



## MASTER TOURISME

Parcours « Management des Industries du Tourisme »

### MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

# Les enjeux de la personnalisation dans les stratégies des tour-opérateurs

Présenté par :

**Gaëlle BOISARD**





## MASTER TOURISME

Parcours « Management des Industries du Tourisme »

### MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

# Les enjeux de la personnalisation dans les stratégies des tour-opérateurs

Présenté par :

**Gaëlle BOISARD**

*L'ISTHIA de l'Université de Toulouse – Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tutorés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à leur auteur(e).*

# REMERCIEMENTS

---

Ce mémoire, fruit de plusieurs mois de recherche, n'aurait pas été possible sans une aide précieuse. C'est pourquoi, avant toute chose, je tiens à remercier plusieurs personnes.

Tout d'abord, je remercie Monsieur Francis VAYRE pour avoir accepté de m'encadrer pour ce mémoire. Ses conseils, ses réponses et son investissement m'ont été d'une grande aide.

Ensuite, je tiens à remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'ISTHIA, qui a toujours su être à la disposition de ses étudiants pour les guider. En particulier, je tiens à adresser mes remerciements à Madame Jacinthe BESSIÈRE, Monsieur Sébastien RAYSSAC, ainsi que Monsieur Yves CINOTTI pour leurs précieux conseils sur la méthodologie de recherche, de présentation et de rédaction de mémoire.

Je suis également reconnaissante envers les experts et professionnels interrogés pour avoir pris le temps de répondre à mes interrogations et de discuter avec moi.

Enfin, je tiens à remercier mes proches pour m'avoir soutenue et aidée dans ce processus de recherche, ainsi que pour avoir pris le temps de relire ce mémoire.

# SOMMAIRE

---

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>4</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>6</b>
<b>PARTIE 1 : ENTRE ÉVOLUTION DES STRATÉGIES DES TOUR-OPÉRATEURS ET NOUVELLES EXIGENCES DES VOYAGEURS, L'ÉMERGENCE DE LA PERSONNALISATION</b> .....	<b>8</b>
CHAPITRE 1 : LA PRODUCTION TOURISTIQUE, UN SECTEUR COMPLEXE SUJET A DE NOMBREUX BOULEVERSEMENTS .....	9
CHAPITRE 2 : LES CONSOMMATEURS, LE DÉSIR D'ÉMANCIPATION MARQUÉ PAR DE NOUVEAUX COMPORTEMENTS TOURISTIQUES .....	23
CHAPITRE 3 : LE VOYAGE PERSONNALISÉ, UNE RÉPONSE DES TOUR-OPÉRATEURS A UNE TENDANCE BIEN MARQUÉE .....	33
<b>PARTIE 2 : LA PERSONNALISATION, DES ENJEUX COMPLEXES</b> .....	<b>45</b>
CHAPITRE 1 : BIEN QU'ELLE RÉPONDE À UNE TENDANCE EXISTANTE, LA PERSONNALISATION RESTE COMPLEXE À METTRE EN PLACE .....	46
CHAPITRE 2 : NOUS SOMMES DANS UNE « PERSONNALISATION DE MASSE » .....	62
CHAPITRE 3 : L'HUMAIN RESTE LA CLÉ DE LA PERSONNALISATION .....	72
<b>PARTIE 3 : METHODOLOGIE ET TERRAIN D'ANALYSE</b> .....	<b>83</b>
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE EXPLORATOIRE .....	84
CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ANALYSE, VOYAGEURS DU MONDE.....	93
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RÉPONSE AUX HYPOTHÈSES .....	101
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>114</b>
<b>TABLE DES ANNEXES</b> .....	<b>116</b>
<b>ANNEXES NUMEROTEES</b> .....	<b>117</b>
<b>TABLE DES FIGURES</b> .....	<b>157</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX</b> .....	<b>158</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>159</b>

# INTRODUCTION GENERALE

---

**M**ONDIALISATION, nouvelles technologies, évolution du rapport au temps, changement de structure de la société : tant de mots et d'expressions qui semblent se croiser lorsqu'on les applique au secteur du tourisme. Placé au premier plan des changements économiques et sociaux, le tourisme a connu de profondes mutations ces dernières années, et particulièrement le secteur de la production de voyages. L'arrivée du tourisme de masse et son développement rapide, son déclin et la montée de nouveaux modes de consommation, ainsi que l'apparition de nouveaux business models tels que les compagnies low-cost ont participé à créer la production que nous connaissons aujourd'hui. Mais saisissons-nous réellement toute la portée de ces changements ?

Ainsi, le sujet de ce mémoire s'inscrit dans le contexte de l'évolution des modes de production de voyage. La première motivation pour étudier ce contexte a été la réflexion suivante : dans un contexte de restructuration profonde du marché, quelles sont les nouvelles tendances ? Comment les entreprises du tourisme procèdent-elles pour s'adapter à des changements si rapides ? Au fur et à mesure des recherches, nous avons pu mettre en lumière une tendance qui semble évoluer rapidement : celle de la personnalisation. Même au-delà du tourisme, la personnalisation est présente : la possibilité de customiser ses vêtements, de mettre son nom sur une tasse, même jusqu'à personnaliser les options de sa voiture. Dans le tourisme, et plus précisément dans la production, elle se présente sous la forme de voyages sur-mesure, à la carte, ou d'outils permettant de personnaliser son voyage directement depuis une plateforme sur Internet. Ainsi, de nombreuses questions me sont alors apparues : comment cela s'est-il développé ? La personnalisation est-elle vraiment devenue un enjeu clé ? D'où nous viennent ces nouveaux besoins ?

C'est en se posant ces questions que nous avons pu dégager la première question de départ :

## **En quoi la production de voyages personnalisés peut-elle jouer un rôle dans le futur des tour-opérateurs ?**

Après avoir effectué plusieurs recherches préalables, il est devenu assez clair que la personnalisation n'avait pas un rôle éventuel à jouer, mais bien qu'elle s'était faite une place

solide et toujours grandissante. Le sujet de l'étude s'est alors orienté vers *l'étude de ses origines, sa portée et son poids actuel sur le secteur de la production de voyage*.

Ainsi, dans l'optique de traiter ce sujet de la manière la plus méthodique possible, l'étude sera séparée en trois grandes parties. Dans une première grande partie, nous allons replacer l'étude dans son contexte. Nous nous intéresserons à l'émergence de la production de voyage, ses divers bouleversements et son histoire. Nous nous pencherons également sur des aspects sociologiques, essentiels pour comprendre les dynamiques de la personnalisation : pourquoi vouloir quelque chose de personnalisé ? À quel besoin profond cela répond-t-il ? Enfin, nous définirons plus en détails ce qu'est réellement la personnalisation, et dans quel contexte elle s'est développée.

Au terme de cette étude à vocation théorique, nous aurons obtenu des informations précieuses qui nous permettront de recentrer le sujet autour d'une problématique plus précise, à laquelle nous proposerons diverses hypothèses de réponse. Ces hypothèses seront développées et explicitées dans la deuxième grande partie.

Enfin, dans une troisième grande partie, nous nous attèlerons à expliciter la méthodologie développée tout au long de ce mémoire. Parmi elle, nous insisterons particulièrement sur la présentation d'une méthodologie probatoire qui nous permettra de donner des éléments d'information ou de confirmation des hypothèses. Cette méthodologie sera articulée sur un terrain d'analyse spécifique.

Pour mener à bien ce mémoire, nous avons dû suivre une méthodologie précise. Après avoir défini le thème sur lequel nous souhaitons travailler, une première étape, longue mais cruciale, est de lire des ouvrages, se renseigner et obtenir le plus d'informations possibles. C'est cette étape qui permet de passer de la question de départ, à la problématique définie. Une fois cette dernière explicitée (à travers une synthèse des informations obtenues), il s'agit de développer des hypothèses, qui sont des pistes de réponse à la problématique. Enfin, le choix d'un terrain d'analyse s'impose : c'est sur celui-ci que nous proposons une méthode de recherche probatoire, permettant de confirmer ou non les hypothèses. Grâce à des outils tels que les fiches de lecture, les plans détaillés et les retro planning, ce mémoire a pu prendre forme.

# PARTIE 1 :

ENTRE ÉVOLUTION DES STRATÉGIES  
DES TOUR-OPÉRATEURS ET  
NOUVELLES EXIGENCES DES  
VOYAGEURS, L'ÉMERGENCE DE LA  
PERSONNALISATION

**P**OUR MENER À BIEN NOS RECHERCHES, nous allons commencer le développement de ce mémoire par une partie généraliste qui aura pour but de poser le contexte de l'étude et d'analyser l'environnement dans lequel évolue le sujet. Ainsi, dans cette première grande partie, nous étudierons le contexte de la production et ses divers bouleversements ; en parallèle, nous parlerons de l'évolution du comportement des consommateurs et de l'aspect sociologique du besoin d'individualisation et de personnalisation ; en résultera enfin une étude plus détaillée sur l'univers de la personnalisation et ses diverses évolutions depuis son introduction sur le marché.

## **CHAPITRE 1 : LA PRODUCTION TOURISTIQUE, UN SECTEUR COMPLEXE SUJET A DE NOMBREUX BOULEVERSEMENTS**

Avec la démocratisation de la pratique touristique, les entreprises du voyage se sont multipliées. Parmi elles, les entreprises de production touristique ont pris de l'ampleur. Ainsi, pour parler efficacement du concept de personnalisation et pour mieux définir la problématique, il est essentiel dans un premier temps de mettre en lumière les éléments qui relèvent de cette production touristique. Ainsi, dans ce premier chapitre, nous nous attèlerons à retracer son histoire. Dans un premier temps, nous évoquerons la création des différentes entreprises de Tour-Operating et l'état du secteur aujourd'hui. Dans un deuxième temps, nous étudierons dans quel contexte se sont développés les premiers packages fixes, et enfin nous nous intéresserons au concept d'innovation dans le secteur de la production touristique.

### **1. Les tour-opérateurs : de leurs origines à aujourd'hui**

Dans cette première sous-partie, nous allons étudier l'univers des tour-opérateurs et le contexte de leur création. Nous parlerons de leur influence sur le marché, et nous verrons que le secteur semble, pour la plupart, dominé par quelques grands groupes.

### ***1.1. Définition et classification des tour-opérateurs***

Parmi les différents métiers du voyage, les tour-opérateurs (parfois abrégés TO) se désignent ainsi :

*« Le Tour-Opérateur (ou voyageur) est producteur de voyage. Il propose des circuits ou des séjours en combinant différents services : de transport, d'hébergement, de visites, de restauration, de guide... Les offres sont renouvelées à chaque saison. » (CLERGEAU, 2014, p. 56).*

Les tour-opérateurs ont donc une fonction uniquement productive, et non distributive, ce qui les différencie des agences de voyage, définies également par CLERGEAU :

*« Les agences de voyage sont spécialisées dans la distribution. Elles commercialisent les offres des tour-opérateurs, vendent des billets de transport ou des nuitées d'hôtels. Elles prennent une commission sur le produit vendu ou (dans le cas des billets) facturent des frais de gestion au client. » (2014, p. 59).*

Ils se différencient également des agences réceptives de par leur fonction d'envoi et non d'accueil du voyageur. CLERGEAU définit les agences réceptives comme suit :

*« Les agences réceptives, ou Destination Management Companies (DMC), accueillent les touristes dans une destination. Ce sont les correspondants privilégiés des tour-opérateurs. Certains d'ailleurs ont leur propre agence réceptive dans leurs destinations privilégiées. D'autres sous-traitent ces fonctions à des agences indépendantes locales. » (2014, p. 57).*

Certains tour-opérateurs peuvent se mettre à distribuer en direct, comme le mentionne *TourMag* dans sa définition :

*« Spécialiste dont le rôle consiste à "fabriquer" ou assembler des prestations (forfaits ou packages) qui sont ensuite présentées dans une brochure et revendues dans les agences de voyages ou directement au grand public. »<sup>1</sup>*

Mais les agences traditionnellement distributives peuvent également exercer une activité de production si elles proposent des voyages réalisés par elles-mêmes : *« Les agences de voyage ont un rôle de prescripteur qui les conduit parfois à prendre des fonctions de tour-opérateur. » (CLERGEAU, 2014, p. 59).* L'activité des tour-opérateurs peut être classifiée de différentes manières, parmi lesquelles :

- la vocation généraliste ou spécialiste : *« Les TO peuvent être spécialisés sur une région, un type de voyage ou une catégorie de clientèle. D'autres sont plus généralistes. » (CLERGEAU, 2014, p. 57) ;*

---

<sup>1</sup> *TourMag. Glossaire [en ligne].* Disponible sur : <http://www.tourmag.com/glossary/>. (Consulté le 30-01-2018).

- la taille de l'organisation : « *Tour Operators can be categorized from very small to very large [...].* » (BUHALIS, LAWS, 2001, p.23) ;
- la structure :

« *Brick and mortar : l'entreprise distribue ses produits en magasin uniquement. [...] Click and mortar : l'entreprise distribue ses produits à la fois dans les canaux physiques et digitaux. Pure player : les produits et services sont accessibles exclusivement via Internet et les applications de l'entreprise.* » (LAVILLE, BUCHET, 2016, p.10).

## **1.2. Les tour-opérateurs : d'où viennent-ils ?**

La première activité de tour-opérateur en tant que telle remonte au XIX<sup>ème</sup> siècle, lorsque l'anglais Thomas COOK invente le concept de voyage organisé. *TourMag*, dans un article publié en 2016 par Michèle Sani, en relate les détails<sup>2</sup>. En 1841, il organise un voyage reliant les villes de Leicester et Loughborough regroupant cinq cent passagers, dans le but de transporter les membres de son association antialcoolique. À l'époque, il vise une cible relativement aisée, à l'époque seule partie de la population ayant les ressources financières nécessaires. A fil des années, COOK prend goût à l'organisation de voyages et étend son offre, proposant un séjour à Liverpool à deux tarifs : en première et en seconde classe. À cette époque, le futur voyageur exploite un mode de transport récent : le train à vapeur. En 1855, Thomas COOK crée le tout premier voyage à forfait de l'histoire. Son but est d'amener les voyageurs à destination de l'Exposition Universelle de Paris. Pour cela, il crée un véritable circuit à travers la Belgique, l'Allemagne, la France, et regroupe tous les critères du package tout compris.

À cette époque, les voyages organisés sont rudimentaires, mais Thomas COOK dessine les prémises de la conception de package moderne. Si au départ il réserve les hôtels et les excursions une fois sur place, il acquiert rapidement de nouvelles compétences, en commençant par organiser des voyages groupés, plus pratiques pour l'organisation. Au fur et à mesure, il peaufine son organisation, invente les chèques vacances et les coupons d'hôtels, jusqu'à se construire un véritable réseau et se positionner comme l'un des acteurs principaux du voyage organisé dans le monde avec un chiffre d'affaires de 9 milliards de

---

<sup>2</sup> SANI Michèle. I. Saga Thomas Cook : les règles du métier avec 175 ans d'avance ! La saga Thomas Cook. *TourMag*, 6 juillet 2016. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.tourmag.com/I-Saga-Thomas-Cook-les-regles-du-metier-avec-175-ans-d-avance-a81653.html> (Consulté le 30-01-2018).

livres (environ 10,14 milliards d'euros) en 2017<sup>3</sup>. En parallèle, Sarah BAXTER et Judith LUSSIER (respectivement pour les journaux *The Guardian*<sup>4</sup> et *Urbania*<sup>5</sup>) retracent l'histoire de la production, de Thomas COOK à nos jours :

**Figure 1 : Histoire de la production**



Source :

Auteur, à partir des informations de BAXTER Sarah (*The Guardian*, 2013) et LUSSIER Judith (*Urbania*, 2017).

<sup>3</sup> Thomas Cook Group. *Full Year Results 2017*, 2017 [En ligne]. Disponible sur <https://www.thomascookgroup.com/full-year-results-2017/> (Consulté le 31-01-2018).

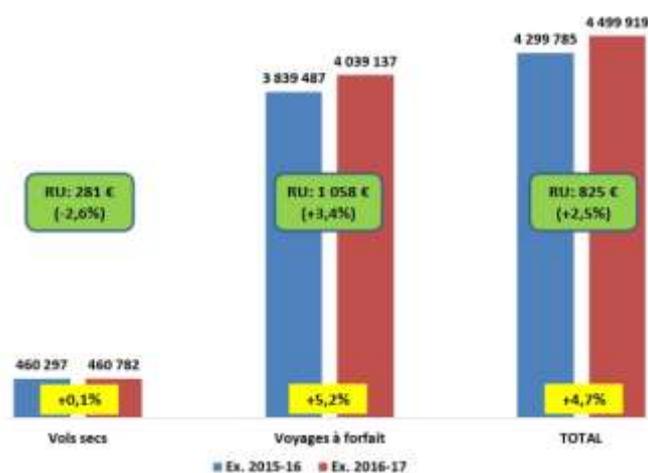
<sup>4</sup> BAXTER Sarah. A brief history of the package holiday. *The Guardian*, 14 juin 2013. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.theguardian.com/travel/2013/jun/14/brief-history-package-holidays> (Consulté le 31-01-2018).

<sup>5</sup> LUSSIER Judith. La petite histoire du voyage organisé. *Urbania*, 13 décembre 2017. [En ligne]. Disponible sur : <https://urbania.ca/article/la-petite-histoire-du-voyage-organise/> (Consulté le 31-01-2018).

### 1.3. Le marché des tour-opérateurs aujourd'hui

Dans un premier temps, il est opportun de montrer la place des tour-opérateurs dans l'économie du tourisme. Dans son ensemble, l'année 2017 a été relativement bonne pour eux, contrairement à l'année 2016<sup>6</sup>. Si les packages fixes connaissent aujourd'hui une certaine baisse de régime face à l'arrivée de nouveaux modèles (nous le verrons plus loin dans le développement), les tour-opérateurs internationaux restent importants dans le paysage du voyage français et européen. Lors de son rapport annuel<sup>7</sup>, le SETO (Syndicat des Entreprises du Tour-Operating) a transmis le graphique suivant sur les performances de 2017 :

**Figure 2 : Activité globale du 01/11/2016 au 30/10/2017 – Volume d'affaires et recette unitaire**



Source : SETO. *Présentation des résultats annuels de l'exercice 2016-17. Tendances de la saison hiver 2017-18, 2017* Disponible sur <http://www.seto.to/> (Consulté le 01-02-2018).

Ainsi, d'après le rapport du SETO, « *Le volume d'affaires de la période s'établit à 4 500 M€, en hausse de +4,7% par rapport à N-1.* » Pour cette étude, de nombreux tour-opérateurs d'influence internationale ont participé, qu'ils soient spécialisés sur les voyages personnalisés ou les packages fixes : Asia, Club Med, Voyageurs du Monde, Thomas Cook,

<sup>6</sup> La Rédaction. Baromètre SETO : "la meilleure saison depuis 10 ans !" René-Marc Chikli. En direct du Forum du SETO à Deauville. *TourMag*, 14 décembre 2017. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.tourmag.com/Barometre-SETO-la-meilleure-saison-depuis-10-ans--Rene%20%80%90Marc-Chikli\\_a90700.html](http://www.tourmag.com/Barometre-SETO-la-meilleure-saison-depuis-10-ans--Rene%20%80%90Marc-Chikli_a90700.html) (Consulté le 31-01-2018).

<sup>7</sup> SETO. *Présentation des résultats annuels de l'exercice 2016-17. Tendances de la saison hiver 2017-18, 2017* [En ligne]. Disponible sur [http://www.seto.to/blobs/medias/s/310c3ec805000d08/seto\\_barometre%20annuel%20exercice%202016-17\\_tendances%20hiv%202017-18\\_final\\_publicque%20\(2\).pdf](http://www.seto.to/blobs/medias/s/310c3ec805000d08/seto_barometre%20annuel%20exercice%202016-17_tendances%20hiv%202017-18_final_publicque%20(2).pdf) (Consulté le 01-02-2018).

Marmara, ou encore TUI. Sur le marché des tour-opérateurs européens, *l'Écho Touristique*<sup>8</sup> avait, en 2014, relayé le palmarès du magazine allemand *FVW*<sup>9</sup> présentant les trois principaux acteurs du marché européen en termes de chiffre d'affaires : TUI loin devant avec un chiffre d'affaires de 18,3 milliards d'euros, soit 61 % de plus que le second du classement, Thomas Cook :

**Tableau 1 : TOP 10 des tour-opérateurs en Europe en 2012**

Top 10 des TO en Europe	
	CA en 2012 (en milliards d'€)
1. TUI	18,3
2. Thomas Cook	11,3
3. Kuoni	4,8
4. DER Touristik	4,65
5. Costa Croisières	3,1 (2011)
6. FTI	1,8
7. Alltours	1,6
8. Club Med	1,5
9. Alpitour	1
10. Hotelplan	0,98

Source : FVW

Source : PLOTARD Christophe (avec l'AFP). Palmarès des voyagistes européens : TUI loin devant, le Club Med huitième. *L'Écho Touristique*, 6 janvier 2014. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.lechotouristique.com/> (Consulté le 01-02-2018).

Une étude plus récente, menée par *l'Écho Touristique*<sup>10</sup>, donne le classement des tour-opérateurs vendant le territoire français :

**Tableau 2 : Part de la France dans la production des TO en nombre de clients**

FRANCE		
Rangs	Voyagistes	Nombre de clients
1	Pierre & Vacances/Center Parcs	3 400 000
2	CroisiEurope	124 131
3	Interhome	53 773
4	Thalasso N°1/Ôvoyages	35 000
5	Richou Voyages	22 224
6	Solotour	13 500
7	Verdié Voyages	10 849
8	TUI France	10 756
9	Quartier Libre	5 525
10	Intermèdes	600
11	Time Tours	269

Source: VIGNON Emilie. France, Nouveaux appétits, nouveaux produits. *L'Écho Touristique*, Novembre 2017, n°3171, p.14.

<sup>8</sup> PLOTARD Christophe (avec l'AFP). Palmarès des voyagistes européens : TUI loin devant, le Club Med huitième. *L'Écho Touristique*, 6 janvier 2014. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.lechotouristique.com/article/palmares-des-voyagistes-europeens-tui-loin-devant-le-club-med-huitieme.60650> (Consulté le 01-02-2018).

<sup>9</sup> TUI, Cook dominate European tourism market. *FVW*, 3 janvier 2014. [En ligne]. Disponible sur <http://www.fvw.com/european-tour-operators-ranking-tui-cook-dominate-european-tourism-market/393/126948/11245>

<sup>10</sup> VIGNON Emilie. France, Nouveaux appétits, nouveaux produits. *L'Écho Touristique*, Novembre 2017, n°3171, p. 14.

Ainsi, nous pouvons voir que même si les acteurs sont nombreux sur le marché des tour-opérateurs, les grands groupes tels que TUI ou Thomas Cook restent dominants. Si ces TO sont si influents aujourd'hui, c'est en partie grâce à la recette qui les a fait conquérir le marché du voyage : le package fixe pré-négocié. C'est pourquoi nous allons maintenant étudier le contexte de sa mise en place face au tourisme de masse.

## **2. Le package fixe pré-négocié : la recette de réussite des TO en réponse à la montée du tourisme de masse**

Le marché du tour-operating a connu son succès grâce à une formule particulière : le package fixe. Dans cette sous-partie, nous étudierons le contexte de sa mise en place en retraçant rapidement l'histoire la montée du tourisme de masse.

### ***2.1. La montée du tourisme de masse***

J.-M. DECROLY, A.-M. DUQUESNE, R. DELBAERE et A. DIEKMANN retracent les origines de cette massification du tourisme, qui donnera lieu plus tard au développement rapide de l'économie touristique européenne (2006, p. 15-42).

Pour les auteurs, la massification à proprement parler du tourisme résulte d'une composante essentielle :

*« L'intégration au sein des rythmes sociaux de la société industrielle, structurés par le temps de travail, de pratiques de loisirs que les rentiers pratiquaient depuis le XVIIIème siècle. Cette rupture préalable, qui intervient dans la seconde moitié du XIXème siècle, inscrit le tourisme dans le loisir « moderne », dissocié de l'otium, c'est-à-dire de l'absence totale de travail. Dès lors, comme le note F. Deprest, le tourisme est "appelé à être « de masse », car dans la société industrielle, ce sont les masses qui travaillent" » (2006, p. 16).*

Encouragé par les nouvelles lois autorisant les congés payés en 1936 sur les territoires français et belges, ainsi que par l'augmentation du pouvoir d'achat et la « *diffusion sociale des usages touristiques* » (2006, p. 17) au sein des classes populaires, le tourisme se démocratise. L'ensemble de la population a accès aux congés en dehors du foyer. Pour répondre à cette demande grandissante, l'industrie du transport se développe, les infrastructures touristiques apparaissent, notamment sur les littoraux et en montagne.

Entre 1951 et 1966, le nombre de touristes français passe de huit millions à vingt millions. Le voyage se démocratise, et n'est plus une pratique exclusivement élitiste comme il le fut à l'époque où Thomas COOK organisait ses escapades en Angleterre et en Europe. On commence alors à parler de « tourisme de masse », comme pour l'opposer à un tourisme « aristocratique », comme pu l'être le Grand Tour anglais du <sup>XVIII</sup><sup>ème</sup> siècle (« *voyage que les jeunes aristocrates anglais effectuent afin de parfaire leur éducation* » (2006, p. 29)). À noter cependant que même si cela relève du « *contresens historique* » (2006, p. 30) que d'opposer tourisme de masse et tourisme aristocratique (selon Marin DE VIRY, « *c'est Thomas COOK qui invente le tourisme de masse* »<sup>11</sup>), l'expression de « massification » prendra rapidement une connotation négative, associée à l'image de la foule oppressante.

L'expression « tourisme de masse » ne s'appliquera pas uniquement à la France, mais bien à l'ensemble des pays occidentaux. Apparaissent alors les tour-opérateurs qui participeront activement à rendre possible l'accès au voyage au plus grand nombre :

*« Pour sa part, le développement d'une véritable industrie du voyage, articulée autour des tour-opérateurs, a permis, par les économies d'échelle engendrées, de réduire le prix des prestations et de rendre accessible au plus grand nombre une gamme de plus en plus large de produits. »* (2006, p. 17)

En 2017, la Direction Générale des Entreprises recense 194,8 millions de voyages pour motifs personnels des Français. (DGE, 2017, p. 4)

## ***2.2. La création des packages fixes : une réponse à la demande croissante***

Comme mentionné plus tôt dans ce développement, les tour-opérateurs ont activement participé à la démocratisation du voyage. Si les raisons exposées dans la partie précédente ont permis aux Français de pouvoir voyager, c'est bien les voyages forfaits et les packages fixes pré-négociés qui ont rendu le voyage accessible au plus grand nombre. Le principe étant de négocier les tarifs avec les différentes compagnies aériennes ou hôtels en jouant sur les volumes va permettre aux tour-opérateurs de créer des voyages standardisés, pré-négociés et prêts à la vente. CLERGEAU définit d'ailleurs les tour-opérateurs par leur capacité à négocier et à acheter des prestations pour les revendre sous forme de package :

*« Le TO bloque à l'avance les places sur les avions ou dans les hôtels. C'est le principe de l'allotement. Les contrats stipulent un temps au-delà duquel les*

---

<sup>11</sup> BASTIÉ Eugénie. Tourisme pour Tous ! Comment la modernité a tué le voyage. *Le Figaro*, 25 juillet 2014. [En ligne]. Disponible sur <http://www.lefigaro.fr/vox/culture/2014/07/25/31006-20140725ARTFIG00170-tourisme-pour-tous-comment-la-modernite-a-tue-le-voyage.php> (Consulté le 01-02-2018).

*places ou les nuitées qui n'ont pas été vendues seront remises en vente par le prestataire de service. Certains TO achètent aussi les places. D'autres enfin proposent des formules club : certains possèdent leurs propres établissements, d'autres prennent en gérance des complexes qu'ils agencent et commercialisent sous leur marque. » (2014, p. 56-57).*

Les prix baissent, et l'avantage de la quantité disponible face à une demande conséquente favorisera l'émergence de nombreux tour-opérateurs. Ces types de packages présentent des avantages pour les touristes, mais aussi pour les voyagistes. Pour les premiers, le package fixe est facile d'accès, peu coûteux, et surtout tout compris. Le touriste est livré clés en main, rapidement, et profite de l'expérience d'un expert pour être assuré de profiter de son séjour. Du côté de la production, le package présente des avantages conséquents : négociés à l'avance, les sièges ou les chambres d'hôtel sont organisés dans des packages qu'il faudra vendre de manière standardisée, à l'image d'un produit industriel qu'il faut vendre en grande quantité. La faible différenciation des produits, ainsi que les économies d'échelle favoriseront la vente massive de ces séjours.

Si les voyages standardisés ont marqué le succès des grands tour-opérateurs, cette conception du voyage a évolué au fil des années, et différentes innovations et changements stratégiques ont marqué l'histoire du voyage organisé. Dans une troisième partie, nous étudierons ces innovations.

### **3. L'innovation en production : cadrage théorique et différentes stratégies innovantes qui ont marqué la production.**

La production touristique est un secteur relativement concerné par les innovations et les bouleversements. Après avoir expliqué la théorie de l'innovation, nous montrerons que le tourisme en a connu de nombreuses, et qu'une des innovations les plus importantes pour notre sujet est matérialisée par le Big Data, dont nous expliquerons ici les fondements.

### 3.1. Cadrage théorique : qu'est-ce que l'innovation ?

Joseph SCHUMPETER, dans ses travaux, a longuement étudié le phénomène de l'innovation. Cette innovation est à différencier de l'invention, comme le précise CLERGEAU :

*« On différencie l'invention de l'innovation. La première est une découverte, ou une idée nouvelle, qui concerne tant des services, que des technologies ou des organisations. La seconde est la valorisation économique de cette idée nouvelle. »* (2014, p. 268).

À ce jour, l'OCDE recense quatre grands types d'innovation<sup>12</sup>, reprises du manuel d'Oslo :

**Figure 3 : Différents types d'innovation selon l'OCDE**

#### L'innovation de produit

- *« L'introduction d'un bien ou d'un service nouveau. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles. »*

#### L'innovation de procédé

- *« La mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel. »*

#### L'innovation de commercialisation

- *« La mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. »*

#### L'innovation d'organisation

- *« La mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme. »*

Source : Auteur, à partir des informations de l'OCDE.

Dans le cadre de l'application au tourisme, CLERGEAU définit l'innovation comme *« mettre en œuvre de nouvelles organisations, créer et utiliser de nouvelles technologies, proposer aux touristes de nouveaux services ou de nouvelles destinations. »* (2014, p. 268) Elle ajoute que même si ces innovations sont catégoriquement séparées, elles ont tendance à se mêler dans le monde du tourisme :

<sup>12</sup> OCDE. *Définir l'innovation*. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepourlinnovation/definirlinnovation.htm> (Consulté le 02-02-2018).

« *Les technologies de l'information ont été un vecteur formidable d'innovations de procédés, qui ont permis la création de nouveaux services et bouleversent les organisations et les modes de commercialisation.* » (2014, p. 269).

Radicale (qui représente une rupture nette) ou incrémentale (qui représente plutôt une amélioration de produits ou procédés déjà existants), l'innovation est présente dans tous les secteurs d'activité. Favorisées par un monde en constante évolution, les innovations ont touché maintes et maintes fois le secteur touristique au cours de ces dernières décennies. Dans la partie suivante, nous tâcherons d'en donner quelques exemples.

### ***3.2. Un secteur touristique en pleine révolution, propice à l'innovation en production***

Comme l'indique Cécile CLERGEAU, il est important de mentionner que l'innovation s'est développée dans le tourisme grâce à un environnement favorable : de la création du tour-operating à celle des guides et catalogues à la révolution numérique que nous connaissons actuellement, en passant par l'essor du tourisme de masse dans les années 1960 avec l'augmentation significative de la production, le tourisme est un secteur sujet à de nombreux bouleversements. Placé au premier plan de la mondialisation, le tourisme est d'autant plus chamboulé qu'il concerne énormément de secteurs d'activités différents (patrimoine, alimentation, hôtellerie, tour operating...). Aujourd'hui, le secteur connaît sa troisième grande « *révolution* » (2014, p. 270). Suivant le principe de la destruction créatrice de SCHUMPETER, les nouveaux paradigmes créés par ces changements rendent « *obsoletes des produits, des services, des technologies ou des procédés, mais créé de nouvelles opportunités* » (CLERGEAU, 2014, p. 271). C'est ainsi que nous avons récemment vu baisser l'intermédiation, disparaître plusieurs opérateurs ou émerger les compagnies aériennes low-cost.

Cécile CLERGEAU recense cinq domaines d'innovation qui ont permis à des entreprises d'innover : « *la technologie, le marketing, la distribution, le produit, le concept* ».

Par exemple, CLERGEAU choisit le tour-opérateur Exotismes pour illustrer une innovation technologique : dans le cadre de la révolution numérique que nous connaissons depuis ces dernières décennies, Exotismes a choisi d'investir entre 200 000 et 300 000 euros par an dans ces innovations technologiques. Aujourd'hui, le système de réservation B to B

(d'entreprise à entreprise) du tour-opérateur est considéré comme un exemple sur son secteur. Dans le cadre de l'innovation de produit, Pierre & Vacances a bouleversé le milieu de l'hébergement avec la création de ses résidences de tourisme. Enfin, Airbnb a non seulement innové en proposant un concept de logement collaboratif, mais a également créé un nouveau type de business model, aujourd'hui largement étudié dans les sphères stratégiques.

Plus qu'une opportunité, l'innovation est réellement un outil à part entière de la stratégie d'entreprise. Dans un monde concurrentiel, « *les entreprises n'ont pas d'autres choix que de se différencier majoritairement par l'innovation* » (CLERGEAU, 2014, p. 274)

### ***3.3. Le Big Data, une voie vers l'innovation du traitement de données***

Dans la production, un des bouleversements majeurs reste celui de la révolution numérique, comme nous le verrons plus tard dans ce développement. De la création des GDS (systèmes de réservation professionnels) jusqu'à l'avènement des plateformes comme Airbnb, les outils informatiques ont pris une place grandissante. Par ailleurs, notre société étant passée d'une économie industrielle à une économie de services, la connaissance parfaite du consommateur semble faire partie des exigences du secteur. La multiplication des données à travers l'utilisation d'Internet représente alors un enjeu majeur pour les entreprises.

Comme l'indiquent J.-C. COINTOT et Y. EYCHENNE dans leur ouvrage *La Révolution Big Data*, « *L'ère numérique est caractérisée par la croissance exponentielle de la création de données digitales* » (2014, p. 4), et bien au-delà de simplement exister, elles alimentent l'économie (« *data fuel the economy* ») (2014, p. 2). C'est ainsi qu'en 2000 apparaît pour la première fois le mot Big Data, au cours du congrès de l'Econometric Society. Le Big Data, ou mégadonnées représente la résultante d'une « *profusion de données sur de nombreux domaines* » (DELORT, 2015, p. 2). En d'autres termes, le Big Data se présente comme l'accumulation de données en très grande quantité sur les différents serveurs du monde. Elle se base sur « *la combinaison d'au moins deux des points suivants : volume, élevé mais peu défini, complexité et technologies* » (DELORT, 2015, p. 2). Il se décrit aujourd'hui comme :

« *L'ensemble des technologies, des métiers, des approches conceptuelles permettant d'exploiter l'ensemble des données générées par les hommes de façon consciente ou non et par tous les objets connectés ou non.* » (COINTOT et EYCHENNE, 2014, p.2).

Dans une société de l'information où les traces laissées par notre passage sur le web se multiplient, un des enjeux majeurs de cette dernière décennie a été l'analyse et la collecte de ces données. C'est ainsi que T. DAVENPORT écrit, dans son ouvrage *Stratégie Big Data* :

*« Le volume des données ne doit pas être le point de focalisation. L'important reste leur analyse, c'est-à-dire leur transformation en connaissances, en innovations et en valeurs commerciales »* (2014, p. 2).

En effet, cette analyse d'informations se révèle précieuse lorsqu'elle est appliquée en entreprise, et notamment dans le cadre du CRM (Customer Relationship Management, aussi appelé Gestion de la Relation Client). Posséder des fichiers clients fournis permet aux entreprises de mieux cibler leurs offres, et ainsi de mieux fidéliser leurs clients. Un avantage de taille, lorsque l'on sait l'enjeu de la rétention des clients dans le monde concurrentiel.

Dans le cadre de la production touristique, cette rétention d'information est particulièrement utile pour cibler et personnaliser les offres. Grâce à des fichiers clients informatisés, les newsletters sont personnalisables, les cookies incitent les internautes à revenir sur les sites Internet visités... Face à ces nombreuses possibilités, le Big Data offre énormément de possibilités d'innovation :

*« Saisir l'opportunité de débiter un projet de Big Data à travers l'exploitation du véritable gisement de valeur que représente les données de l'entreprise, il est assez simple de s'intéresser à la relation client (CRM) en essayant d'extraire la valeur de votre connaissance client. Ainsi il sera possible de faire de la recommandation à vos utilisateurs existants, d'obtenir de précieuses données sur les comportements d'achats ou d'établir de simples statistiques de transformation. »*<sup>13</sup>

De nombreuses entreprises ont déjà innové dans le Big Data. Par exemple, Jaguar Network est une entreprise qui se charge de gérer les fichiers clients et d'analyser les données d'autres entreprises, particulièrement du secteur touristique, afin de leur assurer une utilisation efficace de ces données.

Dans la production touristique, il est question d'innovations futures utilisant cette technologie :

*« Pour autant le secteur reste encore en attente de son Saint Graal en laissant la possibilité à tout client de construire dynamiquement son propre voyage. Les contraintes pour y arriver sont encore nombreuses mais le Big Data va nous donner accès à de multiples informations permettant de gagner des*

---

<sup>13</sup> POLIZZI Kevin. Le Big Data pour dynamiser l'industrie du tourisme et du voyage. *TourMag*, 10 avril 2017. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.tourmag.com/Le-Big-Data-pour-dynamiser-l-industrie-du-tourisme-et-du-voyage\\_a86677.html](http://www.tourmag.com/Le-Big-Data-pour-dynamiser-l-industrie-du-tourisme-et-du-voyage_a86677.html) (Consulté le 04-02-2018).

*années de développement et d'accélérer la mise sur le marché de cet outil longtemps rêvé aux meilleures conditions. »<sup>14</sup>*

Nous étudierons avec précision en quoi le Big Data représente un enjeu clé aujourd'hui dans la production personnalisée de voyages.

Ainsi, nous avons pu voir que l'innovation reste un enjeu majeur pour la production touristique. Dans le cadre de la production personnalisée, dont nous expliquerons les fondements un peu plus tard dans ce développement, le Big Data va jouer un rôle clé.



Pour conclure ce premier chapitre, nous avons pu expliquer les enjeux de la production, sa chronologie, ainsi que sa relation avec l'innovation. Dans un second temps, nous nous focaliserons davantage sur le consommateur, son expérience passée et ses nouvelles attentes. Nous observerons que les consommateurs montrent de plus en plus un désintérêt envers les produits standardisés, et tenterons d'analyser leurs nouvelles attentes d'un point de vue sociologique.

