



Création d'un concept de fidélisation de la clientèle de Crans-Montana Tourisme



**Travail réalisé pour l'obtention du diplôme de gestionnaire en tourisme,
Ecole Suisse de Tourisme de Sierre**

Déposé le 18 juin 2008 à Sierre

Réalisé par:

Guillaume Schneuwly

Route des Dailles 44

1752 Villars-sur-Glâne

Tél. 026 401 14 84

Guillaume.schneuwly@bluewin.ch

Directeur de mémoire:

Alexis Tschopp

Professeur à l'école Suisse de Tourisme

1 Résumé

Crans-Montana Tourisme (CMT) a récemment redéfini sa stratégie marketing complète et souhaite actuellement développer la fidélisation de la clientèle existante étant donné que démarcher de nouveaux clients coûte cher. Le but de la fidélisation est de faire revenir le client plus souvent, plus longtemps et qu'il consomme plus de prestations touristiques. Le département marketing de Crans-Montana Tourisme m'a demandé, à travers mon travail, d'élaborer un concept de fidélisation afin d'atteindre les buts fixés.

Un processus marketing appelé Customer Relation Management (CRM) est la réponse à ce désir de fidélisation qui devient un des soucis majeurs du marketing actuel. Ce processus regroupe des techniques et principes organisationnels permettant d'optimiser la communication envers le client et de le fidéliser sur le court ou long terme. L'utilisation des nouvelles technologies de l'information est une solution proposée par le CRM, mais ce n'est pas la seule.

Je me suis donc penché dans ce travail sur différentes techniques de CRM d'une manière théorique et j'ai étudiés les techniques utilisées par d'autres entreprises que CMT afin d'élaborer des techniques adaptées à Crans-Montana permettant une fidélisation de la clientèle.

2 Zusammenfassung

Crans-Montana Tourismus (CMT) hat neulich seine Marketingstrategie ganz neu definiert und wünscht sich jetzt eine Kundenbindung, da neue Kunden zu werben, eine teure Lösung ist. Das Ziel der Kundenbindung ist dass, der Kunde öfter und länger zurückkommt und dass, er mehr touristische Leistungen konsumiert. Die Marketingabteilung von Crans-Montana Tourismus hat mir gefragt, ein neues Konzept zu erstellen, um die Kundschaft dieses Ortes zu binden.

Der neue Marketingprozess "Customer Relation Management" (CRM) ist die Antwort auf diesen Wunsch nach Kundenbindung, die eine der grössten Sorgen des heutigen Marketing bekommt. Dieser Prozess umfasst Techniken und organisatorische Prinzipien, die zur Optimierung der Kommunikation an den Kunden bringen sollten und sie kurz- und langfristig zu binden. Die Anwendung der neuen Informationstechnologien ist eine Lösung, die das CRM vorschlägt, aber es ist nicht die einzige.

Während dieser Arbeit habe ich verschiedene CRM-Techniken theoretisch analysiert und habe dann die Techniken studiert, die im anderen Konkurrenzfirmen benutzt sind. Dieses Verfahren hat mich erlaubt, gezielte Lösungen für Crans-Montana zu erstellen, die zur Kundenbindung führen sollten.

3 Table des matières

1	Résumé	2
2	Zusammenfassung	3
3	Table des matières	4
4	Tables des illustrations.....	7
4.1	Tableaux.....	7
4.2	Figures.....	7
5	Répertoire des abréviations et sigles	7
6	Introduction	8
7	Le CRM, l'art de fidéliser la clientèle	10
7.1	Définition.....	10
7.2	Les buts du CRM	10
7.3	Pourquoi appliquer une stratégie CRM?	11
7.4	L'application du CRM à l'entreprise.....	12
7.4.1	La clientèle.....	12
7.4.2	La fidélisation.....	13
7.4.3	Les changements organisationnels	13
7.5	L'application du concept au tourisme "incoming"	14
7.5.1	La croissance de la branche touristique	14
7.5.2	La prédisposition à être fidèle	14
7.5.3	La consommation cyclique du produit touristique	15
7.5.4	La réservation on-line	15
7.5.5	Le Web 2.0.....	15
8	Crans-Montana Tourisme: stratégie marketing et fidélisation	17
8.1	Présentation de Crans-Montana Tourisme	17
8.2	La nouvelle stratégie marketing de Crans-Montana Tourisme	18
8.2.1	"Les stratégies d'attaque"	18

8.2.2	"Comment utilisons-nous les nouveaux outils marketing?"	20
8.3	Les outils actuels de CMT	22
8.3.1	La newsletter	22
8.3.2	Le journal et blog "6 ^{ème} dimension"	23
8.3.3	La carte d'hôte ou "Advantage Card"	24
8.3.4	Analyse SWOT des méthodes utilisées par CMT.....	26
9	Analyse Benchmarking.....	27
9.1	Arosa	28
9.1.1	Présentation	28
9.1.2	La stratégie CRM d'Arosa	28
9.1.2.1	Arosa: la neige est assurée!	28
9.1.2.2	L'Arosa Card "All-Inclusive", vous ne payez rien!	30
9.1.2.3	Analyse SWOT des méthodes utilisées par Arosa Tourismus.....	32
9.2	Mammoth Mountain (USA).....	33
9.2.1	Présentation	33
9.2.2	La stratégie CRM de Mammoth Mountain.....	33
9.2.2.1	Etre sur le site internet de Mammoth comme chez soi	34
9.2.2.2	Partager son point de vue sur le forum	35
9.2.2.3	Faire partie du club	36
9.2.2.4	Partager ses souvenirs	36
9.2.2.5	Analyse SWOT des méthodes utilisées par MMSA.....	37
9.3	Apple	38
9.3.1	Présentation de la marque	38
9.3.2	La stratégie CRM de Apple	38
9.3.2.1	Une clientèle fidèle	38
9.3.2.2	La relation entre la marque et ses clients.....	39

9.3.2.3	Analyse SWOT des méthodes utilisées par Apple	41
10	Adaptation de concepts à CMT	42
10.1	Panel d'activités de fidélisation	42
10.2	Mise en place des deux outils retenus	45
10.2.1	Suivi des clients après la réservation et le séjour	45
10.2.1.1	La plateforme de réservation de CMT	45
10.2.1.2	Comment suivre efficacement le client?	45
10.2.1.3	Les besoins techniques et les coûts	47
10.2.1.4	Responsabilités et évaluation des résultats	48
10.2.2	Amélioration de l'"Advantage Card"	49
10.2.2.1	Propositions d'amélioration concrètes.....	49
10.2.2.2	Les coûts d'une modification de l'"Advantage Card"	52
10.2.2.3	Responsabilités et évaluation des résultats	52
11	Conclusion.....	54
12	Bibliographie	55
13	Annexes.....	58
13.1	Annexe 1: Exemple de newsletter envoyée par CMT actuellement.....	58
13.2	Annexe 2: Exemple de newsletter envoyée par Apple	59
13.3	Annexe 3: La "Free Access" de Villars s'étend aux Diablerets	60
14	Déclaration de l'auteur	61

4 Tables des illustrations

4.1 Tableaux

Tableau 1: Les stratégies d'attaques de CMT par ordre de priorité	18
Tableau 2: Utilisations des nouveaux outils marketing chez CMT	20
Tableau 3: Analyse SWOT Crans-Montana	26
Tableau 4: Analyse SWOT Arosa	32
Tableau 5: Analyse SWOT MMSA	36
Tableau 6: Analyse SWOT Apple	41
Tableau 7: Tableau comparatif d'actions de fidélisation	43
Tableau 8: Exemple de budget: suivi du client	47

4.2 Figures

Figure 1: Niveau de confiance accordé à chaque média	16
Figure 2: Facteur déterminant le choix d'une station de sport d'hiver	29
Figure 3: Aperçu de la Arosa Card	31

5 Répertoire des abréviations et sigles

CM: Crans-Montana

CMA: Crans-Montana-Aminona SA

CMT: Crans-Montana Tourisme

CRM: Customer Relation Management

GRC: Gestion de la Relation Client

MMSA: Mammoth Mountain Ski Area

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TOMAS: Touristic Online Management System

USP: Unique Selling Proposition

6 Introduction

Le marché du tourisme est aujourd'hui extrêmement concurrentiel. La baisse du coût des transports malgré le prix du pétrole qui explose, la généralisation de l'utilisation d'internet pour la réservation de séjours, l'émergence de nouvelles destinations cassant les prix en sont les principales causes. Dans un contexte tendu, il devient difficile pour une destination de s'imposer sur le marché alors que les concurrents proposent une offre plus ou moins similaire, parfois pour moins cher et que les moyens marketings ne permettent pas d'acheter de l'espace dans les médias à grande audience tels que la télévision ou les grands magazines.

Ces conditions rendent la tâche des offices de tourisme difficile: promouvoir avec peu de moyens financiers et humains une destination sur un marché en guerre, auprès d'un public surexposé à la publicité et très critique. Bien entendu, de grands groupes comme Intrawest et la Compagnie des Alpes peuvent se permettre de grandes campagnes de communication, eux qui gèrent d'une manière intégrée de grandes destinations vouées au succès. La majeure partie des offices de tourisme n'en ont pas les moyens et se regroupent pour trouver des solutions alternatives telles que la collaboration avec de grandes marques, l'organisation d'événements, le e-marketing... Dans cette optique, certaines destinations remettent au goût du jour une recette vieille comme le commerce: la fidélisation de la clientèle. Crans-Montana Tourisme en fait partie, comme le dit Hubert Bonvin, son président: "Une des missions de Crans-Montana Tourisme, c'est de fidéliser notre clientèle en faisant en sorte que celles et ceux qui viennent à Crans-Montana soient satisfaits de leur séjour et manifestent le désir d'y revenir¹". En effet, satisfaction est égale à fidélisation mais d'autres paramètres telles que l'information et la relation entre le client et l'entreprise entrent en jeu, paramètres qu'une technique appelée Customer Relation Management (CRM) permet d'optimiser.

Dans le cadre de ce travail, je vais me pencher sur ce processus marketing souvent décrit comme étant le salut de l'entreprise d'aujourd'hui sur un marché ultra concurrentiel mais également critiqué car difficile à appliquer. Pour cela, je vais m'attarder sur ce qui est fait

¹ V. Crans-Montana Tourisme, *Rapport de gestion 2007*, page 5

actuellement par Crans-Montana Tourisme mais également par d'autres destinations touristiques et entreprises performantes dans ce domaine dans le but de dégager des mesures envisageables et adaptables à Crans-Montana. L'objectif de ce travail est bien entendu d'imaginer des mesures réalisables en termes d'organisation et de coûts pour Crans-Montana Tourisme qui m'a aimablement proposé de traiter ce sujet.

Une fois le processus de CRM bien intégré, il a été assez aisé pour moi de comprendre ce que font et ne font pas les entreprises dans ce domaine. Cependant, je me suis heurté à plusieurs difficultés: les entreprises ne se rendent pas forcément compte que leurs actions ont une influence sur la fidélisation de leur clientèle ou ne souhaitent pas toujours divulguer les méthodes utilisées. De plus, une utilisation adéquate du CRM nécessitant une réorganisation globale de l'entreprise, il a été difficile pour moi trouver des solutions ayant un coût acceptable et ne remettant pas en cause toute l'organisation de Crans-Montana Tourisme.

Je souhaite remercier les offices de tourisme m'ayant accordé un peu de leur temps, à savoir Arosa Tourismus, Mammoth Mountain Ski Area ainsi que Mademoiselle Virginie Mayor et Monsieur Xavier Bianco de Crans-Montana Tourisme.

Je remercie également Monsieur Alexis Tschopp, professeur à l'Ecole Suisse de Tourisme et directeur de mon mémoire ainsi que Monsieur Dominique Fumeaux, directeur de Crans-Montana Tourisme et 2^{ème} lecteur de mon travail.

7 Le CRM, l'art de fidéliser la clientèle

7.1 Définition

Le Customer Relation Management, en français Gestion de la Relation Client (GRC), est le processus du marketing relationnel qui permet à une entreprise de gérer d'une manière optimale sa relation avec ses clients. Il existe de multiples définitions du CRM dont je vais tenter de clarifier les points principaux dans ce chapitre.

Le CRM comprend un ensemble d'outils permettant d'adapter la communication marketing au client, d'instaurer un dialogue avec lui, de personnaliser son offre et de se différencier de la concurrence. En résumé, c'est une "stratégie qui vise à comprendre, anticiper et gérer les besoins des clients actuels et potentiels"¹.

Le CRM fait partie du marketing appelé "relationnel" en opposition au marketing "transactionnel". Le marketing relationnel est une stratégie qui est centrée sur la relation à long terme avec le client actuel ou potentiel. Le marketing transactionnel se focalise sur la vente et la prospection de nouveaux clients et marchés. A l'inverse, le marketing relationnel est axé sur toutes les étapes de la communication avec le client, du premier contact aux enquêtes de satisfaction qui suivent la consommation du produit. Dans une entreprise dont la stratégie est tournée vers le client, la vente pure n'est pas le but final.

