemps prévalu – et ne peut être négligée à l'heure des réactions contre « l'overtourisme ». Toutefois, la révolution numérique, l'arrivée de générations « digital natives » et le développement de la concurrence incitent le monde du tourisme à déployer de nouvelles stratégies.

Dès 2015, le rapport du Conseil de promotion du tourisme « 20 sur 20 en 2020 – 40 mesures pour relever le défi », plaide « pour une stratégie numérique du tourisme fondée sur

l'expérience client : bien maîtrisé, le numérique est un atout. Pour les destinations, il accroît l'aire de chalandise. Nous sommes convaincus qu'il faut se placer du côté du touriste pour définir une stratégie intelligente. En matière numérique, c'est en effet l'expérience utilisateur qui fait foi : de la décision à la réservation, de l'expérience vécue à l'avis posté. »

Répondant à cette invitation, ce mémoire s'inspire largement, en termes conceptuels, de la Note rapide de l'IAU n°775, qui propose de fonder l'attractivité du territoire sur l'expérience vécue du voyageur. Ainsi, suivant l'approche centrée sur l'expérience client, développée par le « design de services » et le marketing expérientiel, la première partie montrera comment le numérique améliore l'expérience client des touristes. La seconde partie se placera du point de vue du territoire en s'interrogeant sur les apports du numérique comme catalyseur de son attractivité touristique et sur son rôle dans la cohésion des espaces le composant.

PARTIE I - GRACE AU NUMÉRIQUE, UNE EXPÉRIENCE CLIENT AMÉLIORÉE POUR LES TOURISTES

Si l'alliance du physique et du digital (« phygital ») permet de faire vivre une nouvelle expérience d'achat au client dans les magasins, le concept s'applique également à l'expérience client du touriste, dont les aspirations et les pratiques ont considérablement évolué, sous l'effet de l'accroissement de la mobilité et des apports du numérique. Pour maintenir et développer son attractivité, le territoire doit donc mettre en œuvre une démarche marketing plaçant le client (en l'occurrence le touriste) au cœur de sa politique.

Le territoire étudié dans ce mémoire a confié l'ensemble de sa promotion touristique sur les marchés français et internationaux à l'association « Savoie Mont Blanc Tourisme », présente à Annecy, Chambéry et Paris, qui a précisément axé sa stratégie de promotion touristique vers l'expérience client, abordée en valorisant quatre « univers » : la neige, les lacs, la montagne été et les saveurs. Afin de traiter concrètement le sujet tout en restant dans le cadre du mémoire, il fallait choisir un seul des quatre univers pour en analyser le parcours utilisateur. Le choix du plus emblématique, la neige et de son activité vedette, le ski, offre la plus grande richesse d'analyse car les efforts et les moyens consacrés sont à la hauteur des enjeux. Le persona retenu dans cette approche est la tribu familiale comportant au moins un « millennial ».

CHAPITRE I – LA PRÉPARATION DU SÉJOUR FACILITÉE PAR LE NUMÉRIQUE

I. ÉTAPE 1 : L'ASPIRATION AU VOYAGE

Pour le touriste, le numérique apporte l'ouverture du champ des possibles. L'aspiration au voyage se réfère traditionnellement à l'expérience passée, à des « influenceurs » et à la recommandation par la famille ou les amis. Internet permet une diversification inédite des influences, un élargissement des amis aux réseaux sociaux et un vaste partage des expériences.

Il en résulte, pour le professionnel, l'obligation de construire son image touristique. Dans l'objectif d'initier une recherche de la part d'un prospect, il doit susciter l'envie, faire rêver et cibler le public. La destination possède de nombreux atouts, mis en valeur

notamment par « Savoie Mont Blanc Tourisme » sur son site internet ainsi que sur Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest et Youtube (cf. notamment les vidéos « Carte blanche à... »).

II. ÉTAPE 2 : LA PRISE DE DÉCISION

Le touriste peut désormais passer du rêve à la réalité en quelques clics car le numérique lui permet la recherche plus précise d'informations (sites touristiques, tarifs, hébergement, transport,...), l'évaluation des coûts globaux du séjour, la consultation des réseaux sociaux pour les avis de visiteurs, la comparaison entre les destinations.