---

<sup>14</sup> *Ibid.*

## CHAPITRE 2 : LES CONSOMMATEURS, LE DÉSIR D'ÉMANCIPATION MARQUÉ PAR DE NOUVEAUX COMPORTEMENTS TOURISTIQUES

Après avoir étudié l'univers des tour-opérateurs et de la production touristique, il est essentiel de comprendre les motivations et les attentes des consommateurs. Dans cette partie, nous aurons donc une approche sociologique du comportement du consommateur. Nous verrons que les consommateurs ont eu tendance, ces dernières décennies, à rejeter le tourisme de masse et à vouloir un produit plus personnel, plus authentique. Afin d'expliquer cela, nous commencerons tout d'abord par théoriser sur le concept même de personnalisation, et nous étudierons de manière générale ce besoin de différenciation afin de voir comment celui-ci se manifeste aujourd'hui dans les comportements de consommation des voyageurs.

### **1. Étude sociologique des besoins : l'envie d'émancipation et de différenciation, d'où nous vient-elle ?**

Le rejet du tourisme de masse, comme nous le verrons un peu plus tard dans ce développement, n'est qu'une manifestation d'un besoin qui transcende les disciplines et les secteurs : le besoin d'émancipation, de différenciation et la recherche de l'authentique. C'est pourquoi, dans cette partie, nous tâcherons d'en retracer les différentes origines et manifestations, tout d'abord en expliquant la montée de l'individualisme dans notre société, puis en observant ses mécanismes dans les comportements de consommation, de manière générale.

#### ***1.1. La montée de l'individualisme : une marque de notre société***

Afin de pouvoir parler de notions de personnalisation et de différenciation, il est essentiel de rappeler les théories du concept de l'individualisme, à la fois ancré dans notre société occidentale, mais également sujet à de nombreuses évolutions au fil des siècles.

Dans son livre Histoire de l'individualisme, Alain LAURENT nous explique que l'individualisme recouvre beaucoup de notions et de concepts différents. Il en donne une

définition : « *L'individualisme repose avant tout sur la conviction que l'humanité est composée non pas d'abord d'ensembles sociaux (nations, classes...) mais d'individus.* » (1993, p. 4). Cette définition s'oppose donc à celle du holisme (inspiré de DURKHEIM), théorie sociale qui voudrait que l'homme ne soit que partie d'un « tout » qui le précède, et qui donc ne serait que le fruit d'une prédétermination de la société. L'individu donc, selon la théorie de l'individualisme, est seul maître de lui-même et cherche l'indépendance. Ainsi,

« *Cette légitimité foncière définit le droit naturel de l'individu d'être l'acteur de sa propre vie sans subir de coercition - et le créateur de sa propre identité sans se la voir imposée par des appartenances non choisies.* » (1993, p. 5).

Cette vision de l'individu est le reflet de notre société occidentale, basant son organisation sur l'individu et la réussite personnelle, plutôt que sur l'appartenance à une communauté comme peuvent l'être certaines sociétés orientales. Ainsi, l'individualisme a toujours fait partie de notre société moderne. Nous pouvons donc noter qu'il ne faut pas confondre individualisme avec rejet de toute forme de société : l'individualisme accepte les liens sociaux et reconnaît l'existence d'une forme de communauté, mais base les besoins et aspirations individuelles avant le bien de la communauté.

Cet individualisme n'est pas inhérent à l'humanité, il est arrivé progressivement dans notre société. En s'émancipant des sociétés tribales, très communautaires, la libération et l'affirmation des besoins individuels connaît un long chemin, marqué notamment par des événements tels que la Révolution Française, cristallisée par la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen qui prône les droits individuels. En effet, LAURENT note dans son ouvrage que le lien social et communautaire ne se dissout pas face à cet individualisme, mais tend à intégrer les libertés individuelles :

« *se déploient parallèlement de nouveaux modes de socialité et de civilité à la fois diversifiés et cimentés par un contrat social de fait imposant le respect des droits individuels.* »

Considéré au cours du XX<sup>ème</sup> siècle comme une « *idéologie bourgeoise* », l'individualisme souffre de fortes critiques, notamment dans les milieux intellectuels de l'époque, encore très communistes. Elle présente cependant un regain dans les années 1975, autour d'une « *figure du « moi » hédoniste désireux de librement jouir de lui-même et des plaisirs de la vie* » (LAURENT, 1993, p. 110). La société de consommation favorise l'émergence du « *bonheur privé* » (LAURENT, 1993, p. 110). À l'intérieur même de cette société de consommation peu à peu massifiée, on voit déjà apparaître la personnalisation des biens et des services, vus comme une représentation moderne de ce besoin individualiste :

« D'une manière générale, partout dans la société européenne, une nouvelle socialité, dont l'individu indépendant est l'épicentre actif, cherche à s'inventer au-delà de la simple émancipation. Voiture individuelle, accession à la propriété privée [...], consommation de biens et de services de plus en plus individualisés (prévus pour un seul individu) et personnalisés (adaptés aux désirs d'un individu singulier), [...] : bien des innovations concourent à confirmer l'individualisme en mode de vie moderne et obligé. » (LAURENT, 1993, p. 116-117).

## ***1.2. L'émancipation : se retirer des carcans de la société et des valeurs liées au travail***

Ainsi, on peut observer que l'individualisme a progressé pour aujourd'hui devenir ancré dans notre mode de vie. Mais, comme également mentionné par LAURENT, individualisme va de pair avec émancipation, avec désir de concrétiser en dehors d'une communauté préétablie. Ceci se manifeste notamment par l'avènement de la société des loisirs et la libération de la valeur liée à la productivité et au travail. Jusqu'alors, la réussite dans la vie et le bonheur s'obtenaient par le travail, par la participation à la productivité pour la communauté. Les individus découvrent maintenant l'émancipation grâce aux loisirs : les 3 D de DUMAZEDIER représentant les trois fonctions du loisir (Détente, Divertissement et Développement) illustrent ce phénomène :

*« La détente signifie à la fois le repos et la libération. Le repos réparateur après l'accumulation des tensions et de la fatigue d'une journée de travail. La libération psychologique aussi des conditionnements et contraintes qui pèsent sur l'individu »,*

*« La recherche d'un développement personnel « surcompense », pourrait-on dire, les effets négatifs du travail. » (SUE, 1980, p. 57).*

L'émancipation passe donc par la libération du travail et par la découverte du loisir et des vacances.

L'émancipation passe aussi par la consommation : comme nous l'avons vu dans la partie précédente, le bonheur lié à la propriété individuelle apparaît comme une liberté. Mais l'on voit apparaître des produits de plus en plus personnalisés... Il apparaît ainsi qu'à l'intérieur même de cette société de consommation libératrice, l'individualisme poursuit son chemin et prend une nouvelle dimension : les individus cherchent à se différencier, comme si la libération de la consommation était devenue un carcan. Cet individualisme revendique le droit à se libérer de cette masse consommatrice, cette société asservissante qui opère des

diktats sur l'individu. Le consommateur cherche alors quelque chose de personnel, authentique, hors d'une consommation de masse.

### ***1.3. Le désir de différenciation : entre intégration et ostentation***

Comme nous l'avons expliqué, l'individu cherche de plus en plus une consommation personnalisée, différenciée, qui lui permette d'affirmer sa propre identité. Cependant, il est intéressant de montrer que cette différenciation fait écho à une sorte de revendication d'appartenance : vouloir se différencier de la masse populaire, c'est vouloir se revendiquer membre d'un autre groupe, plus élitiste. Dans son ouvrage *Sociologie de la Consommation*, Vincent CHABAULT reprend les termes employés par BAUDRILLARD :

*« La consommation n'est pas un moyen de satisfaire des besoins par l'achat et l'usage d'objets. Elle sert à se différencier par la manipulation de signes attachés à l'objet. [...] En d'autres termes, "on ne consomme jamais l'objet en soi (dans sa valeur d'usage), on manipule toujours les objets comme signes qui vous distinguent soit en vous affiliant à votre propre groupe pris comme référence idéale, soit en vous démarquant de votre groupe par référence à un groupe de statut supérieur". Ce sont la différenciation sociale et l'exigence de statut qui stimulent la consommation. » (2017, p. 49).*

Ainsi, la consommation est muée par un besoin ostentatoire : montrer que l'on se différencie de la masse, implicitement populaire, c'est se donner un rang social. La consommation standardisée, exemple parfait de la consommation de masse, est donc perçue comme une consommation appartenant à un groupe dont il faut se dissocier pour se différencier.

Ainsi, la différenciation sociale trouve sa source dans le désir profond de l'ostentation, comme l'a théorisé plusieurs fois WEBLEN. D'autre part, la différenciation ne va pas sans intégration sociale, puisque vouloir se différencier d'un groupe, c'est implicitement désirer s'intégrer à un autre, jugé comme idéal. Dans le cas de la personnalisation, c'est vouloir faire partie d'un groupe de consommateurs qui se détache de la consommation standardisée, muée par un désir profond d'expérience personnelle. C'est ainsi que Jean-François REVEL indique :

*« "L'individu ne s'appartient pas, il appartient toujours à un groupe, et même, dans toute société complexe, à plusieurs groupes à la fois. Mais cette appartenance ne saurait prévaloir contre le seul fait invariable dans l'histoire des hommes: qu'au bout du compte, tout se vit sous forme d'expérience individuelle" (Le Point, 5 décembre 1983. » (LAURENT, 1993, p. 112).*

Dans cette première sous-partie, nous avons pu étudier la théorie des origines du désir d'émancipation et de différenciation qui muent les individus dans notre société occidentale. Cette partie nous a permis de poser le cadre théorique de ce que nous allons maintenant étudier : son application au tourisme et sa manifestation dans les nouveaux comportements de consommation.

## **2. Application au tourisme : le voyage, une manière de s'intégrer ou de se différencier ?**

Selon Robert LANQUAR, qui a théorisé sur une sociologie par le tourisme, les grandes tendances de la société sont visibles et identifiables dans le tourisme. Parmi ces tendances, LANQUAR a pu en identifier une particulière : « *Les individus aspirent de plus en plus à se différencier* »<sup>15</sup>. Dans quelle mesure cela s'applique-t-il au secteur touristique ?

### ***2.1. Le voyage comme recherche de l'autre, mais aussi et principalement comme recherche de soi***

La montée de l'individualisme dans notre société, même si elle comporte un détachement des valeurs familiales et patriotiques, ne doit pas être confondue avec un égoïsme des individus ou à une perte du lien. Les individus continuent à être mués par un profond désir d'échange, de partage et d'expérience. Le voyage est un des secteurs privilégiés de cette mise en action. Comme théorisé principalement par AMIROU, le voyage comprend trois grandes dimensions anthropologiques : le rapport à soi, le rapport à l'espace et le rapport aux autres (AMIROU, 1995, p. 10).

Il évoque donc, bien sûr, que le voyage dépend d'un rapport aux individus. Rapport à ses propres pairs, tout d'abord, à travers d'un désir d'intégration, d'être reconnu de ses semblables à travers sa capacité à voyager. Mais également au travers d'un désir d'émancipation de cette masse, de différenciation du tourisme « populaire », à la recherche de l'« authentique », de l'interculturel, de se confronter à l'ailleurs.

---

<sup>15</sup> BESSIÈRE Jacinthe. *Sociologie du tourisme et des loisirs*. Cours de Master 1 MIT, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2018.

Mais se confronter à l'ailleurs n'est pas uniquement un facteur de rapport à l'autre, mais bien à soi-même. Le voyage est vu comme une quête initiatique qu'AMIROU compare à un pèlerinage, qui guiderait le voyageur à se connaître, et positionne le voyage comme une quête sacrée et comme quelque chose de profondément personnel et initiatique. Dans notre monde moderne, ces voyageurs *backpackers* ne cherchent pas uniquement à parcourir le monde dans un but profondément altruiste, mais bien de donner un sens à leur propre vie. Se confronter à l'autre permet alors de trouver son identité.

## ***2.2. Le voyage comme besoin de découverte***

Si le voyage représente une quête, il représente bien évidemment un besoin de se confronter à une réalité différente de la sienne, de découvrir et de parcourir le monde, de se retrouver en communion avec la nature et l'environnement. Comme l'écrit AMIROU, « *le sentiment de vénération d'un élément naturel imposant existait bien avant l'époque romantique.* » (1995, p. 87) L'idée de l'ailleurs, du dépaysement, de la découverte d'un environnement qui n'est pas le nôtre sont des motivations humaines qui poussent au voyage. Bien sûr, il serait une erreur que de réduire le voyage à un moyen de découvrir le monde, puisque ceci n'explique pas le tourisme intérieur ni la villégiature en bord de mer. Tous les voyages ne sont pas des tours du monde initiatiques, mais il est important de lier ce voyage à une envie de nouveau, d'autre chose. Marc Boyer, dans son livre *Ailleurs, Histoire et Sociologie du Tourisme*, écrit que « *plus que la découverte d'un inconnu, le voyage est la poursuite d'un rêve, le plus souvent promesse de dépaysement.* » (2011, p. 211)

## ***2.3. Le voyage comme différenciation sociale***

Comme nous l'avons évoqué plus haut, les pratiques de consommations relèvent souvent d'un désir ostentatoire. AMIROU reprend cette théorie dans l'univers du voyage : il la renvoie aux bourgeois du XIX<sup>ème</sup> siècle, pour qui le loisir était devenu moyen d'affirmation du statut social, comme l'a théorisé VEBLEN :

« *Le bourgeois ne consomme pas pour lui-même mais pour montrer aux yeux de tous ce que son nouveau statut permet d'obtenir. Le loisir et la consommation ostentatoire deviennent un symbole de classe, un signe de distinction sociale.* » (AMIROU, 1995, p. 39)

D'autre part, même si AMIROU met en avant la puissance du voyage comme outil de distinction, il ne faut pas oublier la valeur intégrative du voyage, ou plutôt la non-intégration des individus en incapacité de voyager :

*« Les "vacances pour tous" amènent inévitablement d'autres inégalités : ceux qui ne partent pas (40%) sont perçus comme inadaptés au système social. Le code social impose le départ en vacances : on crée même des chèques vacances pour pouvoir partir. Les personnes ne pouvant ou ne souhaitant pas partir sont vues comme inaptés socialement. »<sup>16</sup>*

Ainsi, le tourisme se démocratise, les pratiques touristiques sont consommées par toutes les catégories de population dans un désir de s'intégrer.

Dans la pratique touristique, AMIROU nous informe que même s'il ne faut pas réduire le tourisme à une simple pratique ostentatoire, l'envie de différenciation par le voyage reste présente aujourd'hui, mais d'une manière différente. Certains voyageurs veulent se libérer de ce « tourisme de masse », de cette pratique jugée populaire, représentée par les packages fixes et cristallisée dans l'image du « mauvais touriste ». Ainsi, on observe une tendance à vouloir se détacher de cette masse, à faire partie des bons « voyageurs » (J.-D. URBAIN), qui profitent d'un voyage unique, et bien souvent considéré comme plus « respectueux » car moins massifié. Les voyages personnalisés sont ainsi le reflet d'une nouvelle pratique de différenciation sociale : *« [Une clientèle] qui a besoin, effectivement, de choses un peu différenciantes et qui [ne] veut pas faire ce que font [...] tout le monde et ce qu'on retrouve dans les catalogues. »<sup>17</sup>*

Ainsi, le désir de différenciation et le besoin de personnalisation trouvent aussi leur place dans le secteur touristique. Face à cela, de nouveaux comportements émergent, et c'est ce que nous allons maintenant voir.

---

<sup>16</sup> BESSIÈRE Jacinthe. *Sociologie du tourisme et des loisirs*. Cours de Master 1 MIT, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2018.

<sup>17</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

### 3. Le rejet du tourisme de masse, la montée du voyage individuel et personnalisé : la mise en avant de l'expérience d'un voyage unique

À présent, nous allons étudier la cristallisation de ces pratiques d'une manière plus concrète. Le tourisme de masse est dénigré, et le voyage individuel fait son chemin. Ainsi, l'expérience devient la clé de voute du voyage.

#### 3.1. Le rejet du tourisme de masse

Ainsi, nous avons pu observer ces dernières années une forme de rejet du tourisme massif, représenté entre autres par les packages fixes et les tour-opérateurs généralistes. En 2012, *Les Échos* publiait déjà un article prédisant la fin des tour-opérateurs généralistes :

*« Le groupe Thomas Cook a perdu 95% de sa valeur boursière et se retrouve au bord du gouffre avec une dette qui atteint un milliard d'euros ! Quant à Nouvelles Frontières, la société a été sauvée in extremis de la faillite après 7 années de pertes... [...] Ces évènements annoncent-ils la disparition du métier de voyageur traditionnel ? »<sup>18</sup>*

Il apparaît en effet que, bien que les voyageurs généralistes continuent d'être présents sur le marché (comme nous l'avons vu au début de ce développement), il apparaît une perte de vitesse conséquente : prenons par exemple la chute de Fram, il y a quelques années, dus à plusieurs facteurs selon un article du magazine *Challenges* : un problème de distribution (« *Le marché s'oriente vers des prestations personnalisées, du sur-mesure* ») et un retard numérique (« *C'est une lapalissade de dire que le tourisme se passe sur internet aujourd'hui* »)<sup>19</sup>. Seuls aujourd'hui les OTA (agences de voyages en ligne) et les marques innovantes et ciblées semblent s'en sortir :

*« Les tour-opérateurs sont donc condamnés à poursuivre leur mutation vers des modèles plus industrialisés et plus flexibles, vers des offres de services plus différenciées, portés par des marques moins généralistes, pour atteindre des segments de clients précis »<sup>20</sup>.*

---

<sup>18</sup> DE BECDELI Geoffroy. Marché du tourisme : la fin des voyageurs traditionnels ?. *Les Echos*, 4 janvier 2012. [En ligne]. Disponible sur [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/01/04/cercle\\_41899.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/01/04/cercle_41899.htm) (Consulté le 09-02-2018).

<sup>19</sup> ARNAUD Jean-François. Les six raisons qui expliquent la faillite du voyageur Fram. *Challenges*, 28 octobre 2015. [En ligne]. Disponible sur : [https://www.challenges.fr/challenges-soir/les-six-raisons-qui-expliquent-la-faillite-du-voyagiste-fram\\_55736](https://www.challenges.fr/challenges-soir/les-six-raisons-qui-expliquent-la-faillite-du-voyagiste-fram_55736) (Consulté le 09-02-2018).

<sup>20</sup> PALIERSE Christophe. Tour-opérateurs : « C'est maintenant que certains modèles économiques anciens s'effondrent ». *Les Echos*, 18 septembre 2012. [En ligne]. Disponible sur : [https://www.lesechos.fr/18/09/2012/lesechos.fr/0202272416497\\_tour-operateurs----c-est-maintenant-que-certains-modeles-economiques-anciens-s-effondrent--.htm](https://www.lesechos.fr/18/09/2012/lesechos.fr/0202272416497_tour-operateurs----c-est-maintenant-que-certains-modeles-economiques-anciens-s-effondrent--.htm) (Consulté le 09-02-2018).

Les voyageurs souhaitent sentir que le voyage est le leur (par l'autoproduction ou le sur-mesure) : le tourisme de masse est vu, comme nous l'avons mentionné, comme une manière impropre de consommer le voyage, puisqu'impersonnelle.

Face à cette baisse d'intérêt pour les voyagistes traditionnels et leurs packages fixes, on observe une autre tendance : la montée de ces voyageurs indépendants, ces *backpackers* en quête de sens, comme nous avons pu le voir à travers les yeux d'AMIROU. Ces voyageurs se détachent de toute forme de tourisme de masse, et souhaitent se désolidariser de cette forme de consommation touristique. Mais au fond, comme l'ont remarqué plusieurs philosophes, ces *backpackers* se cherchent plus eux-mêmes qu'ils ne cherchent à découvrir le monde : « *Le backpacker cherche moins à changer le monde qu'à transformer le sien.* »<sup>21</sup> Le rejet de la masse est donc une manière de se sentir différent, plutôt que de consommer différemment : une manière individualiste d'appréhender le voyage personnel.

### ***3.2. Une modification de la structure du voyage vers une offre plus personnalisée***

Parallèlement à ce rejet du tourisme de masse et en poursuivant sur cette même logique, beaucoup d'autres types de voyages se modifient peu à peu pour intégrer cette notion d'individualité et ce désir de personnalisation. Par exemple, les voyages de groupe, symboles historiques du tourisme de masse, voient leur structure se modifier :

*« Les offres personnalisées et sur-mesure sont davantage mises de l'avant que les programmes préétablis. Selon le sondage d'Atout France, 30 % des produits vendus pour les groupes sont modifiés par rapport à l'offre initiale »*<sup>22</sup>.

La personnalisation et les voyages individuels sont maître mots : les autotours et circuits privatifs sont également performants. L'ensemble de l'industrie du voyage s'oriente vers la personnalisation : qu'elle passe par une newsletter personnalisée ou du sur-mesure complet, cette notion est maintenant largement admise dans le monde du voyage : « *La personnalisation, c'est le maître mot de toutes les stratégies, digitales et autres, pour gagner la confiance et la fidélité des clients* », puisque « *les clients ne nous demandent pas de les*

---

<sup>21</sup> BROUZE Emilie. Le backpacker cherche moins à changer le monde qu'à transformer le sien. *Le Nouvel Obs*, 3 août 2017. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.nouvelobs.com/rue89/la-vie-materielle/20170731.OBS2774/le-backpacker-cherche-moins-a-changer-le-monde-qu-a-transformer-le-sien.html> (Consulté le 09-02-2018).

<sup>22</sup> Lenoir Aude. Le tourisme de groupe profite d'un vent favorable. *TourMag*, 19 avril 2017. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.tourmag.com/Le-tourisme-de-groupe-profite-d-un-vent-favorable\\_a86836.html](http://www.tourmag.com/Le-tourisme-de-groupe-profite-d-un-vent-favorable_a86836.html) (Consulté le 10-02-2018).

*faire voyager, mais de les faire voyager comme ils aiment* »<sup>23</sup>, indique Florence ESTRA, VP digital marketing d'Air France.

### **3.3. L'imaginaire autour du « voyage unique et parfait »**

Le désir d'un voyage unique se renvoie tout d'abord au désir de voir s'accorder le voyage consommé au voyage précédemment imaginé : car en effet, comme nous l'indique AMIROU, « *Personne n'est jamais parti à la découverte de l'inconnu absolu.* » (1995, p.46) Le voyage est imaginé, fantasmé, rêvé. Avant même de partir, le voyageur s'attend déjà à ce qu'il va y vivre.

*« Plus le voyage est aventureux, plus grand est le « travail » de l'imagination avant le départ : plus que la découverte, le voyage est la poursuite d'un rêve, la promesse de changer littéralement de monde, de revenir ressourcé et autre, c'est la promesse d'une nouvelle naissance »* (AMIROU, 1995, p.46).

Au fur et à mesure de son imaginaire, le voyageur fait ses recherches, se renseigne sur la destination (la chose est rendue encore plus aisée avec l'apparition d'Internet, comme nous le verrons un peu plus loin dans ce développement), et construit peu à peu son imaginaire. Ainsi, déjà en 1995, AMIROU insistait sur l'importance de prendre en compte cet imaginaire lors de la vente de voyage, et utilisait déjà le vocabulaire de la production personnalisée :

*« Un Australien conseille ceci aux agents de voyage : "Ne parlez pas de l'idée de ce que, vous, vous rêvez de lui vendre ; partez de l'idée du rêve qu'il veut acheter. Et vous taillerez votre marchandise sur ce modèle." »* (1995, p. 46).

Ainsi, le voyageur cherche un voyage qui lui correspond, qui se conforte à son imaginaire et qui lui soit personnel, représentatif de son désir de découverte et en harmonie avec sa propre quête de lui-même.



Après avoir expliqué les différentes variables sociologiques qui poussent les individus à vouloir se différencier et personnaliser leur voyage, nous allons maintenant nous pencher sur les actions de personnalisation concrètes mises en place par les tour-opérateurs. Comment la personnalisation s'est-elle opérée dans le secteur de la production ?

---

<sup>23</sup> La personnalisation pour gagner la confiance et la fidélité des clients. *TourMag*, 1<sup>er</sup> juin 2017. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.tourmag.com/La-personnalisation-pour-gagner-la-confiance-et-la-fidelite-des-clients\\_a87537.html](http://www.tourmag.com/La-personnalisation-pour-gagner-la-confiance-et-la-fidelite-des-clients_a87537.html) (Consulté le 10-02-2018).

### CHAPITRE 3 : LE VOYAGE PERSONNALISÉ, UNE RÉPONSE DES TOUR-OPÉRATEURS A UNE TENDANCE BIEN MARQUÉE

La personnalisation des produits est aujourd'hui une problématique prise en charge par les tour-opérateurs. Face aux différentes composantes d'une tendance bien marquée dans le comportement des consommateurs, les agents de production personnalisent leurs produits.

#### **1. L'importance d'Internet : des voyageurs plus informés, créateurs de leur propre imaginaire**

L'un des bouleversements principaux du secteur de la production fut, bien évidemment, l'arrivée des nouveaux outils numériques. Elle a permis aux voyageurs de prendre la pleine connaissance de leur environnement, et de devenir acteurs. Les entreprises ont du s'y accommoder, ce qui change aujourd'hui la structure entière du secteur et favorise l'apparition de la personnalisation.

##### ***1.1. L'arrivée d'Internet : les bouleversements du voyage et la création de nouveaux business models***

La révolution numérique n'a pas seulement impacté le secteur du tourisme, mais a eu une influence globale sur tous les marchés. Internet, particulièrement, a permis l'émergence de nouveaux concepts. Graduellement, tout s'est déplacé sur Internet : de la brochure en ligne jusqu'aux carnets de voyage connectés, jusqu'aux fameuses OTA (*Online Travel Agencies*, les agences de voyage en ligne). Les agences développent leur présence en ligne à travers leurs sites Internet, dans le but d'attirer les clients, aujourd'hui largement internautes. Le magazine anglais *The Guardian* recense les étapes clés de l'arrivée d'Internet dans le secteur de la production touristique<sup>24</sup>. En 1994, Travelweb.com apparaît comme le premier catalogue en ligne d'hôtels, puis décide d'intégrer une variable permettant aux internautes de réserver. En 1996, Expedia est lancée : ce sera l'une des premières agences

---

<sup>24</sup> MAY Kevin. How 25 years of the Web inspired the travel revolution. *The Guardian*, 12 mars 2014. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.theguardian.com/travel/2014/mar/12/how-25-years-of-the-web-inspired-travel-revolution> (Consulté le 11-02-2018).

de voyage en ligne, permettant aux internautes de se faire leur propre package touristique en piochant dans les diverses offres du catalogue. En 1998 seront créés les sites Lastminute.com et Travelocity. On voit également apparaître la désintermédiation : grâce à Internet, les entreprises telles que les compagnies aériennes ou les hôtels se mettent à vendre en direct et les clients achètent leur séjour directement en ligne :

*« Environ 50% des voyageurs ont commandé tout ou partie de leur séjour en ligne en 2016, ce qui représente un cap historique (source : Raffour Interactif). De plus, 53% des vacanciers préparent ou réservent sur des terminaux mobiles (smartphones et tablettes). »<sup>25</sup>*

Ainsi, cette arrivée massive du voyage sur Internet va non seulement révolutionner le secteur de la production, mais aussi créer de nouvelles possibilités pour de nouveaux concepts. En effet, si la principale force d'Internet réside dans sa capacité à mettre tout à disposition de l'internaute en un temps record, c'est également un de ses problèmes : l'internaute est rapidement noyé. C'est pour répondre à ce problème que sont apparus les comparateurs, les commentaires et les avis. En 1999 est créé FareChase, premier comparateur de voyage, et considéré comme le précurseur des actuels Kayak ou Skyscanner. En 2000, TripAdvisor est créé et permet aux voyageurs de laisser des avis, de commenter et d'échanger sur les lieux visités. Sa création marquera un tournant dans la manière d'appréhender le voyage par les internautes.

### ***1.2. Internet : une révolution qui change les méthodes d'achat des voyageurs***

Si l'arrivée d'Internet a ouvert la porte à de nombreux nouveaux concepts, c'est bien pour répondre à de nouvelles tendances du côté des consommateurs. Ainsi, nous pouvons distinguer trois nouvelles tendances essentielles pour notre recherche. Dans un premier temps, le client est plus informé. Il a accès à énormément d'informations, et se crée lui-même son propre imaginaire. Désormais, il est aisé de se renseigner sur un pays, de savoir les activités incontournables, mais également de savoir quelles compagnies sont les plus fiables, quels tour-opérateurs sont les moins chers ou encore quels hôtels sont les plus réputés. À partir de ces informations, le client se crée son imaginaire de voyage. Plus que cela, le client va jusqu'à devenir producteur et influenceur des décisions de ses pairs : il commente, partage, fait et défait les marques et les compagnies : *« Avec l'arrivée d'internet,*

---

<sup>25</sup> LAINÉ Linda. Dossier de l'été 2017 : les chiffres clés de l'e-tourisme. *L'Écho Touristique*, 1<sup>er</sup> août 2017. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.lechotouristique.com/article/dossier-de-l-ete-2017-les-chiffres-cles-de-l-e-tourisme.91085> (Consulté le 11-02-2018).

*et plus récemment l'avènement du web 2.0 et des réseaux sociaux, la puissance du bouche à oreille a été décuplée.* »<sup>26</sup> Deuxième tendance très importante : le client compare. Comme nous l'avons mentionné, de nouveaux business models sont arrivés, et notamment les comparateurs comme Kayak. À présent, le client peut en direct savoir quelles prestations sont les moins chères, lesquelles correspondent directement à leurs attentes selon divers critères. Pour terminer, le client a tendance à acheter en direct. L'avantage des prix et la rapidité de la démarche semble séduire les utilisateurs. Avec l'avènement d'Internet, les internautes, autrefois uniquement jeunes mais maintenant de plus en plus âgés, achètent directement auprès des compagnies : « *Internet permet aussi une mise en relation directe entre les individus qui préparent leurs déplacements et les prestataires.* » (CLERGEAU, 2014, p.34).

Au final, le client a accès à énormément d'informations, notamment dans le cadre du Big Data comme nous l'avons mentionné. Cependant, si cela reste à l'avantage du consommateur puisqu'il bénéficie d'une plus grande transparence pour faire ses choix, celui-ci peut rapidement être dépassé. C'est ce que mentionne CLERGEAU : « *Ainsi un des arguments à la limitation de la rationalité de l'acteur, l'incapacité à gérer une grande masse d'information, est questionné.* » (2014, p.34). En 2006, DECROLY, DUQUESNE, DELBAERE et DIEKMANN proposaient un tableau recensant les avantages et les inconvénients d'Internet pour les consommateurs (2006, p. 132). (*Disponible en annexe*)

### ***1.3. Internet : une stratégie intégrée aux entreprises de production***

Après avoir vu en quoi Internet modifiait les comportements du côté des consommateurs, nous allons pouvoir voir en quoi il modifie les comportements des entreprises. En effet, celles-ci doivent s'adapter à l'arrivée et aux nouvelles fonctionnalités de cet outil : « *Pour répondre à la demande grandissante des clients, les agences de voyages et les tour-opérateurs doivent s'adapter aux nouvelles technologies.* »<sup>27</sup> Dans un premier temps, les entreprises ont désormais intégré cette culture de l'information et l'utilisent autant en interne qu'en externe. En interne, tout d'abord, puisque celles-ci disposent maintenant

---

<sup>26</sup> VAYRE Francis. *Production touristique et mise en marché*. Cours de Master 1 MIT, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2017.

<sup>27</sup> MONTEBAULT Valentine. *Tourisme et nouvelles technologies : comment se former ?* *TourMag*, 27 août 2014. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.tourmag.com/Tourisme-et-nouvelles-technologies-comment-se-former\\_a68122.html](http://www.tourmag.com/Tourisme-et-nouvelles-technologies-comment-se-former_a68122.html) (Consulté le 18-02-2018).

d'outils permettant la collecte et le traitement d'informations notamment liées aux clients et aux divers prestataires. Ainsi, « *Les méthodes de travail ont changé et de nouveaux postes ont été créés.* »<sup>28</sup> En externe également : beaucoup d'entreprises ont investi dans une présence en ligne : de nouveaux sites Internet, des applications mobiles, la possibilité de vendre en direct via le site, etc. La culture Internet est désormais pleinement intégrée par les entreprises, et celles qui s'y refusent risquent aujourd'hui de perdre de la vitesse. D'autre part, Internet peut servir de medias intermédiaires pour certaines entreprises, comme c'est le cas pour le sur-mesure :

*« Nous, notre site Internet, il est là pour donner de l'inspiration au client. Pour dire "voilà ce qu'on peut faire ici", "voilà ce qu'on peut demander", etc. Donc en tout cas, nous, au niveau numérique, c'est créer l'envie pour que le client vienne nous voir à l'agence ou nous envoie une demande de devis. C'est pour ça qu'on essaye d'avoir des sites Internet assez exhaustifs, assez beaux à regarder. »*<sup>29</sup>

Enfin, cette logique de Big Data illustre parfaitement l'utilisation d'Internet : les entreprises aujourd'hui, afin d'être au plus près du client, collectent massivement les informations et les stockent.

Ainsi, nous avons pu voir qu'Internet a participé à marquer un tournant dans les nouvelles pratiques des consommateurs. La personnalisation arrive alors comme une solution pour les consommateurs : créateurs de leur univers et de leur imaginaire, parfois perdu dans une masse d'informations, ils cherchent quelque chose qui leur ressemble.

## **2. La personnalisation comme une réponse à cette tendance**

Nous avons pu voir que l'arrivée de la culture d'Internet, matérialisée par un désir d'émancipation, a aujourd'hui marqué un tournant dans la production. Mais comment est arrivée la production personnalisée ?

---

<sup>28</sup> *Ibid.*

<sup>29</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

## ***2.1. Historique général de la personnalisation dans le secteur de la production : de l'aménagement d'escaliers jusqu'à la personnalisation complète***

Si la personnalisation est aujourd'hui une tendance importante du secteur touristique et plus particulièrement du tour-operating, elle s'est d'abord manifestée dans beaucoup d'autres secteurs d'activité. Avant que la production de masse à grande échelle ne soit la norme, tout était fabriqué sur mesure. Les premières traces de massification remontent aux années 1700, lorsque l'armée avait besoin d'armes standardisées et peu coûteuses. Ainsi, la personnalisation n'est pas une tendance nouvelle, mais bien un retour à des modes de vie que nous avons jusqu'ici toujours connus<sup>30</sup>. Dans le secteur du tourisme, elle s'est développée de manière progressive. Il est important de noter que la personnalisation peut concerner tous les éléments constitutifs de l'offre : le produit en lui-même, mais aussi les techniques de communication et de publicité. Ainsi, nous verrons ici les différentes manières de personnaliser les produits, et nous aborderons également le principe de la communication personnalisée avec le one-to-one marketing. Pour ce qui est du produit, la personnalisation est passée par l'ajout d'escalier à des programmes déjà standardisés, pour passer quelques jours de plus sur une île avoisinante, par exemple. Elle est également passée par le changement d'hôtels, en offrant des prestations 4 ou 5 étoiles au lieu du standard 3 étoiles. Sa forme la plus poussée, bien évidemment, se retrouve dans le sur-mesure, où tout est personnalisé et tout est fait selon la demande du client. Le voyage « à la carte », quant à lui, permet au voyageur de choisir parmi une liste de prestations donnée. Enfin, forme la plus moderne et la plus connectée, le package dynamique offre la possibilité d'allier en temps réel toutes les offres disponibles sur le marché et en tirer le meilleur tarif. Ces évolutions tendent vers une même logique : une hyperpersonnalisation pour satisfaire chaque type de client. Et ceci, de préférence en intégrant de plus en plus les nouveaux outils.

Car en effet, comme nous l'avons déjà mentionné, il est important de souligner que la personnalisation a pris une toute nouvelle dimension avec l'arrivée des nouvelles technologies dans le secteur du tourisme, et avec elles la possibilité de gérer des informations clients par milliers – le Big Data. Un article publié par *Boxever* résume ce phénomène<sup>31</sup>. Il se manifeste notamment avec l'arrivée du terme CRM (*Customer Relationship*

---

<sup>30</sup> EDMAN Andrew. A Brief History of Making Things for Humans: On Customization, Empty Innovation & Flexible Hardware. *Medium*, 17 mai 2017. [En ligne]. Disponible sur <https://medium.com/hh-design/a-brief-history-of-making-things-for-humans-on-customization-empty-innovation-flexible-hardware-3f6733883b7c> (Consulté le 23-02-2018).

<sup>31</sup> A Brief History of Personalization : Past, Present, Future. *Tnooz*, en association avec *Boxever*, 2015. [En ligne]. Disponible sur <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/328080/Reports%20and%20ebooks%20/Boxever-Tnooz-History of Personalization June 2015 1.pdf> (Consulté le 26-02-2018).

*Management*) dans les années 1990, qui supposait alors l'utilisation de la technologie pour centraliser les informations des consommateurs. Se développent alors les e-mails personnalisés avec le prénom du client, pour arriver jusqu'aux offres ultra-segmentées que nous connaissons aujourd'hui. L'arrivée des compagnies low-cost s'imbrique également dans cette logique de personnalisation : « *[They] offered passengers a choice in terms of the flight product and prepared the ground for choice to become a prerequisite in any flight booking.* »<sup>32</sup> (Ils ont donné aux passagers le choix du produit, et ont préparé le terrain pour que le choix soit un prérequis dans n'importe quelle réservation de vol). De manière générale, Internet, et les nouvelles technologies dans leur ensemble ont participé au développement rapide de la personnalisation.

## **2.2. Le voyage sur-mesure**

Dans cette partie, nous allons nous pencher plus en détail sur le voyage sur-mesure. Comment est-il apparu ? En quoi consiste-t-il ?

Comme l'a écrit Anaïs BORIOS dans un article publié dans la revue *TourMag*<sup>33</sup>, le concept peut parfois varier selon les professionnels, ce qui donne lieu à une multitude de définitions. Par exemple, le président d'Asia, Jean-Paul CHANTRAINE, en donne la définition suivante : « *Un peu comme dans un restaurant, où vous avez le choix entre le menu déjà composé, les plats à la carte ou la suggestion du chef, qui correspond dans notre cas au sur-mesure* ». Alain CAPESTAN, directeur de Voyageurs du Monde, donne lui cette définition : « *Le sur-mesure consiste à profiler le client pour construire un voyage qui va lui coller à la peau* ». Ainsi, les conceptions de ce qu'est le sur-mesure sont variées, mais possède néanmoins un élément en commun : s'adapter en tout point aux désirs du client.

Si, selon les chiffres officiels du SETO, ce type de voyage ne représente que « 6 % des ventes »<sup>34</sup>, il est défini par Jean EUSTACHE, directeur d'Amerigo, comme « *un mouvement de fond qui va grandissant, sans pour autant que le voyage organisé ne disparaisse* », et par Emmanuel FOIRY, président de Kuoni comme « *un marché porteur*

---

<sup>32</sup> A Brief History of Personalization : Past, Present, Future. *Tnooz*, en association avec *Boxever*, 2015, p.4. [En ligne]. Disponible sur [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/328080/Reports%20and%20ebooks%20/Boxever-Tnooz-History\\_of\\_Personalization\\_June\\_2015\\_1.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/328080/Reports%20and%20ebooks%20/Boxever-Tnooz-History_of_Personalization_June_2015_1.pdf) (Consulté le 26-02-2018).

<sup>33</sup> BORIOS Anaïs. Agence, TO, réceptifs... le sur-mesure vraiment compatible avec le B2B ? *TourMag*, 30 novembre 2016. [En ligne]. Disponible sur [http://www.tourmag.com/Agence-TO-receptifs-le-sur-mesure-vraiment-compatible-avec-le-B2B\\_a84248.html](http://www.tourmag.com/Agence-TO-receptifs-le-sur-mesure-vraiment-compatible-avec-le-B2B_a84248.html) (Consulté le 26-02-2018).