7.2 Les buts du CRM

Le CRM a pour but de développer une relation de la qualité entre une entreprise et ses clients. Sur un marché toujours plus concurrentiel, il devient de plus en plus difficile et coûteux pour les entreprises d'attirer de nouveaux clients. Elles tentent donc logiquement de fidéliser leur clientèle avant de démarcher de nouveaux clients, opération qui peut coûter jusqu'à 5 fois plus² qu'une campagne de fidélisation. Bien entendu, le but final est d'obtenir une rentabilité maximum de l'entreprise par l'augmentation de la

¹ V. Brown, Stanley, *CRM: La gestion de la relation client*, p.19

² CF: Softcomputing, *Qu'est-ce que le CRM en 2004?*, p.16

dépense individuelle du client, la fidélisation de la clientèle la plus rentable et la baisse des coûts de publicité de masse.

A travers le CRM, c'est toute l'organisation de l'entreprise qui change, pas seulement la stratégie marketing. En plus d'un logiciel permettant la gestion optimale des contacts avec les clients, la communication et le personnel dans son entier doivent être tournés vers le client.

7.3 Pourquoi appliquer une stratégie CRM?

Il existe de multiples raisons qui poussent les entreprises à investir dans l'utilisation du CRM. La raison principale est probablement la concurrence accrue sur tous les marchés de l'économie. En effet, il n'existe plus de domaine où l'entreprise n'est plus concurrencée, que ce soit au niveau local où au niveau global. Notamment avec Internet qui permet actuellement de tout acheter et de tout vendre depuis son ordinateur. Développer une relation de qualité permet donc de garder ses clients fidèles à l'entreprise et de les dissuader d'aller chez la concurrence.

Avec la globalisation de l'économie, les produits, et notamment les services, sont de plus en plus homogènes. Dans ces conditions, il est difficile pour une entreprise qui vend un produit déjà proposé par ses concurrents de se différencier. C'est dans ce cadre que le CRM permet de se démarquer par la formulation d'un message adapté à sa cible qui sera plus efficace qu'un message publicitaire de masse.

On peut également citer l'apparition des nouvelles technologies de l'information qui permettent à l'entreprise d'entrer en contact avec les utilisateurs de ces technologies de façon directe et personnalisée par des e-mailings, des SMS, le Chat... Dans ce cadre, les solutions et outils marketing se déclinent à l'infini afin de toucher le client de la façon la plus précise possible.

On note également l'apparition du web 2.0¹ qui permet à l'entreprise de stimuler sa clientèle en lui offrant la possibilité d'interagir sur internet. Le client se transforme ainsi

¹ On appelle Web 2.0 le développement de sites internet préconisant une interactivité entre le contenu du site et les utilisateurs eux-mêmes, par exemple les blogs, les forums, les sites de partage de vidéos...

en acteur et la relation initiale "vendeur-acheteur" se transforme en une relation de collaboration.

7.4 L'application du CRM à l'entreprise

7.4.1 La clientèle

Afin de communiquer d'une façon efficace, il est nécessaire pour une entreprise de connaître son ou ses publics-cibles. Il est important de s'attarder sur des recherches concernant les habitudes, les goûts et les modes de fonctionnement de sa clientèle. Il importe de savoir quelle est sa situation sociogéographique, quels sont ses produits favoris, pour quels canaux de distribution elle opte, quel est son niveau de revenu, quels sont ses besoins...¹. Ces informations peuvent être trouvées grâce à des études de marché et elles aident l'entreprise à organiser sa stratégie marketing générale. Mais afin d'arriver à une relation plus individuelle, une base de données informatique est devenue indispensable.

En effet, une base de données permet à l'entreprise de stocker, d'organiser et d'utiliser des informations sur ses clients dans le but de leur proposer une offre adaptée à leurs besoins. Cela permet également de pouvoir contacter et stimuler la clientèle d'une façon précise et directe, dans le cadre d'une enquête de satisfaction, de publicité ou d'offre promotionnelle par exemple. "Une étude (...) montre que 68% des clients abandonnent une marque par désaffection, manque de contact et d'information"². Afin d'atteindre des résultats optimaux, la base de données doit être bien gérée et mise à jour régulièrement. Pour cela, il est nécessaire d'éviter à tout prix les doublons, les fautes d'orthographe dans les données, les informations partielles ou dépassées. Si c'est le client lui-même qui rentre ses données, un contrôle est nécessaire, car on remarque une réticence à donner des informations personnelles, notamment sur internet. Les risques d'une base de donnée de mauvaise qualité sont multiples: envois à double pour une personne, retour d'envois, mauvaise utilisation des données car elles sont erronées...

¹ V. Brown, Stanley, *CRM: La gestion de la relation client*, p.21

² CF: Softcomputing, *Qu'est-ce que le CRM en 2004?*, p.15

Une base de données permet au-delà des informations de base sur le client de répertorier l'historique de la relation entre celui-ci et l'entreprise: ventes, rabais accordés, réclamations, contacts directs-téléphoniques-électroniques... Cela permet en tout temps de savoir où en est la relation entreprise-client et de prouver au client que l'entreprise ne "l'oublie pas".

7.4.2 La fidélisation

Un client est vraiment fidèle à une marque quand il est totalement satisfait du produit ou du service acheté. Les chiffres le montrent: "95 % des clients qui qualifient comme excellents les services d'une entreprise sont prêts à racheter chez elle"¹. C'est donc avant tout la qualité de ses produits qui permet à l'entreprise de fidéliser sa clientèle au maximum, mais pas uniquement. Si le client se sent privilégié et connu par une entreprise, il y a moins de chance qu'il quitte celle-ci que s'il se sent considéré comme un client parmi des milliers. L'entreprise peut par exemple récompenser la fidélité de ses meilleurs clients, tenir compte de plaintes reçues dans le passé. Les applications sont multiples et permettent une communication personnalisée même pour une clientèle comprenant plusieurs milliers de personnes. Fidéliser dans le but de créer une relation de longue durée avec son client induisant plusieurs échanges et ventes est donc un des buts majeurs du CRM.

7.4.3 Les changements organisationnels

Il existe de nombreux ouvrages qui guident les entreprises pas à pas dans la création d'une campagne de CRM. Pour beaucoup d'entreprises, l'utilisation du CRM se limite à l'utilisation d'un logiciel informatique alors que ce n'est qu'une des actions à entreprendre. En effet, derrière la machine récoltant et traitant des milliers d'informations, il faut la personne qui interprète les données et prend des décisions. Le changement doit donc se faire à tous les échelons de l'entreprise, que ce soit au niveau du management ou de la vente afin que la structure générale se tourne vers le bien-être du client.

¹ V. Brown, Stanley, *CRM: La gestion de la relation client*, p.21

Globalement, on distingue deux types d'action CRM, celle dite de soutien qui offrent aux clients un accès optimal au produit et à l'information et celle de type offensif qui regroupe les actions marketing qui stimulent le contact avec la clientèle¹. La première est indispensable si on veut penser à la seconde, car un client qui ne peut communiquer correctement avec l'entreprise n'ira probablement pas jusqu'au bout de ses actions.

7.5 L'application du concept au tourisme "incoming"²

Le tourisme est à mon avis l'une des branches pour laquelle le CRM peut être extrêmement utile. Prenons l'exemple du tourisme "incoming":

7.5.1 La croissance de la branche touristique

Actuellement, selon le baromètre du tourisme mondial de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT)³, le tourisme est en progression constante malgré les problèmes économiques et climatiques rencontrés à travers le monde. Cela indique donc que les consommateurs utilisent toujours une partie importante de leur revenu pour des séjours touristiques. Evidemment, cette croissance indique que la concurrence s'accroît elle aussi, c'est pourquoi l'utilisation du CRM est judicieuse pour contrer cette concurrence.

7.5.2 La prédisposition à être fidèle

Comme expliqué précédemment, la fidélisation de la clientèle dépend fortement de la satisfaction éprouvée lors de la consommation du produit. Un séjour touristique qui se passe bien laisse au client des souvenirs très forts et provoque des émotions agréables, bien plus que l'achat d'un bien de consommation par exemple. Le client sera donc disposé à consommer ce produit touristique à nouveau dans la mesure où son premier séjour était à son goût. Il va alors développer une nette préférence pour une destination. Il est très fréquent par exemple de voir des personnes aller chaque année au même endroit en vacances, car la station choisie leur tient à cœur. Certaines personnes sont même si attachées à une destination qu'elles y investissent dans une résidence secondaire.

¹ <http://www.zdnet.fr/actualites/informatique/0,39040745,39144247,00.htm>

² Le Tourisme "Incoming": tourisme des visiteurs non résidents dans les limites du territoire économique de référence

³V. OMT, *Baromètre OMT du tourisme mondiale volume 6*

L'habitude est également un facteur important dans le choix d'une destination de vacances mais, ce facteur tend à s'estomper avec la multiplication des destinations et la guerre des prix.

Une expérience négative étant difficile à effacer de l'esprit du client, l'effet inverse peut donc aussi arriver: un client qui a vécu une mauvaise expérience ne reviendra plus dans une certaine station par exemple.

7.5.3 La consommation cyclique du produit touristique

Pour la majorité des consommateurs, partir en vacances ou en week-end est un plaisir que l'on ne s'octroie que quelques fois par année. Malgré cette consommation occasionnelle, l'attachement à ce "plaisir" est très fort et l'on s'en prive difficilement. Une entreprise peut donc espérer dans des conditions normales accueillir chaque année ses clients les plus fidèles.

7.5.4 La réservation on-line

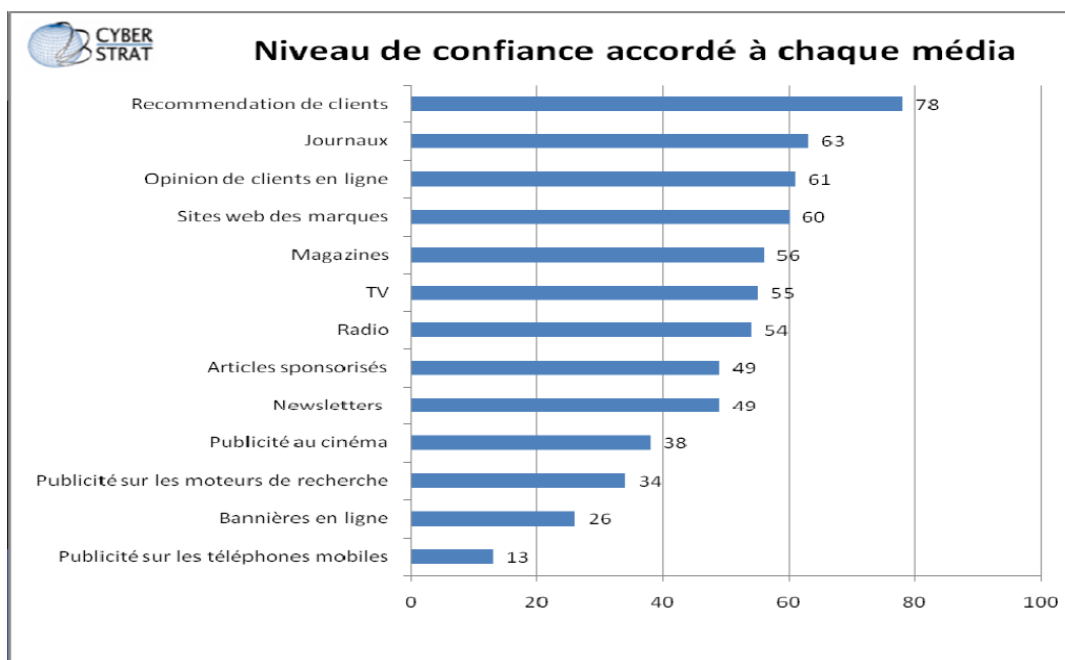
Actuellement, avec l'explosion de l'utilisation d'internet, de plus en plus de produits touristiques sont achetés via internet. La croissance des agences de voyage en ligne en est la preuve. Il devient en effet très simple et agréable de réserver tous ses séjours directement par internet du transport à l'hébergement. Cette tendance est une chance pour les entreprises touristiques car elle permet de mieux connaître ses clients. Par exemple, un office du tourisme qui propose de réserver par son intermédiaire toutes sortes de produits touristiques (hôtels, activités, cours de ski...) peut se constituer une grande base de données clients et utiliser efficacement le CRM. Il peut ainsi facilement entrer en contact avec ses anciens clients grâce aux données récoltées tout en connaissant leurs goûts et habitudes de consommation.