72% des vacanciers français en séjour l'hiver sur le territoire réservent leur hébergement à l'avance et parmi eux, 69% le font en ligne ; 31% réservent à l'avance leur location de matériel, 28% leur forfait et 18% leurs cours de ski tandis que 21% réservent leur déplacement. Le numérique permet ainsi de conjuguer les avantages d'un voyage organisé et la souplesse d'un voyage en individuel, en personnalisant les prestations afin de les adapter au mieux aux besoins.

Pour le professionnel, il s'agit de créer le déclic, c'est-à-dire de finaliser les réservations, en proposant une vision attractive et en facilitant le choix.

La révolution digitale a créé un double mouvement de désintermédiation (la facilité de la mise en relation permettant aux internautes de se passer des agences de voyages traditionnelles) et de ré-intermédiation car le tourisme a été l'un des premiers secteurs touchés par l'irruption de plateformes comme intermédiaires entre les entreprises de transport, les tours opérateurs et les réceptifs d'une part, les voyageurs d'autre part. Elles ont profité de lacunes dans le parcours client pour s'y insérer en proposant des services de comparaison et de réservation. Plusieurs plateformes sont spécialisées dans le domaine du ski et offrent un choix allant de l'hébergement seul à l'ensemble comprenant repas + forfaits + location de matériel de ski + cours de ski :

- en première position : le site www.travelski.com, spécialiste de la réservation de ski à la carte sur Internet, appartenant à Travelfactory, racheté par la Compagnie des Alpes
- en 11ème position (après 10 plateformes de réservation de voyageurs et comparateurs) : www.france-montagne.com, association créée en 2010 en tant que structure référente de la montagne française dans le domaine du tourisme, implantée sur le parc d'activités « Alpespace », sur la commune de « Porte-de-Savoie »
- très loin derrière : www.mon-sejour-en-montagne.com, plateforme de réservation lancée en septembre 2018 par l'ESF pour élargir son offre initiale concernant les cours de ski. Elle permet de réserver sans intermédiaire ni majoration de tarif et avec des taux de commission plus faibles que ceux des plateformes commerciales. Toutefois, cette plateforme peine à trouver sa place parmi les « poids lourds » cités ci-dessus.

Enfin, une « start-up du numérique » apportant une forte valeur ajoutée à cette étape est mise en valeur par le « Welcome City Lab » : Visitdata développe, en partenariat avec la société G2A qui anime depuis 10 ans près de 80 observatoires de l'activité touristique en montagne, un outil de pilotage de la saison d'hiver, permettant de réagir aux variations de fréquentation.

III. ÉTAPE 3 : LA PRÉPARATION DU SÉJOUR

Le touriste souhaite faire les bons choix pour voyager « zen » : c'est l'étape des recherches précises pour planifier le volet logistique de son déplacement et de ses activités.

Parmi les vacanciers français, la voiture reste le moyen privilégié (77%, contre 21% pour le train). Pour 52% de la clientèle française, la qualité, le confort ou la durée du voyage aura un impact sur le choix de station la prochaine fois. Or, son premier facteur d'insatisfaction est le confort et temps de voyage, sans doute lié aux dates de séjour car 54% des arrivées de la clientèle française l'hiver en Savoie Mont Blanc ont encore lieu le samedi, alors que 43% de la clientèle seraient prête à changer son jour d'arrivée afin d'éviter les désagréments du voyage.

Le professionnel a tout intérêt à personnaliser son offre pour conforter le touriste : afin d'éviter les annulations et de réunir les conditions de la satisfaction client, il faut maîtriser l'imaginaire véhiculé, faciliter l'utilisation des services et rassurer le visiteur.

Comme l'étape 2, le volet logistique a connu très tôt la transformation numérique, avec l'apparition des sites de réservation des transports collectifs, dont l'impact a été accentué par le développement du train à grande vitesse et l'explosion du low-cost. La vitesse, la chute des prix et la facilité de réservation ont raccourci les distances et ouvert de nouveaux horizons aux touristes, particulièrement à la clientèle étrangère. Le numérique permet également de mieux répondre aux besoins de chaque voyageur, en lui proposant une information en temps réel, un itinéraire personnalisé en fonction de sa localisation et de l'état du réseau, ou de changer son billet sur son smartphone juste avant le départ. Pour la voiture aussi, l'apport du numérique est déterminant car, en facilitant la mise en relation, il a permis le développement fulgurant du co-voiturage et la « seconde vie » de l'auto-stop. Reste toutefois le problème du jour d'arrivée : quelques sites ont été créés dans l'objectif de faciliter le « départ décalé », dont deux exemples sont cités dans le mémoire...malheureusement en dehors du territoire Savoie Mont Blanc.