<sup>34</sup> *Ibid.*

*depuis 10 ou 15 ans* ». En effet, le voyage sur-mesure est apparu comme une réponse à la demande du consommateur d'un voyage personnalisé, plus prêt de ses attentes et de son désir de se différencier. Pour Monsieur X, directeur d'une agence de voyage sur-mesure, les clients cherchent ce genre de voyage car « *Ils ont envie de sortir de la standardisation [...], ils souhaitent avoir quelque chose de personnel.* »<sup>35</sup> Ainsi, le sur-mesure demande une grande expertise et une connaissance parfaite de la part des agents de voyage, et c'est ce qui fait du sur-mesure un modèle à très forte valeur ajoutée.

### **2.3. Le voyage à la carte**

Le voyage à la carte est une autre manière de proposer des voyages personnalisés. En effet, ces voyages diffèrent des voyages sur-mesure dans le fait que le client personnalise son voyage à partir d'une liste préconçue, à l'image d'un menu dans lequel il piocherait pour concevoir son repas. Monsieur X, directeur d'agence de voyage sur-mesure, nous en donne la définition suivante et nous indique la différence entre les deux modes de production :

*« [...] "A la carte", [...] tu as 4 ou 5 hôtels à New York, tu travailles avec 4 ou 5 compagnies, et puis 4 ou 5 excursions et les clients ils choisissent. [...] donc ça c'est du "à la carte", un peu comme au restaurant, tu choisis dans une carte, tu choisis ce que tu veux. Nous on fait du sur-mesure donc c'est-à-dire que le client, si il veut partir dans un hôtel qu'il a repéré sur Internet et on n'a pas d'accords avec lui, on va travailler avec cet hôtel-là et il veut une excursion qu'il a repéré, on va le faire également et il veut une compagnie, on va le faire. Donc c'est du vrai sur-mesure. »*<sup>36</sup>

Ainsi, le voyage à la carte suppose quelque chose de plus facile pour le tour-opérateur, puisqu'il travaille uniquement avec des entreprises avec lesquelles il a déjà obtenu des accords. Ainsi, il peut proposer des forfaits personnalisés, mais d'une manière moindre.

Certains acteurs sont passés maître dans cette discipline. Par exemple, l'opérateur Worldia s'est spécialisé sur les voyages à la carte à direction des agences de voyages : les agences peuvent élaborer, avec leurs clients, des voyages en piochant dans les prestations disponibles<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

<sup>36</sup> *Ibid.*

<sup>37</sup> Worldia : des voyages à la carte en quelques clics. *TourMag*, 27 juin 2016. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.tourmag.com/Worldia-des-voyages-a-la-carte-en-quelques-clics\\_a81334.html](http://www.tourmag.com/Worldia-des-voyages-a-la-carte-en-quelques-clics_a81334.html) (Consulté le 26-02-2018).

## 2.4. Le package dynamique

Enfin, il existe une dernière manière de personnaliser les voyages pour les clients. Au cœur de nombreuses récentes stratégies, le package dynamique est aujourd'hui vu comme la manière la plus moderne de faire du voyage personnalisé. En effet, cette forme de package s'appuie sur une double tendance : la personnalisation et les nouveaux outils numériques. Il se définit comme suit :

« *L'assemblage par l'internaute de différentes prestations "sèches" (vol, hébergement, excursions, locations de voiture...). Le client remplit son "panier" sur le site internet. Techniquement cela est rendu possible grâce à un moteur de recherche très performant* » (GARNIER, BÉNECH, 2011, p. 239).

Ainsi, cela suppose que le client devienne son propre agent de voyage, comme l'indique une définition donnée dans une étude sur le package dynamique : « *To put it in a nutshell, you have become your own travel agent using the newest technology and booking engines* »<sup>38</sup> (Pour résumer, vous êtes devenu votre propre agent de voyage en utilisant la technologie la plus récente et les moteurs de réservation). L'article précise ainsi que la réelle valeur ajoutée du package dynamique par rapport à la réservation autonome standard sur Internet (celle où les voyageurs réservent leur hôtel, vol et activités de manière séparée), c'est qu'ici, ce dernier peut choisir un vol, un hébergement, une activité parmi un vaste choix, mais ceci via une même plateforme, et donc un même tour-opérateur. Le voyageur construit son « package parfait » via un même opérateur, ce qui lui permet d'obtenir les meilleurs tarifs puisque le tour-opérateur aura bénéficié de réductions auprès des différentes compagnies : comme dans un package fixe classique, mais cette fois-ci, personnalisable entièrement par le client. En plus de rendre l'opération beaucoup plus facile et rapide pour le client, elle lui assure aussi un suivi puisqu'en cas de problème, le client a un interlocuteur vers qui se tourner : le tour-opérateur.

Ainsi, nous avons pu voir que la personnalisation s'est développée dans la production pour faire apparaître divers types de prestations. Cependant, il est important de mentionner que la personnalisation ne s'est pas uniquement développée dans la production, mais bien dans les pratiques de la communication, c'est ce que nous allons voir dans la partie suivante.

---

<sup>38</sup> Finntastic Marketing. *A study into Dynamic Packaging*, 2005, 30 p. [En ligne]. Disponible sur <http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2013/05/2006-Dynamic-Packaging1-UK2005.pdf?dl> (Consulté le 27-02-2018).

### 3. Le one-to-one marketing : de la création personnalisée à la fidélisation

Dans la communication touristique, nous avons également pu voir apparaître une forme de personnalisation. Comment s'instaure-t-elle ?

#### 3.1. One-to-one : une proximité volontairement instaurée avec le client dans cette logique de différenciation

Le one-to-one marketing, aussi appelé marketing personnalisé, est défini par le *Mercator* comme suit :

« Offre adaptée à un client (par exemple, à un grand compte industriel). Par extension, politique de services, de prix et de communication s'adressant aux clients pris un à un. On utilise fréquemment le terme français "customisation". »<sup>39</sup>

Ainsi, il apparaît dans cette définition que le concept de personnalisation ne s'arrête pas seulement au produit ou au service proposé, mais bien à toute la politique de marketing. Dans un article publié dans le journal *Forbes*<sup>40</sup>, le vice-président d'Adobe Experience Manager et Adobe Target nous explique que la personnalisation est au cœur des stratégies du marketing pour les années à venir : « *Although, when asked about the capability most important to their future marketing efforts, "personalization" ranked highest, hands down* » (Cependant, lorsqu'on les interroge sur l'aptitude la plus importante dans leurs efforts marketing futurs, « la personnalisation » a été citée le plus de fois, et de loin). Pour lui, Internet est l'outil qui permettra aux entreprises de découvrir des possibilités infinies de marketing personnalisé. Le but ici étant de faire sentir au client qu'il est privilégié et que ses besoins sont écoutés :

« *Les marketeurs communiquent directement avec les clients, de manière individuelle et interactive. À l'aide de base de données clients, ils adaptent leurs offres marketing et leurs communications aux besoins de segments étroitement définis ou même d'acheteurs individuels* » (KOTLER, T. BOWEN, C. MAKENS, 2016, p. 404)

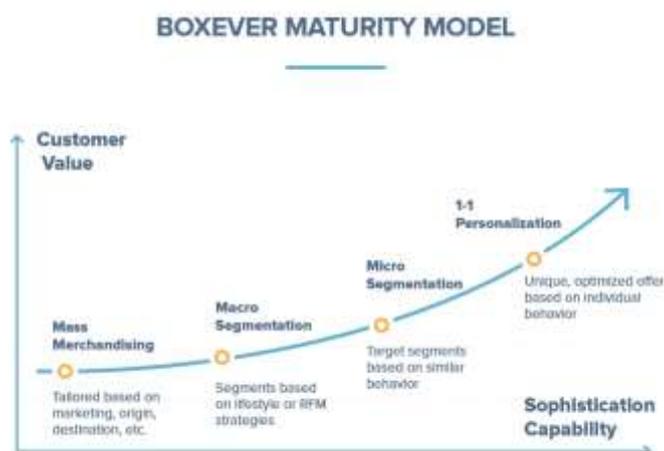
---

<sup>39</sup> Mercator. *Lexique du marketing*. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.mercator.fr/lexique-marketing-definition-one-to-one> (Consulté le 18-02-2018).

<sup>40</sup> CHANDRA Aseem. Why Personalization Is Key To The Future Of Marketing. *Forbes*, 12 mai 2014. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.forbes.com/sites/adobe/2014/05/12/why-personalization-is-key-to-the-future-of-marketing/#1e3f187eccd8> (Consulté le 18-02-2018).

Il se manifeste à travers les newsletters personnalisées et les publicités ciblées, par exemple. Dans le sur-mesure, il se manifeste à son plus haut degré, tout étant personnalisé depuis la création du produit jusqu'aux recommandations et publicités partagées après le voyage. Le « *one-to-one* » est ainsi la forme la plus poussée de la personnalisation, comme nous montre le graphique suivant, établi par *Boxever*, et qui le place au bout de la « *chaîne de la segmentation* » :

**Figure 4 : Le modèle de maturité de la personnalisation**



Source : A Brief History of Personalization : Past, Present, Future. *Tnooz*, en association avec *Boxever*, 2015. [En ligne]. Disponible sur : [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/328080/Reports%20and%20ebooks%20/Boxever-Tnooz-History\\_of\\_Personalization\\_June\\_2015\\_1.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/328080/Reports%20and%20ebooks%20/Boxever-Tnooz-History_of_Personalization_June_2015_1.pdf) (Consulté le 26-02-2018).

### **3.2. La personnalisation mène à la fidélisation**

Ainsi, il paraît opportun de lier le concept de personnalisation à celui de fidélisation. Que ce soit au niveau de la création de produit ou des politiques de marketing ciblé, la personnalisation permet à l'entreprise de créer un lien avec le client. Celui-ci ressent une forme de proximité, une envie d'être traité différemment, ce qui fait écho à ce que nous avons dit dans les parties précédentes. Comme nous le verrons plus tard dans ce développement, la personnalisation devient un véritable atout stratégique pour les entreprises qui s'emploient à personnaliser leur offre. Pour résumer :

*« La personnalisation, c'est le maître mot de toutes les stratégies, digitales et autres, pour gagner la confiance et la fidélité des clients. [...] Hier, les solutions de ciblage "one & one" étaient totalement inimaginables à un*

*niveau industriel. Mais aujourd'hui, avec les évolutions technologiques, tout devient possible. »<sup>41</sup>*

La personnalisation est une tendance, apparue depuis déjà plusieurs années, qui cible à la fois la production et la communication. Les consommateurs sont de plus en plus exigeants, de plus en plus informés, et ne se limitent plus à la consommation standardisée qu'on leur a proposé jusqu'à maintenant.



Pour conclure ce chapitre, nous avons pu voir que la création de ces solutions personnalisées est une réponse à des changements opérés par les consommateurs depuis plusieurs années déjà. L'apparition d'Internet et le rejet du tourisme de masse sont devenus la clé de voute d'une tendance qui ne cesse d'aller en s'accroissant.



Pour conclure cette partie, nous avons pu poser le contexte dans lequel évolue le sujet de l'étude. De quelles évolutions relève la production touristique, d'où provient l'envie d'émancipation chez l'individu, et comment ce désir de personnalisation a poussé les entreprises à s'adapter à ces nouveaux comportements, et aux nouveaux outils disponibles.

Ainsi, après avoir étudié le contexte général et s'être penché sur diverses variables, il est temps de choisir un cadre délimité qui permettra de focaliser l'étude sur un point précis. Dans cette étude, nous nous attèlerons à comprendre quels sont les enjeux actuels de cette personnalisation, du point de vue des tour-opérateurs et en direction des voyageurs finaux. Il s'agit de savoir dans quelles mesures s'applique la personnalisation, et à quels enjeux devront faire face les tour-opérateurs pour assurer une mise en place efficace de la personnalisation face à ces nouveaux enjeux. Ainsi, la problématique de l'étude est la suivante : « *Quels sont les enjeux techniques, commerciaux et stratégiques de la personnalisation pour les tour-opérateurs ?* ».

De cette problématique découleront plusieurs hypothèses qui nous permettront de commencer à y répondre. Nous avons vu dans cette première partie que la personnalisation (sur-mesure, à la carte et package dynamique) nécessite des outils performants et des

---

<sup>41</sup> La personnalisation pour gagner la confiance et la fidélité des clients. *TourMag*, 1<sup>er</sup> juin 2017. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.tourmag.com/La-personnalisation-pour-gagner-la-confiance-et-la-fidelite-des-clients\\_a87537.html](http://www.tourmag.com/La-personnalisation-pour-gagner-la-confiance-et-la-fidelite-des-clients_a87537.html) (Consulté le 18-02-2018).

compétences. La première hypothèse sera donc celle-ci : **Bien qu'elle réponde à une tendance existante, la personnalisation reste complexe à mettre en place.**

Dans cette première partie, nous avons également pu commencer à nous pencher sur la demande massive de produits personnalisés, et sur l'envie des consommateurs de pouvoir s'émanciper. Mais comment arriver à satisfaire de manière personnelle chaque individu, tout en se devant d'être compétitif en tant qu'entreprise ? La deuxième hypothèse sera donc celle-ci : **Nous sommes dans une logique de personnalisation de masse.**

Enfin, nous avons commencé à voir apparaître dans cette partie l'importance des nouvelles technologies, et ce qu'elles apportent à la production et à la communication personnalisée. Nous avons vu que si le sur-mesure se basait sur un contact direct avec le voyageur, le package dynamique offrait la possibilité au client de se créer seul son voyage personnalisé. Est-il alors nécessaire, et visionnaire, de ne pas totalement digitaliser le voyage personnalisé ? Le voyageur n'aura-t-il tout de même pas toujours besoin d'un interlocuteur ? Ces recherches préalables, accompagnées de recherches que nous développerons dans la deuxième partie, et d'entretiens exploratoires auprès de professionnels dont nous préciserons la méthode dans la troisième grande partie de ce mémoire, nous avons pu dégager cette dernière hypothèse : **L'humain reste la clé de la personnalisation.**

**Problématique** : Quels sont les enjeux techniques, commerciaux et stratégiques de la personnalisation pour les tour-opérateurs ?

- **Hypothèse n°1** : Bien qu'elle réponde à une tendance existante, la personnalisation reste complexe à mettre en place
- **Hypothèse n°2** : Nous sommes dans une logique de personnalisation de masse
- **Hypothèse n°3** : L'humain reste la clé de la personnalisation

**PARTIE 2 :**

**LA PERSONNALISATION, DES**

**ENJEUX COMPLEXES**

**A** PRÈS AVOIR PU POSER LES BASES et le contexte de l'étude que nous avons mené, nous avons pu dégager une problématique mettant en lumière les enjeux de la personnalisation dans la production touristique et dans les enjeux des tour-opérateurs. Dans cette seconde partie, nous allons tâcher d'explicitier les hypothèses et mener les premières recherches. Dans un premier temps, nous étudierons la première hypothèse : nous verrons que les informations récoltées semblent dire que la personnalisation reste complexe, et que bien des entreprises se heurtent à ses défis. Ensuite, nous nous pencherons sur la deuxième et nous verrons qu'il pourrait apparaître que la personnalisation possède bien des contradictions et relève d'un paradoxe : à vouloir satisfaire tous les consommateurs, la personnalisation ne devient-elle pas « de masse » ? Pour terminer, nous nous focaliserons sur la dernière hypothèse et nous verrons que même si la tendance globale va vers une digitalisation de tous les processus, y compris la production de voyages, le voyageur pourrait toujours avoir besoin d'un intermédiaire, d'une assurance.

## **CHAPITRE 1 : BIEN QU'ELLE RÉPONDE À UNE TENDANCE EXISTANTE, LA PERSONNALISATION RESTE COMPLEXE À METTRE EN PLACE**

Dans ce chapitre, nous allons étudier la première hypothèse : « Bien qu'elle réponde à une tendance existante, la personnalisation reste complexe à mettre en place ». Nous verrons que la personnalisation est une tendance indiscutable dans le secteur de la production de voyage. Mais est-elle vraiment si évidente à mettre en place ?

### **1. Une volonté de liberté et de différenciation de la part des consommateurs marquée par un bouleversement du secteur de la production**

Les consommateurs ont un besoin profond de liberté et de différenciation, comme nous avons pu le voir plus tôt dans ce développement. Mais concrètement, comment ces envies se sont-elles manifestées sur le secteur de la production ?

### ***1.1. La mutation de la production marquée par un désintérêt pour les packages indifférenciés***

Comme nous l'avons vu avec l'arrivée d'Internet et des nouveaux outils numériques, le secteur de la production touristique a subi de profonds changements. La nécessité de s'adapter aux nouveaux comportements, aux compagnies low-cost et à la tendance générale de la désintermédiation ont conduit les grands groupes à repenser dans leur entièreté leur stratégie. Ce n'est pas les tour-opérateurs ni les packages en eux-mêmes qui disparaissent (au contraire, ils croissent de 3 % par an en moyenne et restent présents pour 30 % des ventes totales de voyages<sup>42</sup>), mais c'est bien « à l'intérieur de ce marché en plein bouleversement que de grands changements ont eu lieu. »<sup>43</sup> Bruno DESPUJOL nous explique, dans un article paru dans le journal *Les Échos*, qu'aujourd'hui, la majorité des voyages en région européenne se font en auto-assemblage, c'est-à-dire que le client compose lui-même son voyage en achetant les prestations de manière séparée.

*« Les consommateurs, plus éduqués et matures à l'égard de l'organisation de leurs voyages, ont radicalement changé leur comportement d'achats, entraînant une plus grande sensibilité au prix et une forte volatilité des destinations d'une année sur l'autre. »<sup>44</sup>*

L'auteur nous explique que face à ces divers changements (et ceux que nous avons mentionnés précédemment dans ce développement), les tour-opérateurs ont dû s'adapter : « Les tour-opérateurs ont dû se repositionner sur des offres beaucoup plus différenciées en s'appuyant sur des marques fortes et en visant des segments précis de clientèle. »<sup>45</sup> Les voyageurs n'ont plus besoin d'eux et ne recherchent plus des packages qu'ils peuvent concevoir eux-mêmes. Ainsi, si certaines formules comme les clubs ou les voyages à la carte ont su résister à la crise. La tendance est donc à la différenciation, comme le conclut Bruno DESPUJOL : « Les tour-opérateurs sont donc condamnés à poursuivre leur mutation vers des modèles plus industrialisés et plus flexibles, vers des offres de services plus différenciées. »<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup> PALIERSE Christophe. Tour-opérateurs : « C'est maintenant que certains modèles économiques anciens s'effondrent ». *Les Échos*, 18 septembre 2012. [En ligne]. Disponible sur : [https://www.lesechos.fr/18/09/2012/lesechos.fr/0202272416497\\_tour-operateurs----c-est-maintenant-que-certains-modeles-economiques-anciens-s-effondrent--.htm](https://www.lesechos.fr/18/09/2012/lesechos.fr/0202272416497_tour-operateurs----c-est-maintenant-que-certains-modeles-economiques-anciens-s-effondrent--.htm) (Consulté le 01-03-2018).

<sup>43</sup> *Ibid.*

<sup>44</sup> *Ibid.*

<sup>45</sup> *Ibid.*

<sup>46</sup> *Ibid.*

## 1.2. Les offres personnalisées : des modèles qui montent

« Le sur-mesure est dans l'air du temps. Il est devenu une véritable tendance de fond dans l'univers de la consommation. »<sup>47</sup> Pas seulement pour les voyages, donc. Le sur-mesure concerne tous les secteurs, comme nous le confirme Monsieur X : « Je pense [...] que les clients, que ce soit dans le voyage ou ailleurs, [...] ont envie de sortir de la standardisation. »<sup>48</sup> Comme nous l'avons vu, face aux changements de comportements des consommateurs, les opérateurs personnalisent leurs voyages. Une étude Xerfi<sup>49</sup> menée sur le troisième trimestre 2015 donne les chiffres suivant : le chiffre d'affaires des agents spécialisés dans le sur-mesure a augmenté de 35 % entre 2010 et 2014, tandis que la production globale du secteur a augmenté de seulement 8 % sur la même période. De nouvelles plateformes ont vu le jour, comme Evaneos, qui propose de lier directement le voyageur aux experts locaux du pays visité, à travers une plateforme 100% web. Les nouveaux acteurs investissent dans le sur-mesure et le marché se bouscule.

Le package dynamique connaît également ce même essor :

« "Les forfaits dynamiques représentent 30 % de nos ventes", estime Thomas GIBAND, responsable marketing de FTI Voyages. Chez Jet tours, l'outil de packaging dynamique Jet tours +, lancé en 2011, a quant à lui généré 12,3% des ventes de séjours individuelles durant l'exercice 2013, tous canaux confondus. Mais le chiffre atteint 40 % sur les seules ventes BtoC via les sites web du groupe Thomas Cook France. En outre, "c'est la ligne de produits qui progresse le plus vite, avec une augmentation à date de 65% des ventes par rapport à l'an dernier", indique Gonzague DE GELIS, directeur du yield management de la marque »<sup>50</sup>.

De plus en plus de voyagistes se lancent sur le créneau, comme c'est le cas pour Pierre et Vacances fin 2016, et AccorHotels courant 2017<sup>51</sup>.

Ainsi, les informations nous indiquent que la personnalisation est en augmentation : les entreprises investissent et les voyageurs s'y intéressent. Dans une seconde partie, nous

---

<sup>47</sup> BORIOS Anaïs. Agence, TO, réceptifs... le sur-mesure vraiment compatible avec le B2B ? *TourMag*, 30 novembre 2016. [En ligne]. Disponible sur [http://www.tourmag.com/Agence-TO-receptifs-le-sur-mesure-vraiment-compatible-avec-le-B2B\\_a84248.html](http://www.tourmag.com/Agence-TO-receptifs-le-sur-mesure-vraiment-compatible-avec-le-B2B_a84248.html) (Consulté le 01-03-2018).

<sup>48</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

<sup>49</sup> FESTOR Damien. Le marché du voyage sur-mesure. *Xerfi Canal*, 26 août 2015. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.xerficanal-economie.com/emission/Damien-Festor-Le-marche-du-voyage-sur-mesure\\_2905.html](http://www.xerficanal-economie.com/emission/Damien-Festor-Le-marche-du-voyage-sur-mesure_2905.html) (Consulté le 03-03-2018).

<sup>50</sup> PLOTARD Christophe (avec l'AFP). Le package dynamique s'impose chez les TO. *L'Écho Touristique*, 24 janvier 2014. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.lechotouristique.com/article/le-package-dynamique-s-impose-chez-les-to.61301> (Consulté le 03-03-2018).

<sup>51</sup> C.P et M.G. Ces entreprises qui se lancent dans le package dynamique. *Tour Hebdo*, 22 mai 2017. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.tourheβδο.com/actualites/technologie/ces-entreprises-qui-se-lancent-dans-le-package-dynamique-447029.php> (Consulté le 03-03-2018).

verrons à quel point ce mode de production peut être incrusté jusque dans les théories de stratégie d'entreprise.

## **2. La personnalisation comme outils stratégique**

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, les modèles personnalisés sont ceux qui présentent les plus fortes croissances actuellement. Ainsi, beaucoup d'entreprises s'approprient ce concept et le développent. Cependant, il est important de souligner que pour beaucoup d'entreprises, la personnalisation ne se limite pas à être seulement un outil complémentaire, mais bien une stratégie à part entière. Dans cette sous-partie, nous verrons que la personnalisation, en plus d'être une véritable stratégie selon les manuels, peut également être un moyen de véhiculer une image de marque et de fidéliser les clients.

### ***2.1. La personnalisation comme un axe stratégique***

Dans le monde de l'entreprise, différents types de stratégies peuvent être mis en place pour assurer la pérennité de celles-ci. Parmi elles, on retrouve les stratégies « business », c'est-à-dire les stratégies qui consistent à jouer sur la valeur ajoutée pour le consommateur. Dans son livre *Management des Entreprises du Tourisme*, CLERGEAU recense ces stratégies : on y retrouve l'« *avantage en coût* », l'« *avantage de la différenciation* », l'« *avantage par la focalisation* », ainsi que l'« *avantage de la flexibilité dynamique* » (2014, p. 176 – 192).

Dans notre cas, la personnalisation se situe dans la stratégie de la différenciation, qui « *consiste, à partir d'une offre de référence reconnue sur le marché, à se singulariser en proposant des services différents offrant une valeur perçue singulière et attractive. [...] La différenciation amène les entreprises à proposer des gammes de produits ou de services pour s'adapter aux différentes catégories de clientèles. Les entreprises vont donc choisir un tel levier de développement si leurs clients ont des goûts différents et souhaitent trouver des produits ou des services adaptés à leurs attentes spécifiques* » (CLERGEAU, 2014, p. 184).

Ensuite, cette différenciation peut s'effectuer de deux manières : par l'« *épuration* », qui consiste à « *proposer des services dépouillés de tout ce qui peut être considéré comme « accessoire » et à s'en tenir à une offre de qualité modeste – et standardisée – permettant un prix bas* » (CLERGEAU, 2014, p. 186), ou alors la « *sophistication* », qui consiste au

contraire à « offrir un service perçu comme étant de qualité supérieure » (CLERGEAU, 2014, p. 186). Ces deux types de stratégie sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 3 : Opérationnalisation des stratégies de coût et des stratégies de sophistication**

<b>STRATÉGIE</b>	<b>COÛTS</b>	<b>SOPHISTICATION</b>
<b>PRODUCTION</b>	Stratégie de volume Standardisation, automatisation, épuration.	Stratégie de service Sur-mesure, temps, adaptation, enrichissement du service
<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Substitution par la technologie, faible coût de main-d'œuvre	Professionalisation, main- d'œuvre qualifiée, valorisation des savoir-faire spécifiques
<b>MARKETING</b>	Service standard, prix bas, marketing grande consommation	Spécificité du service, marque, aspect incomparable, prix élevé
<b>FINANCES</b>	Rentabilité sur le volume	Rentabilité sur la marge

Source : CLERGEAU, 2014, p. 188.

De fait, la personnalisation appartient à la stratégie de sophistication. CLERGEAU la qualifie même d' « hyper-personnalisation » et se présente comme une « marque de luxe ou du moins de haut de gamme » (2014, p. 187).

De nombreuses entreprises ont fait de la personnalisation leur argument compétitif principal : Voyageurs du Monde, Evaneos ou encore Marco et Vasco en sont de parfaits

exemples. Pour Voyageurs du Monde, « 90 % de l'activité est consacrée au sur-mesure et à l'aventure »<sup>52</sup>.

## **2.2. La personnalisation : plus qu'un avantage, un véritable argument de vente qui participe à l'image de marque**

Comme nous l'avons vu, la personnalisation fait partie des différentes stratégies qu'une entreprise de production de voyages peut mettre en place. De cette manière, elle donne au tour-opérateur une place vis-à-vis de ses concurrents, mais aussi et surtout dans l'imaginaire de ses clients. C'est le rôle de l'image de marque, définie comme suit par le *Mercator* : « Ensemble de représentations mentales (connaissances, croyances, évocations), assez subjectives, stables, sélectives et simplificatrices à l'égard d'une marque »<sup>53</sup>. L'image de marque représente donc l'image que le client se fait d'une entreprise à travers les symboles que celle-ci véhicule.

La production personnalisée, dans le cas des entreprises qui l'incorporent pleinement à leur activité, sera donc un élément que le client retiendra et associera avec la marque. Comme nous l'explique Monsieur X, directeur d'une agence de voyages sur-mesure :

*« - Et donc vous pensez qu'en fait ça joue même complètement dans l'image de marque que vous ressortez, en fait ? C'est-à-dire que c'est quelque chose qui vous différencie complètement des autres agences traditionnelles.*

*- Ah bah oui oui... Et puis les clients s'en rendent compte. Nous, on récupère des clients un peu de partout, et des clients qui cherchent vraiment quelque chose de particulier, du sur-mesure, ils ne le trouveront pas facilement. Alors que chez nous... »<sup>54</sup>*

Ainsi, il nous indique que le sur-mesure est la raison pour laquelle les clients viennent dans son agence. Ainsi, plus qu'un simple avantage concurrentiel, la production personnalisée semble être un véritable argument de vente, faisant partie à part entière de l'image de marque. Madame A, responsable d'agence chez Thomas Cook, nous indique

---

<sup>52</sup> BORIOS Anaïs. Agence, TO, réceptifs... le sur-mesure vraiment compatible avec le B2B ? *TourMag*, 30 novembre 2016. [En ligne]. Disponible sur [http://www.tourmag.com/Agence-TO-receptifs-le-sur-mesure-vraiment-compatible-avec-le-B2B\\_a84248.html](http://www.tourmag.com/Agence-TO-receptifs-le-sur-mesure-vraiment-compatible-avec-le-B2B_a84248.html) (Consulté le 27-02-2018).

<sup>53</sup> Mercator. *Lexique du marketing*. [En ligne]. Disponible sur <http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-image-marque-ou-un-produit> (Consulté le 27-02-2018).

<sup>54</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

également que les packages dynamiques sont également devenus une part entière de l'image de Thomas Cook :

« - D'accord. Et est-ce que vous pensez maintenant que ça fait partie de l'image de marque de Thomas Cook justement, cette personnalisation ? C'est quelque chose qui le différencie de ses concurrents ?

- Ah, bien sûr, bien sûr, bien sûr, bien sûr. [...] c'est une des lignes conductrices de Thomas Cook oui, la personnalisation. »<sup>55</sup>

### **2.3. La personnalisation comme moyen de fidélisation**

Enfin, en plus d'être une stratégie et d'être partie entière de l'image de marque d'une entreprise, la personnalisation peut être un fort moyen de fidéliser ses clients. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné plus haut dans ce développement, il semble que la fidélisation soit plus aisée grâce à la proximité et le lien qu'elle instaure entre l'entreprise et le client. Ce dernier se sent écouté et privilégié, ce qui va dans la logique de l'envie de différenciation et d'individualité des individus en recherche de voyage personnalisé.

Quand elles sont intégrées de façon entière à la stratégie de l'entreprise (c'est-à-dire quand elles sont utilisées dans la conception du produit jusque dans la publicité et le suivi comme c'est le cas dans le one-to-one marketing), les techniques de personnalisation semblent être d'autant plus efficaces. Monsieur X, directeur d'agence de voyage sur-mesure, nous explique qu'il fait très clairement le lien entre les deux notions de personnalisation et de fidélisation :

« Nous on a un taux de fidélisation qui est très important avec des clients qui partent chaque année, même plusieurs fois par an et qui nous recommandent auprès d'autres clients. Mais si on ne faisait pas de sur-mesure, les clients c'est-à-dire qu'ils pourraient nous comparer facilement [...]. Ils auraient un produit standardisé. »<sup>56</sup>

Similairement, Monsieur B, directeur lui aussi d'une agence de sur-mesure, nous partage son ressenti : « [Les clients nous disent] « On vient chez vous parce que vous nous faites les voyages et vous nous conseillez bien et le sur-mesure... » oui oui, bien sûr. C'est évident »<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> Mme. A, Responsable d'agence de voyages Thomas Cook, Toulouse, extrait d'entretien du 01/02/18.

<sup>56</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

<sup>57</sup> M. B, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 24/01/18.

Pour Madame A, responsable d'agence Thomas Cook, la fidélisation est également à lier avec le concept même de personnalisation :

*« Le package dynamique et la personnalisation c'est tout le cœur de notre métier, donc c'est ce qu'on peut apporter au client, donc bien sûr c'est une fidélisation, c'est comme ça qu'on le fidélise. En lui montrant qu'on fait des recherches et qu'on va au plus profond, au plus loin du sujet pour être en accord avec ce qu'il recherche. »<sup>58</sup>*

Le client peut ainsi se sentir privilégié et reconnaître que l'agent de voyage fait un travail uniquement pour lui. D'autre part, en plus du fait que toutes les personnes interrogées s'accordent à dire que personnalisation et fidélisation ont un lien, *TourMag* en a fait un article :

*« La personnalisation, c'est le maître mot de toutes les stratégies, digitales et autres, pour gagner la confiance et la fidélité des clients. [...] On parle maintenant d'expérience client. La réussite de votre engagement sur le digital dépendra de votre capacité à communiquer avec lui comme s'il était unique. »<sup>59</sup>*

Ainsi, nous pouvons dire que la personnalisation est un avantage concurrentiel pour les tour-opérateurs car elle leur assure une meilleure fidélisation.

Dans cette sous-partie, nous avons pu voir qu'en plus d'être une tendance solide aujourd'hui, la personnalisation semble être une stratégie à part entière qui assure non seulement une image de qualité dans l'imaginaire des consommateurs, mais aussi une fidélisation plus efficace. Cependant, si celle-ci semble être le pari idéal, il n'en reste pas moins que la personnalisation peut faire face à de nombreux challenges, que nous allons voir maintenant.

### **3. Des contraintes compliquées à surmonter pour les TO**

La rentabilité non assurée, les pertes de temps, le manque de ressources ou encore les risques juridiques sont des obstacles qui peuvent faire peur aux entreprises. Si

---

<sup>58</sup> Mme. A, Responsable d'agence de voyages Thomas Cook, Toulouse, extrait d'entretien du 01/02/18.

<sup>59</sup> La personnalisation pour gagner la confiance et la fidélité des clients. *TourMag*, 1er juin 2017. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.tourmag.com/La-personnalisation-pour-gagner-la-confiance-et-la-fidelite-des-clients\\_a87537.html](http://www.tourmag.com/La-personnalisation-pour-gagner-la-confiance-et-la-fidelite-des-clients_a87537.html) (Consulté le 27-02-2018).

L'opportunité est alléchante, elle peut rester très complexe à mettre en place. Bien que nous ayons mentionné les divers avantages pour un TO d'adopter la personnalisation, il n'en reste pas moins que ces techniques présentent d'importantes contraintes qui peuvent pousser les TO à reconsidérer ces choix, par peur de perdre plus d'argent que d'en gagner, ou de se lancer dans de grands processus d'acquisition de compétence. Enfin, les risques encourus par les TO et les contraintes juridiques peuvent rapidement faire peur.

### **3.1. La contrainte de la rentabilité**

La première contrainte qui apparaît lorsque les entreprises envisagent la production personnalisée, c'est la rentabilité. Que cela soit pour le sur-mesure, le voyage à la carte ou le package dynamique, tout l'intérêt de la personnalisation est qu'elle suppose une recherche approfondie (ce qui peut prendre plus de temps), ainsi que des investissements en recherche et développement ainsi qu'en formation (ce qui demande des fonds et du temps).

*« "Il y a 3 ans, la distribution ne se posait pas la question de faire du sur-mesure, relève Jean DIONNET, PDG d'Univairmer. Il y avait Jet tours, Vacances Transat, Les Ateliers du Voyage de Kuoni. Aujourd'hui, la plupart des voyagistes en sont sortis, ont fermé leur service dédié, faute de rentabilité, alors qu'en parallèle, la demande du client augmente massivement, exponentiellement". »<sup>60</sup>*

Ainsi, Jean DIONNET nous indique ici que malgré le potentiel de la personnalisation (au vu de la demande massive de la part des voyageurs), certaines entreprises ont décidé d'abandonner ce créneau, ou alors ne s'y sont jamais lancés par peur de ne pas être suffisamment rentables.

Dans son ouvrage *Management des Entreprises du Tourisme*, CLERGEAU évoque aussi les problèmes de rentabilité que peuvent représenter la personnalisation :

*« Un deuxième enjeu réside dans la viabilité économique de la différenciation ce qui implique une vraie réflexion sur les coûts et une analyse de la valeur [...]. On voit bien que la différenciation par le haut peut être coûteuse. Elle consiste en effet à investir beaucoup dans la communication, l'environnement du service, les ressources humaines, etc. C'est particulièrement manifeste dans les activités de service qui doivent faire preuve d'une capacité importante à s'adapter aux exigences de leurs clients si elles veulent augmenter la valeur perçue du service » (2014, p.188).*

---

<sup>60</sup> BORIOS Anaïs. Agence, TO, réceptifs... le sur-mesure vraiment compatible avec le B2B ? *TourMag*, 30 novembre 2016. [En ligne]. Disponible sur [http://www.tourmag.com/Agence-TO-receptifs-le-sur-mesure-vraiment-compatible-avec-le-B2B\\_a84248.html](http://www.tourmag.com/Agence-TO-receptifs-le-sur-mesure-vraiment-compatible-avec-le-B2B_a84248.html) (Consulté le 27-02-2018).

CLERGEAU ajoute également que les investissements de l'entreprise dans le cas d'une stratégie de sophistication (ce qui est le cas de la personnalisation) doivent être constants et demandent beaucoup d'adaptation et de flexibilité, ce qui peut également se révéler très coûteux :

*« Un troisième enjeu réside dans la durabilité de la différenciation. Cette stratégie ne constitue un avantage stratégique durable que si l'entreprise est constamment à l'écoute de ses clients et est en mesure de se renouveler pour répondre à leurs attentes. Ceci suppose une grande capacité d'adaptation et d'innovation, mais aussi et simplement, la capacité à s'interroger sur les clients et l'évolution de leurs besoins » (2014, p. 188).*

Pour le sur-mesure, les coûts se situent principalement dans les petits volumes. En effet, le sur-mesure suppose des recherches approfondies, propres à chaque client, et cela représente énormément d'investissement en temps, ce qui limite la production volumineuse. Monsieur X, directeur d'agence sur-mesure nous le confirme :

*« Nous, c'est ce qui nous coûte le plus cher, c'est le temps. [...] on est obligés de produire à la demande. Et produire à la demande c'est-à-dire faire des recherches, faire des devis, à la demande quoi. Et ça, ça prend énormément de temps. [...] on a des coûts de production qui sont beaucoup plus importants qu'une agence qui va vendre du package tout prêt, quoi. »<sup>61</sup>.*

Ce sentiment est partagé par Monsieur B, directeur lui aussi d'une agence sur-mesure :

*[Le coût du sur-mesure par rapport au package fixe c'est] Le temps passé sur un dossier. Le temps passé sur un itinéraire à la carte, évidemment où on peut acheter et vendre avec une marge raisonnable qui est notre temps passé pour élaborer ce programme, c'est une valeur marchande plus importante effectivement. [...] Voilà, à nous de bien acheter pour bien vendre. »<sup>62</sup>*

Pour le package dynamique, et dans une certaine mesure pour le voyage à la carte, les pertes se situent dans les gains directs de vente, souvent moindres dans le cas des packages dynamiques intermédiés (ventes opérées par un intermédiaire, soit ici un agent).

Madame A, responsable d'agence Thomas Cook, nous le décrit ainsi :

*« On gagne moins [...]. On gagne moins forcément puisqu'on va piocher en direct sur les compagnies aériennes, donc même certains prestataires peuvent ne pas nous commissionner du tout sur l'aérien. [...] Donc après il faut rajouter des frais ou [...] des prestations annexes. [...] c'est vrai qu'on a une commission qui est moindre, oui, on est d'accord. Donc en termes de rentabilité, c'est pas la meilleure solution. »<sup>63</sup>*

---

<sup>61</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

<sup>62</sup> M. B, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 24/01/18.

<sup>63</sup> Mme. A, Responsable d'agence de voyages Thomas Cook, Toulouse, extrait d'entretien du 01/02/18.