7.5.5 Le Web 2.0

Un autre phénomène dû à l'utilisation massive d'internet est l'avènement du web 2.0 et plus particulièrement de sites tels que tripadvisor.com ou Venere.com. Ce type de sites permet de diffuser sur la toile ses impressions quant à des produits touristiques consommés (hôtels, restaurants, destinations...). En général dans le domaine du tourisme,

il est usuel pour une personne de se renseigner dans son entourage afin de choisir une destination. Grâce à ce type de sites, l'utilisateur peut obtenir des informations plus ou moins complètes d'une manière rapide. Il est donc important pour une destination d'être présentée d'une façon positive par les internautes sur ces sites. De plus, Tripadvisor.com, le leader de ce marché sur internet avec plus de 15 millions de critiques postées, propose aux organismes touristiques d'être présents gratuitement sur le site afin de communiquer sur leur produit et de partager des informations sur la destination. Nous sommes là en présence d'un processus de CRM: une entreprise peut mettre à la disposition des utilisateurs des informations sélectionnées et les rendre interactives (partage de photos, avis des utilisateurs, réservation directe) et ainsi avoir un certain contrôle sur l'effet de bouche à oreille que suscite sa destination. Le résultat d'une étude réalisée par le groupe Nielsen (figure 1) démontre qu'une personne fait confiance à l'avis des consommateurs actuels du produit dans 78% des cas. Maîtriser un tant soit peu cet effet de bouche-à-oreille peut donc se révéler extrêmement bénéfique pour toute entreprise.

Figure 4 Niveau de confiance accordé à chaque média¹



¹ V. Morand, Jean-Claude, *Travel 2.0: comment gérer les évaluations collaboratives?*

8 Crans-Montana Tourisme: stratégie marketing et fidélisation

8.1 Présentation de Crans-Montana Tourisme

Crans-Montana Tourisme (CMT) est l'office du tourisme de la région de Crans-Montana, destination touristique répartie sur 6 communes: Chermignon, Icoigne, Lens, Mollens, Montana-Village et Randogne. Crans-Montana est une destination touristique connue en Suisse et dans le monde entier. En 2007, la station a répertorié 1'531'420 nuitées touristiques, ce qui en fait largement un "International Player" au niveau de la segmentation des destinations touristiques¹. La station est reconnue pour y pratiquer des activités sportives (ski, golf, vtt, randonnée...), pour son climat agréable et ensoleillé, pour son panorama et son terroir ainsi que par ses événements (Coupes du monde de ski, Omega European Masters de golf...).

Crans-Montana Tourisme, en tant qu'office de tourisme, a pour mission l'accueil et l'information des touristes, que ce soit par internet, par téléphone ou directement en station, c'est donc souvent l'interlocuteur privilégié des touristes. CMT se charge également de la promotion de la station en Suisse comme à l'étranger, de la création et de la vente de produits touristiques de qualité, de percevoir les taxes touristiques (taxe de séjour et taxe de promotion touristique). L'animation relève également de la responsabilité de l'office du tourisme qui met en place un programme d'animation et s'occupe de l'exploitation des structures touristiques telles que le "funpark", les chemins de randonnées et de raquettes... Enfin, la cohésion des acteurs touristiques de la station dépend fortement de CMT qui s'efforce de les réunir pour progresser.

¹ V. Tschopp, Alexis, *Bases du Tourisme I : Offre Touristique INCOMING*, page 46

8.2 La nouvelle stratégie marketing de Crans-Montana Tourisme

Ces dernières années, la structure de CMT a passablement changé et évolué: changement et restructuration des départements, création de postes... Ces changements ont permis à CMT de se réorganiser et de repartir sur de nouvelles bases. Aussi une nouvelle stratégie marketing a été établie en collaboration avec la nouvelle commission marketing de la station regroupant les principaux prestataires touristiques: les éléments de base du marketing ont été soigneusement redéfinis. Je ne vais pas réexpliquer les points suivants, car la brochure "Stratégie Marketing" éditée par le département marketing de CMT est très claire: les USP, l'offre ainsi que les produits, les marchés et publics cibles, les forces et les faiblesses de la station et la communication¹. Certains chapitres méritent par contre une analyse: "les stratégie d'attaque²" et "Comment utilisons-nous les nouveaux outils marketing?³".

8.2.1 "Les stratégies d'attaque"

Le chapitre "Quelle est notre stratégie d'attaque" nous montre la tendance et les projets futurs du marketing choisi par CMT. Trois angles "d'attaque" différents sont définis afin de développer la clientèle:

Tableau 1 Les stratégies d'attaques de CMT par ordre de priorité

Objectif	Buts	Moyens
1. La culture intensive (développement de la clientèle existante)	faire dépenser plus et prolonger la durée des séjours	Développer l'animation et les activités de la station, proposer des forfaits, politique de prix attractive, développement de produits et d'infrastructures de qualité, garantie de l'enneigement

¹ V. Crans-Montana Tourisme (2007), *Stratégie Marketing*

² Idem

³ Idem

2. Culture de fidélisation (développement de la qualité)	Faire revenir le client plus souvent, favoriser le bouche à oreille positif, ambassadeurs de la station, faire participer le client à la vie de la station	Marketing direct, club Crans-Montana, service clientèle, information et communication, innovation, synergie/co-marketing
3. Lutte concurrentielle (nouveaux clients)	Soustraire la clientèle aux destinations concurrentes (montagne ou balnéaire)	Campagne de communication massive, développement du Last Minute, travailler avec des tour-opérateurs, collaborer avec les organisateurs d'événements et s'appuyer sur leurs canaux

Crans-Montana Tourisme l'a bien compris, il est plus important de développer la clientèle existante et de la fidéliser que de chercher à acquérir de nouveaux clients. Comme cité au chapitre "Les buts du CRM", la conquête de nouveaux clients peut coûter jusqu'à 5 fois plus aux entreprises que la fidélisation de leurs clients. Dans cette optique, il est certain que l'utilisation du CRM serait plus que judicieuse pour remplir les objectifs 1 et 2 de la stratégie d'attaque de CMT. Si l'on s'attarde sur les moyens qui seront utilisés, on remarque que plusieurs d'entre eux sont des outils du CRM.

- Développer la qualité: la qualité est le premier facteur de satisfaction du client et donc de fidélisation de celui-ci.
- Politique de prix attractive: le prix joue un rôle souvent décisif dans le processus décisionnel du client; l'attirer avec des prix adaptés et compétitifs permet de se différencier des concurrents et de s'adapter aux besoins et envies du client, ce qui lui donne l'impression d'être considéré à sa juste valeur.
- Communication avec le client, service clientèle: bien communiquer avec un client, avant, pendant et après son séjour est le moyen le plus sûr de s'assurer de la satisfaction de celui-ci et ainsi de le pousser à exprimer son contentement ou son mécontentement. C'est par cette voie qu'on arrive à établir une relation de qualité entre l'entreprise et le client, relation qui peut perdurer après le séjour.

- Club Crans-Montana: l'idée de créer un "club" est également un très bon outil de CRM. Cela permet une fidélisation très forte de la clientèle. En effet, l'appartenance à une communauté pousse la personne à agir pour cette communauté¹ et lui apporte une reconnaissance qu'elle ne trouvera qu'à Crans-Montana.

"Favoriser le bouche à oreille positif" est un but clairement défini de la stratégie d'attaque 2, et grâce au CRM et à l'utilisation d'internet on peut là aussi favoriser cette communication positive entre les clients. Nous relèverons notamment l'idée de créer un cercle d'ambassadeurs de la station. Il est certain que des clients vantant la station pourraient constituer une valeur ajoutée. Ces outils seront développés dans le chapitre "Adaptation de concepts à CMT".

8.2.2 "Comment utilisons-nous les nouveaux outils marketing?"

Crans-Montana Tourisme développe dans cette partie ses futures actions marketing via le web. Là aussi, trois angles différents sont choisis afin d'utiliser les outils du e-marketing de façon optimale. En voici le résumé:

Tableau 2 Utilisations des nouveaux outils marketing chez CMT

Objectifs	Buts	Moyens
Développement de l'outil internet	Qualité et efficacité du site internet www.crans-montana.ch	Nouveau concept de site internet orienté client: animations-concours, plateforme de réservation, événements
CRM (Customer relation management)	Création d'une base de données professionnelle, contact régulier par e-marketing et fidélisation	Achat d'un logiciel de CRM (Sugar), catégorisation de la clientèle suivant les langues parlées et les intérêts
E-marketing	Promotion de la station à travers la Newsletter et fidélisation	Développement d'un nouveau concept de newsletter (1 par mois): 4 thèmes (news, événements, offres spéciales, bons plans), présentation brève, claire, conviviale et attractive, Last Minute

¹ V. Morand, Jean-Claude, *Travel 2.0: comment gérer les évaluations collaboratives?*

Ce chapitre témoigne de l'intérêt que porte CMT à l'utilisation du e-marketing afin d'atteindre les objectifs fixés au chapitre précédent. La plupart de ces outils ne sont pour l'heure que des projets, sauf pour le site internet de Crans-Montana Tourisme, www.crans-montana.ch qui a déjà subi un important remaniement. Cependant, la mise en place d'une centrale de réservation globale n'est pour l'heure pas terminée. On peut clairement voir dans les objectifs cités en matière de clientèle et dans la volonté d'utiliser ces outils de e-marketing que CMT se réorganise globalement et se centre sur sa clientèle. Le premier pas vers une utilisation efficace du CRM a été fait:

- le site internet évolue en fonction des besoins du client: il y trouve directement les informations dont il a besoin et l'interface le stimulent afin de le faire passer à l'acte d'achat: concours, réservation directe...
- Segmentation de la clientèle: les intérêts des clients ont été définis afin de communiquer avec chaque groupe différemment: golf, ski & snowboard, sport été, famille, fun & festival, nature & tradition, culture & musique classique. La langue est bien sûr un facteur important pour une communication efficace.
- Réorganisation de la base de données: CMT dispose actuellement d'une base de données très fournie. Utilisant le logiciel TOMAS depuis plusieurs années dans le cadre de commande de brochure, de demande d'offres ou de réservation de logements, un nombre important de clients est enregistré dans cette base de données à la suite d'un ou de plusieurs contacts avec le département information et réservation de l'office du tourisme. Le défi actuel est de réorganiser cette base de données afin de la rendre utilisable pour des actions de e-marketing ciblées. Lors de mon stage au département information et réservation de CMT, j'ai pu constater qu'il existait des doublons ou que des informations étaient erronées ou n'étaient plus actuelles. Un nettoyage de cette base s'impose donc ainsi qu'une mise en place d'une procédure pour les nouveaux enregistrements afin de récolter des données de qualité et utiles.

- Nouveau concept de newsletter: il n'est pour l'heure pas encore appliqué mais la future newsletter sera plus dynamique et envoyée en conformité avec les intérêts des clients. Cela permettra une communication personnalisée en fonction de chacun. Elle sera également rendue plus attractive par des offres promotionnelles notamment.

8.3 Les outils actuels de CMT

La stratégie marketing expliquée au chapitre précédent est le fruit d'une récente réflexion du département marketing de CMT. La plupart des moyens définis n'ont pas encore été appliqués. Actuellement, CMT utilise déjà certains outils de communication et de marketing qui vont dans le sens d'une stratégie marketing orientée vers le client. Ces outils sont tous sujets à changement, vu les nouvelles stratégies citées au chapitre précédent.

8.3.1 La newsletter

Actuellement, une newsletter est envoyée deux fois par année à ses 17'215¹ abonnées par e-mail. La première est envoyée avant la saison d'été dans le courant du mois de juin, la deuxième est envoyée avant la saison d'hiver au mois de novembre. Le contenu de la newsletter est le même pour tous les abonnés. La newsletter est traduite en français, allemand, italien et anglais. Elle contient principalement les nouveautés de la saison et les événements importants à venir. Dans la newsletter envoyée avant la saison d'hiver 2007/2008 par exemple, on retrouve un article sur l'ouverture du nouveau télésiège de la piste Nationale, un article sur les coupes du monde de ski dames et un article sur le Caprices Festival².

Cette formule de newsletter est destinée à évoluer comme je l'ai expliqué au chapitre précédent. Elle va en effet se modifier en fonction des intérêts du lecteur. Le but est que le client ne trouve dans la newsletter que des informations qui le concernent et

¹ Nombre d'abonnés au 5 juin 2008

² V: annexe 1: exemple de newsletter

l'intéressent. Actuellement lors de son inscription sur le site internet de CMT, l'internaute peut indiquer quelles activités l'intéressent. Il a le choix entre ski, golf, panoramas, familles et manifestations. Ce choix de préférences va par la suite se développer afin de permettre de cibler au mieux les intérêts du client. On pourra ainsi lui faire des offres adaptées à ses attentes et besoins. Par exemple, si une personne indique qu'elle s'intéresse à Crans-Montana en hiver, qu'elle aime la musique mais qu'elle ne pratique pas le ski ou le snowboard, on lui proposera un package lors du Caprices Festival ou lui parlera du programme des discothèques de la station, et à l'inverse, lui évitera les informations concernant le ski et les événements ayant lieu sur les pistes.

Une newsletter est un outil très intéressant pour garder contact avec sa clientèle d'une façon simple et utile. On peut l'envoyer aux abonnés choisis rapidement, de plus elle ne nécessite souvent pas l'intervention d'une agence de communication ou de graphistes. Cependant, le revers de la médaille est que de nombreuses personnes considèrent les newsletters comme du spam et ne les ouvrent même pas, par peur de virus ou par désintérêt. C'est pourquoi une entreprise doit toujours veiller à ce que ses abonnés soient des personnes qui se sont inscrites de leur plein gré. Si ce n'est pas le cas, l'entreprise risque de provoquer l'irritation des personnes qui se sentent agressés par les courriers marketing.