CHAPITRE II- UNE EXPÉRIENCE CLIENT AUGMENTÉE ET PROLONGÉE APRÈS LE SÉJOUR

I. ÉTAPE 4 : LA VISITE

Le touriste aspire à réussir ses vacances grâce au « phygital ».

Cette étape, capitale puisqu'elle constitue le cœur de l'expérience client, se compose de trois moments : l'arrivée, le séjour et le départ. Le numérique améliore nettement l'expérience client, en termes de fluidité mais aussi en permettant au touriste d'être « actif » et d'intégrer facilement à son programme, pendant le séjour, des activités « annexes », qui augmentent son panier moyen. La wi-fi et une bonne connexion mobile sont ainsi incontournables, pour le confort des touristes...mais aussi pour faciliter leur accès à toute l'offre de services de la destination.

Pour le professionnel, l'enjeu est donc d'accompagner le touriste au quotidien, en répondant à ses attentes (qualité de l'accueil, hébergement, restauration, activités), en lui simplifiant la vie, en susciter son émotion et en lui proposant de l'inattendu.

Pour aller encore plus loin dans l'anticipation, la satisfaction, voire l'amplification des attentes des touristes, est apparue la notion « d'internet de séjour », un « concept qui, à travers toute une panoplie d'outils (wi-fi gratuit, sites web de séjour, solutions mobiles, accueil dans les offices de tourisme, information papier et affichage), apporte une réponse personnalisée à chacun. »

Le paiement est également un domaine d'innovation important dans le parcours client, avec notamment la solution développée par la société « Payintech », incubée au Welcome City Lab, qui se présente comme « le standard européen du paiement cashless », déployée dans plusieurs stations de montagne (par exemple La Plagne).

Enfin, pour conserver leur clientèle, les stations doivent diversifier leur offre, vers les « nouvelles » glisses et activités (parapente, vélo-neige...), de bien-être, culturelles,...

II. ÉTAPE 5 : LE POST-SÉJOUR

Pour le touriste, le bonheur est dans le partage de l'expérience vécue.

Cette dernière étape, essentielle pour la réputation d'un territoire et la fidélisation du client, existait avant l'ère numérique mais, à part l'envoi d'informations en vue d'un prochain séjour, elle n'était guère identifiée comme un besoin du client et une étape à part entière de son parcours. La transformation numérique en a révélé l'importance et a donné à l'enjeu de réputation une nouvelle dimension, en sortant du cadre familial et des proches pour s'ouvrir au « village mondial ».

Elle a aussi donné aux professionnels les moyens d'agir sur les deux volets : la fidélisation et la réputation, afin de conforter son lien avec le territoire : c'est à ce moment que le touriste va « décider » de la réputation à lui donner, en devenant un ambassadeur...ou un détracteur.

L'enjeu du professionnel est ainsi de fidéliser le touriste et d'en faire un ambassadeur, en utilisant sa capacité d'influenceur ; à cet effet, il doit soigner la relation client et proposer de nouveaux motifs de séjours. Facebook, Youtube et Instagram constituent les canaux majeurs pour l'e-réputation de la destination.

Bien que les actions de communication pour asseoir la notoriété des destinations aient toujours existé, la surface, la puissance et les possibilités de ciblage de la communication digitale sont sans commune mesure avec les moyens de promotion mis en œuvre avant l'ère numérique. Par ailleurs, pour les touristes, la possibilité de rester acteurs de leur expérience après leur séjour, le fait de savoir que leur avis compte vraiment et qu'il peut être partagé avec des milliers voire des millions de personnes, d'obtenir une reconnaissance de la part de ses amis ou de parfaits inconnus grâce à une photo, une vidéo ou un texte postés sur les réseaux constituent un usage vraiment nouveau qui leur apporte une valeur ajoutée certaine (cf. exemple de Val Thorens).