Elle ajoute également la contrainte temporelle est significative :

*« En fonction des différents tour-opérateurs, on n'a pas accès directement toujours aux meilleurs tarifs ou à la meilleure solution. [...] Donc il faut être très attentif et oui, oui, ça nous fait perdre du temps, on est d'accord »<sup>64</sup>.*

Pour le package dynamique, qu'il soit intermédié ou désintermédié, un des coûts les plus significatifs est également dans la mise en place des outils nécessaires à la bonne réalisation du package dynamique. Ces outils sont très pointilleux : *« Il s'agit de confronter dans un même système les prix des engagements avec ceux issus du yield. Ensuite, il suffit de faire ressortir le plus intéressant. »<sup>65</sup>* En d'autres termes moins techniques, le package dynamique consiste à ressortir, en temps réel, le tarif le plus intéressant parmi ceux existants, ou ceux avec lequel le tour-opérateur a préalablement conclu des accords ou des engagements. Pour que cet outils soit tout à fait performant et puisse ressortir un package cohérent pour le consommateur, il semble falloir énormément d'investissements et de recherche. Ceux-ci demandent des fonds, et peuvent parfois effrayer les tour-opérateurs.

D'autre part, des coûts sont communs pour tous ces différents types de personnalisation : la formation des agents. En effet, comme nous le verrons dans une partie suivante, certaines ressources et compétences semblent être essentielles à la personnalisation, parmi celles-ci les compétences intellectuelles des agents de voyage, principalement dans le sur-mesure et dans le package dynamique et le voyage à la carte intermédiés. Les agents doivent-ils être experts, et réellement apporter une valeur ajoutée au consommateur, d'une manière bien plus profonde que ce que l'on peut trouver sur les forums ou les blogs d'information sur Internet ?

### ***3.2. La contrainte des ressources et des compétences***

Les ressources et les compétences semblent ainsi être des éléments essentiels afin de faire un bon voyage personnalisé. Que cela soit pour le sur-mesure, le voyage à la carte ou le package dynamique, des ressources sont nécessaires.

*« François PIOT [Président du groupe Prêt-à-Partir] constate encore des freins à la vente sur-mesure dans ses agences. Jean EUSTACHE, PDG d'Amerigo, pointe notamment un problème de méthode de vente. "Au-delà de la formation, vendre un voyage sur-mesure nécessite un énorme intérêt*

---

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> BAIN-THOUVEREZ Rémi. Le nouveau package dynamique : une évidence incontournable pour les agences de voyages. *TourMag*, 20 septembre 2017. [En ligne]. Disponible sur [http://www.tourmag.com/Le-nouveau-package-dynamique-une-evidence-incontournable-pour-les-agences-de-voyages\\_a89111.html](http://www.tourmag.com/Le-nouveau-package-dynamique-une-evidence-incontournable-pour-les-agences-de-voyages_a89111.html) (Consulté le 27-02-2018).

*intellectuel. Nous constatons que certains agents de voyages ne sont pas habitués à en vendre ou ne s'y intéressent pas vraiment. Ils n'ont pas tous les réflexes, ils ne vont pas, par exemple, poser les 10 ou 15 questions nécessaires pour cibler les attentes du client. Chez Amerigo, presque la moitié des demandes de devis en sur-mesure arrivent incomplètes". »<sup>66</sup>*

Comme nous l'explique ici Jean Eustache, le sur-mesure ne s'improvise pas.

Au-delà même de la formation pour inculquer aux agents les notions de la personnalisation, il s'agit de les motiver et de faire en sorte que ces méthodes soient appliquées. Il est nécessaire d'avoir de l'expertise et un intérêt pointu pour le sujet : souvent, il faut recruter des agents spécialisés dans ce type de vente. Il est difficile d'enseigner les méthodes de collecte d'information spécifiques à des agents qui sont habitués à vendre des packages depuis plusieurs années. C'est également ce que nous explique Monsieur X, directeur d'agence de voyages sur-mesure :

*« Les gens qui font de la brochure, c'est facile hein. Depuis des années de vendre des choses toutes prêtes et du jour au lendemain on leur dit "bah non, il va falloir maintenant que tu écoutes le client, que tu ailles chercher les infos dans des bases de données qui sont totalement différentes, à des endroits totalement différents". Il va avoir une résistance au changement qui va être hyper importante. Surtout les agents de voyages qui ont vraiment l'habitude de faire de la revente de Tour-Opérateur. Donc ça, ça va être effectivement extrêmement difficile. »<sup>67</sup>*

Nous sommes alors en droit de nous poser la question suivante : n'importe quel tour opérateur peut-il faire des voyages personnalisés ? C'est la question que nous avons posé à des professionnels du tourisme personnalisé. Si tous les professionnels semblent s'accorder à dire que la personnalisation ne s'improvise pas, les raisons sont très variées. On mentionne notamment l'importance de l'expertise des agents :

*« Alors nous maintenant ça fait 10 ans donc on a une méthode de travail qui fait qu'on recycle aussi pas mal de dossiers qu'on a déjà fait, on travaille vite et efficacement, mais pour une agence qui en aurait jamais fait, c'est difficile de venir sur le créneau, quoi »<sup>68</sup>.*

*« [Il faut] 1) Formation, 2) Aller sur terrain »<sup>69</sup>. Il apparaît aussi être fondamental d'avoir un réseau performant : « Il faut un réseau, c'est-à-dire que quand on fait du sur mesure on a des centaines et des centaines de fournisseurs, et il faut choisir les bons. »<sup>70</sup>*

---

<sup>66</sup> BORIOS Anaïs. Agence, TO, réceptifs... le sur-mesure vraiment compatible avec le B2B ? *TourMag*, 30 novembre 2016. [En ligne]. Disponible sur [http://www.tourmag.com/Agence-TO-receptifs-le-sur-mesure-vraiment-compatible-avec-le-B2B\\_a84248.html](http://www.tourmag.com/Agence-TO-receptifs-le-sur-mesure-vraiment-compatible-avec-le-B2B_a84248.html) (Consulté le 28-02-2018).

<sup>67</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

<sup>68</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

<sup>69</sup> M. B, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 24/01/18.

<sup>70</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

Outre l'adaptation au changement et les compétences des agents de voyage, de nombreuses ressources sont nécessaires à la personnalisation. Du point de vue de la communication et du marketing, il faut des outils permettant de personnaliser les newsletters et de faire des publicités ciblées, afin de proposer les voyages qui collent le plus aux envies du client :

*« On rentre toutes les données du client, c'est-à-dire qu'on sait qu'il est déjà parti au Sri Lanka, en Chine, aux États-Unis... On va pas forcément lui envoyer des publicités, des SMS ventant ces destinations. On ciblera d'autres destinations qui compléteront ses souhaits de voyages. »<sup>71</sup>*

Ainsi, un des critères requis serait d'avoir une base de données solide. Dans les grands groupes tels que Thomas Cook, ces informations se récupèrent et se trient informatiquement. Si dans la plupart des entreprises, cela est désormais une technologie acquise, pas trop compliquée à se procurer, il n'en reste pas moins que pour les petites entreprises indépendantes, ce travail se fait souvent à la main. Aux agents de voyage, ensuite, d'avoir les outils et les compétences nécessaires pour opérer ce tri.

Du point de vue du voyage en lui-même, les agents de voyage en sur-mesure doivent posséder des outils performants pour monter et designer rapidement un produit. Dans le cas du package dynamique, les ressources à posséder sont beaucoup plus complexes et coûteuses : mettre en place toute une base de données permettant de générer un package dynamique cohérent en un rien de temps, cela demande des investissements colossaux et de la recherche infinie. Pour Thomas Cook, les outils sont impressionnants :

*« Notre système nous permet d'aller piocher le meilleur tarif directement dans les stocks des compagnies à l'instant T [...]. Ce qui fait qu'on va directement chercher les meilleurs tarifs dans toutes les compagnies [...]. À charge de nos informaticiens de monter tous les produits, toutes les compagnies aériennes dans le serveur. »<sup>72</sup>*

D'autant plus que pour certaines entreprises, les logiciels utilisés sont encore loin d'être pleinement satisfaisants :

*« [In the Digital Travel Benchmarking Report], personalization registered an importance ranking of 4.1 out of 5, but the major headwind facing travel execs is "complications regarding data segmentation and reporting." »<sup>73</sup> (La personnalisation a enregistré une importance de 4,1/5, mais le principal problème auquel font face les agents sont les « complications concernant la segmentation des données et les rapports [d'analyse] »).*

---

<sup>71</sup> Mme. A, Responsable d'agence de voyages Thomas Cook, Toulouse, extrait d'entretien du 01/02/18.

<sup>72</sup> *Ibid.*

<sup>73</sup> A Brief History of Personalization : Past, Present, Future. *Tnooz*, en association avec *Boxever*, 2015, p.6. [En ligne]. Disponible sur [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/328080/Reports%20and%20ebooks%20/Boxever-Tnooz-History of Personalization June 2015 1.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/328080/Reports%20and%20ebooks%20/Boxever-Tnooz-History%20of%20Personalization%20June%202015%201.pdf) (Consulté le 28-02-2018).

Cela pourrait-il rapidement désencourager les tour-opérateurs ? Par peur du manque de rentabilité par exemple, comme nous l'avons dit, mais aussi par peur de s'engager dans un processus continu de recherche :

*« L'entreprise se doit par ailleurs de préserver ses ressources et compétences distinctives qui lui permettent de produire cette qualité perçue. Puisque le tourisme est un secteur qui connaît peu la propriété intellectuelle, les « secrets industriels » procurant un avantage compétitif durable sont bien souvent à rechercher auprès d'un personnel compétent et professionnel. »* (CLERGEAU, 2014, p. 188).

Après avoir récolté ces différentes informations, il apparaît que la personnalisation peut parfois être très compliquée à mettre en place. Il est donc essentiel pour les entreprises de savoir quelles décisions prendre. La production de voyage personnalisée ne resterait-elle pas un domaine de compétences à part entière ?

### **3.3. Les risques financiers et juridiques**

En plus des contraintes de la rentabilité et des ressources et compétences, nous avons pu observer une troisième contrainte qui pourrait venir freiner les tour-opérateurs : le risque. Le risque peut venir sous deux formes principales : le risque financier, et le risque juridique.

Le risque financier comprend tous les risques de nature commerciale que les opérateurs prennent lorsqu'ils composent un voyage personnalisé. Dans le cas du sur-mesure, le risque réside principalement dans le fait que les agents travaillent avec des partenaires qu'ils ne connaissent pas forcément :

*« Le client, si il veut partir dans un hôtel qu'il a repéré sur Internet et on n'a pas d'accords avec lui, on va travailler avec cet hôtel-là et il veut une excursion qu'il a repéré, on va le faire également et il veut une compagnie, on va le faire. »<sup>74</sup>*

Le risque se situe dans le fait de que l'entreprise ne connaît pas le prestataire, et prend donc le risque de travailler avec lui : si le prestataire pose problème, ou s'il ne remplit pas ses engagements, le tour-opérateur sera seul responsable face au client. Pour ce qui est du package dynamique ou du voyage à la carte dématérialisé, le risque financier peut se situer dans la performance de l'outil utilisé pour générer les voyages : le principe même du package dynamique, c'est d'arriver à proposer les meilleurs tarifs aux bons moments. L'enjeu de l'opérateur est alors d'à la fois réussir à écouler les engagements pris auprès de compagnies

---

<sup>74</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

ou d'hôtels (sur lesquels ils sont commissionnés, la plupart du temps), et réussir à proposer le tarif le plus attractif sur le marché (sur lequel l'opérateur est rarement commissionné). Si l'outil est performant, l'entreprise ne prend pas de risques. S'il est encore en phase de perfectionnement, il est alors possible pour l'entreprise de perdre de l'argent, faute d'optimisation des offres. Les conditions d'achat ou d'annulation avec le package dynamique sont parfois aussi très délicates et moins avantageuses, comme nous l'explique Pascale FILLIÂTRE :

*« Il y a surtout deux écueils majeurs aux yeux des agences : les conditions d'annulation sont plus restrictives du fait notamment des émissions immédiates de billets et des spécificités des compagnies low-cost. Ensuite, le taux de commission sur le dynamique est encore souvent moindre pour tenir compte de frais supplémentaires souvent liés, là aussi, à l'aérien. »<sup>75</sup>*

En plus de cela, le package généré par l'outil informatique doit être cohérent pour le client. Si l'outil n'est pas performant, l'entreprise perd énormément de temps et d'argent à corriger le tir.

Les risques juridiques concernent la responsabilité prise par l'entreprise lors de la vente d'un séjour. Lorsqu'un opérateur se charge d'assembler une offre et de la vendre à un voyageur, il se porte garant auprès de ce dernier du bon déroulement de son séjour. Juridiquement, il est responsable si quelque chose se passe mal. Dans le cadre du voyage à la carte, les opérateurs connaissent leurs prestataires, et le risque d'un mauvais déroulement pour cause de faute du prestataire est relativement rare. En revanche, dans le cadre du sur-mesure ou du package dynamique, où les partenaires ne sont pas toujours connus à l'avance et où les agences sont les seules productrices, cela peut présenter un risque juridique :

*« Après c'est pour ça d'ailleurs qu'il y a peu d'agences qui montent sur le créneau du sur-mesure et peu de TO, parce que [...] c'est des responsabilités que t'as pas quand tu vends du FRAM ou un package tout prêt. Parce que là, la responsabilité quand tu vends un package c'est FRAM qui la prend, le TO. Quand tu fais du sur-mesure la responsabilité c'est l'agence, donc si demain il y a le transfert qui est raté, le taxi il n'arrive pas, ou même le taxi, pire, il a un accident, c'est l'agence qui est responsable. Donc ça, en règle générale, il y a quand même peu de gens qui veulent prendre ce risque-là. »<sup>76</sup>*

Le package dynamique est également un cas spécifique : dans la mesure où les prestations sont assemblées, parfois de manière autonome dans le cas de la désintermédiation, il en va de la question du statut du package pour les consommateurs :

---

<sup>75</sup> FILLIÂTRE Pascale. Les packages dynamiques sont-ils une bonne solution pour les agences ? Tour Hebdo, 5 décembre 2017. [En ligne]. Disponible sur <http://www.tourhebdo.com/actualites/distribution/les-packages-dynamiques-sont-ils-une-bonne-solution-pour-les-agences-447872.php> (Consulté le 28-02-2018)

<sup>76</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

est-ce un package à part entière ou est-ce considéré comme un assemblage simple ? Le consommateur peut-il se retourner contre le tour-opérateur responsable de la plateforme ? Dans le cas où le package dynamique serait considéré juridiquement comme un véritable package, toute la responsabilité du package créé par le voyageur reviendrait au tour-opérateur.



Les contraintes semblent être nombreuses. Les investissements demandés, les ressources, les risques mobilisés sont parfois colossaux. Certaines entreprises pourraient-elles même abandonner le combat et miser sur une autre forme de production ? Pour celles qui se lancent dans la personnalisation, un autre enjeu se présente : celui de rester rentable lorsque le modèle est à l'hyper-personnalisation, et donc d'une attention portée à chaque client. Pour cela, de nombreuses méthodes se sont développées pour répondre à l'enjeu quantitatif. Aujourd'hui, serions-nous arrivés dans une ère de « personnalisation de masse » ? C'est une hypothèse que nous allons mettre en lumière dans le prochain chapitre.

## CHAPITRE 2 : NOUS SOMMES DANS UNE « PERSONNALISATION DE MASSE »

Dans ce chapitre, nous allons définir la deuxième hypothèse de ce mémoire : Nous sommes dans une logique de « personnalisation de masse ». D'où nous vient ce terme ? Quels sont ses enjeux ? Le terme « personnalisation de masse » renvoie à une dichotomie pure et simple entre les deux mots qui la composent. Pourquoi et comment cette personnalisation de masse se serait mise en place ? Comment se manifeste-t-elle ?

### 1. Explication et enjeux du terme

Comme nous l'avons vu précédemment, la personnalisation a pris une part importante dans le monde de la production de voyages. Les formules telles que le sur-mesure, le voyage à la carte ou le package dynamique ont pris de l'ampleur. Cependant, comme nous l'avons vu, une des contraintes principales de ces formules semble être le manque de production volumineuse (dû au temps passé sur chaque dossier). Des entreprises ont alors pris la décision de massifier ces modèles à travers de plateformes afin d'automatiser ce processus et ainsi proposer un produit personnalisé à une masse de personnes. Serions-nous en train d'entrer dans une phase de « personnalisation de masse » ? Quels sont ses enjeux ?

#### *1.1. Un oxymore curieux entre personnalisation et masse*

Lorsque l'on parle de personnalisation, il est supposé que l'on parle d'individualité de la personne. Dans l'imaginaire commun, personnalisation revient à traitement spécifique, voire de luxe, adaptation aux désirs de la personne et temps accordé à cette dernière. C'est pourquoi le sur-mesure illustre parfaitement cette logique : luxe, attention personnalisée, hauts standards. Ainsi, le contraste peut être saisissant avec la notion de « masse ». Ce terme nous fait penser à « tourisme de masse », terme qui a pris aujourd'hui une forte connotation négative. Comme nous l'avons vu dans les parties précédentes, la « masse » semble quelque chose duquel le voyageur semble vouloir se détacher. Le voyageur veut être unique, veut un produit qui lui ressemble, veut savoir qu'il est privilégié, comme une sorte de comportement

ostentatoire. La masse rappelle l'époque où les packages fixes dominaient, où tout le monde partait au même endroit. La masse rappelle les plages bondées et les routes inaccessibles en période de vacances. « *La personnalisation renvoie au sur-mesure et au luxe, alors que la masse évoque le contraire, la série industrielle, l'uniformisation et le non-choix.* »<sup>77</sup>, nous explique Valérie LÉBOUCQ dans le journal *Les Échos*. Pourquoi alors vouloir rapprocher ces deux termes si opposés ?

### ***1.2. La personnalisation de masse : les enjeux du terme***

Aussi surprenant que cela puisse paraître, la « personnalisation de masse », aussi appelée « *mass customization* », est déjà pratiquée depuis bien longtemps dans d'autres secteurs d'activité que le tourisme : l'automobile, les téléphones, ou encore l'informatique<sup>78</sup>. Aujourd'hui, il est en effet tout à fait possible de choisir la couleur de sa voiture, de personnaliser les fonctionnalités de son téléphone ou encore de réaliser soi-même ses assortiments de fleurs ou de produits de beauté.

L'enjeu principal de la « *mass customization* », comme nous l'avait déjà expliqué James H. GILMORE et B. JOSEPH PINE II dans leur article publié dans la prestigieuse *Harvard Business Review*, est de « *customize goods or services for individual customers in high volumes and at a relatively low cost* »<sup>79</sup> (personnaliser des biens ou services pour des consommateurs individualisés, en grandes quantités et à un prix relativement bas). L'enjeu donc est de préserver les structures de coût et de revenus propres à la production de masse tout en incluant l'écoute donnée au consommateur dans le sur-mesure. Quatre types de personnalisation de masse sont développées dans cet article : « *collaborative* » (l'entreprise customise un produit en collaboration avec le client), « *adaptive* » (l'entreprise propose un produit standard que le client peut ajuster), « *cosmétique* » (la personnalisation se trouve uniquement dans la forme ou le packaging du produit et non sur son essence), et

---

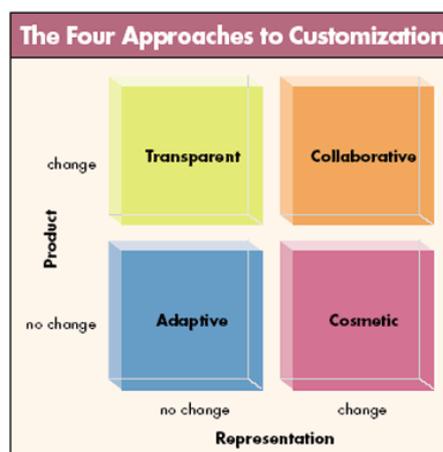
<sup>77</sup> LÉBOUCQ Valérie. Personnalisation de masse. *Les Échos*, 18 juillet 2017. [En ligne]. Disponible sur [https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/030435127698-personnalisation-de-masse-2102602.php#formulaire\\_enrichi::bouton\\_google\\_inscription\\_article](https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/030435127698-personnalisation-de-masse-2102602.php#formulaire_enrichi::bouton_google_inscription_article) (Consulté le 04-03-2018)

<sup>78</sup> B. G. Bienvenue dans l'ère de la « personnalisation de masse ». *Les Echos*, 13 février 2014. [En ligne]. Disponible sur [https://www.lesechos.fr/13/02/2014/LesEchos/21626-057-ECH\\_bienvenue-dans-l-ere-de-la---personnalisation-de-masse-.htm#formulaire\\_enrichi::bouton\\_google\\_inscription\\_article](https://www.lesechos.fr/13/02/2014/LesEchos/21626-057-ECH_bienvenue-dans-l-ere-de-la---personnalisation-de-masse-.htm#formulaire_enrichi::bouton_google_inscription_article) (Consulté le 04-03-2018)

<sup>79</sup> GILMORE James H., PINE II B. Joseph. The Four Faces of Mass Customization. *Harvard Business Review*, Edition Janvier-Février 1997. [En ligne]. Disponible sur <https://hbr.org/1997/01/the-four-faces-of-mass-customization> (Consulté le 04-03-2018).

« transparente » (l'entreprise adapte son produit au client après l'avoir observé, mais sans spécifier que le produit a été spécialement conçu pour lui).

**Figure 5 : Les quatre approches de la personnalisation**



Source : GILMORE James H., PINE II B. Joseph. The Four Faces of Mass Customization. *Harvard Business Review*, Edition Janvier-Février 1997. [En ligne]. Disponible sur <https://hbr.org/1997/01/the-four-faces-of-mass-customization> (Consulté le 04-03-2018).

Cependant, même si la personnalisation de masse fait rêver nombre d'entreprises, elle paraît rester toujours très compliquée à mettre en place. Coca-Cola en avait fait les frais, lorsque la marque avait lancé une série de bouteilles que les clients pouvaient personnaliser avec leurs prénoms. Chaque bouteille était alors produite exclusivement pour le consommateur. Cependant, pour cause des nombreux surcoûts que cela a entraîné, la marque s'est limitée à choisir les deux cent cinquante prénoms les plus courants, à produire les bouteilles en amont et à les proposer en vente libre en magasin<sup>80</sup>. En d'autres termes, Coca-Cola est passé du sur-mesure au « à la carte ». C'est ici que nous voyons les limites de la personnalisation de masse, et c'est également ici que l'on voit l'enjeu des deux termes qui la composent : puisque la personnalisation s'applique à la masse, il devient compliqué pour une entreprise de s'adapter de manière réaliste au moindre désir du consommateur. La

<sup>80</sup> LEBOUQ Valérie. Personnalisation de masse. *Les Échos*, 18 juillet 2017. [En ligne]. Disponible sur [https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/030435127698-personnalisation-de-masse-2102602.php#formulaire\\_enrichi::bouton\\_google\\_inscription\\_article](https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/030435127698-personnalisation-de-masse-2102602.php#formulaire_enrichi::bouton_google_inscription_article) (Consulté le 04-03-2018)

personnalisation de masse, par sa terminologie, suppose que la production industrielle massive reste une donnée.

Comment alors la personnalisation de masse s'applique-t-elle à la production de voyages ? En effet, le voyage à la carte est celui qui s'adapte le plus à ce genre de personnalisation massive. Choisir parmi une liste de choix possible pour organiser son séjour reste dans les cordes du tour-opérateur, qui n'a plus qu'à s'assurer que le voyage reste cohérent. Le package dynamique, summum de la personnalisation de masse, peut se voir comme une forme de voyage à la carte, qui a pour but de proposer des choix infinis, et qui tend à augmenter ses bases de partenaires pour être au plus proche des besoins du consommateur. Complicé, alors, pour les entreprises d'être compétitif sur ce segment : comme nous l'avons mentionné dans ce développement, au vu des coûts que cela peut entraîner. Les outils informatiques n'étant pas tous au point pour proposer des packages dynamiques totalement efficaces, il semblerait qu'ils doivent encore s'améliorer. Monsieur X, dirigeant d'une agence de voyage sur-mesure, nous a parlé de ce phénomène de personnalisation de masse qui, pour lui, nuit à l'authenticité et l'écoute propre au sur-mesure :

*« C'est de l'industrialisation sur sur-mesure », « des petites briques [...] rajouté[es] pour faire un package mais ça n'[a] ni queue ni tête. Notre réceptif nous dit « ça se voit que c'est une machine qui a généré le truc », résultat ça n'a aucune cohérence. »<sup>81</sup>*

Pourtant, il semblerait que là se trouve l'avenir de la production touristique, comme nous l'a mentionné Monsieur B, dirigeant également d'une agence de voyages sur-mesure : *« Ça permet de répondre à ce quantitatif et ça existe effectivement. [...] Quelque part c'est mon rêve. [...] C'est la suite logique. »<sup>82</sup>* Madame A, directrice d'une agence Thomas Cook, qui a déjà mis en place la personnalisation de masse grâce au package dynamique, nous tient un langage similaire : *« Tout le monde s'y met. [...] C'est une des tendances de tous les grands groupes aujourd'hui. Essayer d'attirer de plus en plus d'informations sur de plus en plus de clients »<sup>83</sup>*. La personnalisation est au cœur des préoccupations : comment satisfaire les besoins de différenciations et les attentes propres à chaque individu, tout en garantissant les mêmes revenus et les mêmes productions massives qui ont fait le succès des packages fixes ?

---

<sup>81</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

<sup>82</sup> M. B, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 24/01/18.

<sup>83</sup> Mme. A, Responsable d'agence de voyages Thomas Cook, Toulouse, extrait d'entretien du 01/02/18.

Le marketing touristique de masse est évident, également. Comme nous l'avait précisé Madame A, responsable d'agence chez Thomas Cook : le but était de proposer des publicités aux voyageurs qui collaient parfaitement avec leurs habitudes de voyage. Arriver à identifier avec précision les attentes d'un voyageur, et faire cela pour tous les voyageurs : d'où la notion de masse.

Ainsi, la personnalisation, en voulant répondre aux besoins de plus de clients possibles pour rester compétitif, s'est-elle transformée en « personnalisation de masse » ? Dans une seconde sous-partie, nous verrons qu'un des outils nécessaire à cette mise en place a été l'une des plus grandes innovations du secteur : le Big Data.

## **2. Le Big Data au cœur de la personnalisation**

Maintenant que nous avons pu exposer les enjeux du terme « personnalisation de masse », nous allons voir en quoi les nouveaux outils numériques, et de manière générale le Big Data, peuvent se retrouver au cœur de cette personnalisation. En effet, comme nous l'avons mentionné, la personnalisation de masse suppose une production à échelle quasi-industrielle, ce qui ne peut se réaliser de manière artisanale à travers d'agences spécialisées en sur-mesure. Les nouveaux outils, en revanche, permettent aux entreprises de mettre la personnalisation à disposition du plus grand monde. Dans quelle mesure ?

### ***2.1. Le Big Data et le CRM, ou comment collecter les informations client***

Comme nous l'avons vu précédemment, le Big Data se définit par la résultante d'une « *profusion de données sur de nombreux domaines* » (DELORT, 2015, p. 2). Son enjeu principal se trouve donc dans la circulation et la rétention d'informations sur les serveurs mondiaux.

En quoi le Big Data serait à l'origine d'une personnalisation de masse ? Le principe même du Big Data, qui se trouve dans cette rétention massive d'informations, est qu'il permet aux entreprises et aux professionnels du tourisme de stocker les informations des clients dans le but de se créer un fichier CRM (*Customer Relationship Management*), aussi

appelé GRC (Gestion de la Relation Client). L'entreprise peut alors mieux cibler ses clients, utiliser une publicité plus adaptée, et proposer, dans le cas du package dynamique autonome, des voyages plus près des désirs des clients. Tout se fait alors de manière numérique : les données sont rangées, stockées par milliers, et chaque client peut alors recevoir ses offres spécialisées, de manière massive. Le Big Data devient alors un outil de la personnalisation de masse.

Linda LAINÉ, dans son article publié dans le journal *L'Écho Touristique*, nous l'explique d'une autre manière :

*« Comment personnaliser ? En analysant la masse des données collectées pendant les navigations des prospects et des clients bien sûr, mais aussi en interrogeant les internautes. "Il ne faut pas hésiter à poser des questions pour enrichir ses connaissances", estime Philippe Peyresaubes [directeur Europe du Sud du spécialiste de la personnalisation Qubit]. »<sup>84</sup>*

Madame A, responsable d'agence chez Thomas Cook, nous explique l'importance et le processus de collecte de données opérée dans le cadre du CRM :

*« À terme, le Big Data va permettre de connaître le client, de cibler le client, d'envoyer des messages au client directement en fonction de sa personnalisation, de ses envies, de ses modes de consommation... [...]. Et dans les agences, c'est vrai qu'on est chargés aussi de collecter le plus d'informations et de remplir des tableaux, des fichiers [...]. Mais qui permet après, qui nous permettra à terme, et qui nous permet déjà, de mieux cibler le client et de lui envoyer des SMS, de lui envoyer des mails de personnalisation correspondant à ses attentes. »<sup>85</sup>*

Ce phénomène semble s'étendre d'ailleurs bien au-delà des seules frontières de la production touristique : nombre d'articles ont été rédigé sur le lien entre Big Data et personnalisation (ou expérience client). Ainsi, Christophe COUSIN et Muriel GLATIN écrivent ces lignes : *« En associant créativité et data, le marketing entre dans une nouvelle ère : l'ère de l'hyperpersonnalisation. »<sup>86</sup>* Que cela ait à voir avec les messages (mails personnalisés) ou les contenus (produits personnalisés pour les clients), l'hyperpersonnalisation se retrouve dans tous les domaines.

---

<sup>84</sup> LAINÉ Linda. Digital : la personnalisation deviendra-t-elle un fantôme ? *L'Écho Touristique*, 20 juin 2017. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.lechotouristique.com/article/digital-la-personnalisation-deviendra-t-elle-un-fantome.90266> (Consulté le 04-03-2018).

<sup>85</sup> Mme. A, Responsable d'agence de voyages Thomas Cook, Toulouse, extrait d'entretien du 01/02/18.

<sup>86</sup> COUSIN Christophe, GLATIN Muriel. [ & THEN17 ] La data au service de l'hyper-personnalisation. *E-Marketing.fr*, 9 octobre 2017. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/data-1091/Breves/THEN17-data-service-hyper-personnalisation-321628.htm#25ZSU88TM12K0Jfq.97> (Consulté le 04-03-2018).

## 2.2. Les opportunités du Big Data pour les entreprises

Le Big Data ne deviendrait-il pas une opportunité pour les entreprises ? Comme nous l'avons vu dans une première partie, le Big Data peut permettre l'innovation : en investissant dans des logiciels performants, l'entreprise peut alors garantir le meilleur produit pour son client. Comme nous l'avait écrit T. DAVENPORT,

*« Le volume des données ne doit pas être le point de focalisation. L'important reste leur analyse, c'est-à-dire leur transformation en connaissances, en innovations et en valeurs commerciales. »* (2014, p. 2).

Pour les entreprises, l'enjeu est d'arriver à proposer des offres et des publicités personnalisées afin de gagner des clients et de les fidéliser. Cela pourrait alors devenir une opportunité à saisir pour innover, pour aller plus loin que ses concurrents. Dans le domaine du sur-mesure traditionnel, le Big Data se limite souvent à tenir des fichiers clients et à utiliser ces informations pour personnaliser les offres ou les publicités pour inciter le voyageur à revenir. En effet, le contact s'établit majoritairement par le contact réel entre voyageur et voyageur. Même dans le cas du sur-mesure digitalisé (comme l'a fait Evaneos, dont le business model consiste à proposer une plateforme mettant en relation les voyageurs et les réceptifs directement sur place), le contact se fera toujours à travers la discussion.

En revanche, là où le Big Data prend le plus sa place, c'est bien évidemment dans le package dynamique. Les opportunités d'innovation pour les entreprises concernent principalement les différentes manières de proposer un algorithme efficace, permettant aux clients de construire leur propre package. Car si le modèle est plus qu'alléchant pour bon nombre de professionnels du tourisme, il reste encore incomplet.

*« "80 % des entreprises ne savent pas utiliser la data, 16 % le font mal et seulement 4 % parviennent à être performantes dans leur maîtrise", selon une étude publiée par [...] Les Échos. »<sup>87</sup>*

Dans cet article publié par *TourMag*, il est aussi indiquée la progression du degré d'évolution que peut connaître le modèle dans les prochaines années :

*« Hier, les solutions de ciblage "one & one" étaient totalement inimaginables à un niveau industriel. Mais aujourd'hui, avec les évolutions technologiques, tout devient possible. »<sup>88</sup>*

---

<sup>87</sup> La personnalisation pour gagner la confiance et la fidélité des clients. *TourMag*, 1<sup>er</sup> juin 2017. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.tourmag.com/La-personnalisation-pour-gagner-la-confiance-et-la-fidelite-des-clients\\_a87537.html](http://www.tourmag.com/La-personnalisation-pour-gagner-la-confiance-et-la-fidelite-des-clients_a87537.html) (Consulté le 04-03-2018).

<sup>88</sup> *Ibid.*

Aux entreprises, donc, de savoir investir dans un bon CRM et de gérer leur Big Data pour obtenir des outils performants, puisque la personnalisation de masse semble être aujourd'hui vers quoi la plupart des innovations se tournent :

*« Ces 20 dernières années, on peut "presque" résumer que les investissements technologiques ont porté sur l'automatisation des réservations. L'avènement du web 2.0, qui donne des droits nouveaux aux consommateurs, a changé la donne aujourd'hui »<sup>89</sup>.*

### **2.3. Les problèmes posés par le Big Data**

Outre les avantages et les perspectives d'innovations présentés par le Big Data, il ne faut pas oublier que celui-ci suppose d'emmagasiner des informations sur les consommateurs, que ces derniers n'ont pas nécessairement envie de savoir stockées dans des bases de données. En effet, cette peur du Big Data a été mentionnée plusieurs fois par les consommateurs, même si leur logique est contradictoire :

*« 62% of consumers don't want brands tracking their location but 61% of consumers want offers targeted to where they are and what they are doing; 49% of consumers don't want to share their personal information but 56% of consumers want offers tailored to their interests and needs »<sup>90</sup> (62% des consommateurs ne veulent pas que les marques enregistrent leur géolocalisation, mais 61% des consommateurs veulent des offres adaptées à où ils se trouvent et ce qu'ils sont en train de faire; 49% des consommateurs ne veulent pas partager leurs informations personnelles, mais 56% des consommateurs veulent des offres adaptées à leurs intérêts et leurs besoins).*

Monsieur X, responsable d'une agence sur-mesure, nous a parlé de ce phénomène, qui peut surtout apparaître avec les grandes entreprises : *« Nous, les clients nous donnent [leurs informations] parce qu'on a une relation de confiance et de proximité avec nos clients »<sup>91</sup>*. Peuvent se poser alors deux enjeux importants : le premier est celui de la relation de confiance instaurée avec le client, la deuxième concerne la correspondance des offres avec les besoins du consommateur : celui-ci sera très probablement plus enclin à donner ses informations, s'il en reçoit un bénéfice direct. Le tour-opérateur performant serait, dans ce cas, celui qui arriverait à faire correspondre parfaitement une offre, après une écoute poussée du consommateur.

---

<sup>89</sup> *Ibid.*

<sup>90</sup> A Brief History of Personalization : Past, Present, Future. *Tnooz*, en association avec *Boxever*, 2015, p.11. [En ligne]. Disponible sur [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/328080/Reports%20and%20ebooks%20/Boxever-Tnooz-History\\_of\\_Personalization\\_June\\_2015\\_1.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/328080/Reports%20and%20ebooks%20/Boxever-Tnooz-History_of_Personalization_June_2015_1.pdf) (Consulté le 07-03-2018).

<sup>91</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

D'après les informations que nous avons collectées, le Big Data semble représenter un enjeu majeur pour les entreprises aujourd'hui. S'il semble être une vraie opportunité d'innovation et un vrai enjeu du futur, il n'en reste pas moins qu'il peut rapidement effrayer les consommateurs. À l'entreprise alors, de savoir user et collecter ces informations d'une bonne manière. Dans la partie suivante, nous verrons que l'automatisation des processus et la collecte massive de données présentent des paradoxes sur lesquels il est intéressant de se pencher.

### **3. Le paradoxe de la personnalisation**

La personnalisation, dans sa forme actuelle, semble nous amener à un paradoxe conséquent : le but est de prêter attention aux besoins individuels, mais les impératifs commerciaux imposent de vendre massivement. Comment concilier deux aspects si différents ?

#### ***3.1. La personnalisation : une plus grande proximité agent-client***

Dans un premier temps, comme nous l'avons dit précédemment lorsque nous expliquions l'antinomie qui représentait l'expression « personnalisation de masse », la personnalisation suppose quelque chose de presque luxueux : une attention prêtée, un traitement de faveur, quelque chose d'extrêmement différenciant. D'un côté, il est vrai que la personnalisation renforce la proximité entre la marque et le client : nous avons plusieurs fois entendu et lu que la personnalisation aidait à la fidélisation. Mais permet-elle réellement de créer un lien de confiance ? Pour cela, il pourrait sembler que le contact direct avec un agent de voyage reste une valeur sûre de fidélisation. Le sur-mesure est un exemple parfait du type de personnalisation qui favorise la proximité avec le client. Le client discute longuement avec le conseiller, et parvient à obtenir un voyage qui lui ressemble vraiment.

#### ***3.2. La disparition du conseil***

Le problème majeur se situe maintenant ici. Le sur-mesure, qui suppose donc une intermédiation, c'est-à-dire un interlocuteur entre le fabricant et le voyageur, incite donc

au conseil. Mais à vouloir justifier des objectifs de quantité et des gains de temps (nous avons vu que l'enjeu principal de la personnalisation de masse consiste à offrir une solution adaptée au client tout en maintenant un certain volume de vente), où passe ce conseil ? Dans un premier temps, il disparaît complètement lorsque la désintermédiation entre en jeu : outre les chatbots ou les foires aux questions, le client est seul face à son package (dans le cas du « à la carte » 100 % sur le web ou du package dynamique désintermédié). Le lien n'existe plus, pourtant le voyage est 100 % personnalisé. Le paradoxe se place ici : personnalisation voulant dire traitement spécifique, il apparaît totalement paradoxal de proposer au client un service qui lui permette de créer seul son propre voyage. Pourrait-on alors croire que l'intermédiation reste l'unique moyen de conseiller efficacement le client ? Pas forcément. Même dans le cas de la personnalisation en face-à-face, le biais du conseiller peut toujours apparaître : à vouloir gagner du temps, l'agent peut arriver à recycler des voyages des conçus pour d'autres clients... :

*« En fait, c'est de l'"industrialisation du sur-mesure", quoi. C'est qu'en fait, on veut tellement faire du sur-mesure qu'au final on a des programmes type "sur-mesure" qu'on envoie à tous les clients et donc peu importe si le client n'aime pas telle chose, ça va partir quand même dans la proposition. »<sup>92</sup>*

La personnalisation de masse est donc un enjeu important, qui semble présenter un paradoxe important auquel l'industrie du voyage doit se confronter. Comment répondre au mieux aux attentes du client ?



Pour conclure ce chapitre, la personnalisation a plusieurs facettes : si à son origine, le but était de personnaliser un voyage, en temps réel et après discussion avec le client, l'apparition des nouvelles technologies, les enjeux de production et l'importance prise par Internet et le Big Data, la donne a changé. Les données récoltées jusqu'à maintenant semble indiquer l'apparition d'un phénomène de personnalisation de masse, que nous avons ici tenté de définir. Mais alors, comment savoir alors quelle technique adopter face au client pour garantir le meilleur voyage personnalisé possible ? Dans le chapitre suivant, nous poserons une hypothèse qui pourrait répondre à la problématique : l'humain reste la clé de la personnalisation. Nous tenterons de définir avec précision cette hypothèse.