8.3.2 Le journal et blog "6^{ème} dimension"

"6^{ème} dimension" est un journal bimestriel gratuit distribué aux ménages installés sur les six communes que compte Crans-Montana. Ce journal est également disponible sur internet sous forme de blog¹. Il est uniquement rédigé en français. Il est issu d'une collaboration entre les six communes du Haut-Plateau, les remontées mécaniques Crans-Montana-Aminona SA (CMA) et Crans-Montana Tourisme. La mission du 6^{ème} dimension est: "créer, renforcer le sentiment d'appartenance à une région, celle des six communes de Crans-Montana (Valais - Suisse)²". C'est donc un journal officiel qui renseigne principalement les indigènes sur des sujets qui vont du fait divers au tourisme et la

¹ V. <http://blog.sixieme-dimension.ch>

² V : <http://www.sixieme-dimension.ch/concept.asp>

politique. Ce n'est bien sûr pas un outil marketing à proprement parler mais pour Crans-Montana une fenêtre sur l'extérieur autre que le site de CMT et de CMA, notamment sous sa forme de blog.

Comme tout blog, le blog "6^{ème} dimension" donne l'opportunité aux internautes de donner leur avis et de réagir aux articles qui paraissent presque quotidiennement. Par ce biais, il peut être intéressant pour CMT d'être attentif aux remarques laissées sur le blog ainsi que sur la page du courrier des lecteurs, car elles représentent l'avis de la population locale très touchée par le tourisme ainsi que celle de touristes francophones qui souhaitent s'exprimer sur certains sujets. Il ne faut pas oublier que Crans-Montana est une station où sont construites de nombreuses résidences secondaires et que les propriétaires de ces résidences se sentent également concernés par la vie de la station. Le blog "6^{ème} dimension" peut donc être un outil très intéressant pour entrer en relation avec cette population et échanger des idées et concepts.

CMT utilise fréquemment le blog "6^{ème} dimension" pour faire des communications officielles. Les horaires d'ouvertures du bureau d'information pour l'entre-saison ont par exemple été postés dans un article le 26 avril 2008. Grâce à l'interactivité du blog, on pourrait par exemple récolter des critiques concernant ces horaires d'ouverture et réfléchir à d'éventuels changements.

8.3.3 La carte d'hôte ou "Advantage Card"

Toute personne non domiciliée dans l'une des 6 communes de Crans-Montana doit payer une taxe de séjour si elle y séjourne au minimum une nuit. La taxe se monte à 2.50 CHF par nuit par adulte et 1.25 CHF par nuit pour les enfants de 6 à 15 ans. Elle s'applique aux personnes logeant à l'hôtel tout comme aux personnes louant un appartement. D'autres tarifs sont pratiqués pour les campings, établissements de cure... Les personnes qui passent plus de 35 nuits par année dans la station, notamment les propriétaires de résidences secondaires, peuvent s'acquitter d'un forfait avantageux de 87.50 CHF pour une année par adulte, la moitié pour un enfant. Les personnes s'acquittant de cette taxe de séjour reçoivent l'advantage Card, un petit prospectus qui, accompagné de la quittance de paiement de la taxe de séjour, donne droit à des réductions dans les

commerces de la station. Ces réductions concernent notamment: les articles vendus par CMT (posters, billets de manifestations), certains commerces de la station, un grand nombre d'infrastructures sportives (golf, piscines, centre de tennis, centre équestre, patinoire...), les abonnements de saison des remontées mécaniques CMA SA, les cours de ski, de snowboard et de parapente, les musées, le cinéma... La création d'une telle carte en soi est un succès vu le grand nombre de prestataires touristiques qu'elle intègre

Ces réductions peuvent donc être intéressantes pour le client, notamment s'il vient souvent à Crans-Montana. En effet, de nombreuses réductions ne concernent que les abonnements et forfaits à long terme. Cependant, cette carte est peu connue et peu utilisée. Ayant travaillé durant une saison d'hiver au département information et réservation de Crans-Montana Tourisme, je constate que je n'ai eut que très de questions la concernant, alors que les avantages financiers font d'habitude vite réagir les gens. Cela est dû selon moi à plusieurs facteurs:

- L'Advantage Card n'a pas l'apparence d'une "carte" à proprement parler. Les gens la considèrent comme une brochure au premier coup d'œil.
- Elle n'offre que très peu de services gratuits; les clients ont l'impression qu'au final ils ne gagnent rien, car ils doivent de toute façon sortir leur portefeuille.
- CMT ne met pas en avant l'existence et les avantages de cette carte. Les clients ne sont donc pour la plupart pas informés de son existence.
- Beaucoup de touristes ne sont pas au courant qu'ils paient une taxe de séjour, car elle est souvent incluse dans le prix de l'hébergement, ils ne pensent donc pas qu'ils auraient droit à des contre-prestations.

8.3.4 Analyse SWOT des méthodes utilisées par CMT

Tableau 3 Analyse SWOT Crans-Montana

	Positif	Négatif
Interne	<p>Forces</p> <p>Newsletter: Nombre d'abonnées important</p> <p>Blog 6^{ème} dimension: Collaboration entre les acteurs touristiques et politiques</p> <p>"Advantage Card": Regroupes de nombreux prestataires touristiques</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Newsletter: Pour l'instant, contenu statique et uniforme</p> <p>Blog 6^{ème} dimension: Uniquement en français</p> <p>"Advantage Card": Les rabais accordés ne sont pas très attractifs</p>
Externe	<p>Opportunités</p> <p>Newsletter: Envois personnalisés grâce aux préférences personnelles</p> <p>Blog 6^{ème} dimension: Possibilité d'utiliser les outils du web 2.0</p> <p>"Advantage Card": Développement possible comme dans d'autres stations (Arosa)</p>	<p>Menaces</p> <p>Newsletter: Possibilité d'être perçu comme du spam</p> <p>Blog 6^{ème} dimension: le blog n'est pas encore vraiment reconnu comme un média</p> <p>"Advantage Card": Intérêt du client uniquement pour la gratuité: pas d'effet positif pour les collaborateurs</p>

9 Analyse Benchmarking

Le "benchmarking" est un terme anglo-saxon qui signifie en français "analyse comparative¹". C'est une technique de marketing qui consiste à analyser les activités d'autres entreprises afin de les transposer à sa propre entreprise et de connaître les tendances du marché.

Dans le cadre de mon travail, il est intéressant de répertorier et d'analyser les actions et outils de fidélisation de la clientèle utilisées par d'autres entreprises que Crans-Montana Tourisme, car le CRM est aujourd'hui largement utilisé. Des solutions imaginatives et utiles sont utilisées notamment dans le domaine du tourisme.

Je vais donc analyser 3 entreprises différentes. Deux font partie du tourisme, ce sont Arosa, la station de montagne située dans le canton des Grison en Suisse, et Mammoth Mountain, une station de montagne américaine située en Californie. La troisième entreprise est Apple, le fabricant d'ordinateurs et d'accessoires multimédias. Je les ai choisies parce qu'elles représentent chacune l'innovation et le progrès soit dans le tourisme, soit dans le marketing en général et qu'elles utilisent chacune des outils différents en matière de CRM.

En général, quand une entreprise entreprend des actions de CRM, il est rare qu'elle les nomme ainsi vu que cela touche souvent plusieurs domaines et activités de l'entreprise, que cela se fait en général à l'insu du client ou que cela ne fait pas partie d'une stratégie réelle. Les analyses et observations concernant les entreprises et stations citées ci-dessus sont donc principalement le résultat de mes recherches personnelles.

¹ V. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

9.1 Arosa

9.1.1 Présentation

Arosa est un village située dans le canton des Grisons à 1800 mètres d'altitude et une destination touristique de montagne comptabilisant plus de 900'000 nuitées par année. Arosa fait partie de la région nommée "Mittelbünden" située à l'est des Grisons près de l'Autriche avec d'autres destinations comme Lenzerheide et Savognin. Un projet de liaison entre Arosa et Lenzerheide est d'ailleurs envisagé. La majeure partie de la clientèle de la station est Suisse (60%) et Allemande (27%). Arosa compte 12'000 lits touristiques dont 3'800 lits hôteliers et 2300 habitants à l'année. La station a été récemment médiatisée pour offrir des forfaits nommés "Gay skiweek" lors d'une semaine spéciale sensée être la plus grande fête homosexuelle en Suisse.

9.1.2 La stratégie CRM d'Arosa

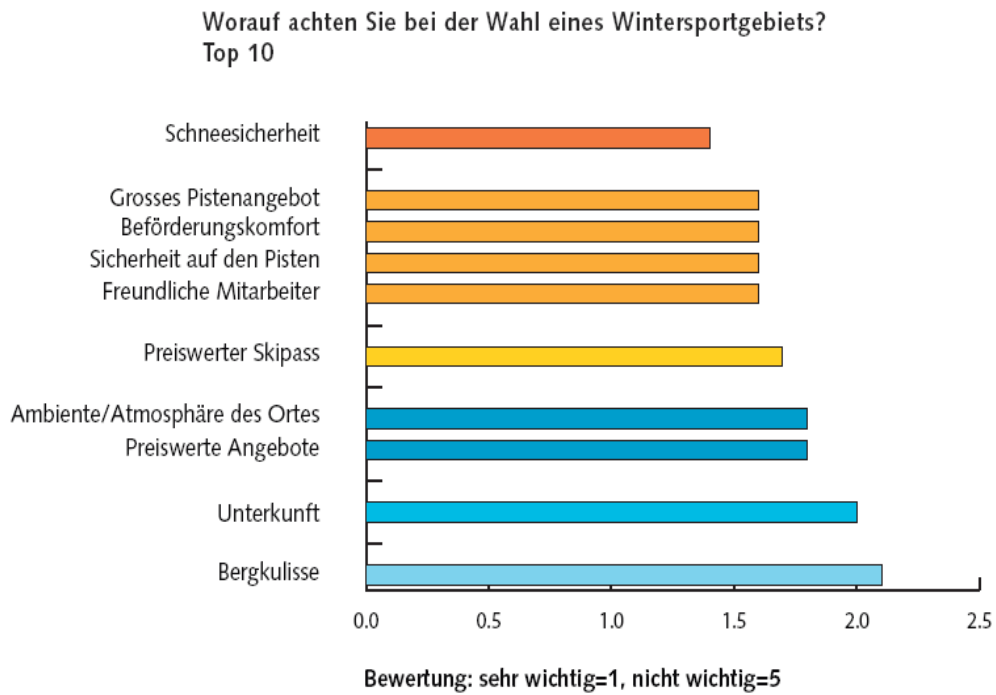
La stratégie de fidélisation de la clientèle d'Arosa est assez originale en Suisse. Elle agit principalement de deux façons en fonction des saisons: l'assurance d'une quantité de neige abondante en hiver et le package "all-inclusive" l'été.

9.1.2.1 Arosa: la neige est assurée!

Arosa jouit d'une situation géo-climatique avantageuse. En effet, la station bénéficie de chutes de neige abondantes en comparaison à d'autres stations suisses comme on peut le voir sur la figure 2. Elle n'hésite pas à le mettre en avant pour son offre hivernale. En effet, le terme "schneesicher", en français "neige assurée", est utilisé sur le logo d'Arosa en hiver. Le nom de domaine www.schneesicher.ch a été réservé et redirige l'internaute vers la page d'accueil du site de l'office de tourisme d'Arosa. Dans le contexte actuel de réchauffement climatique et de problèmes d'enneigement, profiter de ce net avantage par rapport à la concurrence va de soi. Cependant là-dedans, on remarque la volonté de rassurer la clientèle et de la fidéliser. En effet, le terme "sicher", ou "sûr" en français, est apaisant pour un touriste pratiquant le ski: comme on peut le voir sur la figure 2, la qualité de l'enneigement est un facteur de réussite important pour son séjour. Cette communication fait donc réagir ce type de touriste d'une façon positive, il se dira qu'à

Arosa il est au moins "sûr" de passer de bonnes vacances. De cette façon, la station attire le client mais le garde aussi vu qu'elle est une des seules à "assurer" un enneigement de qualité.

Figure 2 Facteur déterminant le choix d'une station de sport d'hiver¹



¹ V. Arosa Bergbahnen, Geschäftsbericht 2006-2007, p. 8

9.1.2.2 L'Arosa Card "All-Inclusive", vous ne payez rien!

Toute personne passant une nuit ou plus à Arosa entre le 16 juin et le 19 octobre reçoit une carte sobrement nommée "Arosa Card". Cette carte permet aux touristes de bénéficier de nombreuses prestations gratuitement: remontées mécaniques, trains, bus, location de pédalos, patinoire, piscine, parking, musée... Cette carte est à retirer à l'office du tourisme et est nominative: elle comporte le nom et une photo de son possesseur. On y voit une stratégie bien ficelée qui permet notamment de fidéliser le client dans le sens où celui-ci viendra en station pour consommer plus de prestations touristiques que la normale. On peut d'ailleurs lire sur le flyer détaillant cette offre: "Warnung: Arosa kann süchtig machen", à savoir "Attention: Arosa peut rendre accro".