Le succès de cette dernière étape du post-séjour se mesurera au taux de fidélité, qui n'impactera pas que la saison d'hiver. En effet, la baisse de la durée d'enneigement incite les stations à développer une offre d'été, pour partie dans le prolongement de certaines activités d'hiver. Elle rejoint en partie les activités proposées en dehors des stations de sports d'hiver, en montagne ou en vallée (alpinisme, randonnée, trail, vélo, parapente, activités bien-être, etc.). Si certaines activités traditionnelles existaient bien avant la naissance des stations, l'évolution des pratiques et les facilités de diffusion de l'information grâce au numérique jouent un rôle majeur dans le succès de cette diversification, qui va dans certains cas jusqu'à une reconversion de ce qu'il convient alors plutôt d'appeler « stations de montagne ». L'offre touristique en Savoie Mont Blanc est aussi complétée par les activités culturelles, les lacs, le thermalisme, l'œnologie,...

Partie II - LE POINT DE VUE DES TERRITOIRES : APPORTS DU NUMÉRIQUE À LA POLITIQUE TOURISTIQUE EN « SAVOIE MONT BLANC »

Après avoir suivi le parcours client d'un touriste en « Savoie Mont Blanc », en identifiant comment le numérique améliore les réponses apportées à ses attentes par les professionnels privés et publics, plaçons-nous du point de vue des territoires. Territoires Conseils a publié une analyse de stratégies conduites par quelques collectivités pionnières, mettant en évidence que le numérique constitue un bouleversement de l'ensemble de l'écosystème des acteurs du tourisme et implique une mobilisation de l'ensemble des parties prenantes, notamment pour faire face à la concurrence des géants mondiaux (Airbnb, Booking.com, Expedia...auxquels on peut aujourd'hui ajouter Google et Facebook), aux risques d'ubérisation et d'inadaptation de l'offre existante aux nouvelles pratiques des voyageurs. Mais le numérique apparaît aussi comme une opportunité, essentiellement pour la visibilité et la promotion du territoire.

Le chapitre I présente les apports du numérique aux politiques mises en œuvre par le territoire pour développer son attractivité touristique. Par ailleurs, les opportunités d'élargissement de l'offre touristique et de professionnalisation des acteurs touristiques sont des facteurs de cohésion des territoires ; le chapitre II s'attachera à explorer en quoi le numérique peut, au-delà de la « fracture » se révéler être un outil au service de cette cohésion.

CHAPITRE I - LE NUMÉRIQUE : CATALYSEUR DE L'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES

I. LE « BIG DATA » AU SERVICE DE LA CONNAISSANCE DU CLIENT

La proposition d'une expérience client adaptée passe par la connaissance du client. A cet effet, le territoire Savoie Mont Blanc s'est doté de différents moyens.

A. Système d'Information Touristique

Le Système d'Information Touristique de la région Rhône-Alpes (SITRA), étendu à la nouvelle région, s'est transformé en « réseau APIDAE » en 2015 lorsque les régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Ile-de-France, ainsi que le département du Tarn, l'ont rejoint. Il offre aux collectivités territoriales membres (et leurs offices de tourisme) un entrepôt de données, utilisé pour gérer de façon collaborative les informations touristiques de l'ensemble des territoires couverts par le réseau, ainsi qu'un ensemble de services pour gérer ses données en s'assurant de leur qualité (fiabilité et qualification) et les utiliser dans leur communication digitale.

B. L'Observatoire « Savoie Mont Blanc Tourisme »

Service reconnu pour ses compétences dans le domaine du suivi de l'offre, de la fréquentation touristique et des études de clientèles, l'observatoire expérimente également de nouveaux process de traitement et de mesure de l'activité touristique. Par ailleurs, sa mission d'études lui permet chaque année de faire un focus approfondi sur une des filières touristique.

C. L'utilisation de la solution « Fluxvision »

Cette solution d'indicateurs statistiques pour aide à la décision, développée par ORANGE, dans le cadre d'un partenariat signé avec Tourisme & Territoires en novembre 2013, applique des algorithmes d'anonymisation irréversible aux données du réseau mobile d'Orange en France, afin de produire des analyses de fréquentation et de déplacements de population entre différentes zones touristiques. En fin d'année 2018, 50 ADT disposent ainsi d'indicateurs innovants sur la fréquentation de leur territoire et/ou de leurs événements, qui leur permettent de comprendre d'où viennent leurs clients et d'améliorer ainsi l'accompagnement des professionnels locaux dans leur stratégie touristique. Flux Vision compte également parmi ses clients plusieurs acteurs privés du tourisme (parcs d'attractions, stations de ski, Compagnie du Mont Blanc qui l'utilise notamment dans l'objectif d'attirer une clientèle nouvelle, au-delà du lieu de séjour de la vallée de Chamonix, dans un rayon permettant une visite à la journée.