---

<sup>92</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

### CHAPITRE 3 : L'HUMAIN RESTE LA CLÉ DE LA PERSONNALISATION

Dans ce chapitre, nous nous pencherons plus en détails sur l'hypothèse suivante : « L'humain reste la clé de la personnalisation ». En effet, nous avons étudié la notion de « personnalisation de masse », accentuée par l'arrivée des nouvelles technologies et par l'impératif de produire en quantités. Principalement nourrie par des entretiens exploratoires menés auprès de professionnels du tourisme, cette hypothèse pose un enjeu commercial important : la personnalisation peut-elle être effective si elle est totalement dépourvue de conseils et de rassurance ? Dans un premier temps, avant de nous plonger dans les raisons pour lesquelles la discussion et la présence humaine serait la clé de la personnalisation (en deuxième partie), il serait adéquat de voir les raisons pour lesquelles tout semble digitalisé aujourd'hui, et pourquoi il serait de bon ton de digitaliser totalement (dans une première partie). Nous pourrions ensuite opposer ces deux visions, et définir un potentiel terrain d'équilibre entre les deux dans une dernière partie.

#### **1. L'impact de la digitalisation sur la personnalisation**

Comme nous l'avons vu, la digitalisation a profondément changé la manière d'appréhender la personnalisation. En effet, l'arrivée des nouveaux outils a permis, entre autre, de personnaliser les actions de marketing (à travers la création du CRM, notamment), mais également d'ouvrir la voie à de tous nouveaux modes de production de voyage. Ainsi, nous allons voir dans cette partie quelles ont été les conséquences de ces changements : la désintermédiation, les réponses apportées aux contraintes de volume imposées par les méthodes traditionnelles, ou encore les perspectives futures de la production personnalisée.

##### ***1.1. Les enjeux de l'intermédiation et de la désintermédiation***

Ainsi, il est clair qu'un des grands bouleversements de ces dernières décennies dans la production touristique a été la désintermédiation. Elle se définit comme « *un phénomène économique et commercial qui se traduit par la réduction ou la suppression des*

*intermédiaires dans un circuit de distribution.* »<sup>93</sup> Dans le secteur de la commercialisation de voyage, spécifiquement, cela concerne surtout la tendance des consommateurs à acheter directement leur voyage auprès des prestataires ou des tour-opérateurs, et non plus auprès des agences de voyages qui servaient jusqu'à maintenant d'intermédiaires. Par exemple, le voyageur achète d'un côté son billet d'avion sur les sites internet des compagnies aériennes, puis réserve leurs hôtels directement auprès des prestataires concernés. En quoi cela a-t-il changé la donne ?

La désintermédiation est intervenue pour cause de plusieurs facteurs : l'envie de quelque chose de nouveau, la lassitude de revoir les mêmes prestations packagées dans les agences, la rapidité et la facilité de passer par Internet pour préparer son voyage, la disponibilité des informations en temps réel (comparateurs, sites d'avis, blogs de voyages et présence exacerbée des influenceurs de voyage). Les clients se sentaient alors plus libre en organisant leur voyage seul. Seulement, ces dernières années, on a vu réapparaître une nouvelle tendance : celle de la réintermédiation. Ce mot désigne le fait de voir de nouveau des voyageurs se rendre dans les agences ou utiliser un intermédiaire pour réserver leur voyage. Cependant, cette intermédiation est quelque peu différente de l'intermédiation qui existait auparavant (celle où les voyageurs consommaient un voyage packagé, fixe, prêt à la consommation). Les clients cherchent l'intermédiation pour d'autres facteurs bien plus spécifiques, que nous verrons plus tard dans ce chapitre : « *On a amplement parlé de désintermédiation au cours des dernières années, mais il s'agit peut-être plutôt d'une mutation vers une nouvelle intermédiation.* »<sup>94</sup> Allons-nous vers une disparition des agences et une vente directe des tour-opérateurs, totalement digitalisée et dépourvue de contact humain, ou les voyageurs auront-ils toujours besoin d'une présence ?

Aujourd'hui, il existe plusieurs manières de proposer les voyages personnalisés. Comme nous l'avons vu, il existe le sur-mesure, le voyage à la carte, ainsi que le package dynamique. Mais ces voyages peuvent être présentés de plusieurs façons. Il est aisé de penser que le sur-mesure ne pourrait pas se faire autrement qu'avec une vente directe (avec un agent de voyage spécialisé), cependant de nouvelles plateformes voient le jour. Par exemple, Evaneos propose une nouvelle intermédiation : lier les voyageurs avec les réceptifs sur place, pour organiser au mieux les voyages. Pour le voyage à la carte, il peut aussi bien être organisé

---

<sup>93</sup> BATHELOT B. Définition : Désintermédiation. *Définitions Marketing*, 29 avril 2016. [En ligne]. Disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/desintermediation/> (Consulté le 11-03-2018)

<sup>94</sup> LEVASSEUR Maïthé. Le réseau de distribution sens dessus dessous. *TourMag*, 26 août 2015. [En ligne]. Disponible sur [https://www.tourmag.com/Le-reseau-de-distribution-sens-dessus-dessous\\_a75464.html](https://www.tourmag.com/Le-reseau-de-distribution-sens-dessus-dessous_a75464.html) (Consulté le 11-03-2018).

directement sur Internet, qu'en agence. C'est le cas également pour le package dynamique. Même si ce dernier a plutôt vocation à être une prestation vendue directement d'un tour-opérateur à un voyageur, certains grands groupes comme Thomas Cook le proposent dans les agences : c'est alors aux agents de voyages de chercher les meilleurs tarifs en temps réel pour les voyageurs<sup>95</sup>.

Ainsi, les bouleversements du secteur ont entraîné une reconstruction des rôles de chacun, mais aussi une multitude de manières d'attirer le client, avec ou sans intermédiaire. Laquelle est la meilleure ? Dans tous les cas, les tour-opérateurs doivent se démarquer pour survivre :

*« Alors que les clients se rendaient d'eux-mêmes en agence par le passé, il faut maintenant les attirer autrement. Que ce soit en ligne ou sur place, le coût d'acquisition d'un nouveau client est considérable. »<sup>96</sup>*

Il serait ainsi faux de considérer que la désintermédiation rime avec l'absence de contact humain. Au contraire : *« Georges RUDAS: "Ne le cachons pas, les technologies facilitent les mises en relation. Cela implique un moins grand nombre d'intermédiaires." »<sup>97</sup>* Le digital offre des possibilités de mise en relation. Mais est-ce vraiment le cas pour les plateformes sans aucun suivi client ? Aujourd'hui, cette nouvelle intermédiation pose le problème des rôles de chacun.

### ***1.2. Les limites de la production artisanale en face-à-face***

D'autre part, d'autres facteurs entrent en jeu. Les raisons pour lesquelles les tour-opérateurs misent de plus en plus sur la vente rapide via les sites Internet, c'est majoritairement parce que la vente personnalisée en face-à-face pose des problèmes. L'avantage du package dynamique désintermédié et purement online, c'est que les tour-opérateurs gagnent en temps et en argent. En effet, un des problèmes majeurs aujourd'hui dans le sur-mesure, c'est bien évidemment la contrainte de temps et de volume, comme nous l'avons déjà vu plus haut dans ce raisonnement : *« Nous, c'est ce qui nous coûte le plus cher, c'est le temps »<sup>98</sup>*, nous avait expliqué Monsieur X, directeur d'agence sur-mesure.

---

<sup>95</sup> Mme. A, Responsable d'agence de voyages Thomas Cook, Toulouse, extrait d'entretien du 01/02/18.

<sup>96</sup> LEVASSEUR Maïthé. Le réseau de distribution sens dessus dessous. TourMag, 26 août 2015. [En ligne]. Disponible sur [https://www.tourmag.com/Le-reseau-de-distribution-sens-dessus-dessous\\_a75464.html](https://www.tourmag.com/Le-reseau-de-distribution-sens-dessus-dessous_a75464.html) (Consulté le 11-03-2018).

<sup>97</sup> BAIN-THOUVEREZ Rémi. I. La désintermédiation est en marche : pour le meilleur ou pour le pire ? TourMag, 26 septembre 2014. [En ligne]. Disponible sur : [https://www.tourmag.com/I-La-desintermediation-est-en-marche-pour-le-meilleur-ou-pour-le-pire\\_a69517.html](https://www.tourmag.com/I-La-desintermediation-est-en-marche-pour-le-meilleur-ou-pour-le-pire_a69517.html) (Consulté le 13-03-2018).

<sup>98</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

Témoignages corroborés par Madame A, qui propose des package dynamiques intermédiés chez Thomas Cook : « *il faut être très attentif et oui, oui, ça nous fait perdre du temps.* »<sup>99</sup>

Ce qui est sûr, c'est que tout va plus vite sur Internet. Comme nous l'avons vu, les clients et les entreprises ont intégré cette culture web, et il est effectivement tentant de n'être présent que sur la toile, pour régler ces problèmes quantitatifs. L'urgence et l'ultra-rapidité instaurée par la digitalisation et l'arrivée d'Internet (« *nouveaux comportements d'achat de voyage : utilisation massive des technologies, recherche d'authenticité et d'unicité* »<sup>100</sup>) n'ont fait que mettre en lumière la lenteur des processus artisanaux. Pourquoi continuer alors à se rendre en agence sur-mesure, si le client peut faire son séjour personnalisé directement sur Internet ?

### ***1.3. Les innovations du futur dans la personnalisation : l'ultra digitalisé ?***

Peut-on vraiment tout digitaliser ? C'est la question que nous pouvons nous poser, dans le cadre du voyage personnalisé. Jusqu'où peut aller le futur ? Lorsque nous avons parlé du package dynamique et de ses possibilité de personnalisation digitalement à Monsieur B, il nous avait répondu « *Jusqu'où peut aller le sur-mesure ? [...] Quelque part c'est mon rêve.* »<sup>101</sup> Bien que le package dynamique ne soit pas du sur-mesure, il est intéressant de se demander si, un jour, il pourrait être digitalisé. Nous pourrions nous imaginer une plateforme, à l'image du package dynamique, où absolument tous les prestataires seraient regroupés, et où le voyageur pourraient sans cesse obtenir le meilleur tarif. Cela relève de l'utopie, en effet :

« *"Le voyage sur mesure est difficilement intermédié", estime Christian SABBAGH, PDG de la plate-forme loisirs Orchestra. "C'est naturellement plus simple d'avoir une vente directe que de passer par un distributeur". Jean-Paul CHANTRAINE a abondé en ce sens : "C'est très compliqué d'intermédiaire le voyage sur mesure aujourd'hui" »*<sup>102</sup>.

En effet, le voyage sur-mesure reposant sur une entente directe avec les voyageurs, il paraît compliqué de le rendre 100 % digital. Certains ambitieux se sont déjà lancés dans

---

<sup>99</sup> Mme. A, Responsable d'agence de voyages Thomas Cook, Toulouse, extrait d'entretien du 01/02/18.

<sup>100</sup> LEVASSEUR Maïthé. Le réseau de distribution sens dessus dessous. *TourMag*, 26 août 2015. [En ligne]. Disponible sur [https://www.tourmag.com/Le-reseau-de-distribution-sens-dessus-dessous\\_a75464.html](https://www.tourmag.com/Le-reseau-de-distribution-sens-dessus-dessous_a75464.html) (Consulté le 11-03-2018).

<sup>101</sup> M. B, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 24/01/18.

<sup>102</sup> LAINÉ Linda. Peut-on digitaliser LE VOYAGE PERSONNALISÉ ? *L'Echo Touristique*, 1<sup>er</sup> novembre 2015. [En ligne]. Disponible sur <https://www.lechotouristique.com/article/peut-on-digitaliser-le-voyage-personnalise.78341> (Consulté le 11-03-2018).

le projet, mais il semblerait que le sur-mesure ait une barrière : il finirait par être, au final, un système de package « à la carte » :

*Asia [...] couve depuis 2008 TAO [...] : une solution de création en temps réel de voyages sur mesure en ligne. [...] « TAO était, et reste un projet très ambitieux. Ce sera à terme un outil destiné au voyage à la carte élaboré, plutôt que pour du sur mesure pur. »<sup>103</sup>*

L'article traite de la difficulté de mettre en place de tels outils digitalisés : la difficulté d'obtenir les informations des prestataires, la réticence de ceux-ci à organiser et à informatiser leurs systèmes. La digitalisation, bien qu'elle ait encore un grand avenir devant elle, ne semble en être qu'à ses balbutiements en termes de personnalisation. Les packages dynamiques, les chatbots et autres outils de marketing one-to-one peuvent-ils nous laisser présager d'encore plus grandes évolutions ?

Dans cette première sous-partie, nous avons pu étudier les différents impacts qu'a eu la digitalisation sur les méthodes de personnalisation. Si la personnalisation ne se limitait avant qu'au sur-mesure en face-à-face, aujourd'hui les nouvelles technologies nous permettent de mettre de plus en plus d'outils à la disposition du consommateur. Cela nous a permis de poser le contexte de l'hypothèse. Dans la partie suivante, nous allons étudier une variable qui pourrait entrer en conflit avec la digitalisation : l'importance du contact humain. Est-il voué à disparaître, ou est-il toujours indispensable à une bonne offre personnalisée ?

## **2. L'importance du contact humain dans la logique de personnalisation**

Après avoir défini le contexte dans lequel se développe cette hypothèse, nous allons nous intéresser à l'importance du contact humain dans la personnalisation. Après plusieurs entretiens exploratoires, nous avons pu dégager cette hypothèse. En effet, la plupart des professionnels semblent s'accorder à dire que le contact reste important, même si la tendance générale semble aller vers une digitalisation. Comment mesure l'importance du contact humain, alors ?

---

<sup>103</sup> *Ibid.*

## ***2.1. Les limites de la digitalisation***

Si la digitalisation met à la disposition du client de tous nouveaux outils, il apparaît que cette digitalisation peut avoir ses limites. En effet, le client peut rapidement se heurter à des problèmes lorsqu'il est confronté à lui-même face à un outil informatique.

Dans un premier temps, le voyageur se retrouve complètement noyé dans une masse d'informations. La raison principale de l'apparition des comparateurs et des sites d'avis vient d'ici : pour aider le client à se retrouver dans une masse de tarifs, de disponibilités et d'offres qui circulent sur Internet. Le tout digital peut ainsi rapidement perdre le client : il n'a pas nécessairement tous les outils en sa possession pour prendre la meilleure décision (« *Face au trop plein d'informations, d'offres et de possibilités offertes par le net, le consommateur tend à être perdu* »<sup>104</sup>). Si des entreprises, comme c'est le cas de la SNCF, ont pris l'initiative de pallier ce problème à travers l'utilisation de petits chatbots (petits robots interactifs sous la forme d'un chat pour répondre aux questions de l'utilisateur) pour aiguiller les clients, ceux-ci ont une capacité relativement limitée. D'autre part, au sein même des packages proposés en vente directe par les tour-opérateurs sur Internet, l'information peut parfois être difficile d'accès si une personne n'est pas à disposition pour répondre aux inquiétudes spécifiques de chaque client : « *il y a des moments c'est vite limité et t'arrives sur la rubrique "nous interroger" parce que le serveur marche plus, il est plein, il comprend pas.* »<sup>105</sup>

Évidemment, les agences en ligne qui profitent du tout digital peuvent mettre à la disposition des outils d'aide pour le client, des foires aux questions ou des outils interactifs pour personnaliser au mieux le voyage. Cependant, le client n'a-t-il pas tout de même besoin d'un contact humain qui sache analyser ses besoins spécifiques ?

## ***2.2. Le relationnel, le conseil et la rassurance : des notions essentielles***

Ainsi, il apparaît que le tout digitalisé a parfois ses limites lors de l'organisation d'un voyage personnalisé. S'il est en effet inutile aujourd'hui de remettre en cause la place d'Internet dans la réservation de séjours (« *Notre baromètre 2016 [Raffour Interactif] auprès des Français mesure que 77 % d'entre eux préparent tout ou partie de leurs séjours de loisir*

---

<sup>104</sup> VIGROUX Grégoire. Voyage et digital : l'heure des choix. *Journal du Net*, 27 juin 2017. [En ligne]. Disponible sur <https://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/67224/voyage-et-digital---l-heure-des-choix.shtml> (Consulté le 12-03-2018).

<sup>105</sup> M. B, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 24/01/18.

sur Internet »<sup>106</sup>), il n'en reste pas moins que les voyageurs à la recherche de voyages personnalisés semblent vouloir garder un interlocuteur lors de la réservation de leur voyage. Ce n'est pas tant le fait que la réservation soit en ligne, mais bien le fait d'un manque d'interlocuteur, qu'il soit en face-à-face, ou par téléphone :

*« Les Français demandent alors davantage d'expertise, spécialisation, personnalisation, disponibilité, écoute, rapport qualité/prix optimal, S.A.V, ... plaçant très haut la barre du conseil approprié. »*<sup>107</sup>

Une des tendances observées du voyage, justement, est cette notion de rassurance et de besoin de conseils : *« The search for autonomy, but wish to keep human relationships »*<sup>108</sup> (le besoin d'autonomie, mais la volonté de garder des relations humaines) ; *« A need for amazement, but for reassurance too »*<sup>109</sup> (un besoin d'émerveillement, mais de réassurance aussi).

Le fait de réserver un voyage reste une étape importante pour la majorité des Français qui ne veulent pas se lancer dans l'inconnu sans un minimum d'informations spécifiques<sup>110</sup>. Le contact avec un expert reste primordial, autant pour le relationnel que cela apporte (comme nous l'avons vu avec la fidélisation passant par la personnalisation), mais bien également par la rassurance que cela suscite d'avoir quelqu'un à qui faire confiance, un professionnel qui connaisse son métier et qui ne soit pas qu'une interface virtuelle mettant à disposition des voyages :

*« Leur valeur ajoutée est donc établie mais avec un rôle accentué de "rassurance", veille, décryptage de tout ce que les clients peuvent trouver comme informations en ligne de tous types. »*<sup>111</sup>

Cette notion de rassurance a été mentionnée par des professionnels également : *« Ce besoin de rassurance est primordial, bien sûr. Parce que s'il y a le moindre grain de sable, Internet ça va pas trop l'aider. »*<sup>112</sup>

---

<sup>106</sup> La Rédaction. Agences de voyages : "les Français mettent très haut la barre du conseil approprié". *TourMag*, 23 septembre 2016. [En ligne]. Disponible sur [https://www.tourmag.com/Agences-de-voyages-les-Francais-mettent-tres-haut-la-barre-du-conseil-approprie\\_a82922.html](https://www.tourmag.com/Agences-de-voyages-les-Francais-mettent-tres-haut-la-barre-du-conseil-approprie_a82922.html) (Consulté le 13-03-2018).

<sup>107</sup> Ibid.

<sup>108</sup> VAYRE Francis. *« Europe versus Asia Pacific, the tourist business models of production and distribution from the past to the future »*. 6<sup>th</sup> Asia Euro (2016).

<sup>109</sup> Ibid.

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> Ibid.

<sup>112</sup> Mme. A, Responsable d'agence de voyages Thomas Cook, Toulouse, extrait d'entretien du 01/02/18.

Dans cette deuxième sous-partie, nous avons pu nous pencher plus en détails sur l'importance d'avoir un interlocuteur lors de la réservation de son voyage. Le contact humain semblerait ainsi permettre ainsi au voyageur de se sentir rassuré, sécurisé, d'une manière plus significative que si celui-ci n'avait à sa disposition qu'une foire aux questions standardisée lorsqu'il réserve uniquement sur une plateforme. Ainsi, nous avons pu voir les intérêts de la digitalisation, mais aussi du contact humain, autant pour les entreprises que pour les clients. Mais tout cela est-il bien tout blanc ou tout noir ? Ne pourrions-nous pas trouver un équilibre entre l'intelligence artificielle et l'artisanal ? C'est ce que nous allons voir dans la prochaine et dernière sous-partie.

### **3. Vers un équilibre du digital et de l'humain ?**

Ainsi, nous avons vu que si la digitalisation et l'intelligence artificielle mettent dorénavant de nombreux outils à la disposition des professionnels et des clients, une certaine assurance apportée par un interlocuteur demeurerait indispensable. Ainsi, comment arriver à lier les deux ?

#### ***3.1. Les nouvelles innovations qui allient l'humain et le digital***

L'hypothèse marquée dans ce chapitre est la suivante : « l'humain reste la clé de la personnalisation ». Ainsi, même si nous avons vu que le contact direct, l'assistance permanente et la assurance en face-à-face semble être le meilleur moyen de répondre aux attentes du client, elle ne satisfait pas toujours les besoins de rentabilité des entreprises du tourisme, qui auront toujours besoin de satisfaire un maximum de clients. Entrent alors en jeu les CRM, les plateformes digitales pour assurer la personnalisation tout en assurant la quantité. Est-ce que vraiment le meilleur moyen de personnaliser ? Il devient compliqué de le déterminer : tout dépend de la cible de clientèle visée.

Cependant, certaines plateformes innovantes ont trouvé le moyen d'allier le digital et le contact humain. C'est le cas d'Evaneos, qui représente cette « nouvelle forme d'intermédiation » que nous avons mentionné :

« Lucien Salemi [nous recommande] de ne pas commettre d'erreur de sémantique : "Si un particulier réserve ses vacances sur une plateforme du type Evaneos, il utilise bien un intermédiaire. [...] Il ne s'agit pas, en réalité, de désintermédiation, mais de nouvelle intermédiation. " »<sup>113</sup>

La plateforme se base sur un concept simple : mettre directement en relation les agences réceptives avec les voyageurs. L'entreprise prend alors une commission sur la vente effectuée<sup>114</sup>. L'entreprise est 100 % digitale, et ne possède aucun point de vente physique. La relation se fait alors entre le voyageur et le réceptif dans la destination locale, et ce dernier lui prépare son voyage. Le contact est présent, dans un univers totalement digitalisé. Un exemple pour Evaneos, qui parvient à faire de la quantité en jouant sur le nombre de destinations partenaires, tout en garantissant un voyage sur-mesure de qualité aux voyageurs passant par cet intermédiaire. Et Evaneos s'en sort bien : « Chaque année, elle affiche une croissance entre 50 et 70 %. »<sup>115</sup>

### **3.2. L'intelligence artificielle évoluée, mais le conseiller restera-t-il expert ?**

Si de nouveaux concepts comme Evaneos continuent d'évoluer, il est important de noter la place que peu prendra ce fameux contact et comment arriver à l'organiser avec le digital. Dans un monde où tout est accessible rapidement avec Internet, la valeur ajoutée de l'interlocuteur, qu'il soit en agence ou sur Internet, réside dans la spécialisation et les conseils qu'il apporte. On attend du conseiller de voyage, une véritable hyperspécialisation, quelque chose qui apporte une réelle valeur ajoutée au voyageur : « L'empathie et l'expertise de l'agent vis à vis de son client, avec l'appui du réseau auquel il appartient, sont à n'en pas douter des axes forts à faire valoir. »<sup>116</sup>

Pour plusieurs acteurs du marché, notamment dans le sur-mesure, le digital leur a permis d'attirer une nouvelle clientèle, qui se serait renseignée au préalable avant de venir en agence chercher les conseils d'experts :

---

<sup>113</sup> BAIN-THOUVEREZ Rémi. I. La désintermédiation est en marche : pour le meilleur ou pour le pire ? *TourMag*, 26 septembre 2014. [En ligne]. Disponible sur : [https://www.tourmag.com/I-La-desintermediation-est-en-marche-pour-le-meilleur-ou-pour-le-pire\\_a69517.html](https://www.tourmag.com/I-La-desintermediation-est-en-marche-pour-le-meilleur-ou-pour-le-pire_a69517.html) (Consulté le 13-03-2018).

<sup>114</sup> POMMIER Romain. Evaneos, le sur-mesure doit s'effectuer aussi pendant le voyage. *TourMag*, 27 février 2018. [En ligne]. Disponible sur : [https://www.tourmag.com/Evaneos-le-sur-mesure-doit-s-effectuer-aussi-pendant-le-voyage\\_a91542.html](https://www.tourmag.com/Evaneos-le-sur-mesure-doit-s-effectuer-aussi-pendant-le-voyage_a91542.html) (Consulté le 13-03-2018).

<sup>115</sup> LELIEVRE Caroline. Evaneos vise les 800 000 voyageurs cumulés en 2020. *TourMag*, 20 octobre 2017. [En ligne]. Disponible sur : [https://www.tourmag.com/Evaneos-vise-les-800-000-voyageurs-cumules-en-2020\\_a89728.html](https://www.tourmag.com/Evaneos-vise-les-800-000-voyageurs-cumules-en-2020_a89728.html) (Consulté le 13-03-2018).

<sup>116</sup> La Rédaction. Agences de voyages : "les Français mettent très haut la barre du conseil approprié". *TourMag*, 23 septembre 2016. [En ligne]. Disponible sur [https://www.tourmag.com/Agences-de-voyages-les-Francais-mettent-tres-haut-la-barre-du-conseil-approprié\\_a82922.html](https://www.tourmag.com/Agences-de-voyages-les-Francais-mettent-tres-haut-la-barre-du-conseil-approprié_a82922.html) (Consulté le 13-03-2018).

*« Alors nous, tout ce qui est Internet nous ravit. Parce que plus il y aura des sites internet, des blogs, des sites qui vont donner des infos sur les destinations, mieux c'est. Comme ça, le client il arrive chez nous il sait déjà à quoi s'en tenir, il déjà vérifié pas mal de choses. »<sup>117</sup>*

Ainsi, le digital sert de pré-recherche, mais le conseiller reste l'expert à suivre. En effet, il apparaît que pour plusieurs professionnels, l'hyperspécialisation et les avantages tels que la conciergerie et l'assistance 24h/24 serait un argument indispensable à un bon voyage personnalisé :

*« Donc c'est intimement lié [...], le sur-mesure et la conciergerie et le service, c'est obligé. Une agence qui ferait du sur-mesure sans service, ça ne sert à rien. Parce que le client il aura toujours besoin d'assistance et d'autre chose que le voyage en lui-même. »<sup>118</sup>*

Il apparaîtrait donc, que malgré le fait que le digital soit quelque chose d'essentiel à la production touristique aujourd'hui, la réelle valeur ajoutée dans le cas de la personnalisation resterait toujours l'humain :

*« Il y a bien une partie amont d'échange entre l'agent de voyages et le voyageur, cette partie est centrale, en revanche il y a une partie qui est centrale en termes de temps et que l'on peut automatiser et qui a la constitution même d'un devis »<sup>119</sup>.*

Cependant, le conseiller se doit de respecter cette hyperspécialisation qu'on lui demande, et se doit de s'adapter à chacun de ses clients. En effet, à l'instar des influenceurs qui modèlent les envies et les besoins, les agents de voyages peuvent faire preuve d'un biais qui déteindra sur les clients : à vouloir aller vite, on peut rapidement inciter les voyageurs à faire un voyage « sur-mesure » que l'on avait déjà conçu pour d'autres clients.

Ainsi, nous pouvons voir à travers de cette sous-partie que des modèles qui allient l'humain et le digital existent. D'autre part, l'ensemble des professionnels semblent s'accorder sur un point : même si la technologie, et l'intelligence artificielle parviennent aujourd'hui à faire des miracles, une expertise personnalisée d'un conseiller de voyage semble toujours être essentielle.



---

<sup>117</sup> M. X, Directeur d'agence de voyages sur-mesure, Lyon, extrait d'entretien du 23/01/18.

<sup>118</sup> *Ibid.*

<sup>119</sup> La Rédaction. Peut-on automatiser le voyage "à la carte" ? *TourMag*, 23 février 2017. [En ligne]. Disponible sur [https://www.tourmag.com/Peut-on-automatiser-le-voyage-a-la-carte\\_a85816.html](https://www.tourmag.com/Peut-on-automatiser-le-voyage-a-la-carte_a85816.html) (Consulté le 13-03-2018).

Pour conclure ce chapitre, nous avons pu étudier l'hypothèse : l'humain reste la clé de la personnalisation. À travers plusieurs études et entretiens auprès de professionnels, il semblerait que ceux-ci tendent à privilégier l'humain avant tout dans les relations entre conseiller et voyageur. Cela est-il essentiel, ou bien est-ce que l'intelligence prendra définitivement le pas sur l'humain dans les prochaines années ? Jusqu'où pourra aller la technologie ? Ce sont des questions qu'il est adéquat de se poser aujourd'hui.



Dans cette deuxième grande partie, après avoir défini la problématique, nous avons pu contextualiser et commencer à étudier les hypothèses choisies pour y répondre. Pour la première hypothèse, nous nous étions penchés sur les faits qui pourraient indiquer que la personnalisation est aujourd'hui un avantage concurrentiel pour les entreprises. D'autre part, nous avons vu que la plupart des professionnels s'accordent à dire que la personnalisation peut présenter certaines contraintes : de temps, de rentabilité ou encore de ressources et compétences. Pour la deuxième hypothèse, nous avons exposé son contexte : le sens du terme « personnalisation de masse », que l'on retrouve aujourd'hui dans la presse. Nous avons tenté de récolter des informations auprès des professionnels quant à la portée de ce terme et ses enjeux aujourd'hui. Ainsi, ceux-ci tendent à dire que nous sommes dans une personnalisation de masse, et qu'elle présente de nombreux aspects, de l'éthique du Big Data jusqu'à la transformation de la relation entre agent et voyageur. Enfin, après discussion avec des professionnels du tourisme, nous avons dégagé une dernière hypothèse, selon laquelle l'humain resterait au centre de la personnalisation, malgré la progression fulgurante et récente des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle. Jusqu'où ira la technologie ? Pourrions-nous nous passer définitivement du contact humain ?

Ainsi, dans la troisième et dernière grande partie, nous nous attèlerons à élaborer une méthodologie qui nous permettra de donner les premiers éléments de confirmation ou d'infirmer des hypothèses relevées dans la deuxième partie.

PARTIE 3 :

MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN

D'ANALYSE

**D**ANS LA PREMIÈRE GRANDE PARTIE DE CE MÉMOIRE, nous avons pu exposer le contexte de l'étude et dégager une problématique quant au sujet proposé. Dans la deuxième partie, nous avons élaboré des hypothèses pour y répondre, et nous avons commencé à rechercher des informations dans les livres, dans la presse professionnelle et directement auprès des professionnels afin d'avoir une meilleure idée de la portée de ces hypothèses. Dans cette troisième et dernière partie, nous tâcherons d'élaborer des outils méthodologiques, à utiliser directement sur un terrain d'analyse, pour commencer à donner des éléments d'infirmité et de confirmation des hypothèses.

Ainsi, dans un premier chapitre, nous expliquerons la méthodologie de recherche employée jusqu'à maintenant dans ce mémoire. Nous rappellerons le processus de recherche, d'établissement de la problématique et des hypothèses. Ensuite, nous expliquerons par quels moyens les propos auprès de professionnels ont été recueillis : nous décrirons le processus d'établissement des guides d'entretiens et nous analyserons les résultats qui ont été obtenus et qui ont permis de trouver et de contextualiser les hypothèses. Dans un deuxième chapitre, nous présenterons un terrain d'application : Voyageurs du Monde. Nous présenterons son historique, son rapport à la personnalisation et son lien avec la problématique et les hypothèses présentées. C'est sur ce terrain que nous mettrons en place les outils méthodologiques qui permettront de vérifier les hypothèses. Ainsi, dans un dernier chapitre, nous exposerons les différentes méthodes utilisées, nous présenterons et analyserons les premiers résultats, et nous donnerons des pistes de poursuite pour la deuxième année de Master.

## **CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE EXPLORATOIRE**

Dans ce premier chapitre, nous allons exposer la méthodologie utilisée, depuis la contextualisation du sujet, jusqu'à l'établissement de la problématique et des hypothèses, et de la recherche documentaire et de l'établissement des premiers guides d'entretiens exploratoires. Dans une première sous-partie, nous expliquerons la méthodologie de recherche et nous exposerons les guides d'entretien exploratoires utilisés dans la phase de recherche. Dans une seconde sous-partie, nous exposerons les résultats de ces entretiens et nous expliquerons en quoi ils nous ont été utiles pour établir les hypothèses et en saisir toutes les subtilités.

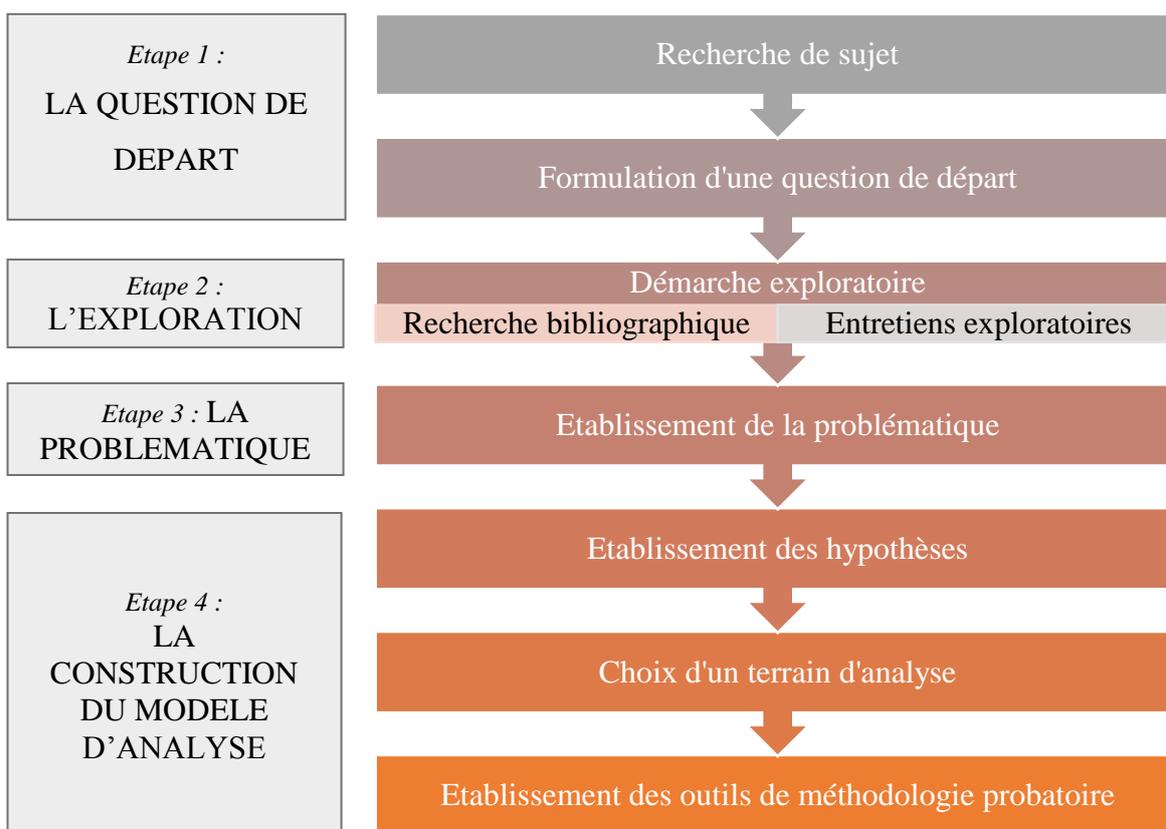
## 1. Méthodologie de recherche

Dans un premier temps, nous allons rappeler la méthodologie de recherche d'un mémoire, avant d'expliquer les démarches effectuées. Dans un premier temps, nous rappellerons la méthode de recherche globale d'un mémoire de Master 1. Ensuite, nous expliquerons la démarche exploratoire choisie, et enfin, nous présenterons le déroulement de cette recherche.

### 1.1. Explication de la méthode de recherche d'un mémoire

Dans un premier temps, il est important de rappeler la démarche méthodologique d'un mémoire. Elle se présente comme suit :

**Figure 6 : Les étapes de la démarche de recherche**



Source : Auteur, à partir des informations du cours de BESSIÈRE Jacinthe. *Méthodologie de recherche, le mémoire de recherche en Master*. Cours de Master 1 MIT, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2017-2018.

Dans ce premier chapitre, nous allons nous concentrer sur la méthodologie utilisée lors de la démarche exploratoire, de l'établissement de la problématique ainsi que de l'établissement des hypothèses.

Après avoir choisi la question de départ pour le mémoire, le travail consistait alors à recueillir un maximum d'informations afin de constituer une bibliographie qui permettrait ensuite de recentrer le sujet de l'étude sur une problématique précise. Après la démarche exploratoire et l'établissement de la problématique, il s'agit ensuite de formuler des hypothèses qui pourraient permettre de répondre à cette problématique.

### ***1.2. Choix de la démarche de recherche***

Si la recherche bibliographique et les lectures représentent la partie la plus importante de recherches menées dans une étude de mémoire, elles sont également complétées par des entretiens exploratoires, menés auprès de professionnels et de spécialistes afin d'obtenir de plus amples informations et de dégager des nouveaux aspects parfois peu développés dans les livres.

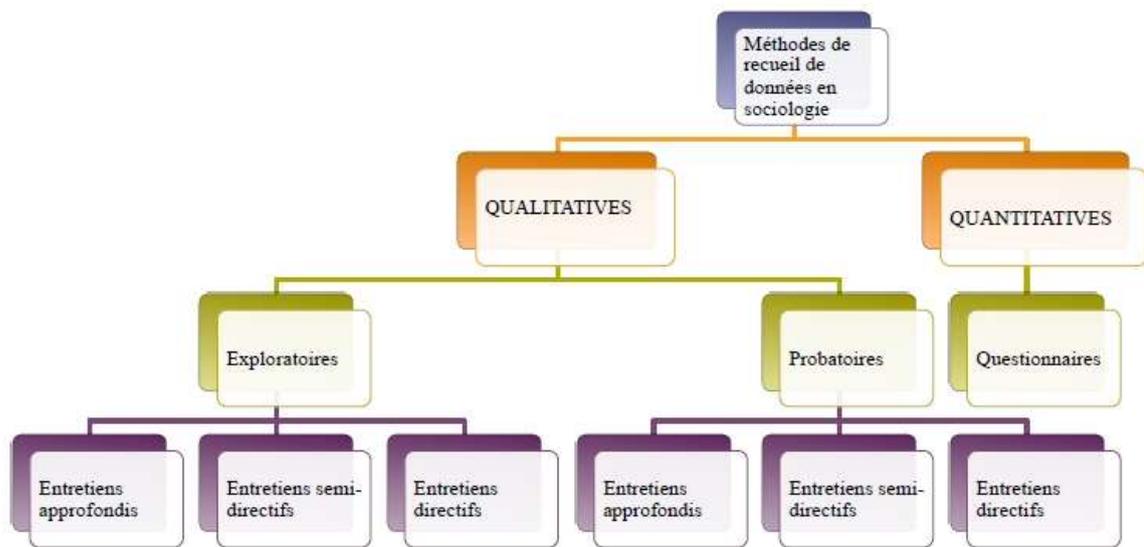
Ainsi, dans ce mémoire, beaucoup d'informations récoltées proviennent des entretiens exploratoires menés. En effet, si la bibliographie a permis de recentrer le contexte et d'obtenir des informations précieuses, certains enjeux commerciaux et techniques de la personnalisation n'ont pu être découverts qu'à travers des entretiens. Ainsi, certaines hypothèses développées dans ce mémoire n'ont pu voir le jour qu'après une discussion avec un professionnel lors d'un entretien exploratoire. Ceux-ci sont cruciaux dans la démarche de recherche.