- L'"Arosa Card" pousse le client à venir à Arosa vu la gratuité des prestations proposées, dont les remontées mécaniques qui peuvent selon les stations coûter cher, même en été. Mais elle pousse surtout le client à rester plus qu'une journée en station vu qu'elle est gratuite à partir d'une nuitée. Il faudra également plus qu'une journée pour profiter des prestations offertes. Cela est particulièrement intéressant pour la saison d'été qui est souvent creuse par rapport à la saison d'hiver en Suisse.
- L'"Arosa Card" force également le client à passer à l'office du tourisme ou aux caisses des remontées mécaniques. Ce qui est en soit une bonne chose: la station peut entrer en contact avec lui afin de le conseiller et de lui vendre des prestations.

Cette carte est aussi un excellent moyen pour la station de se créer une base de donnée complète et de qualité: chaque personne passant chercher sa carte est enregistrée. Cela signifie que la station peut récolter toutes les informations personnelles de chaque personne séjournant en station entre juin et octobre. La station connaît ainsi qui a séjourné dans quel logement, pour combien de temps et avec qui. Elle a ainsi la possibilité de reprendre contact avec sa clientèle par la suite, afin de s'enquérir de sa satisfaction et de lui proposer de nouvelles offres intéressantes selon son profil. On peut par contre

déplorer le fait que l'"Arosa Card" n'utilise pas la technologie des cartes magnétiques utilisées par les remontées mécaniques par exemple. Cela permettrait un suivi du client ainsi qu'une collecte de points en fonction des activités effectuées.

Le concept "All-Inclusive" d'Arosa rencontre un succès certain. Les remontées mécaniques d'Arosa ont par exemple constaté une hausse du nombre de visiteurs très forte pour les mois de septembre et octobre 2006. Le record est la hausse du mois de juin avec 22% de touristes supplémentaires¹. Ce succès se remarque également par le fait que le concept est en train de se développer dans d'autres stations suisses dont Villars-Gryon qui propose une carte quasi-identique sous le nom de "Free-Access".

Figure 3 Aperçu de la Arosa Card²



¹ V. Arosa Bergbahnen, *Geschäftsbericht 2006-2007*, p. 6

² V. Arosa Tourismus, *Gratis-Berg*

9.1.2.3 Analyse SWOT des méthodes utilisées par Arosa Tourismus

Tableau 4: Analyse SWOT Arosa

	Positif	Négatif
Interne	<p>Forces: bonne collaboration permettant de proposer des gratuités importantes aux touristes</p> <p>L'Arosa Card permet la création d'une base de données clients d'excellente qualité</p>	<p>Faiblesses: L'Arosa Card n'utilise pas de nouvelles technologies afin de répertorier les prestations utilisées (carte magnétique)</p> <p>L'Arosa Card n'est valide que durant la saison estivale, rien de similaire n'est proposé en hiver</p>
Externe	<p>Opportunités: La station utilise bien sa situation avantageuse en matière d'enneigement</p> <p>L'Arosa Card est une offre quasi-unique en Suisse</p>	<p>Menaces: Offrir de nombreuses gratuités aux clients peut se révéler dangereux si ceux-ci ne viennent que pour en profiter au maximum</p> <p>Utiliser l'expression "neige assurée" est osé, une station n'est jamais à l'abri des caprices de la météo</p>

9.2 Mammoth Mountain (USA)

9.2.1 Présentation

La station de Mammoth Mountain se situe dans la région de la Sierra Nevada à l'ouest de la Californie et à proximité d'autres destinations touristiques célèbres telle que Lake Tahoe et San Francisco. C'est une station nord-américaine renommée¹, principalement grâce à des installations de qualité notamment pour la pratique du ski et du snowboard "freestyle"², grâce aux importantes quantités de neige reçues (jusqu'à 10 mètres de neige par année) et que son point le plus élevé (3369 Mètres) soit supérieur aux stations voisines. Les touristes y séjournent en été comme en hiver pour pratiquer le ski, le vtt, le golf, la pêche, la randonnée... Plusieurs parcs naturels entourent la station dont le célèbre "Yosemite National Park", accueillant plus de 2,5 millions de touristes par année.

9.2.2 La stratégie CRM de Mammoth Mountain

J'ai choisi de présenter l'entreprise qui gère la station dans son ensemble à savoir Mammoth Mountain Ski Area (MMSA) car je trouve qu'elle est très performante en CRM dans le domaine du e-marketing. Je parlerai donc principalement des méthodes de marketing on-line utilisées. Il suffit de jeter un coup d'œil à la page web de la station (www.mammothmountain.com) pour s'en rendre compte: elle est agréable à consulter, mise à jour quotidiennement, elle propose des packages intéressants et utilise des outils internet inédits dans le tourisme. En effet, le site comporte un onglet "community", ce qui signifie qu'il existe une "communauté" virtuelle des amateurs de la station. Elle se manifeste sous plusieurs formes: le forum, le partage de photos et l'appartenance au "Mammoth Club". Mais avant de pouvoir explorer cela, il faut se créer un "profile" sur le site.

¹ Le magazine spécialisé de snowboard "Transworld" a élu Mammoth Mountain la station possédant les meilleurs snowpark au monde en 2005

² Le domaine skiable de Mammoth Mountain compte trois snowparks composés de halfpipes et de divers obstacles (sauts, barres de slide...), ce qui est énorme pour une seule station.

9.2.2.1 Etre sur le site internet de Mammoth comme chez soi

Comme expliqué dans le chapitre "CRM, l'art de fidéliser sa clientèle", le point de départ d'une stratégie de CRM est de connaître le mieux possible son client. Grâce à un système de création de profil gratuit, la station peut se créer automatiquement une base de donnée complète de ses clients utilisant le web. La politique de MMSA à ce propos est transparente, elle indique que la collecte des informations personnelles des clients sert à proposer une information individualisée lors de la navigation et lors des communications avec l'entreprise¹. Elle assure également que ces données ne sont pas vendues à d'autres entreprises. Les informations demandées sont assez nombreuses et certaines sont obligatoires, notamment la date de naissance, l'adresse e-mail et l'adresse postale. Il est possible de spécifier la façon on veut être contacté par l'entreprise (mailing, e-mailing, téléphone, SMS) et ce que l'on veut recevoir.

L'internaute peut définir 12 sujets différents selon ses intérêts, dont 4 uniquement pour le ski: downhill skiing (descente), Cross country skiing (randonnée à ski), snowboard et snowparks. Les autres concernent les autres activités proposées en station ainsi que l'immobilier. Le choix de ces intérêts définit ce qui apparaîtra dans les newsletters envoyées ultérieurement. Quant au choix de newsletters, il est assez large: l'internaute peut s'inscrire à 12 newsletters différentes dont bien sûr les nouvelles concernant la saison d'hiver et d'été, l'état des pistes de ski et de vtt... L'alerte en cas de forte chute de neige est une des options les plus intéressantes: le client peut demander à être averti par e-mail lorsqu'il neige plus de 30 cm de neige en une nuit.

Ce système de profil permet donc une forte personnalisation de message émis par l'entreprise envers le client et ainsi une satisfaction de l'abonné qui recevra des informations qui l'intéressent et qui le stimulent. Le fait d'avoir une forte influence sur le contenu et la forme de ces newsletters implique le client dans sa relation avec l'entreprise et la rend ainsi positive à ses yeux. Il se sent partenaire et acteur dans cette relation au lieu d'être une cible passive de publicités. Cependant, on peut déplorer le fait que cette transparence totale en matière de communication se limite à l'e-mail; en effet,

¹ V. <http://www.mammothmountain.com/privacy/index.cfm>

l'entreprise ne donne pas d'informations précises quant aux envois postaux. On peut par contre refuser de recevoir quoi que ce soit par courrier.

Il est clair que si le client se crée un profil, il faut qu'il y trouve une utilité et un bénéfice. C'est pourquoi le fait de posséder un profil permet d'avoir certains avantages comme profiter d'offres promotionnelles et participer aux différents "clubs" de la station. De plus, cela est obligatoire pour réserver un séjour on-line, recevoir des news et participer au forum.

9.2.2.2 Partager son point de vue sur le forum

Créer un forum sur son site internet est quelque chose de simple et gratuit mais ce forum peut se révéler contre-productif s'il n'est pas administré correctement. Il nécessite donc de la main d'œuvre afin de pouvoir vivre "sainement", car sans administration et contrôle, il se transforme vite en foire aux spams, virus et messages à caractères incorrects. Par contre, si l'administrateur et les utilisateurs du forum sont actifs et fair-play, un forum peut devenir un lieu d'échange très vivant et utile.

Le forum du site de MMSA est accessible à tous les internautes, mais seuls ceux qui possèdent un compte peuvent y écrire des messages et créer des sujets. Le forum compte actuellement 7170¹ inscrits. Les catégories de discussions sont fixées, elles concernent: la station en elle-même, la pratique du freestyle et du motocross à Mammoth, des conseils d'équipements sportifs, le partage d'expériences de la pratique du ski et du snowboard, les employés de la station, les offres et demandes de logements et une catégorie "divers".

Toutes ces catégories et discussions sous-jacentes permettent un échange d'informations de qualité entre les touristes, les employés et les acteurs touristiques eux-mêmes. On remarque notamment la catégorie "partage d'expériences" qui pousse les utilisateurs à communiquer leur expérience personnelle à Mammoth. Cela est typiquement un moyen de répandre un bouche-à-oreille positif sur la station. Ce forum est donc un lieu de partage très bénéfique à la station. Elle permet aux clients potentiels de trouver des informations personnalisées, de poser des questions à d'autres touristes et de partager

¹ Forum visité le 5 juin 2008

leurs idées et expériences. Ces informations auront une valeur ajoutées par rapport à une communication commerciale: elles ne seront pour la plupart pas remises en doute et ont un côté émotionnel fort. Une personne n'étant jamais allée skier à Mammoth sera plus touchée par des messages d'internautes décrivant des journées de ski hors-pistes extraordinaires plutôt que par une publicité pour la station.

9.2.2.3 Faire partie du club

Le "Mammoth Club" est une communauté réservée aux détenteurs d'un abonnement saisonnier de la station. C'est donc un cercle fermé d'habitues ayant déboursé la somme de 1675 dollars US afin de détenir ce sésame. Les membres du club bénéficient d'avantages importants: 10 à 25% de rabais pour l'hébergement, 10% pour le shopping, rabais aux remontées mécaniques pour un ami, rabais dans les écoles de ski, accès à des fêtes privées... Le club pousse les touristes à acquérir un abonnement de saison par des récompenses et avantages. La possibilité de payer avec son abonnement comme avec une carte de débit est également un moyen de pousser la clientèle à dépenser plus lors de ses séjours.

9.2.2.4 Partager ses souvenirs

Le site de MMSA possède une plateforme d'échange de photos appelée "Mammoth Memories". C'est un outil qui permet aux touristes ayant séjourné en station de retrouver les photos prises par les photographes professionnels de la station et de partager leurs propres photos avec leurs proches. Les utilisateurs ont également la possibilité de retoucher leurs photos et de les faire imprimer. On est là aussi en présence d'un outil permettant un bouche-à-oreille positif de la station et un partage d'expériences positives. L'utilisation de cette plateforme par contre est limitée aux détenteurs de cartes distribuées en station par les photographes.

9.2.2.5 Analyse SWOT des méthodes utilisées par MMSA

Tableau 5 Analyse SWOT Mammoth Mountain

	Positif	Négatif
Interne	<p>Forces: Récolte des données clients perfectionnée</p> <p>Outils de CRM vivants et utilisés intelligemment</p> <p>L'organisation globale de la station permet des combinaisons intéressantes (rabais spéciaux...)</p>	<p>Faiblesses: Accès au club et au partage des photos très limité</p> <p>Possibilité d'interagir avec l'entreprise limitée à l'outil internet</p>
Externe	<p>Opportunités: les possesseurs de profil sont réceptifs aux messages envoyés</p> <p>Le forum est très vivant, même dans l'entre-saison</p>	<p>Menaces: Processus d'inscription potentiellement long pour certains utilisateurs</p> <p>L'utilisation peut être compliquée pour certains internautes non familiarisés avec ce genre d'outils</p>

9.3 Apple

9.3.1 Présentation de la marque

Apple Inc. est une société américaine active dans les domaines de l'informatique et du multimédia. Ses produits les plus connus sont les ordinateurs Mac, les lecteurs de musique Ipod et dernièrement le téléphone aux applications multiples Iphone¹. Apple a de tout temps progressé dans l'ombre de Microsoft, le leader du marché de l'informatique. C'est pourquoi la marque a toujours tenté de distancer ses concurrents par des innovations et des produits originaux tels que l'Imac, l'Iphone ou Itunes par exemple. Cette place d'outsider sur le marché lui a permis des prises de position parfois osées mais qui ont fait recette, comme l'utilisation d'écouteurs blancs pour ses baladeurs mp3 qui choquaient à leur sortie et qui sont considérées actuellement comme étant à la mode. C'est en jouant avec cette image qu'Apple a réussi à fidéliser largement une clientèle pourtant habituée à l'utilisation de produits informatiques d'autres marques.