II. LES NOUVEAUX OUTILS DE PROMOTION DU TERRITOIRE GRÂCE AU NUMÉRIQUE

La promotion du tourisme est une compétence partagée entre les différents échelons territoriaux, selon l'organisation résultant de la loi NOTRe ; tous s'appuient sur le numérique.

A. La communication digitale

Au niveau national, dans sa mission en faveur du développement et de la promotion des marques de destinations à l'international, Atout France s'appuie non seulement sur ses 32 bureaux dans le monde mais aussi sur le site France.fr, qui permet d'inviter les internautes du monde entier (en 16 langues), à venir (re)découvrir l'art de vivre des destinations françaises.

La particularité de la destination est de regrouper la promotion des deux départements qui la composent dans l'association « Savoie Mont Blanc Tourisme », qui a fait le choix de la révolution numérique depuis de nombreuses années, en s'appuyant fortement sur la production et la diffusion de contenus de qualité sur ses différents canaux. Les composantes de sa communication digitale sont présentées ci-dessous de façon synthétique :

- Le site internet à destination du grand public : <http://www.savoie-mont-blanc.com/>
Au cœur de la stratégie de contenus, il concentre plus de 25 000 informations touristiques ; il a reçu 3 496 330 visites en 2018. Le référencement naturel représente 78% des sources de trafic
- Les Réseaux sociaux, la viralité, les blogueurs : principalement Facebook, Instagram et Twitter avec des actions et interactions au quotidien avec les différentes communautés ; l'association travaille avec de nombreux influenceurs sur les marchés français et étrangers

Au niveau infra-départemental, les EPCI ont intégré la compétence « promotion du tourisme et regroupé les offices de tourisme de leur territoire jusqu'au début de l'année 2019. Chacun développe sa propre communication digitale au niveau de son territoire, avec notamment des formats de sites internet différents et, pour certains, leur propre production vidéo. Les offices de tourisme des stations classées se voient déléguer la compétence et développent également leur stratégie marketing et de communication. La transformation numérique produit des effets bien au-delà des grandes stations, comme le montre deux exemples de communication digitale permettant à des acteurs locaux une réelle désintermédiation :

- La « micro-station » de Val Gelon-La Rochette (2 pistes de ski nordique), dont le gîte communal peut être réservé sur le site de la commune du Bourget en Huile (149 habitants)
- Les 5 « Cabanes là-haut », dans les arbres de La Thuile (323 habitants), qui bénéficient d'un site internet et d'un référencement lui assurant un taux de remplissage exceptionnel.

B. L'Opendata : outil de promotion du territoire ?

DATAtourisme, désormais rattaché à la mission « Etalab », rassemble au sein d'une plateforme nationale, les données d'information touristique produites par les Offices de tourisme, Agences départementales et Comités régionaux du tourisme, afin de créer un entrepôt national recensant tous les points d'intérêt touristique de France et de les diffuser en open data pour favoriser la création de services innovants au service de tous les territoires et destinations touristiques.

Parmi les exemples de « réutilisations » des données susceptibles de contribuer à la mise en valeur touristique des territoires : « waynote », l'application téléchargeable sur smartphone qui raconte les paysages au fil de l'autoroute et invite à des pauses de découverte près des sorties.

APIDAE laisse à ses membres la liberté de remonter leurs données, en soulignant :

- les bénéfices pour les territoires : l'opportunité de renforcer leur attractivité grâce à une diffusion des données vers des supports de taille nationale ou internationale ; l'optimisation des ressources et un gain de temps en ne "dealant" plus avec chaque diffuseur ; la maîtrise de ce qui est diffusé car beaucoup de données sont déjà disponibles
- les limites : l'impossibilité de restreindre les usages des données utilisées par les diffuseurs et de maîtriser où l'information est diffusée ; le risque d'obsolescence des informations sur les sites des « réutilisateurs », ce qui peut porter préjudice au territoire et à ses professionnels ; l'absence de retour au territoire de la valeur générée par l'usage des données, notamment la connaissance et les données sur les comportements clients.

Chapitre II – LE NUMÉRIQUE : FRACTURE OU OUTIL DE COHÉSION DES TERRITOIRES ?