Lors d'un travail de recherche, deux méthodes peuvent être utilisées : les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives. Les méthodes quantitatives ont pour but de rechercher la représentativité. Ainsi, on interroge beaucoup de gens afin de dégager des constantes. Pour cela, on peut utiliser des sondages et des questionnaires. Les méthodes qualitatives ont pour objectif, de leur côté, d'analyser des représentations ou des choix individuels et des stratégies. On utilise pour cela plusieurs techniques : les entretiens, les observations participantes ou encore les journaux de terrain<sup>120</sup>.

---

<sup>120</sup> BESSIÈRE Jacinthe. *Méthodologie de recherche, le mémoire de recherche en Master*. Cours de Master 1 MIT, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2017-2018

**Figure 7 : Schéma simplifié des différents types de méthode de recueil de données**



Source : OLIVEIRA Diana. *Méthodologie d'entretien – de sa conception à son analyse*. Cours de Master 1 MIT, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2018.

Ainsi, les entretiens exploratoires font partie de la catégorie des méthodes qualitatives. Ces méthodes sont en effet les plus adéquates pour la recherche exploratoire puisqu'ils permettent de discuter en profondeur d'un sujet et de dégager des informations développées. Ils diffèrent des entretiens probatoires puisqu'ils ont pour fonction principale de rechercher de l'information dans un but de recherche et non de vérification. Dans notre cas, les entretiens menés sont des entretiens semi-directifs, avec un guide d'entretien, qui permettent d'aborder différents thèmes tout en laissant une marge de discussion de la part de l'interrogé.

Ainsi, nous avons pu exposer les différents types de démarche de recherche, ainsi qu'exposer le choix effectué pour la recherche exploratoire. Dans la prochaine sous-partie, nous détaillerons le processus de création du guide d'entretien, nous présenterons les personnes interrogées et mettrons en avant les données recueillies lors de ces entretiens.

## **2. Création des guides d'entretien et analyse des résultats**

Dans cette partie, nous allons dans un premier temps préciser la population enquêtée et détailler le processus de création des guides d'entretien, puis ensuite nous en ferons ressortir les points les plus importants à l'aide d'une grille d'analyse.

## **2.1. Échantillonnage et création du guide d'entretien**

Les méthodes d'entretiens qualitatifs requièrent une méthode d'échantillonnage différente de celle des méthodes quantitatives. Ici, nous ne recherchons pas un échantillon représentatif de la population, mais bien une population très réduite, qui présente certaines similitudes mais également certaines différences<sup>121</sup>. La problématique de l'étude étant « Quels sont les enjeux techniques, commerciaux et stratégiques de la personnalisation pour les tour-opérateurs ? », les personnes enquêtées doivent bien évidemment présenter un lien avec le marché des tour-opérateurs, et évidemment avec la personnalisation. C'est pourquoi, le choix a été fait d'interroger des professionnels issus de ce milieu. Pour diversifier les réponses obtenues, nous avons pu récolter des réponses auprès de responsables de plusieurs types de structures :

- Deux entretiens auprès de directeurs d'agences de voyage spécialisées dans le sur-mesure (M. X et M. B) ;
- Un entretien auprès d'une responsable d'agence Thomas Cook (Mme A), qui propose des séjours en packages fixes mais également en package dynamique.

Ainsi, deux guides d'entretiens ont été créés, l'un s'adressant aux agences sur-mesure, l'autre s'adressant à Thomas Cook. La méthode de création des guides d'entretien a été la suivante :

- S'appuyer sur les informations récoltées à partir du contexte de la partie 1 et se recentrer sur la problématique provisoire ;
- Nommer les débuts d'hypothèses obtenues jusqu'à maintenant ;
- Dégager les éléments à éclaircir et les thèmes à prioriser pour la recherche ;
- Dégager des questions ouvertes, permettant la discussion sur des thèmes ;
- Pour chaque question principale, préparer des sous-questions et des relances pour s'assurer de couvrir tous les éléments obscurs et pour fluidifier la conversation.

---

<sup>121</sup> OLIVEIRA Diana. *Méthodologie d'entretien – de sa conception à son analyse*. Cours de Master 1 MIT, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2018.

Les thèmes abordés, les objectifs et les dates de ces entretiens sont résumés dans le tableau suivant. Les guides d'entretien complets sont disponibles en *annexe*.

**Tableau 4 : Date, objectifs et thèmes abordés pour les entretiens exploratoires**

<b>Entretiens à destination des directeurs d'agences sur-mesure</b>	<i>Date des entretiens</i>	M. X : le 23 janvier 2018 M. B : le 24 janvier 2018
	<i>Objectifs des entretiens</i>	Obtenir le vécu des professionnels et leurs observations ; récolter leurs expériences de vente en sur-mesure dans le but d'approfondir certaines notions vues dans la partie 1, ou de dégager de nouvelles pistes d'exploration.
	<i>Principaux thèmes abordés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les facteurs sociologiques de la personnalisation ;</li> <li>- Les arguments concurrentiels du sur-mesure, notamment la fidélisation ;</li> <li>- Les ressources et compétences nécessaires ;</li> <li>- Les contraintes d'organisation et de rentabilité ;</li> <li>- La relation au numérique (et au Big Data) ;</li> <li>- Le paradoxe de la personnalisation de masse et du lien entre voyageur et voyageur.</li> </ul>
<b>Entretien à destination de la responsable d'agence Thomas Cook</b>	<i>Date de l'entretien</i>	Mme A : le 1 <sup>er</sup> février 2018
	<i>Objectifs de l'entretien</i>	Obtenir le vécu d'un professionnel et ses observations ; récolter les expériences de vente de packages dynamiques et comparer ce mode production avec les packages fixes (que propose aussi Thomas Cook) dans le but d'approfondir certaines notions ou de dégager de nouvelles pistes d'exploration.
	<i>Principaux thèmes abordés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les facteurs sociologiques de la personnalisation ;</li> <li>- Les arguments concurrentiels du package dynamique, notamment la fidélisation ;</li> <li>- Les différences entre package fixe et dynamique, notamment au niveau des marges réalisées ;</li> <li>- Les ressources et compétences nécessaires ;</li> <li>- Les contraintes d'organisation et de rentabilité ;</li> <li>- La relation au numérique (et au Big Data) ;</li> <li>- Le paradoxe de la personnalisation de masse et du lien entre voyageur et voyageur.</li> </ul>

Source : Auteur, 2018.

## 2.2. Réponses obtenues et analyse des entretiens

À présent, nous allons pouvoir mettre en lumière les aspects les plus importants recueillis dans ces entretiens, en quoi ils ont permis de préciser certaines notions, et en faire apparaître de nouvelles pour faire ressortir des hypothèses solides. Les retranscriptions complètes sont disponibles en *annexe*.

**Tableau 5 : Exploitation des données et principales informations issues des entretiens**

Thèmes abordés	Exemples d'extraits d'entretien	Exploitation des données obtenues
Les facteurs sociologiques de la personnalisation	<p>« Une partie des voyageurs cherche à personnaliser leurs voyages parce qu'ils ne trouvent pas dans le collectif déjà tout pré-imprimé ce qu'ils veulent » (M. B)</p> <p>« Les clients, que ce soit dans le voyage ou ailleurs, ils ont envie de sortir de la standardisation [...], il y a beaucoup beaucoup de clients qui souhaitent avoir quelque chose de personnel » (M. X)</p>	<p>La personnalisation vient d'une envie de se différencier et d'une lassitude des produits déjà existants.</p> <p>La personnalisation n'est pas limitée qu'au secteur du voyage.</p>
Les arguments concurrentiels	<p>« C'est plus sécurisant pour les gens d'avoir une signature agence » (M. B)</p> <p>« Les gens ont pas besoin de nous pour aller à Londres, mais ils ont besoin de nous pour aller au fin fond de l'Inde » (M. B)</p> <p>« [La personnalisation] est amenée à prendre une proportion importante » (M. X)</p> <p>« On a en plus rajouté tout ce qui est service, conciergerie, assistance 24/24, les réservations » (M. X)</p> <p>« Nous on a un taux de fidélisation qui est très important avec des clients qui partent chaque année » (M. X)</p> <p>« C'est intimement lié [...], le sur-mesure et la conciergerie et le service [...] Parce que le client il aura toujours besoin d'assistance » (M. X)</p> <p>« Bien sûr c'est une fidélisation » (Mme A)</p>	<p>La personnalisation suppose un suivi qualitatif.</p> <p>La personnalisation doit être accompagnée d'expertise.</p> <p>La personnalisation semble mieux fidéliser.</p>

Thèmes abordés	Exemples d'extraits d'entretien	Exploitation des données obtenues
Différence entre package fixe et dynamique	« <i>On a une commission qui est moindre [...] Donc en termes de rentabilité, c'est pas la meilleure solution</i> ». (Mme A)	Le package dynamique n'est pas plus rentable.
Ressources et compétences nécessaires	<p>« <i>1) Formation, 2) Aller sur le terrain</i> » (M. B)</p> <p>« <i>Il va falloir déjà faire passer le message aux employés</i> » (M. X)</p> <p>« <i>Notre système nous permet d'aller piocher le meilleur tarif directement dans les stocks des compagnies à l'instant T</i> » (Mme A)</p>	<p>La personnalisation est complexe à mettre en place (formation).</p> <p>La personnalisation nécessite certains outils.</p>
Contraintes d'organisation et de rentabilité	<p>« <i>Le temps passé sur un itinéraire à la carte</i> » (M. B)</p> <p>« <i>Ce qui nous coûte le plus cher, c'est le temps</i> » (M. X)</p> <p>« <i>On a des coûts de production qui sont beaucoup plus importants qu'une agence qui va vendre du package tout prêt</i> » (M. X)</p> <p>« <i>C'est l'agence qui est responsable. [...] Peu de gens [...] veulent prendre ce risque-là</i> » (M. X)</p> <p>« <i>ça nous fait perdre du temps</i> » (Mme A)</p>	<p>La personnalisation coûte en temps, principalement.</p> <p>La personnalisation suppose une prise de risque de la part des voyageurs.</p>
Relation au numérique (et au Big Data)	<p>« <i>Internet est une réalité. Il faut s'en servir, il faut s'en servir pour faire venir les gens à notre façon de voyager</i> » (M. B)</p> <p>« <i>Notre site Internet, il est là pour donner de l'inspiration au client</i> » (M. X)</p> <p>« <i>Les clients aimeraient pas qu'on file [leurs] données à des tiers</i> » (M. X)</p> <p>« <i>Le Big Data va permettre de connaître le client, de cibler le client</i> » (Mme A)</p> <p>« <i>Le client peut prendre peur</i> » (Mme A)</p>	<p>Pour le sur-mesure, Internet paraît être une manière d'attirer les clients plus qu'une menace.</p> <p>Le Big Data est utile pour cibler les consommateurs et mieux personnaliser.</p> <p>Le Big Data est-il éthique ?</p>

Thèmes abordés	Exemples d'extraits d'entretien	Exploitation des données obtenues
Paradoxe de la personnalisation de masse	<p>« [La assurance] c'est primordial. Sécurité, bien sûr [...] le client il vient en agence bien sûr, il vient nous voir, des spécialistes » (M. B)</p> <p>« [Le package dynamique] permet de répondre à ce quantitatif et ça existe effectivement. C'est un énorme boulot en back-office, colossal. Quelque part c'est mon rêve [...] Mais elle va être limitée par le manque de connaissance du client » (M. B)</p> <p>« [Le package dynamique] c'est la suite logique » (M. B)</p> <p>« Industrialisation du sur-mesure [...] ça pousse les agences à faire du sur-mesure bas de gamme » (M. X)</p> <p>« Ce sera hyper important d'avoir des agents de voyages sur-mesure qui soient à la fois concierge, à la fois... voilà, avec une relation client exceptionnelle » (M. X)</p> <p>« Bien sûr qu'on aura toujours besoin de l'humain. Bien sûr qu'il y aura toujours besoin de quelqu'un en face » (Mme A)</p> <p>« Peut-être la prochaine révolution dans notre métier ça va être l'adaptation de l'humain à [...] toutes ces données informatiques et tout ce Big Data » (Mme A)</p> <p>« Le besoin de assurance est primordial » (Mme A)</p>	<p>La personnalisation de masse nuit à la qualité des prestations</p> <p>La personnalisation de masse permet de répondre au quantitatif en gardant le qualitatif</p> <p>Le package dynamique représente-t-il une suite logique de la personnalisation en face-à-face ? Jusqu'où peut aller la personnalisation ?</p> <p>L'humain sera-t-il toujours nécessaire à la personnalisation ?</p> <p>Doit-on se diriger vers une harmonisation du digital et de l'humain ?</p>

Source : Auteur, 2018.

Ainsi, de nombreux aspects ont pu être récoltés grâce à l'exploitation des entretiens exploratoires. De nouvelles hypothèses ont pu être mises en lumière, telles que « l'humain reste la clé de la personnalisation ». Des idées ont émergés : la personnalisation numérique comme suite de la personnalisation en agence, ou encore l'équilibre entre humain et digital.



Pour conclure ce chapitre, nous avons pu résumer la méthodologie d'un mémoire, expliquer la méthodologie exploratoire menée, et exposer et traiter les résultats obtenus. À présent, nous allons nous pencher sur la méthodologie probatoire. Pour cela, nous nous concentrerons sur un terrain d'analyse précis : Voyageurs du Monde.

## CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ANALYSE, VOYAGEURS DU MONDE

Après avoir expliqué la méthode utilisée dans ce mémoire pour recueillir diverses informations auprès de professionnels du tourisme, nous allons maintenant tenter d'infirmer ou de confirmer les hypothèses décrites dans la partie précédente.

Pour cela, nous allons mener des recherches sur un terrain représentatif du sujet de mémoire : le tour-opérateur Voyageurs du Monde. Spécialisé sur les voyages à la carte et le sur-mesure depuis maintenant plusieurs décennies, l'entreprise est un terrain sur lequel les hypothèses que nous avons précédemment identifiées pourraient être observables. Dans une première sous-partie, nous allons présenter l'entreprise, son historique, ses valeurs et sa place sur le marché. Ensuite, dans une seconde partie, nous avancerons les raisons pour lesquelles Voyageurs du Monde présente des caractéristiques représentatives pour pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses que nous avons développées précédemment.

### 1. Voyageurs du Monde, un TO bien installé qui mise sur la personnalisation

Dans un premier temps, nous allons voir que Voyageurs du Monde a su s'installer comme l'un des plus grand tour-opérateurs français sur le marché du sur-mesure et du voyage à la carte. Quel est son parcours ? Comment se différencie-t-il de ses concurrents ?

#### *1.1. Contexte de création et historique*

Créée en 1979, Voyageurs du Monde (à l'époque encore appelée Carrefour des Voyages) se lance sur le créneau du tour-operating sur le marché Français. Créée par Claude SAULIÈRE, Jean TISNE et Jean-Marc RIVIÈRE, la marque propose un concept simple : la vente directe de voyages sur-mesure<sup>122</sup>. Les créateurs croient au concept, même si, comme nous l'avons vu dans la première grande partie de ce mémoire, le marché est à l'époque plutôt

---

<sup>122</sup> Voyageurs du Monde. *Un peu d'histoire*. [En ligne]. Disponible sur <https://www.voyageursdumonde.fr/voyage-sur-mesure/esprit-voyageurs/qui-sommes-nous/voyage-sur-mesure> (Consulté le 15-03-2018).

favorable aux voyages fixes et packagés. Le concept de vacances s'est démocratisé, et le monde du voyage est alors très peu ouvert au principe même du sur-mesure.

### Figure 8 : Dates Clés (Voyageurs du Monde)

#### DATES CLÉS

<b>1979</b> Création par Claude Saulière, Jean Tisne et Jean-Marc Rivière de Carrefour des Voyages qui deviendra Voyageurs du Monde au début des années quatre-vingt-dix.	<b>1998</b> Ouverture de la Cité des Voyageurs de Lyon, première Cité implantée en Province (13 aujourd'hui, ainsi qu'une à Bruxelles et à Genève).
<b>1994</b> ouverture de la première Cité des Voyageurs à Paris au 55 rue Sainte-Anne regroupant les enseignes Voyageurs jusqu'alors réparties dans la rue par destination.	<b>2000</b> Rénovation du Steam Ship Sudan, un bateau vapeur Belle Epoque naviguant sur le Nil qui reste le vaisseau amiral des maisons Voyageurs du Monde.
<b>1996</b> Reprise de Voyageurs du Monde par Alain Capestan et Jean-François Rial, développement du voyage individuel sur mesure.	<b>2011</b> ouverture de la Satyagraha à Johannesburg, maison d'hôtes/musée dédiée à Gandhi.

Source : Voyageurs du Monde. *Dates clés*. [En ligne]. Disponible sur <https://www.voyageursdumonde.fr/voyage-sur-mesure/esprit-voyageurs/qui-sommes-nous/voyage-sur-mesure> (Consulté le 15-03-2018).

Pourtant, le concept accroche. En 1998, Voyageurs du Monde ouvre sa Cité des Voyageurs à Lyon (agence de la marque principalement dédiée à l'univers du voyage). C'est la première en province, et la marque en ouvrira en tout 13 dans des pays francophones. Le concept porté par la marque est simple : « *des voyages sur mesure basés sur la rencontre et le partage à travers une entreprise dont le but n'est pas uniquement le profit mais également la promotion de valeurs universelles fortes* »<sup>123</sup>, selon leurs dires.

En 2005, *L'Express Entreprise* décrit le tour-opérateur avec ces mots :

*« Depuis bientôt dix ans que les deux capitaines Jean-François Rial et Alain Capestan ont repris l'enseigne VDM, l'esprit "Voyageurs" continue de faire rimer avec succès aventure et sur-mesure. Une niche à des milliers de kilomètres des promos racoleuses des usines à vacances ». Il est évident que la marque souhaite se différencier des packages alors proposés à l'époque. Nous en sommes, à ce moment, aux débuts du voyage personnalisé. »*<sup>124</sup>

Une des recettes du succès de l'entreprise, à l'époque, est le sens aigu de la rentabilité de ses dirigeants. Après avoir rassemblé plusieurs marques sous la même enseigne de

---

<sup>123</sup> *Ibid.*

<sup>124</sup> COOP William. Voyageurs du monde, l'agence pas comme les autres. *L'Express L'Entreprise*, 8 juillet 2005. [En ligne]. Disponible sur : [https://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/idees-business/voyageurs-du-monde-l-agence-pas-comme-les-autres\\_1516840.html](https://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/idees-business/voyageurs-du-monde-l-agence-pas-comme-les-autres_1516840.html) (Consulté 15-03-2018).

Voyageurs du Monde (Comptoirs des Voyages, Déserts et Terres d'Aventure, à l'époque), Voyageurs du Monde est aujourd'hui un groupe rassemblant de nombreuses marques, chacune véhiculant un concept propre<sup>125</sup>. Aujourd'hui, le groupe est présidé par Jean-François RIAL.

### **1.2. Résultats et place sur le marché**

Sur l'exercice 2016, le groupe Voyageurs a enregistré une forte hausse de son chiffre d'affaires, ce qui laisse présager un bon futur pour le groupe. Le Rapport de Gestion & Comptes Annuels nous donne les chiffres suivants :

*« Le Groupe enregistre une hausse de 4,8 % son chiffre d'affaires qui s'élève à 379,3 millions d'euros sur l'exercice. [...] Sur la même période, le taux de marge brute s'est également améliorée, passant de 26,7 % en 2015 à 27,9 % en 2016. Ces deux éléments contribuent à une hausse de la marge brute de 9,5 % en valeur. Elle s'élève à 105,9 millions d'euros sur l'exercice. »<sup>126</sup>*

Revendiqué comme le « leader français du voyage sur mesure », le groupe a enregistré en 2016 un chiffre d'affaires de 379,3 millions d'euros. *TourMag* nous indique dans un article qu'« en ce mois d'octobre [2017], Voyageurs du monde annonce avoir déjà réalisé 100% de son chiffre d'affaires de 2016 »<sup>127</sup>. Il envisagerait également, à cette heure, de se lancer sur le marché anglophone, en prenant des participations dans des TO étrangers, notamment Original Travel, TO anglais spécialisé sur le sur-mesure<sup>128</sup>.

Ci-dessous, les chiffres publiés par le groupe montrent l'évolution du chiffre d'affaires par rapport à 2015, pour toutes les marques du groupe. Comme nous pouvons le voir, le sur-mesure reste le point fort majeur du groupe, par rapport à ses activités de voyages accompagnés classiques :

---

<sup>125</sup> *Ibid.*

<sup>126</sup> Voyageurs du Monde. *Rapport de gestion & comptes annuels. Exercice 2016, Volume 1*, page 4. [En ligne]. Disponible sur <https://www.voyageursdumonde.fr/voyage-sur-mesure/Img/institutionnel/info-fi/data/2016/Rapport-Annuel-2016-Volume-1.pdf> (Consulté le 16-03-2018).

<sup>127</sup> GEORGES Pierre. Voyageurs du Monde part à la conquête des marchés anglophones. *TourMag*, 19 octobre 2017. [En ligne]. Disponible sur [https://www.tourmag.com/Voyageurs-du-Monde-part-a-la-conquete-des-marches-anglophones\\_a89716.html](https://www.tourmag.com/Voyageurs-du-Monde-part-a-la-conquete-des-marches-anglophones_a89716.html) (Consulté le 16-03-2018).

<sup>128</sup> *Ibid.*

**Tableau 6 : Évolution du chiffre d'affaires par rapport à 2015 des principaux produits du Groupe en 2016**

Produits	Principales marques commerciales	Variation CA 2016/2015	% du CA 2016	% du CA 2015
Voyage sur mesure	Voyageurs du Monde ; Comptoir des Voyages ; Uniktour ; Mer & Voyages	+8,4%	56,1%	54,3%
Voyage d'aventure	Terres d'Aventure / Grand Nord Grand Large ; Allibert - Guides de Haute Montagne ; Nomade Aventure ; Chamina Sylva ; La Pélerine ; Visages ; Destination Merveilles ; Vélorzons ; Karavaniers	+2,6%	37,5%	38,4%
Circuits accompagnés classiques	Voyageurs du Monde	-19,3%	0,9%	1,1%
Voyage pour les collectivités et entreprises	Voyageurs du Monde	-7,7%	4,9%	5,5%
Autres produits	Livres et Objets du Monde ; sur commissions toutes marques	-10,6%	0,6%	0,7%
<b>TOTAL</b>		<b>+4,8%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Source : Voyageurs du Monde. *Rapport de gestion & comptes annuels. Exercice 2016, Volume 1*, page 5. [En ligne]. Disponible sur <https://www.voyageursdumonde.fr/voyage-sur-mesure/Img/institutionnel/info-fi/data/2016/Rapport-Annuel-2016-Volume-1.pdf> (Consulté le 16-03-2018).

### ***1.3. Les valeurs de la marque autour de la personnalisation et la différenciation par rapport aux concurrents***

L'entreprise Voyageurs du Monde se définit selon ces paroles :

*« Le voyage, symbole d'ouverture, de partage et de rencontre s'imposa alors comme le secteur d'activité idéal. [...] Mais si ces valeurs font notre philosophie, ce n'est cependant pas notre seule richesse : le groupe Voyageurs du Monde c'est surtout près de 800 personnes de plus de 40 nationalités ou de pays d'origine directe, sur tous les continents, de toutes les grandes traditions spirituelles, dans des sociétés implantées dans plus de 15 pays et qui tous se sentent unis par la diversité des origines, des cultures, par l'universalisme de l'humanité et l'originalité de leur entreprise. »<sup>129</sup>*

Ainsi, il apparaît que la philosophie de Voyageurs du monde repose sur des valeurs de respect et de diversité. Valeurs qui doivent alors se retrouver dans les voyages que propose

<sup>129</sup> Voyageurs du Monde. *Un projet humain collectif universaliste*. [En ligne]. Disponible sur <https://www.voyageursdumonde.fr/voyage-sur-mesure/esprit-voyageurs/qui-sommes-nous/jean-francois-rial> (Consulté le 16-03-2018).

le TO, et qui sont la raison principale de proposer des voyages sur-mesure. En effet, quoi de plus authentique ?

Le PDG du groupe, Jean-François RIAL, insiste sur deux points importants lors de la création d'un voyage personnalisé. Ainsi, l'esprit Voyageurs du Monde repose sur deux principes. Dans un premier temps, proposer des voyages uniques, qui vont permettre au client de voir ce qui l'intéresse, mais également de profiter d'un voyage en dehors des sentiers battus, qui lui fait vivre le *vrai* voyage :

*« Enfin, la beauté d'un voyage tient à sa capacité à naviguer à contre-courant, à vous emmener dans la vérité d'un pays et de ses habitants, ce à quoi Voyageurs œuvre chaque jour un peu plus. »*<sup>130</sup>

Dans un deuxième temps, Voyageurs du Monde mise sur l'expertise. Pour eux, la personnalisation doit se faire par des experts qui doivent apporter une réelle valeur ajoutée au client : pour Voyageurs du Monde, la personnalisation n'est pas forcément plus réussie lorsqu'elle est effectuée en autoproduction par le voyageur<sup>131</sup>.

Voyageurs du Monde sait aussi se différencier de ses concurrents. Comme nous l'avions mentionné avant dans ce mémoire, une des manières de faire vivre le sur-mesure et d'investir dans la conciergerie et les services supplémentaires. En effet, un client ne s'intéressera au voyage sur-mesure que s'il y voit un avantage significatif par rapport à s'il l'avait créé seul. Quelque chose que le TO Voyageurs du Monde a bien compris. Dans l'optique d'hyperpersonnaliser les voyages et de proposer toujours plus de services, le TO a mis en place les avantages suivants :

*« L'accès aux salons lounge dans les aéroports parisiens, la pré-attribution systématique de sièges à bord, et un crédit de miles sur le programme Flying Blue d'Air France KLM. Sur place, ce contact direct et privilégié est relayé par un service conciergerie francophone, capable de répondre aux envies de dernière minute, et une assistance 24h/24. Enfin, nous mettons à disposition des voyageurs des outils pratiques : un carnet de voyage (disponible sur Smartphone) livrant entre autres nos bonnes adresses et un GPS inclus sur les locations de véhicules. »*<sup>132</sup>

---

<sup>130</sup> Voyageurs du Monde. *Faire un beau voyage (et à quel prix ?)*. [En ligne]. Disponible sur <https://www.voyageursdumonde.fr/voyage-sur-mesure/esprit-voyageurs/qui-sommes-nous/jean-francois-rial> (Consulté le 16-03-2018).

<sup>131</sup> Ibid.

<sup>132</sup> Voyageurs du Monde. *Un projet humain collectif universaliste*. [En ligne]. Disponible sur <https://www.voyageursdumonde.fr/voyage-sur-mesure/esprit-voyageurs/qui-sommes-nous/jean-francois-rial> (Consulté le 16-03-2018).

Ainsi, nous avons pu présenter le terrain sur lequel nous allons proposer une méthode de vérification des hypothèses. Focalisé sur l'hyperspécialisation et le service, Voyageurs du Monde a aujourd'hui su s'imposer comme le tour-opérateur leader sur le marché du sur-mesure. Dans la sous-partie qui va suivre, nous tâcherons de mettre en lumière les raisons pour lesquelles Voyageurs du Monde serait un terrain adéquat pour vérifier les hypothèses.

## **2. Voyageurs du Monde, un tour-opérateur représentatif des hypothèses proposées**

Les hypothèses avancées dans ce mémoire, et pourraient être des pistes de réponse à la problématique principale (« Quels sont les enjeux techniques, commerciaux et stratégiques de la personnalisation pour les tour-opérateurs ? »), sont les suivantes :

- ***Hypothèse n°1*** : Bien qu'elle réponde à une tendance existante, la personnalisation reste complexe à mettre en place
- ***Hypothèse n°2*** : Nous sommes dans une logique de personnalisation de masse
- ***Hypothèse n°3*** : L'humain reste la clé de la personnalisation

Ainsi, nous allons voir en quoi elles sont encadrées par le contexte de production de Voyageurs du Monde.

### ***2.1. La personnalisation comme un outil à succès, mais compliqué à mettre en place***

Comme nous l'avons vu dans l'étude des comptes de Voyageurs du Monde, il semblerait que le créneau phare de l'entreprise se situe dans la production de voyages personnalisés : en effet, la croissance la plus significative du groupe se retrouve sur ce domaine. Peut-on alors dire que le voyage personnalisé soit un avantage compétitif certain ?

D'autre part, il semblerait que le voyage personnalisé demande beaucoup de compétences et contraintes, étant donné le point d'honneur pris par le TO à ne recruter que des experts inconditionnels des destinations dont ils ont la charge. D'autre part, le temps passé sur chaque dossier est conséquent, comme mentionné par le PDG lui-même :

« La préparation d'un voyage long-courrier de dix jours et la réservation de l'ensemble des prestations nécessitent, pour un spécialiste de la destination, une cinquantaine d'heures de travail... »<sup>133</sup>

Peut-on alors avancer que la personnalisation est complexe à mettre en place ?

## 2.2. Voyageurs du Monde : la consécration de la personnalisation de masse ?

Malgré le contexte de crise actuel, Voyageurs du Monde ne semble pas en pâtir. Mieux, il gagne encore plus de clients et de parts de marché, comme nous l'indique un article publié par le Figaro :

« Si le chiffre d'affaires augmente, c'est principalement parce que les clients sont plus nombreux (2/3 de la hausse) [...] Au total, le tour-opérateur a fait voyager 150.000 personnes en 2014. Il s'agit de Français résidant en France pour la plupart, mais sa clientèle s'élargit petit à petit l'étranger. »<sup>134</sup>

Peut-on pour autant parler de personnalisation de masse ? Avoir autant de clients suppose-t-il s'adapter à chacun d'entre eux ? D'autre part, Voyageurs du Monde s'est également développé sur Internet. « Notre site web [www.voyageursdumonde.fr](http://www.voyageursdumonde.fr) draine 60 % des demandes de devis et représente 35 % de notre chiffre d'affaires. »<sup>135</sup> Utilisent-ils le Big Data, et si oui, comment ?

## 2.3. Le voyage intermédié à travers les Cités des Voyageurs

Enfin, Voyageurs du Monde semble miser sur l'humain. À travers ses agences (le tour-opérateur en possède aujourd'hui 13 en France, ainsi que 4 autres en dehors du pays : en Belgique, en Suisse et au Canada). D'après eux les Cités des Voyageurs se définissent comme des véritables temples du voyage, destinés à faire rêver le voyageur. Les Cités sont alors une manière de profiter de l'intermédiation physique comme d'une manière de préparer le client à son voyage, à le faire rêver d'une manière différente que s'il avait été sur Internet. Selon Voyageurs du Monde, ces cités permettent la rencontre avec des spécialistes :

---

<sup>133</sup> Voyageurs du Monde. *Faire un beau voyage (et à quel prix ?)*. [En ligne]. Disponible sur <https://www.voyageursdumonde.fr/voyage-sur-mesure/esprit-voyageurs/qui-sommes-nous/jean-francois-rial> (Consulté le 16-03-2018).

<sup>134</sup> VISSEYRIAS Mathilde. Malgré des tarifs élevés, Voyageurs du monde gagne des clients. *Le Figaro*, 16 avril 2015. [En ligne]. Disponible sur <http://www.lefigaro.fr/societes/2015/04/16/20005-20150416ARTFIG00028-malgre-des-tarifs-eleves-voyageurs-du-monde-gagne-des-clients.php> (Consulté le 16-03-2018).

<sup>135</sup> EYMERY Céline. "Voyageurs du Monde" souhaite personnaliser le parcours des internautes. *TourMag*, 29 janvier 2018. [En ligne]. Disponible sur [https://www.tourmag.com/Voyageurs-du-Monde-souhaite-personnaliser-le-parcours-des-internautes\\_a91283.html](https://www.tourmag.com/Voyageurs-du-Monde-souhaite-personnaliser-le-parcours-des-internautes_a91283.html) (Consulté le 18-03-2018).

*« Dans chacune des Cités Voyageurs, vous pouvez rencontrer un spécialiste du pays, voire de la région qui vous intéresse. Si toutefois, le conseiller le plus à même de vous renseigner se trouve dans une autre de nos Cités, nous pouvons organiser un entretien par visioconférence. »<sup>136</sup>*

L'humain est-il indispensable à la personnalisation chez Voyageurs du monde ?

Dans cette sous-partie, nous avons pu nous pencher sur les raisons de choisir Voyageurs du Monde comme terrain : en effet, il semble présenter un contexte approprié à la confirmation ou réfutation des hypothèses.



Ainsi, après avoir présenté le terrain et défini le contexte des hypothèses, nous allons voir dans un prochain chapitre les différentes méthodes que nous pourrions mettre en place afin de vérifier les hypothèses. Dans le chapitre suivant, nous allons tout d'abord proposer une méthodologie de recherche, exposer les démarches à effectuer, et enfin nous mettrons en avant les apports et les limites du travail proposé.

---

<sup>136</sup> Voyageurs du Monde. *Nos cités des voyageurs*. [En ligne]. Disponible sur <https://www.voyageursdumonde.fr/voyage-sur-mesure/agence-de-voyages/coordonnees> (Consulté le 18-03-2018).

### CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RÉPONSE AUX HYPOTHÈSES

Dans cet ultime chapitre, nous allons mettre en avant une méthode d'analyse à mener sur le terrain d'application que nous avons précédemment présenté. En effet, afin d'infirmer ou de confirmer les hypothèses, il s'agit maintenant de mettre en avant une méthodologie probatoire qui permettra, dans le futur, de justifier ou non les hypothèses que nous avons avancées dans ce mémoire.

Dans un premier temps, nous allons présenter la méthodologie probatoire choisie et la justifier. Ensuite, dans un deuxième temps, nous allons présenter les apports et les limites de ce travail, et également justifier d'une poursuite de ce travail en seconde année de Master.

#### **1. Choix de la méthodologie probatoire**

Dans cette première sous-partie, nous allons présenter la méthodologie probatoire pour infirmer ou confirmer les hypothèses. Dans un premier temps, nous allons justifier les choix et les pistes que nous avons choisi d'explorer. Ces choix se constitueront d'une phase de méthodologie qualitative, ainsi qu'une phase de méthodologie quantitative. Ainsi, dans un deuxième temps nous présenterons le guide d'entretien qualitatif, l'échantillonnage et le mode d'administration ; et dans un troisième temps nous présenterons le questionnaire de la méthode quantitative, son échantillonnage, ainsi que son mode d'administration.

##### ***1.1. Présentation et justification des choix***

Comme nous l'avons précisé dans le premier chapitre de cette troisième grande partie, plusieurs méthodologies de recherche existent. Peu importe leur objectifs (exploratoires ou probatoires), les techniques sont similaires sur la forme. Ainsi, nous pouvons utiliser des guides d'entretiens qualitatifs et des questionnaires quantitatifs sur un terrain donné, dans un but probatoire.

Pour rappel, le terrain étudié est Voyageurs du Monde, tour-opérateur leader sur le marché français du sur-mesure. La problématique étudiée dans ce mémoire est la suivante :

« Quels sont les enjeux techniques, commerciaux et stratégiques de la personnalisation pour les tour-opérateurs ? ». Pour y répondre, 3 hypothèses ont été avancées :

- **Hypothèse n°1** : Bien qu'elle réponde à une tendance existante, la personnalisation reste complexe à mettre en place
- **Hypothèse n°2** : Nous sommes dans une logique de personnalisation de masse
- **Hypothèse n°3** : L'humain reste la clé de la personnalisation

Nous avons ainsi décidé de mener une étude probatoire selon deux grands axes principaux : qualitatif et quantitatif. Nous avons donc fait le choix de mener une étude qualitative (auprès des membres du TO Voyageurs du Monde) ; ainsi qu'une grande étude quantitative menée auprès des clients. Celles-ci auront pour but d'apporter des éléments de réponse aux hypothèses. Ainsi, les objectifs sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 7 : Objectifs et méthodologie de recherche probatoire**

Hypothèse à vérifier	Méthodologie probatoire	Cible de la méthode	Objectifs et résultats espérés
<b>Numéro 1 :</b>  <b>Bien qu'elle réponde à une tendance existante, la personnalisation reste complexe à mettre en place</b>	Entretien qualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable stratégique</li> <li>• Responsable des ventes en ligne / Directeur marketing digital</li> <li>• Conseiller en agence</li> </ul>	Mesure de l'importance de la personnalisation dans les stratégies de production  Connaissance des outils, des compétences à avoir et mesure des contraintes
	Questionnaire quantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clients de Voyageurs du Monde</li> </ul>	Mesurer la satisfaction et la motivation des clients ayant déjà acheté un voyage chez Voyageurs du Monde.

Hypothèse à vérifier	Méthodologie probatoire	Cible de la méthode	Objectifs et résultats espérés
<b>Numéro 2 :</b> <b>Nous sommes dans une logique de personnalisation de masse</b>	Entretien qualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable stratégique</li> <li>• Responsable marketing</li> <li>• Responsable des ventes en ligne / Directeur marketing digital</li> <li>• Conseiller en agence</li> </ul>	Connaître l'importance accordée au Big Data et l'informatisation des données, connaître le ressenti vis-à-vis de la proximité entre voyageur et voyageur
	Questionnaire quantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clients de Voyageurs du Monde</li> </ul>	Opinion des clients vis-à-vis de la collecte des informations et du Big Data, ressenti de l'importance du lien entre voyageur et voyageur.
<b>Numéro 3 :</b> <b>L'humain reste la clé de la personnalisation</b>	Entretien qualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable stratégique</li> <li>• Conseiller en agence</li> <li>• Responsable des ventes en ligne / Directeur marketing digital</li> </ul>	Obtenir le ressenti des acteurs vis-à-vis de la progression rapide des nouvelles technologies et des nouvelles méthodes de production, connaître l'importance donnée au contact et à la rassurance des clients, connaître le niveau d'expertise des conseillers
	Questionnaire quantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clients de Voyageurs du Monde</li> </ul>	Opinion sur l'importance de la présence humaine, mesurer les attentes d'un client.

Source : Auteur.

Les deux méthodes utilisées seront donc l'entretien qualitatif et le questionnaire quantitatif. Pour rappel, les méthodes quantitatives ont pour but de chercher la représentativité alors que les méthodes qualitatives cherchent à mettre en lumière des ressentis et à traiter en profondeur d'un sujet plus ou moins ouvert.

Ainsi, nous allons maintenant présenter les deux méthodes utilisées, ainsi que leur mode d'administration.

### ***1.2. La méthodologie qualitative***

Comme nous l'avons expliqué dans la partie précédente, la méthode qualitative va se baser sur une étude qualitative menée auprès des employés du TO Voyageurs du Monde.

Comme vu précédemment, les entretiens qualitatifs ont pour but de discuter d'un sujet en profondeur, de récolter les avis et ressentis des personnes interrogées dans l'optique d'obtenir des données plus précises sur le sujet étudié. Elle est donc appropriée pour une étude auprès du tour-opérateur, puisqu'elle permettra d'obtenir des informations plus précises pour comprendre les processus stratégiques. A l'inverse des entretiens exploratoires, les entretiens probatoires n'ont plus pour but de chercher des nouvelles pistes ou d'approfondir une question, mais bien d'aller chercher des réponses sur un terrain donné.

Les ***objectifs*** de cet entretien qualitatif seront les suivants :

- Comprendre les stratégies mises en place par Voyageurs du Monde ;
- Obtenir les ressentis des différents acteurs par rapport aux hypothèses données ;
- Comprendre les enjeux de la personnalisation depuis le point de vue d'un acteur productif.