9.3.2 La stratégie CRM de Apple

9.3.2.1 Une clientèle fidèle

Quelle autre marque de matériel informatique provoque de la passion comme Apple? La sortie de nouveaux produits Apple est toujours très attendue, tout comme l'ouverture d'Apple Store². Bon nombre de personnes se disent "accros" aux produits de la marque et en possèdent plusieurs, affichent des autocollants Apple sur leurs affaires personnelles, créent des sites et des blogs sur les produits Apple... On remarque facilement que la marque compte un grand nombre de clients fidèles qui promeuvent à leur tour la marque. Cela est bien sûr le résultat d'une stratégie marketing bien ficelée possédant plusieurs facettes dont voici les grandes lignes³:

¹ V. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Apple>

² Un Apple Store est un magasin dans lequel ne sont vendus que des produits Apple

³ V. <http://www.insidecrm.com/features/strategies-apple-loyal-customers/>

- Gamme complète: Apple "capture" ses clients grâce à un large éventail de produits qui ne sont compatibles qu'entre eux: un Ipod ne fonctionne qu'avec iTunes, un ordinateur Mac ne peut utiliser que des programmes Apple... Cette stratégie force les clients à acheter des produits Apple uniquement.
- Le style Apple: Apple a, au fil des années, développé une image unique à laquelle les utilisateurs de ses produits s'identifient: innovations, style, simplicité, attitude "cool". Ces termes résument l'image que veut se donner Apple par sa communication et ses produits. Tout le monde n'y adhère pas et cela crée un sentiment d'appartenance pour les fans d'Apple. De plus, les designs épurées et très stylisées ne laissent personne de marbre et séduisent une majorité de clients.
- Confiance et produits de qualité: les produits Apple sont souvent cités pour leur simplicité d'emploi et leur qualité. Même si ce n'est pas l'exact reflet de la réalité, ce sont des idées qui poussent les gens à se tourner vers la marque et à dénigrer les concurrents.
- Politique de prix: Apple pratique des prix plus hauts que la moyenne du marché. Cette politique de prix est nettement une politique d'écémage du marché¹. En effet, on trouve un lecteur Ipod Nano standard pour 219 CHF alors qu'un lecteur d'une autre marque ayant les mêmes caractéristiques coûte 179 CHF. Cela confère une certaine aura aux produits: tout le monde ne peut pas se permettre d'adopter le "style Apple".

9.3.2.2 La relation entre la marque et ses clients

Via son site web www.apple.com, la marque permet à ses clients "d'enregistrer" leurs produits Apple. En effet, chaque produit possède un numéro de série qui permet au client de se créer un compte sur le site internet d'Apple. Bien entendu, la création d'un compte passe par l'envoi de ses données personnelles dont l'adresse, le numéro de téléphone, la profession exercée et autres. Dans sa charte de confidentialité, la justification de la

¹ L'écémage du marché est une stratégie marketing consistant à fixer le prix d'un produit sciemment plus haut que la concurrence afin de donner de la crédibilité et une image de marque au produit

récolte de ces données est très claire: "Nous collectons vos informations personnelles dans l'optique de vous dispenser un service de qualité supérieure, de simplifier votre accès à nos produits et à nos services et de privilégier vos centres d'intérêt"¹. De plus, il est également expliqué que ces informations servent à créer des statistiques et à faire des études de marché et de satisfaction. En résumé, ces informations sont donc collectées afin d'être efficace en matière de CRM: elles permettent des analyses de données afin de profiler les types de clientèles, de les segmenter, de nouer une relation avec le client dans un but de lui proposer plus de produits et de services mais également d'être à son service en cas de problèmes et ainsi de lui assurer une satisfaction optimale.

Le fait de récolter des données quant aux achats passés par la personne est pour Apple très intéressant. Le client donne le numéro de série du produit ce qui permet à l'entreprise de savoir où et quand le produit a été acheté. Je suis personnellement possesseur d'un Ipod modèle "Nano". J'ai donc créé un compte et enregistré mon produit. C'est là que la stratégie est intéressante: grâce à ces informations, Apple cible sa communication sur mes intérêts et besoins: on me propose directement via un email de bienvenue de télécharger et de mettre à jour Itunes, de télécharger des "Podcasts"² et d'acheter des accessoires pour Ipod (écouteurs, haut-parleurs, pochettes...). Si je me connecte au shop online, on me propose également des accessoires pour Ipod. C'est donc l'offre qui se module en fonction de ma personne.

Le fait qu'un géant de l'informatique s'intéresse d'aussi près à ses clients n'est pas le fruit du hasard. La hausse des ventes d'Apple de 24% entre 2006 et 2007 non plus³. C'est le résultat d'une politique marketing extrêmement travaillée dont la gestion des relations avec la clientèle fait partie. Apple a en effet tout intérêt à soigner sa clientèle afin de la pousser à être en plus fidèle ou à le rester vu les excellents résultats que cela génère d'un point de vue financier et surtout d'un point de vue de l'image de la marque.

¹ V. <http://www.apple.com/chfr/legal/privacy/index.html>

² Un Podcast est un fichier audio ou vidéo gratuit téléchargeable via le logiciel Itunes et utilisable sur un Ipod

³ V. Apple Inc, *Annual Report 2007*, p.43

9.3.2.3 Analyse SWOT des méthodes utilisées par Apple

Tableau 6 Analyse SWOT Apple

	Positif	Négatif
Interne	<p>Forces: Gammes de produits permettant la capture du client</p> <p>Image de marque d'excellente qualité</p>	<p>Faiblesses: Contact avec la clientèle uniquement via le site internet et l'e-mail</p> <p>La possibilité d'enregistrer son produit n'est pas assez visible sur le site internet</p>
Externe	<p>Opportunités: La clientèle d'Apple développe un goût fort pour la marque et est fidèle</p> <p>Les clients sont majoritairement habitués à la communication par e-mail</p>	<p>Menaces: Sentiments négatifs des utilisateurs vis-à-vis de l'unique compatibilité des produits Apple entre eux</p> <p>Réticence à enregistrer son produit par peur d'être "contrôlé" par Apple</p>

10 Adaptation de concepts à CMT

Comme expliqué dans l'introduction, le but de ce travail est de dégager des concepts permettant de fidéliser la clientèle de la station de Crans-Montana après analyse du processus global de Customer Relation Management, des activités marketing de CMT et d'autres entreprises efficaces dans ce domaine. J'ai pour cela référencé les actions qui selon moi seraient efficaces dans le cas de Crans-Montana. Cependant, force est de constater que certaines sont plus réalisables que d'autres pour des raisons de coûts, d'organisation et d'efficacité réelle. Ce tableau permet donc de dégager quelles actions combinent de façon optimale ces trois facteurs. Deux de ces actions feront l'objet d'une analyse plus approfondie.

10.1 Panel d'activités de fidélisation

Légende du tableau 7:

Faisabilité (mise en place, organisation): + = difficilement réalisable en raison des changements à faire, ++ = mise en place nécessitant quelques changements, +++ = facilement mis en place

Coûts (en moyens financiers et humains): \$ = coûts faibles, \$\$ = nécessite des investissements, \$\$\$ = coûts importants

Résultats (en terme de fidélisation): ↘ = résultats peu visibles, → = fidélisation accrue, ↗ = fidélisation visible et quantifiable

Les outils retenus qui seront développés par la suite sont en italique.

Tableau 7 Tableau comparatif d'actions de fidélisation

Méthode	Buts	Moyens	Faisabilité	Coûts	Résultats
Amélioration de la newsletter (projet déjà partiellement réalisé)	Garder un contact régulier et de qualité avec le client et lui proposer des offres spéciales	Envois plus réguliers en fonction des intérêts du client, insertion d'offres promotionnelles individualisées	+++	\$	→
<i>Suivi des clients après la réservation et le séjour</i>	<i>S'assurer de la satisfaction du client, le récompenser pour sa fidélité en fonction de des réservations faites, stimuler la demande</i>	<i>Enquête de satisfaction et offres privilégiées pour les personnes ayant réservé par l'intermédiaire de CMT</i>	++	\$\$	↗
Création d'un espace communautaire sur le site internet de Crans-Montana Tourisme	Faciliter le contact avec la clientèle, le bouche-à-oreille, créer un sentiment d'appartenance, augmenter le nombre de visites du site internet	Amélioration du site internet afin de créer un portail communautaire permettant l'interactivité entre la station et ses clients: forum de discussion, livre d'or, Chat...	++	\$	→

Création d'un concept de fidélisation de la clientèle de Crans-Montana Tourisme

Méthode	Buts	Moyens	Faisabilité	Coûts	Résultats
Création d'un réseau d'ambassadeurs de la station	Promouvoir l'image de la station à travers les clients les plus fidèles	Réunion de clients fidèles et des propriétaires de résidences secondaires afin de faire de la publicité dans leur entourage	+	\$\$\$	↗
Création d'un "club Crans-Montana"	Créer une communauté réelle autour de la station de Crans-Montana afin de créer une identité propre aux clients fidèles de la station	Regrouper dans un club les propriétaires de résidences secondaires ainsi que les clients fidèles de la station, accorder des privilèges aux membres du club, organiser des manifestations	+	\$\$	→
<i>Amélioration de la "Advantage Card"</i>	<i>Stimuler la demande de prestations touristiques, pousser les touristes à rester plus longtemps en station, amélioration de la base de données de la clientèle</i>	<i>Mise en avant de la carte d'hôte, adaptation du format, rabais attractifs, récolte des données personnelles</i>	++	\$\$	↗

10.2 Mise en place des deux outils retenus

10.2.1 Suivi des clients après la réservation et le séjour

10.2.1.1 La plateforme de réservation de CMT

La plateforme de réservation de Crans-Montana, appelée Crans-Montana Réservation (CMR) permet aux clients de réserver une chambre d'hôtel ou un appartement de vacances par internet, par téléphone ou directement à l'un des trois guichets de l'office du tourisme de Crans-Montana. Ce service va prochainement se diversifier avec la possibilité de réserver directement, en plus de l'hébergement, des forfaits des remontées mécaniques, des cours de ski ou encore des activités en station telles que le tennis ou le golf. Il est également possible de réserver divers forfaits incluant directement des prestations tels que l'hébergement, des entrées au musée, des montées en télécabines... Lors de l'exercice 2006-2007, Crans-Montana Réservation a généré un chiffre d'affaires de plus de 800'000 CHF par les 1116 réservations effectuées. En plus de ces réservations, ce sont 2'725 offres d'hébergement qui ont été faites aux clients par le département information et réservation directe.

10.2.1.2 Comment suivre efficacement le client?

Le fait que le système de réservation réunisse la quasi-totalité des logements de la station pousse le touriste à passer par Crans-Montana Réservation. C'est une chance pour CMT qui peut ainsi servir efficacement la clientèle en lui proposant des offres variées et adaptées. Cependant, une fois que le client a séjourné à Crans-Montana, il n'est pas recontacté. Or, la satisfaction du client est une étape essentielle du processus de fidélisation. Un suivi du client ayant réservé son séjour par CMT s'impose donc afin de recueillir ses impressions. Que ce soit par courrier ou par e-mail, ce suivi permet de soigner le client de lui montrer l'intérêt que la station lui porte. Un client qui n'est pas satisfait de son séjour n'ose souvent pas se plaindre directement au prestataire touristique ou à l'office du tourisme. Par contre, il en parlera autour de lui ou éventuellement sur internet. Si CMT lui donne spontanément la possibilité de s'exprimer,

cela apaisera son insatisfaction et permettra de lui proposer des solutions afin de réparer les éventuels désagréments subis. Il est par contre très important avant de reprendre contact avec le client, de s'assurer qu'il est d'accord d'être recontacté après la consommation de la prestation.

Monsieur Jean-Claude Morand, directeur de Cyberstrat, une entreprise spécialisée dans le e-marketing, conseille de proposer au client soit d'adresser ses plaintes directement au directeur de l'entreprise, soit d'exprimer sa satisfaction sur un site tel que Tripadvisor.com³⁶. Ainsi, les remarques négatives sont conservées à l'interne et permettent à l'entreprise de remédier à ces problèmes. Quant aux remarques positives, elles circulent librement sur internet et améliorent la réputation de l'entreprise.

Les outils informatiques d'aujourd'hui permettent de répertorier les contacts qu'a eus le client avec l'entreprise ainsi que l'historique des prestations fournies. Cela donne aussi l'occasion à CMT de proposer des produits à d'anciens clients en tenant compte de leurs réservations passées. Exemple: une famille a passé deux ans de suite une semaine en appartement au mois de janvier à Crans-Montana et n'était pas satisfaite de son logement. CMT peut lui proposer l'année suivante à nouveau une semaine en janvier dans un appartement au même prix mais lui proposer également une alternative telle qu'une chambre dans un apart-hôtel à un prix abordable ou avec un rabais, compte tenu du fait que ce serait sa troisième réservation. Bien entendu, cette méthode est difficilement applicable à chaque client, on ne peut envoyer un e-mail personnalisé à chaque ancien client. Cependant, bon nombre de processus peuvent être automatisés: la personne peut remplir son questionnaire de satisfaction on-line, elle peut accepter ou non de recevoir des offres, "des groupes de clients" peuvent être créés selon le nombre de réservations faites, les e-mailing peuvent être envoyés à certains groupes bien ciblés...