Si la fracture numérique reste une réalité, tant en ce qui concerne la couverture numérique du territoire que la transformation digitale des acteurs, les facilités de communication et de coopération offertes par ce nouvel écosystème peuvent a contrario constituer un puissant facteur de cohésion des territoires.

I. LA FRACTURE NUMÉRIQUE : QUEL IMPACT SUR LE TOURISME EN « SAVOIE MONT BLANC » ?

A. La couverture numérique du territoire

La couverture des zones touristiques par le très haut débit est vitale, comme l'ont souligné par le rapport « 20 sur 20 en 2020 – 40 mesures pour relever le défi », rédigé en 2015 par le Conseil de promotion du tourisme et le rapport du CESE fin 2017. En effet, nous l'avons vu dans la première partie en observant le parcours client, la connectivité ne s'observe pas seulement en préparation du séjour mais également pendant, pour la sélection et la réservation.

Depuis 2010, plusieurs programmes nationaux successifs ont visé à intensifier le déploiement des réseaux numériques pour couvrir le territoire national en très haut débit, en mobilisant des moyens financiers de l'État, des collectivités territoriales ainsi que des opérateurs privés. L'Agence du numérique pilote notamment le Plan France Très Haut Débit. Elle intervient toujours en soutien à des écosystèmes territoriaux associant acteurs publics et privés, avec un rôle d'animation et de soutien à des initiatives locales.

- Concernant la couverture mobile en 4G, les obligations des opérateurs sont renforcées. En particulier, avec la loi Montagne, les élus peuvent saisir les services de l'État s'ils identifient une absence de couverture du centre de leur village.
- Concernant le Très Haut Débit, les collectivités territoriales, avec le soutien de l'État et de l'Union européenne, s'engagent à couvrir les territoires ruraux, en déployant des Réseaux d'Initiative Publique.

Au sein de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, la fusion s'est traduite par une augmentation de 40 % du budget des infrastructures dès la première année, en soutenant à hauteur de 450 millions d'euros les Réseaux d'Initiative Publique sur les 10 ans qui viennent. L'objectif est d'atteindre le 100% THD pour les habitants de la Région en 2021.

Et au niveau des départements, chacun a mis en œuvre une politique différente :

- Pour la Haute-Savoie, un premier plan de résorption des "zones blanches", a été réalisé en 2010 et 2011 par le SYANE. Aujourd'hui, l'objectif est de raccorder à la fibre optique 90% des entreprises d'ici 2020, et de couvrir 300 000 logements à l'horizon 2025. En complément, le "Plan Satellite", aide à l'équipement par satellite des particuliers et des entreprises situés dans des zones « blanches »
- Pour la Savoie, le Conseil départemental a résilié la délégation de service public afin de bénéficier du nouveau dispositif d'appel à manifestation d'engagements locaux : l'opérateur retenu s'est engagé à investir sur fonds propres pour couvrir 100% du département, à échéance 2023.

B. La transformation numérique des acteurs

1) L'accompagnement de la transformation numérique des acteurs privés.

Les TPE et PME du tourisme peuvent bénéficier de l'action de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, au titre de sa compétence en développement économique, avec notamment le programme « Atouts numériques » et la mise en œuvre de sa « Feuille de route numérique 2017-2021 ». Toutefois, les dispositifs régionaux s'adressant à un territoire comptant 770 000 entreprises, ils ne permettent pas de densifier les actions.

Les EPCI prennent le relai pour un accompagnement de proximité et les réseaux consulaires (Chambres de Commerce et d'Industrie et Chambres des Métiers des deux départements) travaillent en coordination et en complémentarité avec les collectivités territoriales.

2) La transformation numérique des acteurs publics

Les offices de tourisme sont le premier maillon de la chaîne et traditionnellement le point de contact privilégié des touristes. Or, l'on observe depuis plusieurs années une baisse de leur fréquentation, particulièrement chez les jeunes générations. Une enquête réalisée en 2017 par la fédération nationale dessine un office de tourisme idéal avant tout « lieu de vie » plus que

de passage, avec l'appui de conseillers chaleureux et dynamiques. Pour TERRITOIRES CONSEILS, l'utilisation massive des outils numériques ne signifie pas non plus la disparition progressive de l'office de tourisme mais plutôt l'évolution de ses fonctions, par exemple grâce aux bornes d'information, permettant aux agents de se concentrer sur une fonction à plus forte valeur ajoutée de conseil et d'accompagnement des touristes dans l'organisation de leur séjour. Un exemple : le projet porté par l'Office de tourisme de Chamonix pour le développement d'un accueil numérique intelligent et innovant, qui bénéficie d'une subvention FEDER de 270 K€