Ainsi, les ***principaux thèmes abordés*** dans le guide d'entretien sont les suivants (le guide d'entretien complet est disponible en *annexe*) :

- Les stratégies de personnalisation utilisées par Voyageurs du Monde ;
- Les liens entre la personnalisation et la fidélisation chez Voyageurs du Monde ;

- Les compétences nécessaires pour faire du sur-mesure (autant au niveau des outils informatiques que des agents) ;
- Les contraintes qui se présentent lors de la création d'un voyage personnalisé ;
- L'impact du digital et des nouvelles technologies sur les méthodes de production ;
- Le terme de « personnalisation de masse » ;
- La politique de collecte de données (Big Data) ;
- La conciliation entre digital et humain et l'importance prise par la rassurance pour les voyageurs.

En ce qui concerne l'*échantillonnage* de cet entretien qualitatif, le but est d'administrer le questionnaire au plus d'employés possibles afin d'obtenir un résultat assez complet. L'idéal serait également d'obtenir des réponses de plusieurs personnes occupant un poste différent au sein du tour-opérateur. De cette manière, les réponses seraient plus précises et chaque personne pourrait apporter son expertise à l'enquête menée. Ainsi, il serait adéquat de proposer un entretien qualitatif aux personnes suivantes :

- *Une personne occupant un poste stratégique dans le tour-opérateur* : en d'autres termes, quelqu'un qui connaisse avec précision les orientations stratégiques de l'entreprise et qui puisse apporter des réponses notamment en ce qui concerne l'importance de la personnalisation et sa mise en place dans une entreprise. De plus, cette personne pourrait donner des informations précieuses sur l'utilisation des données clients et la massification de la personnalisation.
- *Un responsable des ventes en ligne ou un responsable du marketing digital* : cette personne pourrait nous être utile pour répondre aux hypothèses concernant la massification de la personnalisation, notamment à travers du site Internet. Elles pourraient également apporter des informations sur l'utilisation des données clients, du Big Data et de son utilisation pour la fidélisation des clients.

- *Un responsable marketing* : cette personne serait à même de répondre aux questionnements concernant le marketing personnalisé, l'utilisation du Big Data. Il pourrait également apporter plus de précisions en ce qui concerne l'importance de la communication sur la personnalisation et sa participation à l'image de marque de l'entreprise.
- *Un conseiller en agence* : interlocuteur privilégié des voyageurs, ce sont les personnes les plus à même de répondre efficacement aux questions de fidélisation, de contraintes et de compétences. De plus, elles seraient d'une aide précieuse en ce qui concerne les attentes des voyageurs, leurs préférences et l'importance (ou non) d'avoir une présence humaine dans la vente de voyage sur-mesure.

Chaque personne interrogée ayant son propre domaine d'expertise, certaines questions devront être adaptées à la personne interrogée : ainsi, les questions de digitalisation et de Big Data devront être priorisée lors d'un entretien avec un responsable marketing digital, par exemple. Ainsi, cela garantira un recueil de données beaucoup plus précis.

Pour terminer, nous allons évoquer le *mode d'administration* de l'entretien qualitatif. Les entretiens devraient s'effectuer en face-à-face, de préférence, afin de faciliter la communication et la prise d'information. D'une trentaine de minute au minimum, les entretiens devront se mener sur une période de plusieurs semaines afin d'avoir le temps de retranscrire et d'analyser les informations.

### ***1.3. La méthode quantitative***

La méthode quantitative que nous allons mener dans ce travail se basera sur un questionnaire administré aux clients de Voyageurs du Monde.

Les questionnaires quantitatifs diffèrent des entretiens qualitatifs. Ceux-ci, en effet, ne cherchent pas à approfondir des sujets, mais à rechercher la représentativité sur une question donnée. Ainsi, le but est de l'administrer à un échantillon représentatif de la population que l'on souhaite étudier. Cette méthode est donc appropriée pour étudier les ressentis des clients de Voyageurs du Monde. En recherche probatoire, les enquêtes

quantitatives permettent d'obtenir des données chiffrées et de dégager des pourcentages qui permettront de donner des éléments de réponse aux hypothèses.

Les **objectifs** de l'étude quantitative sont les suivants :

- Évaluer la motivation et la satisfaction des clients de Voyageurs du Monde ;
- Récolter leur ressenti vis-à-vis des hypothèses avancées ;
- Mesurer l'impact de la personnalisation et son importance aux yeux des clients.

Les **principaux thèmes abordés** sont les suivants (le questionnaire à administrer est disponible dans son intégralité en *annexe*) :

- Raisons de l'intérêt pour le sur-mesure ;
- Habitudes de consommation ;
- Perception de la marque Voyageurs du Monde ;
- Critères d'achat et de fidélisation ;
- Mode d'achat ;
- Relation avec le digital ;
- Ressenti par rapport aux voyages personnalisés vendus sur Internet.

Pour ce qui est de l'**échantillonnage**, l'objectif est d'administrer ce questionnaire aux clients de Voyageurs du Monde. En effet, les thèmes abordés concernent principalement les enjeux de la personnalisation, ainsi il ne serait pas opportun de proposer ce questionnaire à des voyageurs qui ne seraient pas intéressés par le voyage sur-mesure, à la carte ou par le package dynamique. De plus, le terrain d'application étant le tour-opérateur Voyageurs du Monde et l'étude qualitative se basant sur la stratégie de ce groupe, il est d'autant plus

important que les clients interrogés soient des clients de ce groupe, afin de veiller à la cohérence et de pouvoir croiser les informations et donc faciliter l'analyse.

Une fois la population définie, il faut déterminer l'échantillon que nous allons interroger. En effet, comme il nous est impossible d'interroger l'ensemble des clients de Voyageurs du Monde, il s'agit ici d'évaluer un nombre minimum de clients à interroger afin d'obtenir un échantillon représentatif de la population étudiée. Pour cela, nous pouvons utiliser une formule se présentant ainsi<sup>137</sup> :

$$n = (z)^2 p (1 - p) / d^2$$

« Où :  $n$  représente la taille de l'échantillon  
 $p$  représente la proportion estimée de la population possédant la caractéristique que l'on souhaite étudier (lorsqu'elle est inconnue, on utilise 0,5 par défaut)  
 $z$  représente le niveau de confiance choisi (pour un niveau de confiance de 95%, il est de 1,96)  
 $d$  représente la marge d'erreur tolérée (en règle générale, elle est de 5%) »

Ainsi, pour notre cas, la formule serait la suivante :

$$N = 1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5) / 0,05^2 = \mathbf{384,16}.$$

Ainsi, pour que l'échantillon soit représentatif de la population, il faudra interroger au minimum **385 personnes** parmi les clients de Voyageurs du Monde.

Pour le *mode d'administration*, l'étude quantitative sera présentée sous la forme d'un questionnaire en ligne, élaboré à l'aide du logiciel Google Forms. Totalement anonyme, il sera envoyé par mail à partir de la base de données de clients de Voyageurs du Monde, sur une période de plusieurs semaines afin de permettre le recueil et l'analyse des données.

Pour conclure, nous avons ici indiqué que les deux méthodes probatoires utilisées dans ce mémoire sont une étude qualitative auprès des professionnels du voyage du tour-opérateur Voyageurs du Monde ainsi qu'une étude quantitative menée auprès de ses clients. Ainsi, maintenant que nous avons détaillé la méthode probatoire la plus adéquate pour apporter des éléments de réponse aux hypothèses, nous allons pouvoir mettre en avant les apports et les limites de ces méthodes, ainsi que les pistes pour continuer cette étude et les mettre en place lors de la deuxième année de Master.

---

<sup>137</sup> Interceptum. Comment calculer la taille de l'échantillon pour une étude de marché effectué à l'aide d'un sondage en ligne. [En ligne]. Disponible sur : <https://interceptum.com/pci/fr/60981/67350/69868> (Consulté le 24-03-2018).

## **2. Les limites et les perspectives pour le Master 2**

Après avoir mis en avant les différentes méthodes probatoires qui pourraient nous permettre de répondre aux hypothèses, nous allons à présent expliquer les limites de l'étude et les perspectives pour la suite de cette étude en deuxième de Master.

### ***2.1. Les apports, les limites du travail et éléments à apporter à l'étude***

Après avoir exposé la méthodologie probatoire et avoir vu les différentes méthodes pour la mettre en place, nous allons exposer les apports et les limites de cette méthode de travail.

Dans un premier temps, l'étude proposée présente un aspect qualitatif et un aspect quantitatif. Parvenir à combiner les deux méthodes va permettre d'obtenir une étude plus complète. L'aspect qualitatif, plus adapté à récolter des informations concernant le côté des producteurs, a ici été exploité dans le but d'obtenir des informations sur la mise en place de la personnalisation, la stratégie ou encore les différentes contraintes qui se présentent pour une entreprise à l'heure de personnaliser ses séjours. De l'autre côté, l'aspect quantitatif est plus adapté à une étude s'adressant aux clients de l'entreprise : en effet, le but principal étant de chercher la représentativité, il est intéressant d'avoir l'avis d'un maximum de clients. Cette étude relevait principalement des aspects de motivation et de satisfaction des clients vis-à-vis de la personnalisation, ainsi que des opinions des clients vis-à-vis des enjeux actuels de la personnalisation, mais également vis-à-vis de son futur.

Cependant, cette étude proposée n'est pas suffisante pour justifier des hypothèses que nous avons apportées, et mériteraient une étude plus approfondie.

Dans un premier temps, l'étude proposée vise à recueillir, du côté de l'entreprise Voyageurs du Monde, des ressentis et des opinions des acteurs de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, ceux-ci pourraient avoir une vision des enjeux proposés dans ce mémoire centrée sur l'entreprise en elle-même. Dans un deuxième temps, l'étude est menée sur un terrain limité : Voyageurs du Monde est une entreprise française, opérant principalement sur un terrain francophone. Ainsi, l'étude est limitée sur ce terrain et ne concernera pas nécessairement d'autres régions du monde où la personnalisation se développe peut-être à un rythme différent. Pour ce qui est de la mise en place de l'étude, celle-ci se trouve très contraignante :

elle suppose d'avoir accès non seulement à la base de données des clients de l'entreprise, mais également de pouvoir interroger des acteurs stratégiques de Voyageurs du Monde. Ainsi, cette année, le manque de temps et de moyens a rendu compliqué la mise en place de cette étude.

C'est pourquoi il est plus intéressant d'exploiter cette méthode d'étude dans une poursuite de mémoire lors de la deuxième année de Master, comme nous allons le voir dans la partie suivante.

## ***2.2. Perspectives pour la deuxième année de Master***

Le terrain d'étude proposé pour ce mémoire étant Voyageurs du Monde, il serait parfaitement intéressant de poursuivre le travail lors d'un éventuel stage dans l'entreprise. Cela permettrait d'approfondir les recherches au sein même de l'entreprise, et ainsi d'avoir un meilleur accès à l'information pour mener de véritables enquêtes de terrain. C'est pourquoi les études proposées dans ce mémoire sont plus aptes à être menées dans le cadre d'une poursuite de problématique et d'une étude de deuxième année de Master. Ainsi, la proximité avec les employés de l'entreprise faciliterait grandement l'administration des divers entretiens et questionnaires que nous souhaiterions mettre en place. De plus, cela permettrait d'avoir plus de temps pour observer de près les différentes stratégies mises en place par l'entreprise, ainsi que ses projets futurs.

Ainsi, nous avons pu voir que bien que les études proposées présentent des aspects intéressants dans le cadre de la résolution des hypothèses, elles ne sont pas suffisantes et sont compliquées à mettre en place. C'est pourquoi, la perspective d'un stage en deuxième année de Master permettrait de poursuivre l'étude plus en profondeur et mettre en lumière des nouveaux éléments.



Pour conclure ce chapitre, nous avons vu que différentes techniques sont à mettre en place afin de présenter des éléments de réponse aux hypothèses. D'abord une méthode qualitative pour comprendre les enjeux techniques, commerciaux et stratégiques d'un point de vue d'un acteur productif : Voyageurs du Monde ; mais également une méthode quantitative qui permettra de rassembler les ressentis et les opinions des clients de cette

même entreprise. Le fait d'interroger les deux côtés d'une même pièce présente un avantage : il devient alors plus facile d'analyser les répercussions directes des politiques stratégiques de l'entreprise sur ses clients, en plus de mettre en lumière des réponses concrètes aux hypothèses.



Pour conclure cette troisième grande partie, nous avons vu plusieurs éléments. Dans un premier temps, le rappel de la méthodologie du mémoire et la présentation de la méthodologie exploratoire a permis de présenter les diverses méthodes mises en place pour pallier le manque d'informations théoriques, notamment sur la personnalisation. Ainsi, les entretiens exploratoires ont été d'une grande aide pour dégager des aspects non soupçonnés de la problématique. Dans un deuxième temps, nous avons pu présenter le TO Voyageurs du Monde, et expliquer en quoi ce choix étant pertinent pour répondre aux hypothèses. C'est ainsi sur cette base que nous avons construit notre méthodologie probatoire, présentant à la fois des aspects qualitatifs et quantitatifs. Ainsi, bien que cette méthodologie présente des contraintes en première année de Master, il est évident que celle-ci doit être poursuivie en deuxième année de manière, à l'occasion par exemple d'un stage dans l'entreprise terrain présentée dans cette étude.

## CONCLUSION GENERALE

---

**A**U FIL DES ANNÉES, le secteur de la production de voyages a connu de nombreux bouleversements. Après avoir profité du contexte de voyage massif de la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, les principaux acteurs de ce marché ont dû apprendre à faire face à de nouveaux comportements de consommation. Les voyageurs semblent vouloir des séjours qui leur ressemblent, et puisent ce désir dans un besoin profond de différenciation et de découverte. De plus, l'arrivée massive d'Internet et des nouveaux outils à la disposition des consommateurs (sites comparatifs, possibilité de réserver en direct...), a complètement changé la donne.

Ainsi, la question n'est plus de savoir si la personnalisation est une tendance actuelle, mais bien quels sont ses enjeux, et dans quel contexte celle-ci évolue pour les tour-opérateurs. Englobant à la fois des notions de production et de communication, la personnalisation s'étend à l'ensemble de l'entreprise. Quels sont les enjeux principaux de cette personnalisation au sein même de la stratégie des tour-opérateurs ? Nous nous sommes ici concentrés sur certains enjeux techniques, commerciaux et stratégiques.

Nous avons pu voir que les données récoltées permettaient de mettre en lumière certaines contraintes techniques qui peuvent apparaître pour les tour-opérateurs. D'autre part, l'étude menée a permis de mettre en avant un certain paradoxe : nous trouverions-nous dans une ère de « personnalisation de masse » ? Avec le développement des technologies telles que le Big Data, emmagasiner des informations sur les clients et personnaliser à grande échelle pourrait devenir une solution pour les tour-opérateurs à des contraintes de rentabilité. Ensuite, se pose la question de l'humain dans cette logique de personnalisation toujours plus tournée vers l'avenir. Jusqu'où peut aller la technologie ? Dans cette étude, nous avons mis en avant les différentes limites et avantages de la production traditionnelle, mais également les limites et avantages de la digitalisation. Au final, la réponse se trouve-t-elle dans un équilibre entre intelligence artificielle et contact humain ?

Si cette étude a permis de faire surgir ces hypothèses, de les expliciter et de voir la production personnalisée sous un angle spécifique, la méthode probatoire proposée en troisième partie de ce mémoire ne nous permet pas encore de vérifier ou non les hypothèses, ni de répondre de manière exactes aux interrogations que ce mémoire pose. La méthodologie

proposée suppose une étude de terrain spécifique, qui se concentre sur la stratégie proposée par un acteur clé du tourisme personnalisé : dans notre cas, le terrain choisi est Voyageurs du Monde. Véritable référence sur le marché, ayant pour étendard le voyage sur-mesure et possédant des milliers de clients, Voyageurs du Monde semble être un terrain adéquat pour mettre en place les méthodes proposées. C'est pourquoi cette étude doit se poursuivre dans le cadre d'un mémoire de deuxième année de Master. Dans le cadre d'un stage, les données sont plus accessibles et les méthodes moins complexes à appliquer.

Enfin, nous avons fait le choix de limiter cette étude à quelques enjeux clés, qu'il nous a paru intéressant d'explicitier tout au long de ce mémoire. Ainsi, l'étude telle qu'elle est présentée ici reste incomplète : de nombreux autres enjeux existent, qu'ils découlent de ceux que nous avons mentionné ici, ou bien qu'ils relèvent d'autres domaines de l'entreprise touristique. La personnalisation est une tendance qui transcende les secteurs et les marchés. Ainsi, il pourrait être intéressant de se pencher davantage sur ces nombreux autres enjeux, qui peuvent concerner les entreprises à tous leurs niveaux.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- AMIROU Rachid. *Imaginaire touristique et sociabilités du voyage*. Paris : Les Presses Universitaires de France, 1995, 281 p. Edition numérique extraite de la bibliothèque numérique « Les classiques des sciences sociales » (fondée et dirigée par J.-M. TREMBLAY) de l'Université du Québec à Chicoutimi. [En ligne]. Disponible sur : <https://goo.gl/uSDekk> (Consulté le 07-02-2018).
- BOYER Marc. *Ailleurs, Histoire et sociologie du tourisme*. Paris : L'Harmattan, 2011, 301 p.
- BUHALIS Dimitrios, LAWS Eric. *Tourism Distribution Channels, Practices, Issues and Transformations*. Padstow : Thomson Learning, 2004, 363 p.
- CHABAULT Vincent. *Sociologie de la consommation*. Malakoff : Editions Dunod, 2017, 182p.
- CLERGEAU Cécile. *Management des entreprises du tourisme*. Paris : Editions Dunod, 2014, 342 p.
- COINTOT Jean-Charles, EYCHENNE Yves. *La Révolution Big data: Les données au cœur de la transformation de l'entreprise*. Paris : Editions Dunod, 2014, 240 p.
- DAVENPORT Thomas. *Stratégie Big Data*. Pearsons, 2014, 264 p.
- DECROLY J.-M, DUQUESNE A.-M, DELBAERE R., et al. *Tourisme et société : Mutations, enjeux et défis*. Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles, 2006, 244 p.
- DGE. *Chiffres clés du tourisme, Edition 2017*, 2017, 6 p. [En ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/NupYLi>. (Consulté le 02-02-2018).
- DELORT Pierre. *Le Big Data*. Paris : Presses Universitaires de France, (Que sais-je), 2015, 128 p.
- GARNIER Anne-Marie, MÉTAYER Bénech Isabelle. *Les techniques de vente touristique*. Paris : Editions Dunod, 2011, 272 p.
- KOTLER P., T. BOWEN J., C. MAKENS J. (Traduit de l'anglais par BORIES D., LABORDE C., PICHON P.-E., sous la direction de DÉCAUDIN J.-M.). *Marketing du tourisme et de l'accueil*. Montreuil : Pearsons France, 2016, 420 p.

LAURENT Alain. *Histoire de l'individualisme*. Vendôme : Presses Universitaires de France, (Que sais-je), 1993, 126 p.

LAVILLE Marie-Christine, BUCHET Frédéric. *Vente Négociation*. Paris : Éditions Dunod, 2016, 269p.

SUE Roger. *Le loisir*. Paris : Presses Universitaires de France, (Que sais-je), 1980.

## TABLE DES ANNEXES

---

ANNEXE A : Tableau des avantages et inconvénients des NTIC pour le consommateur ..	117
ANNEXE B : Guide d'entretien qualitatif (sur-mesure) .....	118
ANNEXE C : Guide d'entretien qualitatif (package dynamique) .....	119
ANNEXE D : Retranscription d'entretien avec M. X .....	121
ANNEXE E : Retranscription d'entretien avec M. B .....	131
ANNEXE F : Retranscription d'entretien avec Mme. A .....	140
ANNEXE G : Guide d'entretien qualitatif probatoire avec Voyageurs du Monde .....	151
ANNEXE H : Questionnaire quantitatif à administrer aux clients de Voyageurs du Monde .....	153

## ANNEXES NUMEROTEES

### Annexe A : Tableau des avantages et inconvénients des NTIC pour le consommateur

**Tableau 8 : Avantages et bénéfices pour les consommateurs comparés aux inconvénients (coûts, risques) des nouvelles technologies de l'information appliquées au tourisme**

Avantages	Situations ambiguës	Inconvénients
Les informations sont disponibles à tout moment (pas de contrainte des heures de bureau).	Réduction ou accroissement dans le niveau de risque d'incertitude perçue.	Coût initial en matériel informatique ou en temps investi.
L'accès à l'information peut se faire à partir de différents lieux (sur l'ordinateur domestique, via Internet, au café, etc.)	Impact de la réalité virtuelle sur la perception du consommateur en particulier par rapport aux attentes de la qualité du service.	Emploi moins convivial de certains logiciels pour l'utilisateur final, par exemple des logiciels destinés aux intermédiaires professionnels.
L'individu a le contrôle complet de la recherche de l'information.	Accroissement de la participation du consommateur dans les produits touristiques.	Abonnement et coût d'utilisation « on line ».
L'individu peut accéder à une plus grande quantité d'informations.	Impact sur la confiance ou méfiance du consommateur par rapport aux produits complexes.	Absence de conseils ou connaissances de l'agent de voyage.
L'individu peut éviter les frais de l'intermédiaire de voyage.	Coût physique et psychologique de l'usage intensif de l'ordinateur.	Une surabondance d'informations, les difficultés de choisir des moteurs de recherche optimaux et ses propres sites de recherche (les informations relatives aux voyages sont le deuxième plus important domaine d'information sur Internet après les ordinateurs.
L'individu peut obtenir des avantages et des ristournes en direct.	Coût de l'apprentissage de nouveaux moteurs de recherche.	Le temps de recherche de nouveaux produits standardisés de voyage.
Certaines technologies de l'information peuvent fournir des services complexes et interactifs d'information comme les ITS (systèmes intelligents de transport), des AVL (location de véhicules automatisés) ou d'autres formes de systèmes de guidance sur route (RGS).		Pas d'accès à l'expérience, aux conseils et distributions spécialisées des agents de voyage au travers des PME.
Rapidité des solutions de recherche documentaire.		Sentiment ou situation générale de méfiance à l'égard de la technologie.
Facilité d'actualiser le support de l'information.		Difficulté de développer une stratégie appropriée de recherche (par exemple, hôtel par hôtel ou par destination).

Source : DECROLY J.-M, DUQUESNE A.-M, DELBAERE R., et al. *Tourisme et société : Mutations, enjeux et défis*. Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles, 2006, p. 132

## **Annexe B : Guide d'entretien qualitatif (sur-mesure)**

Q1 : Pouvez-vous présenter rapidement votre entreprise et votre activité ?

Q2 : J'aimerais aborder dans un premier temps les facteurs sociologiques de la personnalisation. Pouvez-vous me parler de cette tendance chez les consommateurs ?

*Q2.1. Pourquoi, d'après vous, les consommateurs viennent chercher des voyages personnalisés ?*

*Q2.2. Avez-vous observé, dans le monde du tourisme, un changement particulier dans le mode de consommation des voyageurs ?*

*Q2.3. Quelle place pour la personnalisation face au tourisme de masse et au package fixe ?*

Q3 : Vous êtes spécialisés dans le sur-mesure. Pourquoi, selon vous, le sur mesure serait un argument concurrentiel aujourd'hui ?

*Q3.1. Comment le voyage sur mesure peut-il répondre à cette tendance ?*

*Q3.2. Comment le voyage sur mesure se différencie-t-il des packages fermés ?*

*Q3.3. Quel lien faites-vous entre personnalisation et fidélisation ?*

*Q3.5. Dans quelle mesure la personnalisation s'installe dans le processus de réflexion stratégique d'une entreprise ? Cela joue dans l'image de marque ?*

Q4 : Comment mettre en place la personnalisation dans une entreprise ? Faut-il des outils particuliers, est-ce accessible à tout le monde ?

Q5 : Pouvez-vous me parler de la rentabilité dans le sur-mesure ?

*Q5.1. Quels sont les coûts du sur-mesure par rapport aux packages fixes ?*

*Q5.2. Le sur-mesure suppose d'éviter la production de masse. Pensez-vous que cela représente une faiblesse ? Pourquoi ?*

*Q5.3. Si vous vendez également des packages fixes, quelles sont vos politiques de marge ? Gagnez-vous plus sur une vente sur-mesure qu'une vente classique ?*

Q6 : Quelles sont les contraintes qui se présentent lors de la création de produits sur-mesure ?

*Q6.1. Y a-t-il des compétences nécessaires à avoir ?*

*Q6.2. La relation au temps et au relationnel est-elle particulière ?*

Q7 : J'aimerais évoquer la relation au numérique avec la personnalisation. Que pensez-vous qu'Internet a changé dans le rapport au voyage ?

*Q7.1. Pour les professionnels, la collecte massive d'information, parfois imbriquée dans une logique de Big Data, est essentielle pour un voyage sur-mesure parfait. Stockez-vous les informations ? Pensez-vous que cela représente un danger pour les voyageurs, ou une opportunité pour les entreprises ?*

Q8 : J'aimerais évoquer, pour terminer, un paradoxe. La personnalisation représente, dans le cas du sur-mesure, une manière d'augmenter le relationnel entre agent de voyage et touriste. Mais avec la venue d'Internet, et notamment des packages dynamiques où le client peut réaliser seul son voyage, la personnalisation nous amène-t-elle vers un plus grand contact ou vers une perte du lien (plus grande individualisation) ?

*Q8.1. Le sur-mesure : une manière de renouer ce lien ? N'est-ce pas un paradoxe face au package dynamique proposant la personnalisation, chez soi à domicile ? Comment compareriez-vous sur-mesure et package dynamique ?*

### **Annexe C : Guide d'entretien qualitatif (package dynamique)**

Q1 : Pouvez-vous présenter rapidement votre entreprise et votre activité ?

Q2 : J'aimerais aborder dans un premier temps les facteurs sociologiques de la personnalisation. Pouvez-vous me parler de cette tendance chez les consommateurs ?

*Q2.1. Pourquoi, d'après vous, les consommateurs viennent chercher des voyages personnalisés ?*

*Q2.2. Avez-vous observé, dans le monde du tourisme, un changement particulier dans le mode de consommation des voyageurs ?*

*Q2.3. Quelle place pour la personnalisation face au package fixe ?*

Q3 : Vous faites des packages dynamiques. Pourquoi, selon vous, le package dynamique serait un argument concurrentiel aujourd'hui ?

*Q3.1. Comment cette personnalisation peut-elle répondre à cette tendance ?*

*Q3.2. Comment le package dynamique se différencie-t-il des packages fermés ?*

*Q3.3. Quel lien faites-vous entre personnalisation et fidélisation ?*

*Q3.4. Dans quelle mesure la personnalisation s'installe dans le processus de réflexion stratégique d'une entreprise ? Cela joue dans l'image de marque ?*

Q4 : Comment mettre en place le package dynamique dans une entreprise ? Faut-il des outils particuliers, est-ce accessible à tout le monde ? Pensez-vous qu'il faille être expérimenté pour se lancer sur le package dynamique ?

Q5 : Pouvez-vous me parler de la rentabilité pour les packages dynamiques ?

*Q5.1. Quels sont les coûts par rapport aux packages fixes ?*

*Q5.2. Quelles sont vos politiques de marge et de commission sur les packages ? Gagnez-vous plus sur une vente en package dynamique qu'en package classique ?*

*Q5.3. Comment s'organise le montage d'un package dynamique ? Cela demande-t-il plus de temps, plus de travail en back-office ? Comment cela se passe-t-il avec les prestataires ?*

Q6 : Quelles sont les contraintes qui se présentent lors de la création de packages dynamiques?

*Q6.1. Y a-t-il des compétences nécessaires à avoir ? Des outils à savoir manipuler ?*

*Q6.2. Comment s'organise la responsabilité juridique ?*

Q7 : J'aimerais évoquer la relation au numérique avec la personnalisation. Que pensez-vous qu'Internet a changé dans le rapport au voyage ?

*Q7.1. Pour les professionnels, la collecte massive d'information, imbriquée dans une logique de Big Data, est essentielle pour le package dynamique. Dans quelle mesure le Big Data influence-t-il la production de voyages ?*

*Q7.2. Le Big Data est-il éthique ?*

*Q7.3. Le Big Data est-il suffisant ou avons-nous besoin de rapport humain ? Dans ce cas, le package dynamique a-t-il vocation à être intermédié ou désintermédié ?*

Q8 : J'aimerais évoquer, pour terminer, un paradoxe. La personnalisation supposerait un rapprochement entre producteur et voyageur. Mais avec la venue d'Internet, et notamment des packages dynamiques où le client peut réaliser seul son voyage, la personnalisation nous amène-t-elle vers un plus grand contact ou vers une perte du lien (plus grande individualisation) ?

*Q8.1. Le package dynamique intermédié : une manière de renouer ce lien ?*

*Q8.2. Pouvez-vous me parler de la notion de « personnalisation de masse ? »*

## **Annexe D : Retranscription d'entretien avec M. X**

*Bonjour et merci d'avoir accepté de réaliser cet entretien. Pouvons-nous commencer ?*

Vas-y, je t'écoute.

*Merci. Alors, première question. Est-ce que vous pouvez présenter rapidement votre entreprise et votre activité ?*

Oui, bien sûr. Donc je suis M. X. Je suis le Président de [XXX], donc une agence de voyages sur-mesure que j'ai créée [...] à Lyon. Voilà, nous sommes spécialisés sur tout ce qui est voyages sur-mesure et voyages à la carte, avec une forte dose de services.

*D'accord. Donc vous êtes spécialisés sur le sur-mesure. Moi, je suis en train de rédiger un mémoire sur, justement, les enjeux de la personnalisation dans les stratégies de production des agences et des tour-opérateurs. Du coup, dans le cadre de mon mémoire, j'aborde dans un premier temps les facteurs un peu sociologiques de la personnalisation, et je voulais savoir si vous pouviez me parler de cette tendance chez les consommateurs. En tant qu'agence sur-mesure, d'après vous, pourquoi est-ce que les consommateurs viennent chercher des voyages personnalisés ?*

Je pense parce que les clients, que ce soit dans le voyage ou ailleurs, ils ont envie de sortir de la standardisation, d'avoir des produits standards... il y a beaucoup beaucoup de clients qui souhaitent avoir quelque chose de personnel. Donc les voyages en font partie, c'est un peu comme les voitures quand le client peut choisir sa couleur, la couleur de son rétro, la couleur de machin et tout... Les différentes possibilités. Donc ça vient de là. Nous, on a une clientèle qui est plutôt une clientèle CSP+ qui a besoin, effectivement, de choses un peu différenciantes et qui veut pas faire ce que font, on va dire tout le monde et ce qu'on retrouve dans les catalogues. Donc, il y a une forte envie de... Puis, de faire en plus ce qui les intéresse eux à la date où ils veulent, quoi. Ils veulent plus partir le samedi, revenir le samedi. Ils veulent peut-être partir le dimanche, revenir le vendredi. Partir quelques jours à un endroit, quelques jours à un autre, voilà. C'est une forte demande de personnalisation.

*Donc vous pensez que c'est quelque chose... C'est un facteur qui est assez structurel et qui s'applique aussi au voyage en même temps que, un petit peu, tout ce qui se passe...*

Oui oui, exactement, à d'autres secteurs de l'économie. Oui, exactement, oui.

***D'accord. Et du coup, vous qui faites des voyages personnalisés, quelle place vous pensez a justement cette personnalisation face au tourisme de masse et au package fixe, au final ?***

Alors, oui... Elle est amenée à prendre une proportion importante. Actuellement, nous on fait du sur-mesure, mais on le fait en direction d'une clientèle plutôt haut de gamme, CSP+. Après, est-ce que il y aurait pas aussi un besoin de sur-mesure pour une clientèle, on va dire, intermédiaire ? Pas l'entrée de gamme, où l'entrée de gamme restera toujours, de toute façon, sur des packages. Après, toute la partie intermédiaire... Est-ce que ces gens-là veulent du sur-mesure ? Je pense. Après, est-ce qu'ils peuvent le payer ? Ça c'est plus difficile, parce que le sur-mesure... Qui dit sur-mesure, dit plus de travail, donc c'est plus cher, quoi. Moi, je parle, voilà, de 10, 15, 20% de la population qui ont, effectivement, des revenus un peu plus élevés, et qui peuvent se payer déjà du sur-mesure. Après, c'est plus difficile, je pense, pour le secteur intermédiaire.

***D'accord. Donc oui, vous pensez qu'en fait la personnalisation c'est quelque chose qui est plus accessible au haut de gamme, aux clients qui ont plus de moyens ?***

Ah, oui... CSP+ oui. Je pense, pour l'instant c'est quand même beaucoup plus... Peut-être beaucoup plus adapté à cette clientèle-là parce que, pour une entreprise qui fait du sur-mesure, il faut des compétences particulières, ça coute plus cher à produire donc on va pas... Voilà, on est obligés d'avoir quand même des taux de marge qui sont plus importants que quand vous faites du package tout compris, quoi.

***D'accord, ok. Et bien justement, je voulais rebondir sur ce que vous venez de me dire au niveau du fait que les voyages sur-mesure sont donc plus chers. Je voudrais un peu aborder cette question de la rentabilité. Quels sont à peu près les coûts du sur-mesure par rapport au package fixe ?***

Ah ben c'est surtout des coûts en temps. Nous, c'est ce qui nous coûte le plus cher, c'est le temps. Parce que quand on fait du sur-mesure, c'est-à-dire qu'on lâche pas quelque chose qui est déjà tout prêt, on est obligés de produire à la demande. Et produire à la demande c'est-à-dire faire des recherches, faire des devis, à la demande quoi. Et ça, ça prend énormément de temps. Contrairement à une agence qui va vendre des choses toutes prêtes où effectivement, il y a juste à dire « Oh bah, il y a de la place, il y a pas de place. Il y a de la place, on réserve ». Nous, c'est jamais le cas, quoi. Parce qu'il faut tout qu'on vérifie,

donc on a des coûts de production qui sont beaucoup plus importants qu'une agence qui va vendre du package tout prêt, quoi.

***Ok, donc il y a d'abord un coût dans le temps, puisque ça demande plus de travail, et aussi un coût qui fait que vous avez plus de contraintes, ce qui fait que ça va vous coûter plus cher en termes de moyens et en terme de temps, dans les deux cas.***

Ah, oui !... Vraiment, parce qu'il faut qu'on aille chercher tel hôtel, à telle date... Alors qu'une agence qui a des choses toutes prêtes, elle va juste dire « Bah alors, on a un départ le 15 février, c'est une semaine hôtel 4 étoiles, le vol c'est ça », et... on ne change pas donc ça coûte beaucoup moins cher que... Alors nous maintenant ça fait 10 ans donc on a une méthode de travail qui fait qu'on recycle aussi pas mal de dossiers qu'on a déjà fait, on travaille vite et efficacement, mais pour une agence qui en aurait jamais fait, c'est difficile de venir sur le créneau, quoi.

***Ok, alors justement ce que vous dites je vais revenir dessus après au niveau, justement, de la mise en place de cette personnalisation. Mais pour ce que vous venez de dire au niveau de la production qui est particulière, le sur-mesure suppose d'éviter la production de masse, évidemment. Et donc est-ce que vous pensez que ça représente une faiblesse ou est-ce qu'au contraire c'est un argument concurrentiel aujourd'hui ?***

Ah oui, c'est sûr que c'est un argument concurrentiel parce que nous, déjà, rien que nous sur notre créneau dans le quartier on est seuls à le faire et après, même au niveau de Lyon, on n'est pas 50 000 agences à faire du sur-mesure. Il y a des agences qui vont faire de « à la carte », c'est un peu différent, je sais pas si tu as noté la différence entre sur-mesure et « à la carte ».

***Oui, d'ailleurs j'ai des questions là-dessus après, au niveau de ça, oui.***

Parce que « à la carte », c'est entre guillemets, facile, parce que tu as 4 ou 5 hôtels à New York, tu travailles avec 4 ou 5 compagnies, et puis 4 ou 5 excursions et les clients ils choisissent. « Je vais prendre cet hôtel-là, cette compagnie-là, et cette excursion-là » donc ça c'est du « à la carte », un peu comme au restaurant, tu choisis dans une carte, tu choisis ce que tu veux. Nous on fait du sur-mesure donc c'est-à-dire que le client, si il veut partir dans un hôtel qu'il a repéré sur Internet et on n'a pas d'accords avec lui, on va travailler avec cet hôtel-là et il veut une excursion qu'il a repérée, on va le faire également et il veut une compagnie, on va le faire. Donc c'est du vrai sur-mesure et ça, il n'y en a pas beaucoup donc

c'est hyper différenciant, quoi. Dans la plupart des agences, tu rentres soit on te file du package soit on te file du « à la carte », alors après trouver du sur-mesure c'est extrêmement rare. Et nous, derrière, on a en plus rajouté tout ce qui est service, conciergerie, assistance 24/24, les réservations... Tout ça fait que nous, quand le client veut comparer nos produits avec quelqu'un d'autre, bah il a beaucoup de mal, parce que globalement il faudrait que l'autre agence nous copie et c'est quand même extrêmement difficile.

***Ok, d'accord. Et donc vous pensez qu'en fait ça joue même complètement dans l'image de marque que vous ressortez, en fait ? C'est-à-dire que c'est quelque chose qui vous différencie complètement des autres agences traditionnelles.***

Ah bah oui oui... Et puis les clients s'en rendent compte. Nous, on récupère des clients un peu de partout, et des clients qui cherchent vraiment quelque chose de particulier, du sur-mesure, ils ne le trouveront pas facilement. Alors que chez nous...

***D'accord. Et est-ce que vous pensez, est-ce que vous faites un lien par exemple entre le sur-mesure et la fidélisation ? Est-ce que vous pensez que c'est plus simple de fidéliser des clients de cette manière ?***

Oh bah, bien sûr, tout à fait. Nous on a un taux de fidélisation qui est très important avec des clients qui partent chaque année, même plusieurs fois par an et qui nous recommandent auprès d'autres clients. Mais si on ne faisait pas de sur-mesure, les clients c'est-à-dire qu'ils pourraient nous comparer facilement parce qu'ils iraient chez nous ou chez Thomas Cook ou chez Havas, ils auraient le même programme, quoi. Ils auraient un produit standardisé. Donc, après, la fidélisation elle serait juste parce qu'il y aurait une agence qui va faire un peu moins cher, etc. Mais là, les clients viennent nous voir parce qu'on fait du sur-mesure, ça c'est sûr.