Les buts de cette stratégie est d'éviter un bouche-à-oreille négatif du à l'insatisfaction et, bien entendu, de fidéliser la clientèle de Crans-Montana par une stimulation intelligente du client.

³⁶ V. Morand, Jean-Claude, *Travel 2.0: comment gérer les évaluations collaboratives?*

10.2.1.3 Les besoins techniques et les coûts

Les entreprises spécialisées dans la mise en place de solutions globales de CRM sont très nombreuses aujourd'hui. Elles proposent toutes des concepts globaux de CRM, des conseils et la sous-traitance de certaines tâches du CRM comme la gestion d'une base de données, de campagnes de e-marketing ou de la correspondance par e-mail. Cependant, il n'est pas obligatoire de passer par de telles entreprises pour utiliser les outils du CRM. De bons logiciels sont disponibles et certains sont même des logiciels "open-source"³⁷. Ces logiciels requièrent malgré tout de bonnes connaissances en informatique. C'est pourquoi le département marketing devrait former un collaborateur à l'utilisation d'un de ces logiciels. Utiliser de tels outils requiert donc un investissement en personnel, d'abord à la base, pour la formation à l'utilisation du programme, puis tout au long de l'année pour la mise en place et le suivi des méthodes précitées de suivi du client. Dans le cas de Crans-Montana, le logiciel a même déjà été acquis. Le tableau suivant représente une esquisse de budget pour appliquer une stratégie de fidélisation par le suivi du client.

Tableau 8 Exemple de budget: suivi du client

Activité	Temps	Coûts approximatifs par année
Achat du logiciel dans sa version professionnelle avec soutien technique	Aucun	2400 CHF
Formation d'un collaborateur informatique ou marketing à l'utilisation du logiciel	3-5 jours	1500 CHF
Utilisation du logiciel (gestion des contacts, des envois, des correspondances, mise en place des offres, analyse des réponses...)	20% du temps de travail (sur un salaire de 80'000 CHF par année)	16'000 CHF
Total		19'900 CHF

³⁷Un logiciel open-source est un programme téléchargeable gratuitement sur internet et dont le code-source peut être modifié afin de perfectionner le programme. Exemple: Linux, Firefox...

10.2.1.4 Responsabilités et évaluation des résultats

Les résultats sont récoltés par le collaborateur en charge de la gestion du suivi des clients. Ce collaborateur travaille simultanément dans le département marketing et dans le département réservation. Le responsable de la gestion des retours est le responsable du département réservation, et le responsable du suivi et des offres proposées par la suite est le responsable du département marketing.

Dans le cadre d'opérations de suivi de la clientèle, les résultats obtenus sont aisément visibles et quantifiables notamment grâce à l'informatique. En effet, il est possible de connaître le nombre d'ouvertures des e-mails de satisfaction envoyés, le nombre de clics si le remplissage du questionnaire de satisfaction se fait on-line. Si le questionnaire est envoyé par courrier, on répertorie également les retours et les réponses. On peut ainsi créer des statistiques de satisfaction de la clientèle et améliorer l'offre et le service. Cependant, les résultats ne concernent pas uniquement CMT, il faut ainsi collaborer avec les hébergeurs dans la gestion des plaintes notamment.

Il est également possible de connaître le succès des éventuelles offres promotionnelles créées pour les clients fidèles en fonction du nombre de réservations et du chiffre d'affaires en découlant. Ainsi il est facile de distinguer si le client est fidèle à la station de Crans-Montana en fonction des relations et réservations qui découlent du suivi de la clientèle.

10.2.2 Amélioration de l'"Advantage Card"

Crans-Montana Tourisme propose actuellement déjà une carte d'hôte appelée "Advantage Card", mais celle-ci n'est guère utilisée comme expliqué au chapitre 4.3.3. C'est pourquoi je propose d'améliorer le concept et la promotion de cette carte. Cet outil de marketing a fait ses preuves notamment à Arosa où la hausse des visites en été est remarquable, mais aussi à Villars où la carte d'hôte inclut maintenant les stations partenaires de Gryon et des Diablerets. Dans ces stations, la carte d'hôte n'est utilisable qu'en été. Ma proposition consiste à garder le concept utilisé jusqu'ici à Crans-Montana, à savoir que l'"Advantage Card" est valable toute l'année. A Crans-Montana, le tourisme estival représente presque 40% des nuitées, dans ce cas, c'est sur toute l'année qu'il faut fidéliser la clientèle.

Les buts de l'utilisation d'une carte d'hôte sont multiples: pousser la clientèle à consommer plus de prestations touristiques dans la station et à y passer une ou plusieurs nuitées, optimiser le contact entre les touristes et l'office du tourisme, attirer le client grâce aux rabais proposés et le faire revenir grâce à cet avantage concurrentiel qu'est la carte d'hôte. La modification de la carte d'hôte permettrait potentiellement d'atteindre les buts de la "stratégie d'attaque"³⁸ mise en place par CMT.

10.2.2.1 Propositions d'amélioration concrètes

- **Le format de la carte doit être amélioré:** l'idéal serait une carte magnétique comme celles qui sont distribuées par les remontées mécaniques. Cela permettrait d'émettre automatique une carte contenant la photo de son détenteur imprimée comme cela se fait actuellement aux guichets de CMA. De plus, cela permettrait de pouvoir charger sur la carte un accès aux remontées mécaniques ou à d'autres éventuelles prestations touristiques utilisant des cartes magnétiques. L'office du tourisme ne possédant pas de machines émettrices de cartes magnétiques, une carte en carton pouvant être rangée dans une fourre en plastique pourrait suffire. Elle comporterait une photo de son détenteur, ses

³⁸ V. Chapitre 8.2.1

informations personnelles et éventuellement celles de ses enfants ainsi que les dates de validité de la carte. Les prestations et rabais accordés, seraient eux détaillés sur un petit prospectus distribué avec la carte. Le fait de proposer une carte personnalisée pousse le client à venir à l'office du tourisme pour l'obtenir. Ainsi la personne peut en même temps se renseigner sur les offres de la station.

- **Les rabais proposés doivent être plus attractifs:** la carte actuelle propose de nombreux rabais chez les commerçants et prestataires touristiques. Cependant, si la carte veut être réellement attractive, il faut que ces rabais soit plus importants, notamment en ce qui concerne les remontées mécaniques. Il est clair que pour l'hiver, pratiquer des rabais supplémentaires est impossible. Cependant, durant la saison estivale, l'utilisation des remontées mécaniques par les touristes est moins intensive. Un rabais intéressant ou même une gratuité offerte par les remontées mécaniques peuvent avoir un effet très positif. Offrir, par exemple, un aller-retour Montana-Cry d'Er serait une solution possible. Les possibilités sont très larges vu le nombre d'activités proposées à Crans-Montana. Il y a là une discussion à mener avec de nombreux prestataires afin de les convaincre d'adhérer plus qu'auparavant à ce projet et d'être encore plus compétitifs.
- **Les conditions d'obtention de la carte:** les solutions adoptées par les autres destinations suisses sont optimales. La carte n'est distribuée que pour les personnes payant une taxe de séjour, donc séjournant au moins une nuit à Crans-Montana. Les rabais ne sont valables que pour la durée du séjour, le touriste est donc encouragé à rester plus longtemps pour profiter des avantages proposés. Il serait intéressant de créer une carte spéciale pour les personnes payant la taxe de séjour pour une année; une carte "premium". Elle proposerait des rabais plus intéressants et pousserait les propriétaires de résidences secondaires à plus profiter des activités de la station. Demander une caution est également un élément important afin d'éviter de distribuer des cartes à tout va. Ainsi, le client ne prend la carte que s'il a vraiment l'intention de l'utiliser et l'office du tourisme ne perd pas du temps à émettre des cartes inutilisées. Le fait de demander une

caution donne aussi une certaine valeur et crédibilité à l'"Advantage Card". Le client la garde précieusement afin de retirer la caution après usage de la carte. S'il oublie de reprendre sa caution, elle lui rappellera quelques temps plus tard qu'il possède cette carte et que s'il retourne en vacances à Crans-Montana, il pourra à nouveau profiter de ses avantages.

- **Promouvoir l'existence de l'"Advantage Card"**: la carte actuelle est quasi-inconnue de la plupart des touristes à Crans-Montana. Il est important de promouvoir son existence si on veut attirer des clients grâce à elle. C'est pourquoi il faut que les sites internet de Crans-Montana Tourisme et de CMA la présentent sur leur page d'accueil. Comme c'est un concept novateur, un lien vers une page créée spécialement pour l'"Advantage Card" permet une communication de qualité. Sur les sites internet des stations possédant ce genre de carte, elle y est présentée comme la grande nouveauté de la station et les noms de domaine la concernant ont été réservés à savoir: www.all-inclusive.ch pour Arosa et www.free-access.ch pour Villars.

Actuellement, le petit prospectus de l'"Advantage Card" existante est ajouté aux envois de prospectus et d'offres d'hébergements faits par CMT. La création d'un prospectus plus visible qui serait ajouté aux envois est une solution également intéressante vu les 4000 prospectus et offres envoyés chaque année. Il est également important de promouvoir la carte et les avantages proposés dans les brochures été et hiver éditées par CMT.

Les hébergeurs ont également un rôle important à jouer dans la promotion de la carte d'hôte. Ce sont eux la plupart du temps qui encaissent la taxe de séjour, ils doivent donc informer leurs clients de l'existence de la carte.

Il est réellement important que si une telle carte voit le jour, elle fasse l'objet d'une promotion maximale, car elle concerne tous les touristes séjournant en station ainsi que presque tous les prestataires touristiques et commerçants de la

station. De plus, étant le résultat d'un effort et d'un investissement commun, il faut que son succès soit à la hauteur des attentes de tous les partenaires.

10.2.2.2 Les coûts d'une modification de l'"Advantage Card"

Les coûts inhérents à ce projet sont difficiles à évaluer. En effet, les prestations proposées dépendent des fournisseurs et il est difficile de prévoir dans quelle mesure les clients vont utiliser les activités et rabais proposés. Certains coûts sont par contre prévisibles:

- L'impression des cartes elles-mêmes et des brochures d'accompagnement: il est possible à mon avis de commencer par un tirage raisonnable afin de jauger le succès des cartes. Exemple: 15'000 cartes et 30'000 prospectus pour une saison. Les coûts de ces impressions sont à la charge des prestataires prenant part au projet dont CMT fait partie.
- Achat d'un nom de domaine tel que www.advantage-card.ch: 34 CHF par année
- Distribution des cartes aux guichets de l'office du tourisme: là aussi, la masse de travail supplémentaire due à l'introduction de la nouvelle "Advantage Card" est très difficilement évaluable. Les guichets de CMT risquent d'être fortement sollicités si le succès est au rendez-vous. Il faudra donc probablement par la suite engager du personnel supplémentaire au département information afin de faire face aux masses de touristes qui en haute saison viendront se faire une carte au guichet. Cela dit, l'augmentation du "trafic" à l'office du tourisme est une bonne chose et va dans le sens des projets de la direction de CMT, qui souhaite redynamiser les points d'information de la station.

10.2.2.3 Responsabilités et évaluation des résultats

L'"Advantage Card" actuelle est le fruit d'une collaboration de nombreux prestataires de la station. Il faut donc uniquement renégocier avec ces partenaires les prestations incluses dans la carte d'hôte. De plus, comme une commission marketing réunissant les principaux prestataires de la station a été créée, le dialogue sera plus aisé. C'est dans cette commission marketing et parmi les cadres de CMT que les responsabilités doivent

être attribuées. Cependant, en tant qu'office du tourisme, CMT se doit de convaincre ses partenaires et de donner l'impulsion nécessaire afin de mettre en marche ce projet de modification de la carte d'hôte.

Le succès de la carte peut être évalué de plusieurs façons:

- Le nombre de cartes remplies et distribuées par le département information de l'office du tourisme reflète le pourcentage de touristes ayant recours à ce service sur le total de touristes résidant en station.
- Les prestataires peuvent de leur côté comptabiliser le nombre de personnes profitant des rabais ou gratuités proposés et le chiffre d'affaires en découlant
- Les statistiques de visite du site internet créé et des pages décrivant l'"Advantage Card" sur le site de CMT donnent un aperçu de l'intérêt qui est porté à cette nouveauté en termes de nombres de visites.
- A long terme, il est également possible de voir si l'introduction de la nouvelle carte a un effet positif sur les nuitées en station et de savoir ainsi si le but final a été atteint.