II. LE NUMÉRIQUE : OUTIL DE COHÉSION DES TERRITOIRES ?

Pour beaucoup de territoires ruraux et de moyenne montagne, la présence de capacités d'hébergements touristiques constitue, avec l'agriculture, l'une des principales activités économiques. Le numérique peut en cela constituer une réelle opportunité de développement en favorisant la mise en location d'hébergements, y compris dans de petites localités, grâce aux plateformes internet. Le supplément de consommation apporté par le tourisme contribue par ailleurs à nourrir la demande de produits locaux, entre autres agricoles. C'est le sens de l'intégration de la Marque Savoie au sein de Savoie Mont Blanc Tourisme, pour favoriser la convergence de deux secteurs clefs de l'activité du territoire : le tourisme et l'agriculture.

A. Le numérique : facilitateur de la diversification

1) La diversification l'hiver au sein des stations

Les stations doivent diversifier leurs activités pour répondre aux attentes des touristes et à la baisse de l'enneigement. Le numérique permet de faire connaître ces « nouvelles » activités beaucoup plus efficacement que l'affichage ou la distribution de brochures.

Plusieurs exemples : l'outil interactif des stations de « Savoie Mont Blanc Tourisme », qui intègre le critère de tri « nouvelles glisses » ; Val Thorens, qui utilise sa communication digitale pour inciter une clientèle familiale à essayer le ski de printemps afin d'élargir la saison ; la création récente des « Espaces ski de rando », qui déclinent le concept de « Station de trail » (cf. ci-dessous) en offrant base d'accueil, location de matériel, initiation technique et à la sécurité, pour une pratique du ski sur parcours balisés et sécurisés.

2) La diversification vers les activités d'été au sein et au-delà des stations

La « Station de trail » est née il y a quelques années dans le massif de la Chartreuse. Exemple abouti d'offre « phygitale », qui propose aux habitants et aux touristes de vivre une expérience bien réelle, facilitée, augmentée et sécurisée grâce au numérique, le concept ajoute aux prestations de la base d'accueil un Site Internet et l'application Smartphone, notamment pour télécharger les parcours géo-référencés et s'entraîner en toute sécurité. La dernière-née des stations de trail, au Col du Corbier, (en Haute-Savoie), contribue à la reconversion d'une station de ski en « espace montagne douce ». « Trace de trail », concurrent créé plus récemment avec une application « Trail Connect », met en œuvre une autre forme de collaboration, en déclinant son concept sous marque propre ou sous marque blanche pour le compte des collectivités (exemple : « Praz de Lys – Sommand Territoire de Trail : le trail face au Mont-Blanc »).

« Savoie Mont Blanc Tourisme », qui participe également à la diversification des activités touristiques, avec un périmètre d'action sur l'ensemble du territoire, a lancé deux applications gratuites pour répondre aux attentes des touristes adeptes du vélo (en 2014) et de la randonnée (en 2016). Les parcours peuvent être téléchargés sur mobile et la connexion à Apidae permet de trouver toutes les informations pratiques pour l'organisation d'un séjour.

S'inscrivant dans la même tendance du « touriste acteur de son séjour », Allibert lance pour « randonner en liberté » une application « Mon Roadbook », carnet de route numérique sur smartphone ; le célèbre tour du Mont-Blanc apparaît en priorité.

Le numérique facilite aussi le travail en amont, comme pour Val Pelouse, stade de neige créé en 1969, qui a cessé son activité en 1986 faute d'avoir réussi à la pérenniser. La Communauté de communes Cœur de Savoie fait actuellement réaliser une enquête en ligne, sur les attentes et besoins pour l'avenir, le souhait d'accessibilité et l'aménagement de Val Pelouse.

B. Le numérique au service de la coopération entre les acteurs

La transformation digitale offre aussi d'autres opportunités, en matière de coordination, de partage et de soutien de l'innovation, qui facilitent la coopération des acteurs et les mobilisent vers un objectif partagé.