11 Conclusion

A travers cette étude, des points importants du marketing tels que la publicité ou l'événementiel n'ont guère été soulevés. Ces outils du marketing sont déjà explorés et utilisés à bon escient. Cependant, ils ne suffisent parfois plus à attirer et surtout à fidéliser une clientèle toujours plus informée et exigeante. Selon moi, le développement de la relation entreprise-client est une redécouverte pour le marketing actuel et mérite d'être pris en compte dans les budgets marketing des prestataires touristiques. Comme le font déjà certaines stations avec succès, des outils efficaces peuvent être utilisés à moindre coût notamment grâce à l'utilisation des nouvelles technologies dont les possibilités ne sont encore de loin pas toutes explorées. Etre honnête avec le client et lui conférer un statut privilégié, communiquer efficacement et individuellement, oser la collaboration entre les prestataires, tout cela est important afin d'être compétitif dans le tourisme, une branche qui évolue rapidement. La communication est l'un des piliers de la branche touristique, elle passe par le contact direct avec la clientèle mais aussi par internet et se poursuit même après la consommation du bien touristique; elle se doit d'être irréprochable. Le client n'est pas dupe, il est exigeant en matière de transparence et d'honnêteté, qualités qui manquent parfois à certains professionnels du tourisme. Dès lors, il n'est pas étonnant de voir des touristes mécontents de leurs séjours et discréditer une destination.

Dans le cas de Crans-Montana, l'amélioration constante des points soulevés dans ce travail se fait depuis quelques années déjà et continue à travers toutes les nouveautés et idées germant dans la tête des professionnels de la station. Progresser dans le CRM, qui est l'un des buts de la stratégie marketing de CMT, doit donc être considéré comme l'une des conditions possibles à la réussite de la station et à l'amélioration continue de son image auprès de sa clientèle actuelle et future. Les solutions proposées dans ce travail vont dans cette direction et sont, selon moi, adaptée à Crans-Montana, une station attachante qui a beaucoup à offrir et dans laquelle on resterait volontiers plus longtemps que prévu.

12 Bibliographie

Livres

- Armstrong, Gary et al. (2007), *Principes de marketing*, Paris, Pearson Education France, 413 pages.
- Blatter, Martin (2004), *Marketing : réussir sur internet*, Sierre, HEVS, 163 pages.
- Brown, Stanley (2001), *CRM: La gestion de la relation client*, Paris, Editions Village Mondial, 363 pages
- Lefébure, René et al. (2000), *Gestion de la relation client*, Paris, Editions Eyrolles, 334 pages.
- Peelen, Ed (2006), *Gestion de la relation client*, Paris , Pearson Education France, 372 pages.
- Siegel, David (2000), *Le e-client est dans la place*, Paris, Editions Village Mondial, 320 pages.

Articles

- La "Free Access" de Villars s'étend aux Diablerets, HTR No 22, 29 mai 2008

Brochures

- Arosa Tourismus(2008), *Gratis-Berg, Arosa*.
- Crans-Montana Tourisme (2007), *Brochure hiver 2007-2008*, Crans-Montana, Alliancegraphique.ch.
- Crans-Montana Tourisme (2008), *Brochure été 2008*, Crans-Montana, Alliancegraphique.ch.

Rapports

- Apple Inc (2007), *Annual Report 2007*, Cupertino USA, *Apple Inc*
- Arosa Bergbahnen (2007), *Geschäftsbericht 2006-2007*, Arosa.
- Crans-Montana Tourisme (2008), *Rapport de gestion 2007*, Crans-Montana, Alliancegraphique.ch.
- Crans-Montana Tourisme (2007), *Stratégie Marketing*, Crans-Montana, Alliancegraphique.ch.

- Mammoth Mountain Ski Area (2007), *Mammoth Mountain fact sheet winter 2007-2008*, MMSA.
- Nielsen Company (2007), *Trust in advertising*, New York, Nielsen Company.
- Organisation mondiale du tourisme (2008), *Baromètre OMT du tourisme mondiale volume 6*, Madrid, OMT.
- Soft.Computing (2004), *Qu'est-ce que le CRM en 2004?*, Paris, Soft.computing.
- Touchmind SA (2008), *Client fidelity Support*, Yverdon-les-bains, Touchmind SA.

Cours - présentations

- Morand, Jean-Claude (2008), *Travel 2.0: comment gérer les évaluations collaboratives ?*, Annecy-le-Vieux, Cyberstrat.
- Tschopp, Alexis (2007), *Bases du Tourisme I : Offre Touristique INCOMING*, Sierre, Ecole Suisse de Tourisme.

Sites internet :

<http://www.apple.com>

<http://www.arosa.ch>

<http://blog.sixieme-dimension.ch>

<http://www.blunote-systems.com>

<http://www.crm-france.com>

<http://www.e-voyageur.com>

<http://www.gemeindearosa.ch/>

<http://www.graubunden.ch>

<http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F1587.php>

<http://www.insidecrm.com/customer-management/>

<http://www.mammothmountain.com>

<http://mammothunbound.wordpress.com/about/>

<http://www.marketingapple.com/>

<http://www.marketing-etudiant.fr>

<http://www.marketingteacher.com/>

<http://www.mycma.ch>

<http://www.touchmind.com/>

<http://www.tripadvisor.fr/>

<http://www.unwto.org>

<http://www.venere.com>

<http://www.wikipedia.org>

Pages internet précises

- 10 Pieces of Data You Should Know About Every Customer, <http://www.insidecrm.com/features/10-data-know-customer-033108>, consulté le 17 juin 2008
- Effective Strategies Apple Uses to Create Loyal Customers, <http://www.insidecrm.com/features/strategies-apple-loyal-customers>, consulté le 17 juin 2008
- CRM – Gestion de la relation client, <http://baaziz.blogspot.com/2007/01/crm-gestion-de-la-relation-clients.html>, consulté le 17 juin 2008
- Introduction à la gestion de la relation client, <http://www.commentcamarche.net/entreprise/crm.php3>, consulté le 17 juin 2008-06-17
- L'introduction du CRM implique des réformes dans l'entreprise <http://www.zdnet.fr/actualites/informatique/0,39040745,39144247,00.htm>, consulté le 17 juin 2008

Contacts

- Bianco Xavier, responsable du département marketing, Crans-Montana Tourisme
- Caporaso Patrizia, collaboratrice e-marketing, Crans-Montana Tourisme
- De Chastonay Jean-Victor, professeur à l'Ecole Suisse de Tourisme
- Département information de Mammoth Mountain Ski Area
- Schwarzenbach Hans-Kaspar, directeur de Arosa Tourismus

13 Annexes

13.1 Annexe 1: Exemple de newsletter envoyée par CMT actuellement



COUPES DU MONDE DAMES 8 et 9 MARS 2008
Dix ans après les finales de 1998, la station de Crans-Montana renoue avec le cirque blanc. Laissez-vous griser par la Coupe du Monde de ski les 8 et 9 mars 2008.
Samedi, Descente à 11h.30 et dimanche dès 10h.00 Descente- Super Combi et à 13h.00 Slalom- Super Combi
<http://www.skiwc-cransmontana.ch>



CAPRICES FESTIVAL DU 26 AU 30 MARS 2008
Charlie Adam pose à nouveau sa griffe au bas de l'affiche du Caprices Festival et nous emmène dans son monde enchanteur découvrir la 5e édition qui se tiendra du 26 au 30 mars 2008 à Crans-Montana. Au programme : Keziah Jones, Mattafix, Stéphane Eicher.....
Innovation au sein du Caprices Festival qui imagine cette année un billet unique à prix très doux permettant aux festivaliers de voguer au gré de leurs envies. Autre nouveauté, une 3e scène de concerts débarque dans le Centre des Congrès Le Régent.
www.capricesfestival.ch




LE TELESIEGE EXPRESS DE LA NATIONALE
Au cours de cette année, la société des remontées mécaniques CMA SA a procédé à d'importants investissements de plus de 22 millions de francs pour améliorer son domaine skiable, en particulier pour étendre les installations de neige et pour construire un nouveau télésiège : le Nationale Express.
Inauguré le 4 janvier, il est la colonne vertébrale du domaine skiable de Crans-Montana, 3'000 personne /heure. Redessinée à coup de millions, la célèbre piste Nationale accueille une quinzaine de courses de ski entre le 15 janvier et le 13 mars 2008, dont une descente et un super-combiné de la coupe du monde féminine les 8 et 9 mars 2008.
www.mycma.ch



dimension absolue
www.crans-montana.ch

13.2 Annexe 2: Exemple de newsletter envoyée par Apple






The graphic features a silhouette of a person running against a vibrant orange and red background. The person is wearing white earbuds and holding a white iPod. The Apple logo is in the top left, and the word 'iPod' is in the top right.

Willkommen.
Hinein ins Musikvergnügen.

Guillaume Schneuwly,
vielen Dank, dass Sie Ihren iPod bei
Apple registriert haben.

Hier sind drei Vorschläge, wie Sie Ihren iPod optimal nutzen können.
Informieren Sie sich ausführlicher über iPod und iTunes. ➔

		
Füllen Sie Ihren iPod im iTunes Store. Hier finden Sie über 6 Millionen Songs und Hörbücher, iPod Spiele*, kostenlose Podcasts und vieles mehr.	Statten Sie Ihren iPod aus. Nutzen Sie das gesamte Potenzial Ihres iPod mit hunderten von Zubehörprodukten - von Armbändern über Etuis bis hin zu FM-Transmittern.	Nonstop-Musikspass mit AppleCare. Schützen Sie Ihren iPod für zwei Jahre mit dem AppleCare Protection Plan für den iPod.**
Jetzt kaufen ➔	Zubehör auswählen ➔	Weitere Infos ➔

HINWEIS: Diese E-Mail dient nicht als Kaufnachweis.

*Die iPod Spiele funktionieren mit dem iPod der 5. Generation (mit Videofunktion), iPod classic und iPod nano (3. Generation). Die iPod Spiele sind mit anderen iPod Modellen nicht kompatibel.

**Der AppleCare Protection Plan für den iPod schützt Ihren iPod für zwei Jahre ab Kaufdatum. Jeder iPod wird ab Kaufdatum mit 90 Tagen kostenfreiem Telefon-Support für einen Problemfall und einer einjährigen Hardwaregarantie geliefert. Der AppleCare Protection Plan für den iPod muss gekauft werden, solange die einjährige Herstellergarantie des iPod noch Gültigkeit hat.

Der iTunes Store ist für Personen ab 13 Jahren verfügbar. Erfordert iTunes 6.0 oder neuer (7.0 oder neuer für Videofunktionalität), kompatible Hardware und Software sowie Internet-Zugang (hierfür können Gebühren anfallen). Es gelten die Nutzungsbedingungen. Unter www.apple.com/chde/itunes/store/ erhalten Sie weitere Informationen.

iTunes erfordert Mac OS X 10.4.9 (oder neuer), Windows 2000 oder Windows XP.

Der iPod und die iTunes Software dürfen nur zum Kopieren von Materialien verwendet werden, sofern dies rechtlich zulässig ist oder vom Rechtsinhaber gestattet wurde. Raubkopien sind illegal!

Sie haben diese E-Mail erhalten, um die Registrierung eines neuen oder aktualisierten Apple-Produkts bei guillaume.schneuwly@bluewin.ch zu bestätigen. Wenn Sie das Profil Ihrer Apple ID und Ihre Kontakteinstellungen ändern möchten, besuchen Sie bitte den Bereich "Meine Daten" unten. Falls Sie glauben, diese Nachricht irrtümlicherweise erhalten zu haben, wenden Sie sich bitte an applereg@apple.com.

13.3 Annexe 3: La "Free Access" de Villars s'étend aux Diablerets



Journal: HTR Hotel Revue

Numéro et date de parution: numéro 22, 29 mai 1998

Auteur: MH

Lancée en 2006 dans la station vaudoise de Villars-Gryon, la carte "Free Access, carte qui donne gratuitement accès à divers prestations à tout visiteur séjournant une nuit dans la station, a été étendue aux Diablerets (03.06.2008).

Ce passeport, présenté mercredi lors d'une conférence de presse, sera remis du 31 mai au 26 octobre. Les personnes qui ne séjournent pas dans l'une de ces stations peuvent l'obtenir au prix de 9 francs pour une journée ou de 50 francs pour la saison d'été. A noter que la carte est gratuite pour les enfants jusqu'à neuf ans. Depuis son introduction, la carte «Free Access» a rencontré un «succès sans précédent» et a permis d'enregistrer la visite de «plus de 7000 nouveaux touristes et des hausses de nuitées allant de 7 à 25%», indiquent les offices du tourisme de Villars-Gryon et des Diablerets.

14 Déclaration de l'auteur

Schneuwly Guillaume

Route des Dailles 44

1752 Villars-sur-Glâne

Je certifie que ce travail résulte d'une recherche et d'une rédaction personnelles, à partir des sources mentionnées.
Le contenu n'engage que ma propre responsabilité et aucunement celle des personnes citées, ni celle de l'Ecole Suisse de Tourisme de Sierre.

Villars-sur-Glâne, le 18 juin 2008