1) Les moyens en place

a) Le programme ambassadeurs « Savoie Mont Blanc »

Porté par « Savoie Mont Blanc Tourisme » dans le cadre de sa politique d'attractivité, c'est aussi un moyen de développer la cohésion du territoire, en rassemblant une communauté puissante et engagée pour promouvoir le territoire et participer à son rayonnement.

b) Le Cluster montagne

Le Cluster Montagne, association dont la CCI Savoie est membre fondateur, a pour objectif d'accompagner et promouvoir, en France et dans le Monde, les acteurs français de l'aménagement touristique en montagne ; localisé à Alpespace (Porte-de-Savoie), il est affilié au réseau France Tourisme Lab et a lancé la « vitrine des innovations », qui permet à l'internaute de sélectionner des innovations l'intéressant afin de bénéficier d'une mine d'informations utiles.

c) L'Université « Savoie Mont Blanc »

L'Université « Savoie Mont Blanc », par ailleurs associée à la gouvernance du Cluster montagne, porte le pôle touristique d'excellence « Montagne Inventive » labellisé par l'Institut Français du Tourisme. Il vise à fédérer socio-professionnels, élus et monde académique autour d'un projet de territoire, pour favoriser l'innovation au service d'une offre touristique de qualité.

2) Les perspectives : faire circuler les populations touristiques et les revenus au sein des territoires

Territoires conseils, dans sa publication « Intégrer le numérique dans les stratégies touristiques », soulignait la possibilité, offerte par les outils numériques, de « faire circuler les populations touristiques et les revenus au sein des territoires », en drainant les flux de touristes à partir de lieux stratégiques au sein du territoire vers des activités touristiques attractives et

accessibles en proximité. Un projet de ce type repose avant tout sur une logique de coopération très forte, s'appuyant sur la capacité à dégager et faire valoir des complémentarités entre territoires et, sur le plan technique, sur une compatibilité et une harmonisation des systèmes de recueil, de traitement, et d'exploitation des données entre les différents partenaires impliqués. Ce prérequis, autrement appelé SIT (Système d'Information Touristique), existe en « Savoie Mont Blanc » et ambitionne précisément de se développer au-delà de l'outil technique.

a) Au-delà de la data : la plateforme

En effet, la nouvelle ambition du réseau Apidae consiste à structurer les relations entre tous les acteurs des destinations ainsi qu'à promouvoir et organiser la production, l'enrichissement et l'usage de la data touristique pour une plus grande efficacité de tous dans la création de valeur pour les territoires : « cette ambition marque un tournant de l'histoire du réseau : ce n'est plus l'information touristique qui est au cœur de notre raison d'être mais bien la Relation ! Nous n'avons plus rien à voir avec un "SIT". L'information Touristique n'est plus qu'un prétexte et un levier pour travailler plus efficacement ensemble. »

b) Overtourisme sur le toit de l'Europe

La France est relativement épargnée par la sur-fréquentation des sites touristiques, médiatisée par la « tourismophobie » dans des villes comme Venise ou Barcelone, mais l'« overtourisme » peut aussi toucher les territoires de montagne, en particulier les endroits emblématiques, les « totems » comme l'Everest ou, pour ce qui concerne notre territoire, le Mont Blanc. Par un arrêté pris le 31 mai 2019, le préfet de Haute-Savoie reconduit pour l'été 2019 des mesures de régulation mises en œuvre « à chaud » en 2018. Si ce « permis d'ascension » au Mont Blanc laisse perplexe le monde de l'alpinisme, la solution passe certainement aussi par une meilleure coordination des acteurs. Le numérique ne pourrait-il pas la favoriser, en s'appuyant sur la communication digitale et le big data pour mieux informer et répartir les candidats à l'ascension, au sein du massif et dans le temps ?

CONCLUSION

Face aux enjeux du réchauffement climatique, de la concurrence, de l'ubérisation, de sécurité liée à la sur-fréquentation, le numérique a d'ores et déjà apporté beaucoup au territoire Savoie Mont Blanc, en lui donnant de puissants moyens pour améliorer la connaissance de ses cibles, déployer sa politique de marque et donner une nouvelle dimension à sa communication.

Pour aller au-delà de ces succès en termes d'attractivité touristique, en contribuant à la cohésion de ce qui fut longtemps un seul État, le partage et la collaboration entre les acteurs du territoire est incontournable. Si les outils ne sont rien sans une volonté partagée, ils peuvent néanmoins faciliter les évolutions en ce sens. Le réseau APIDAE s'est fixé, pour les années à venir, cet objectif ambitieux, que partagent d'autres acteurs institutionnels.