***D'accord. Je voulais revenir sur cette question des contraintes un petit peu parce que vous m'avez dit que justement vous, vous avez eu le temps de développer, avec l'expérience vous avez développé une méthode de travail. Et pour une autre entreprise qui n'en aurait jamais fait, ce serait plus compliqué. Alors est-ce que vous pensez qu'il y a des compétences qui sont nécessaires à avoir, est-ce que n'importe quelle entreprise peut faire du sur-mesure ?***

Je ne pense pas. Ou alors, il va falloir déjà faire passer le message aux employés. Les gens qui font de la brochure, c'est facile hein. Depuis des années de vendre des choses toutes prêtes et du jour au lendemain on leur dit « bah non, il va falloir maintenant que tu écoutes

le client, que tu ailles chercher les infos dans des bases de données qui sont totalement différentes, à des endroits totalement différents ». Il va avoir une résistance au changement qui va être hyper importante. Surtout les agents de voyages qui ont vraiment l'habitude de faire de la revente de tour-opérateur. Donc ça, ça va être effectivement extrêmement difficile. Et puis après, il faut un réseau, c'est-à-dire que quand on fait du sur mesure on a des centaines et des centaines de fournisseurs, et il faut choisir les bons parce qu'en tant qu'agent de voyage on est responsable de tout, donc il faut pas se planter, il faut pas prendre n'importe qui n'importe où. Donc il faut un réseau et puis surtout, après, il faut des clients. C'est ça quand même, le plus important quoi. Parce que nous, en 10-11 ans on a maintenant une base de clientèle qui est importante, mais quelqu'un qui commencerait maintenant, pour se différencier et pour avoir la confiance des clients, c'est difficile quoi. À mon avis oui oui, c'est pas si facile que ça. Après c'est pour ça d'ailleurs qu'il y a peu d'agences qui montent sur le créneau du sur-mesure et peu de TO, parce que d'une part c'est chronophage, et d'autre part c'est des responsabilités que t'as pas quand tu vends du FRAM ou un package tout prêt. Parce que là, la responsabilité quand tu vends un package c'est FRAM qui la prend, le TO. Quand tu fais du sur-mesure la responsabilité c'est l'agence, donc si demain il y a le transfert qui est raté, le taxi il n'arrive pas, ou même le taxi, pire, il a un accident, c'est l'agence qui est responsable. Donc ça, en règle générale, il y a quand même peu de gens qui veulent prendre ce risque-là quoi.

***D'accord, donc en fait les principales contraintes quand on fait du sur-mesure ce serait déjà ce problème de rentabilité, c'est-à-dire que c'est compliqué à mettre en place, c'est pas quelque chose de flexible qui se met en place rapidement et ça pourrait faire peur, et aussi une part de responsabilité, ce qui pourraient être les contraintes.***

La responsabilité qui est très, hyper importante mais il y a 80% des agences actuelles qui, ne serait-ce que faire un week-end à Prague en vendant un low-cost + un hôtel le fait pas en direct parce que justement, elles ont peur de la responsabilité. Parce que si demain le low-cost il décide d'annuler le vol, l'agence va être obligée d'acheter un autre billet sur une autre compagnie aérienne. Donc en termes de responsabilité, de coûts, c'est quand même assez important.

***D'accord. J'aimerais aussi parler un petit peu la relation au numérique vis-à-vis de la personnalisation. Parce que vous, en sur-mesure, on a tendance à penser que c'est quand même un métier qui est très dans le relationnel, c'est-à-dire directement avec le client. Et je voudrais savoir ce que vous pensez justement de l'émergence d'Internet notamment par***

***rapport au voyage et qu'est-ce que ça a changé dans le rapport au voyage que les gens ont et quel impact vous ressentez, vous, par rapport à ça, dans le sur-mesure ?***

Alors nous, tout ce qui est Internet nous ravit. Parce que plus il y aura des sites internet, des blogs, des sites qui vont donner des infos sur les destinations, mieux c'est. Comme ça, le client il arrive chez nous il sait déjà à quoi s'en tenir, il déjà vérifié pas mal de choses. Ce qui est intéressant dans tout ce qui est numérique... Alors nous on a un site Internet, on a des newsletters, on a un blog et c'est surtout on va dire inspirationnel. Parce que bon bien entendu, le sur-mesure, on ne peut pas vendre des trucs tout prêts, le client n'achète pas en ligne. Donc nous, notre site Internet, il est là pour donner de l'inspiration au client. Pour dire « voilà ce qu'on peut faire ici », « voilà ce qu'on peut demander », etc. Donc en tout cas, nous, au niveau numérique, c'est créer l'envie pour que le client vienne nous voir à l'agence ou nous envoie une demande de devis. C'est pour qu'on essaye d'avoir des sites Internet assez exhaustifs, assez beaux à regarder. Qu'est-ce que je pourrais dire, à d'autres niveaux ?... Niveau numérique, il y a certains concurrents qui sont sur le créneau, qui ont monté des sites Internet et qui essayent de vendre des voyages en direct, par exemple Marco et Vasco ou Evaneos... Et puis après tu as tous les sites Internet des réceptifs, des agences sur place qui vont créer des sites Internet pour démarcher les clients chez nous. Bon, mais ce n'est pas vraiment des concurrents parce que nous on offre un produit global qui inclue le vol, les visas, les transferts, l'assistance 24/24, les carnets de voyage... Ce que ne font pas nos concurrents. T'as des agences comme Evaneos qui ne vont pas vendre le billet d'avion. Donc si tu veux, oh oui tu vas gagner un petit peu parce que tu vas acheter tes prestations en direct avec une agence locale, mais derrière il va falloir que le client réserve son billet d'avion, avec tous les risques que ça inclue de se tromper, de pas gérer, en cas d'annulation bah le client il se démerde... Bon, voilà. Nous on est vraiment sur un produit global. Après t'as des agences comme Voyageurs du Monde qui font ça. Et nous on essaye plutôt d'être sur ce modèle-là, quoi. On inclue le maximum de services pour le client soit pris en charge de A à Z. Mais quoi que Voyageurs du Monde fait quand même du « à la carte » et pas forcément du sur-mesure. C'est vrai, c'est important parce que Voyageurs du Monde ils ne sont pas du genre à aller chercher l'hôtel que le client a repéré sur Booking qu'il faudra intégrer dans un package. Eux ils ont leurs hôtels, ils travaillent avec.

***Du coup, vous, vous estimez que le sur-mesure, la conception que vous avez du sur-mesure, c'est quelque chose qui offre beaucoup plus de services que du simple voyage fixe ou même du voyage à la carte ?***

Ah oui oui oui... De toute façon, on est obligés parce que le client... Nous au début, le sur-mesure on se contentait de faire un vol + un hôtel. Maintenant, vol + hôtel le client il se débrouille tout seul. Donc après on a rajouté des transferts, quelqu'un qui va chercher le client à l'aéroport, qui l'amène à son hôtel. Ensuite on a rajouté des activités, un survol en hélicoptère... Maintenant on va rajouter des restaurants, donc des vouchers que le client présentera, service de conciergerie, que le client il puisse appeler quand il est sur place et qu'il veut faire un truc. Donc c'est intimement lié en fait, le sur-mesure et la conciergerie et le service, c'est obligé. Une agence qui ferait du sur-mesure sans service, bah ça sert à rien quoi. Parce que le client il aura toujours besoin d'assistance et d'autre chose que le voyage en lui-même quoi.

*Ok, et vous voyez ça comme un argument parce qu'on pourrait se dire, vous l'avez mentionné, que maintenant les clients peuvent se débrouiller tout seuls, c'est-à-dire qu'ils peuvent aller acheter leur billet, leur hôtel directement sur Internet, tout seuls. Et vous pensez que justement, cette notion de rajouter du service, du lien et aussi (j'aimerais un petit peu en parler) de cette notion de rassurance, vous pensez que c'est ce qui peut permettre au client de venir chez vous plutôt que de se débrouiller seuls sur Internet ?*

Ah bah oui, ah tout à fait. Nous on vise une clientèle, comme je disais, CSP+, des gens qui travaillent beaucoup, donc des chefs d'entreprise, des avocats, des professions libérales. Donc eux, leur but, c'est pas du tout d'avoir à... Ils n'ont pas le temps de passer des nuits et des nuits sur Internet à chercher le meilleur hôtel sur Booking, la meilleure compagnie aérienne... Ce qu'ils veulent, c'est avoir un truc clés en main, quoi. Ils nous disent « Nous, on veut partir avec nos enfants, on est passionnés par ci, par ça, on veut vire ça comme expérience, voilà faites notre projet ». Ça, c'est typiquement nos clients. Ceux qui cherchent un prix, ceux qui cherchent à payer le moins cher possible, c'est pas du tout nos clients. Nous on veut des gens qui ont les moyens de se payer les services d'un agent de voyage sur-mesure, bah effectivement c'est les gens qui ont les moyens de se payer quelqu'un qui vient faire les travaux chez lui au lieu que ce soit lui qui se tape la salle de bain. On est un peu des artisans du voyage, hein. Le client qui veut pas s'embêter à faire son déménagement, typiquement c'est nos clients quoi. Le client qui veut pas s'embêter à faire sa salle de bain tout seul, ça c'est nos clients. Le client pour qui le temps c'est de l'argent, bah voilà.

*D'accord. Et est-ce que vous voyez une différence, est-ce que vous avez plus de gens qui viennent chercher du sur-mesure pour les voyages plus loin ou pour les voyages plus courts par exemple. Parce qu'on pourrait penser que par exemple pour des voyages qui*

*sont assez près, en court/moyen-courrier, est-ce que vous pensez qu'il y a plus de gens qui viennent ou c'est assez... ?*

Non, bah non. Nous on fait énormément de moyen-courrier, on fait énormément de city breaks, parce que justement nous dans nos city break, on inclut le taxi qui va chercher les clients chez eux à Lyon qui l'amènent à l'aéroport, l'hôtel en centre-ville, la réservation de l'avion bien évidemment, les bagages en soute, sur place on va avoir des visites guidées avec nos guides privés, on va leur réserver les restaurants, on va leur réserver les Pass, etc. Donc en fait, nous, les clients des fois peuvent venir pour effectivement du long courrier, mais après quand ils se rendent compte qu'on peut faire aussi du moyen-courrier et que pour eux ça va leur faciliter la vie et que ça va leur permettre de gagner du temps et d'avoir exactement ce qu'ils veulent sans avoir toutes les contraintes de l'organisation, on va le faire. Cet après-midi, on a eu des clients ils nous ont pris un voyage sur la pêche au gros au Sénégal. Et derrière, il a dit qu'il nous rappellerait parce que maintenant il est abonné à notre newsletter, il a repéré un city break, il nous a dit « ah bah c'est exactement ce qu'il me faut parce que moi j'ai pas envie de me faire chier quand j'arrive dans une ville à lire un guide, donc j'ai envie d'avoir un guide privé qui vient à l'hôtel et qui me fait mes visites guidées », tu vois. Donc il y a vraiment pas... Il y a pas de limites. Après en France c'est plus difficile parce que les gens sont à côté mais on pourrait le faire aussi en France avec un réseau de guides privés, des beaux hôtels, des belles excursions, des belles activités... On est là pour mettre en... On est des chefs d'orchestre parce que le client tout seul, c'est pas son métier et il va pas y penser alors que nous c'est notre truc donc on sait comment coordonner tout. Donc non, il y pas de notion de moyen-courrier ou de long-courrier.

*D'accord. Il me reste deux questions, la première : j'aurais voulu savoir pour vous, en tant que professionnel, vous êtes obligés un petit peu de collecter les informations, c'est-à-dire que pour faire un voyage sur-mesure le plus parfait possible vous êtes un peu obligés de collecter un maximum d'informations sur les clients. Et aujourd'hui, (donc vous êtes pas tellement concernés parce que vous êtes une petite entreprise) mais pour les grandes entreprises ou même les grands type Voyageurs du Monde justement qui font du sur-mesure mais qui ont quand même des grosses bases de données, est-ce que vous pensez que ça représente un danger pour les voyageurs ce type de personnalisation ? C'est-à-dire collecter énormément d'informations sur eux, ou est-ce que c'est d'un autre côté une opportunité pour les entreprises ? J'aimerais bien aborder un petit peu ce sujet.*

Bah nous après, les données des clients... Bah oui effectivement, on fait du sur-mesure donc on a besoin de connaître les clients, de savoir comment ils voyagent, quelles sont leurs habitudes etc donc ça c'est des données qu'on a, mais après nous en tant que petite entreprise on n'est pas là... D'une part, on va pas les revendre à d'autres sociétés, et c'est assez cadré, comment dire, c'est assez sécurisé dans notre système de gestion. Après, entre guillemets, c'est pour le bien des clients, nous on connaît sa date de mariage, donc ça nous permet si un jour il est en voyage pendant son anniversaire de mariage, ça nous permet de le dire à l'hôtel, qu'il ait un petit plus sur place, etc, c'est-à-dire... Les clients les donnent facilement, on est une agence de voyages on n'est pas un institut de sondage. Mais après, c'est vrai que les clients aimeraient pas qu'on file les données à des tiers.

***Et vous pensez que ça peut être le cas, par exemple dans des plus grosses entreprises, même certaines multinationales... ?***

Ah oui oui, parce que nous les clients nous donnent parce qu'on a une relation de confiance et de proximité avec nos clients, donc... C'est sûr, après, si des grosses sociétés commencent à poser des milliers de questions aux clients en leur disant « c'est pour votre voyage », derrière si c'est pour revendre les données à d'autres sociétés qui vont venir « ah bah voilà »... Nous, nos clients par exemple, typiquement, nous nos clients ils voyagent haut de gamme donc ils roulent haut de gamme donc c'est-à-dire que c'est des clients qui vont... Nos clients peuvent intéresser d'autres secteurs d'économie comme, je sais pas, des voitures haut de gamme, des BM... Nos fichiers sont souvent, bah voilà des gens qui vont au restaurant souvent, etc. Mais bon nous en tout cas on conserve précieusement les données des clients et on va pas les... On les refile pas à d'autres, ça c'est sûr.

***Ok, merci. Et donc une dernière question. Donc j'aimerais évoquer une espèce de paradoxe que j'ai pu observer. C'est-à-dire que la personnalisation, elle représente dans le cadre du sur-mesure, une manière d'augmenter le relationnel, en fait, entre agent de voyages et touriste. Mais, comme on a vu venir avec la venue d'Internet, et notamment des packages dynamiques (vous en avez sûrement entendu parler), c'est-à-dire où le client peut réaliser seul son voyage directement sur Internet, est ce que vous pensez que le sur-mesure peut être une manière de renouer ce lien avec le touriste, ou est-ce que ce type de personnalisation (qui se retrouve aussi, seul sur Internet) nous amène vers une espèce de perte de lien, c'est-à-dire une personnalisation entre guillemets « de masse » qui fait qu'on n'a plus le lien qu'on pourrait penser trouver dans la personnalisation type sur-mesure ?***

Ah oui oui oui, c'est tout à fait possible notamment avec des plateformes qui se sont créées qui, entre guillemets, disent qu'elles font du sur-mesure, mais au final elles envoient des programmes hyper standardisés. En fait, c'est de l' « industrialisation du sur-mesure », quoi. C'est qu'en fait, on veut tellement faire du sur-mesure qu'au final on a des programmes type « sur-mesure » qu'on envoie à tous les clients et donc peu importe si le client n'aime pas telle chose, ça va partir quand même dans la proposition et ça on y a été confrontés même récemment. On a fait un programme sur l'Indonésie pour des clients sur Bali et le client nous a dit qu'on était beaucoup plus cher qu'une autre agence, il nous a envoyé le devis et en fait le devis c'était qu'un assemblage de petites briques, et que c'était mal assemblé, quoi. C'est-à-dire qu'effectivement c'était des petites briques qu'ils avaient rajouté pour faire un package mais ça n'avait ni queue ni tête, hein. Notre réceptif il nous a dit « ça se voit que c'est une machine qui a généré le truc », résultat ça n'a aucune cohérence. Ils finissaient les activités à un endroit, 2h plus tard ils devaient être à un autre endroit. Donc en fait il faut se méfier, il faudra toujours garder de l'humain, quoi. Parce que quoi qu'il arrive, la technologie elle est là pour nous aider, mais derrière il faut pas faire n'importe quoi. Et puis même au niveau des excursions qui étaient incluses dedans, c'était de l'excursion..., bah c'était du hyper basique. Et par contre, ils disaient qu'ils faisaient du sur-mesure. Parce qu'effectivement il n'y avait pas de brochure. Mais au final, le client il avait ça, c'est... le package était pas du tout bien monté. T'es obligé de passer du temps avec tes clients et tu seras obligé de connaître très très bien tes clients, et pour gagner de l'argent il va falloir effectivement avoir des packages élevés et tout, et si tu fais des trucs où tu gagnes rien du tout, bah... ça pousse les agences à faire du sur-mesure bas de gamme quoi.

***D'accord, donc vous pensez que même dans le cas de cette industrialisation du sur-mesure comme vous avez dit, il faudra toujours garder une part d'humain parce que c'est ça qui fait la qualité du voyage ?***

Oui oui oui. Ce sera hyper important d'avoir des agents de voyages sur-mesure qui soient à la fois concierge, à la fois... voilà, avec une relation client exceptionnelle, quoi. Sinon, la machine elle remplacera jamais parce que sinon, ce serait trop facile. Et c'est pour ça qu'à mon avis, ça restera quand même du haut de gamme, parce que tu peux pas vendre États-Unis à 1500€ sur-mesure sans avoir des prestations... c'est pas possible. Donc, à mon avis, je pense que pour une agence le sur-mesure restera du haut de gamme. Ou sinon après on est sur du « à la carte », mais bon c'est pas exactement... Nous on fait vraiment du sur-mesure.

*D'accord. Et bien merci, moi j'ai posé toutes mes questions. Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre, vous m'avez vraiment beaucoup aidée.*

Je t'en prie, et bon courage !

#### **Annexe E : Retranscription d'entretien avec M. B**

*Bonjour, merci d'avoir accepté de répondre à mes questions, cela m'aide beaucoup. Alors, déjà, est-ce que vous pouvez présenter rapidement votre entreprise, votre activité ?*

Pas de soucis, bienvenue chez [XXX] ! Donc spécialiste des programmes et itinéraires à la carte sur les destinations d'Amérique du Nord, d'Amérique Latine, Asie, Asie du Sud-Est, et Océanie, voilà. Programmes privatifs, programmes auto tours (vol, voiture de location et étape hôtelière) et puis programmes regroupés pour des groupes et associations formés ou des collectivités comme des entreprises aussi. Voilà, un petit peu tout ça. Tour-opérateur sur ces continents cités, avec grosso modo 2000 passagers par ans partis à travers ces continents. Bon, la plus forte importance reste l'Amérique du Nord quand même avec 1 client sur 2 sur l'Amérique du Nord, voilà.

*D'accord, merci. Et du coup, vous vous considérez comme à la fois une agence à la carte et aussi un tour-opérateur qui fait du sur-mesure ?*

Complètement.

*D'accord. Alors du coup, moi là, cette année je fais un mémoire sur les enjeux de la personnalisation dans les stratégies de production des tour-opérateurs, et du coup j'aimerais aborder dans un premier temps les facteurs un peu sociologiques de cette personnalisation, donc est-ce que vous pouvez me parler de cette tendance chez les consommateurs, pourquoi est-ce que, d'après vous, ils viennent chercher des voyages personnalisés ?*

Alors, des voyages personnalisés... Donc les gens, une partie des voyageurs cherche à personnaliser leurs voyages parce qu'ils ne trouvent pas dans le collectif déjà tout pré-imprimé ce qu'ils veulent. Ils cherchent à individualiser pour être avec leur famille, avec leur femme ou mari, avec leurs amis, et garder quelque chose de plus fort et de plus intime à leur volonté. Ça c'est quelque chose qui se démocratise dans de plus en plus de pays, voilà.

Ensuite, c'est difficile de mettre en valeur tous les pays à la carte par contre, parce qu'il y a des pays, ou il y a des régions où l'accessibilité est difficile. Bon, mais notre boulot c'est d'essayer de rendre accessible l'envie au maximum de personnes, quoi. Chaque année, des nouvelles destinations s'ouvrent dans cet esprit-là, quoi, voilà. Grosso modo.

***D'accord. Et du coup, quelle place prend à votre avis la personnalisation face au tourisme de masse et au packages fixes qu'on trouve dans d'autres agences par exemple ?***

J'en sais rien, ça. Alors, nous, chez nous, évidemment... Mais nous, comme on est une agence spécialisée sur-mesure, c'est 3 clients sur 4 qui achètent ça. Mais dans le monde, j'en sais absolument rien.

***Pas forcément une place en termes de chiffres mais est-ce que vous pensez que c'est une tendance que vous avez observé de plus en plus dans le monde des voyageurs, est-ce que vous pensez que c'est quelque chose qui peut être un argument vraiment concurrentiel, le sur-mesure ?***

Évidemment, évidemment c'est ce qui nous fait vivre. D'ailleurs en terme de volume d'affaires puisque les agences généralistes disparaissent ou ont de plus en plus de mal à survivre car Internet prend le dessus sur ces voyages tout packagés quoi, voilà. Donc là il y a une baisse de volume d'affaires, alors que nous à ce jour, on garde un volume d'affaires toujours pareil, finalement. Légèrement en hausse, légèrement en baisse... Un petit peu en hausse, 2, 3%, 4% de plus mais bon. Ce qui veut bien dire que cette tendance est toujours à la mode et se perpétue, quoi. Oui oui, bien sûr, bien sûr. Oui oui, il y a Internet. Alors il y a plein de stats avec Internet, 3 clients sur 4 passeraient par Internet pour réserver leur voyage, il paraît.

***Oui oui, justement, je voulais évoquer aussi cette relation. Pour vous, qu'est-ce que ça a changé Internet dans le rapport au voyage et comment vous, vous le ressentez dans le sur-mesure, au final ?***

Pour nous, non, ça change rien. À nous d'être par contre de plus en plus pointus dans la conception de nos programmes à la carte. Donc c'est le fruit du travail avec les réceptifs étrangers, effectivement. Je trouve qu'on fait des voyages de plus en plus techniques, de plus en plus compliqués. D'ailleurs, on va de plus en plus loin dans les itinéraires ce qui prouve d'abord que cette demande est toujours là quoi, les gens ont pas besoin de nous pour aller à Londres, mais ils ont besoin de nous pour aller au fin fond de l'Inde, ou au fin fond de la

Chine, quoi finalement. Ou aller de la Chine au Tibet. Parce que c'est pas sur Internet qu'on va pouvoir aller au Tibet. Puisque c'est soumis à autorisation déjà d'une part donc ces autorisations passent par nous, bon. Non non, mais moi je suis très... enfin bon ça fait presque 30 ans maintenant qu'on fait ça. Et c'est quelque chose qui est toujours toujours d'actualité et continue à fonctionner et ce qui nous fait vivre, bien sûr. Je suis positif, complètement.

*Super, et du coup, je voulais parler justement de ce que vous aviez dit au niveau des voyages un peu plus loin. Est-ce que vous pensez que le sur-mesure c'est quelque chose qui a plus d'impact, qui serait plus utile pour les consommateurs pour les voyages plus loin ? Parce que vous avez dit justement que pour les voyages en Europe ou à Londres, il n'y a pas forcément besoin d'agence. Est-ce que vous pensez que vous êtes plus effectifs justement sur le long courrier ?*

Ah oui, c'est clair. Le long courrier prend le dessus, d'ailleurs est en hausse en termes de trafic. La hausse est plus importante sur les voyages long-courrier en termes de trafic que sur les moyen-courriers. L'augmentation du nombre de voyageurs long-courrier est plus importante que l'augmentation du nombre de voyageurs moyen-courrier. Bon, ça c'est les statistiques nationales je parle, voilà. Et donc ce long-courrier... Bon alors évidemment nous on fait pratiquement que ça donc évidemment... J'essaie de prendre un peu de largeur, un peu de distance, mais... Sur le long-courrier, l'accessibilité étant plus difficile, l'information plus difficile à obtenir chez le voyageur, notre rôle est primordial pour le conseiller dans l'itinéraire, complètement, complètement oui oui bien sûr.

*D'accord. Est-ce que vous pensez que vraiment, une des plus-values du sur-mesure, c'est cette assurance, c'est le fait de savoir qu'il y a un interlocuteur en face et qu'on n'est pas seul face à son voyage ?*

Alors ça, c'est primordial. Sécurité, bien sûr. Après compétence... professionnalisme, compétence. Aller plus loin, c'est plus sécurisant pour les gens d'avoir une signature agence, oui oui oui ça c'est clair. Notre rôle... En fait, les gens viennent 1) chercher la compétence et 2) la sécurité, je dirais. C'est-à-dire que si tu n'es pas compétent tu peux pas vendre la sécurité. Faut que tu sois compétent avant tout. Et après oui et en plus c'est sécurisant. Et non pas l'inverse. Hinhin ! Tu fais la démarche... Fin, le client il vient en agence bien sûr, il vient nous voir, des spécialistes. Si t'es pas compétent, il s'en va. Donc t'as intérêt à être

compétent. Et derrière on a la signature sécurisante, oui, bien sûr. D'où la formation. On a besoin, nous, de nous former beaucoup sur les destinations et les régions à visiter.

*Alors voilà justement, alors je voulais savoir les contraintes qui se présentent lors de la création de produits sur-mesure. Est-ce que justement il faut des compétences nécessaires et est-ce que n'importe qui peut faire du sur-mesure, en fait, au final ?*

Non. Alors, n'importe qui... Bah 1) il faut se former à travers plusieurs façons, le plus simple déjà c'est de lire. 2) Discuter avec les régionaux, les personnes des pays visés. 3) Être opportuniste et être capable d'analyser des itinéraires que les régionaux nous proposent. Ensuite, avoir le budget pour aller sur le terrain, si on peut le faire alors c'est le top évidemment. Visiter nous-même les voyages c'est largement plus efficace, d'ailleurs. C'est ce qu'on appelle les voyages dits « d'étude ». Donc bon si on peut le faire dans le maximum de pays on devient des agents hyper hyper formés, quoi, voilà, effectivement. Il y a beaucoup de formation de toute façon, déjà. 1) Formation, 2) Aller sur le terrain. Oui.

*D'accord. Et donc du coup pour faire le lien avec ce que vous avez dit par rapport à Internet, Internet ne vous fait pas peur au final parce que vous avez quelque chose en plus qui fait que les gens ne viennent pas chercher le voyage en lui-même mais ce qu'il y a autour c'est-à-dire toute l'information, toutes les compétences que vous pouvez leur apporter, que Internet ne peut pas forcément faire ?*

Bah Internet... Oui, alors, Internet ne me fait pas peur... Je dirais pas ça non plus. Internet est une réalité. Il faut s'en servir, il faut s'en servir pour faire venir les gens à notre façon de voyager.

*D'accord. C'est-à-dire ?*

C'est-à-dire, moi... C'est tout de la notoriété. Inviter par Internet un consommateur à venir chez nous d'une manière ou d'une autre pour élaborer un circuit. Aujourd'hui, on est dans un monde où on a besoin d'être présent sur le net. Donc il faut s'en servir pour faire venir du monde chez nous. Donc il faut pas le négliger non plus. Je te vois venir, mais... Attention, « Internet, oula j'ai pas peur d'Internet, c'est pas grave puisque nous on est les plus forts », pas du tout, hein, c'est pas ça... Il faut faire venir les gens via les salons, via des pubs, via le site Internet, via le référencement sur nos lignes pour les amener à leur élaborer un programme à la carte. Tu me suis, tu vois ?

*Oui oui, c'est ça, d'accord.*

Après c'est tout le boulot de référencement, moi, c'est autre chose... C'est pas ton sujet, mais... Je peux pas dire « non ça me fait pas peur », si si c'est complètement actuel. Complètement actuel.

***Oui c'est-à-dire qu'Internet est à la fois un outil pour vous mais c'est une concurrence dans le sens où maintenant c'est très facile de réserver un voyage aussi sur Internet.***

Oui oui, tout à fait. C'est les deux, c'est les deux, c'est les deux... Mais les gens ont une limite et donc il faut que des boîtes comme nous doivent être présentes pour montrer qu'on peut les aider via le tuyau Internet, voilà.

***Ok. Alors j'aimerais aborder une autre question aussi, c'est au niveau du lien entre personnalisation et fidélisation. Est-ce que vous pensez que c'est plus facile de fidéliser quand on fait du sur-mesure ?***

Bah oui, bien sûr. Complètement. C'est une signature, c'est un souvenir, une signature, oui bien sûr.

***Est-ce que vous pensez que vous avez par exemple des clients qui reviennent vers vous justement parce qu'ils vous connaissent, ils ont l'habitude et ils apprécient ce sur-mesure ?***

Complètement, oui oui. « On vient chez vous parce que vous nous faites les voyages et vous nous conseillez bien et le sur-mesure... » oui oui, bien sûr. C'est évident.

***Ok. Aussi, au niveau de la rentabilité. Quels sont les couts du sur-mesure par rapport au package fixe ?***

Bonne question. Le temps passé sur un dossier. Le temps passé sur un dossier... Bah évidemment un agent SNCF qui vend des billets de train, qui gagne 3% je crois sur un billet de train à 89 euros... Il a intérêt à aller vite.

***C'est sûr.***

Bon, voilà. Le temps passé sur un itinéraire à la carte, évidemment où on peut acheter et vendre avec une marge raisonnable qui est notre temps passé pour élaborer ce programme, c'est une valeur marchande plus importante effectivement. Entre 15 et 20 sur une valeur terrestre me semble tout à fait raisonnable. Il y en a qui montent à 30, il y en a qui montent à 35% de la valeur d'achat. Voilà, à nous de bien acheter pour bien vendre, quoi, aussi. Donc c'est plus valorisant en termes de marge et en termes de salaire à la sortie aussi, quoi, bien sûr.

***D'accord. Et est-ce que ça suppose des... Enfin, forcément, mais est-ce que c'est plus compliqué du coup de travailler parce que ça suppose d'avoir... Enfin on n'a pas forcément d'accords fixes avec telle compagnie ou tel hôtel avec lesquels on travaille tout le temps... Du coup ça suppose de la complexité à ce niveau-là aussi, de tout le temps chercher quelque chose de nouveau ?***

Ouais, bon... Oui c'est de la complexité, il faut que ce soit un plaisir !

***Oui, bien sûr.***

Si c'est pas un plaisir, ça devient complexe, et si c'est complexe, voilà... Mais ceux qui font du sur-mesure, j'espère qu'ils ont plaisir à le faire. Parce que sinon c'est même pas la peine de commencer, quoi. Un programme itinérant au milieu de la Chine où t'as jamais mis les pieds et t'as besoin de te creuser la tête pour évidemment savoir où il faut s'arrêter et si ça vaut le coup et commencer les échanges avec l'intermédiaire chinois qui est là pour te conseiller sur, effectivement, 2 nuits ici et 2 nuits là c'est mieux que 3 nuits ici et 1 nuit là... Bon, ça c'est du temps passé qui prend peut être parfois plusieurs jours d'échange mais moi qui je trouve est hyper enrichissant à la sortie parce que après tu peux le recaser à d'autres personnes. Et tu as mis 3 jours mais après tu vas mettre 1 heure. Donc quand tu le fais 1 fois, la deuxième fois tu vas plus vite, et la troisième fois encore plus vite et ainsi de suite. C'est pas un problème, je trouve pas. Ou alors faut pas faire ce boulot, quoi.

***D'accord. Et du coup le sur-mesure, forcément, ça suppose d'éviter la production de masse. Est-ce que vous pensez que ça représente une faiblesse ?***

Est-ce que ça représente une... ? Quoi ?

***Une faiblesse, de justement éviter une production de masse.***

Est-ce une faiblesse... Ah bah l'idéal, c'est de faire les deux. Mais enfin bon, après c'est une question de... Non, c'est pas une faiblesse, non. Parce que, c'est sûr, t'as 300 personnes à traiter à la carte, effectivement les 300 tu peux pas les traiter tous en même temps, puisque t'as que ton ordinateur et toi. Donc c'est là que c'est bien d'avoir plein de collaborateurs qui puissent les traiter, effectivement, donc là on passe à la masse. Maintenant... Plus t'es performant, et plus tu poses de questions à ton client. Et ce client tu vois s'il va être acheteur ou pas. Donc plus t'es performant dans la notion de monter un circuit à la carte, plus tu vas poser des questions pertinentes pour savoir si tu parles à un acheteur potentiel. Donc sur ces 300 tu peux peut-être en éliminer déjà 150. Et il t'en reste un peu moins. Bon, alors l'idéal

c'est d'avoir 150 collaborateurs qui traitent les 300 dossiers en même temps quoi, évidemment, mais bon c'est des couts de salaire énormes, quoi. Est-ce que la carte et la masse vont ensemble ? Non. Bah non, c'est compliqué. Non non non non. A moins qu'il y ait vraiment 300 acheteurs vrais, quoi. Mais à nous de savoir s'il y a vraiment 300 acheteurs, vraiment 300 vrais acheteurs. Donc à nous de poser des questions justes. 1) S'ils ont le budget. S'ils ont la durée, le budget. Déjà tu filtres en faisant comme ça. Celui qui veut aller à Hawaï et qui a 1000€ par personne, on va arrêter tout de suite la recherche à la carte. Question suivante. Déjà tu fais le tri par rapport à ça. À nous d'être exigeant dans la recherche client, voilà.

***D'accord. Et j'ai une dernière question, justement. Puisque vous venez de me dire que le sur-mesure et donc la personnalisation ne vont pas avec la production de masse.***

Oui.

***Et j'ai remarqué justement dans les recherches que j'ai fait un petit peu, une espèce de paradoxe, c'est-à-dire vous avez entendu parler des packages dynamiques ?***

Les plateaux dynamiques, oui.

***Oui, c'est ça. C'est-à-dire que maintenant c'est possible pour un client à travers de plateformes de faire, en fait, son propre « à la carte » ou son propre « sur mesure » tout seul. Et on peut rentrer dans une espèce de, voilà, de « personnalisation de masse ». Alors est-ce que vous pensez que le sur mesure peut être une manière de nouer un lien avec le client ou est-ce qu'on va justement vers une perte du lien à travers une grande individualisation ?***

Bonne question. Jusqu'où peut aller le sur-mesure ? C'est compliqué, ça. Alors là c'est le webmaster qui fait un site mettant des packages que l'on peut monter à la carte. Package après package. C'est un gros boulot de préparation de chaque package pour s'assurer que ces packages puissent s'enchaîner les uns après les autres. Ça permet de répondre à ce quantitatif et ça existe effectivement. C'est un énorme boulot en back-office, colossal. Quelque part c'est mon rêve. C'est mon rêve de l'avoir mais je l'ai pas donc... C'est pour ça que c'est un rêve d'ailleurs. Mais c'est un outil qui existe et qui permet de répondre à cette quantité. Mais pour moi elle va être limitée à un moment.

***D'accord, et elle va être limitée par quoi à votre avis ?***

Au manque de connaissance du client. Bon, je prends les États-Unis. Moi je veux aller visiter New York. Allez, Package 1, 3 nuits New York, package 2... je veux aller à Hawaii. N'importe quoi, hein, mais bon. Est-ce que j'ai un avion qui va aller de New York à Hawaii ? Bah non, ça n'existe pas, il faut transiter quelque part. Mais ça, il y a qu'un pro qui pourra le dire. Et c'est tellement de combinaisons à monter ! Voilà, bon. Après, il y a des choses... Par contre, on peut rentrer dans un package, mettre des moules qui peuvent s'enchaîner. Je suis à New York, tiens je veux aller en Floride. Bah oui, ça, ça marche. Ça tu peux l'enchaîner. Mais bon, faut être logique. Je suis en Floride, je veux aller à Cuba. Bon, il y a 3 ans... Même il y a 2 ans on pouvait pas le faire. Il y avait pas d'avions, et pourtant c'est à 2h en bateau. Tu vois, et pourtant on regarde une carte, « tiens j'aimerais bien combiner ça ». Bah oui on peut le faire, mais que depuis seulement l'année dernière, quoi, tu vois c'est pas vieux. Mais bon il faut la connaissance terrain. Mais bon, pour répondre à ton questionnaire, effectivement c'est déjà une belle passerelle pour avancer dans le quantitatif, bien sûr.

***D'accord. Mais vous pensez toujours que ce serait... Ce que vous avez mentionné, que ce soit un rêve ? Parce que justement c'est compliqué à mettre en place, parce que c'est peut-être pas forcément rentable directement ou parce qu'il n'y a pas ce lien qui manque avec le client qui fait qu'on aura quelque chose d'équivalent à du vrai sur-mesure en face-à-face ?***

Oui, c'est un boulot de conception en webmaster, en programmation qui est absolument colossal. Et le temps passé, le cout de salaire pour créer ça... Pour moi c'est énorme. Mais bon je sais que ça existe, il y en a qui arrivent à le faire. Mais bon, il y a des moments c'est vite limité et t'arrives sur la rubrique « nous interroger » parce que le serveur marche plus, il est plein, il comprend pas. Donc « nous interroger », ça revient à ce qu'on a fait quoi, effectivement, c'est-à-dire à repartir par une formule à la carte avec une vraie question-réponse téléphonique ou visuelle. Mais en tout cas c'est l'avenir, c'est sûr, c'est sûr, c'est sûr. Tu penses à Evaneos, par exemple ?

***Il me semble qu'ils l'ont fait oui, je crois.***

Voilà, Evaneos eux ils l'ont fait, ils font 150. 150 personnes. Bon, il y a pas grand-chose, les gars. Mais par contre c'est énorme. Beau travail de mise en place de plein de petits programmes à la carte. Qui sont souvent montés par les réceptifs, d'ailleurs, eux-mêmes. Donc chaque pays a monté son petit itinéraire qu'ils mettent en ligne et ça donne plein de

petits exemples possibles que les gens peuvent piocher et monter, quoi. Mais après il y a un échange téléphonique avec un collaborateur, entre le client et le collaborateur, effectivement.

***Oui. C'est-à-dire que c'est du package dynamique, mais ça reste intermédié. C'est-à-dire qu'il y aura quand même quelqu'un entre le client et son voyage ?***

Oui, oui, oui. À un moment ou à un autre, toujours. En sur-mesure, je parle. En sur-mesure. Et heureusement d'ailleurs. Heureusement.

***D'accord.***

Mais il y a du boulot à faire là-dessus !

***C'est-à-dire que vous envisagez de le faire ?***

Ah bah oui. Bah oui, c'est la suite logique. Sauf que bon, moi, j'ai pas le temps. Mais quelqu'un de motivé qui a envie de se lancer là-dedans... Moi je suis créateur de boulot par rapport à ça dans 2 ans, c'est clair... !

***Ok ! Bon en tout cas merci, moi c'est bon j'ai posé mes questions c'est super.***

C'est bon ?

***Oui, je vous remercie, vous m'avez donné plein d'infos !***

Ok, bon ben maintenant tu as des pistes à exploiter, allez.

***Merci, merci beaucoup !***

Au revoir !

## **Annexe F : Retranscription d'entretien avec Mme. A**

***Bonjour. Merci d'avoir avoir accepté de réaliser cet entretien. Est-ce que vous pourriez me présenter rapidement votre entreprise et votre activité dans l'entreprise ?***

Alors Thomas Cook France c'est un département du groupe Thomas Cook. Nous avons 220 agences intégrées plus des agences franchisées sur la France. Donc moi je fais partie d'une agence intégrée, je suis responsable agence de l'agence [XXX] qui comprend 4 personnes, voilà. J'ai 3 collaboratrices avec moi.

***D'accord, merci beaucoup. Et du coup je voudrais poser des questions vis-à-vis de l'implication de Thomas Cook dans les packages dynamiques, c'est-à-dire les packages personnalisables par les clients. Et je voudrais savoir si vous pouviez répondre à quelques questions à ce niveau-là.***

Oui, oui.

***Alors j'aimerais aborder dans un premier temps les facteurs sociologiques de la personnalisation. Est-ce que vous pouvez me parler de cette tendance chez les consommateurs, pourquoi d'après vous ils viennent chercher des voyages personnalisés ?***

Parce que les personnes qui viennent en agence cherchent avant tout un séjour personnalisé. Sinon ils vont sur Internet, ils font 3 clics et ils achètent leur séjour tout packagé, tout simplement. Donc s'ils viennent, s'ils nous contactent en agence, s'ils se déplacent en agence, c'est pour avoir un service personnalisé, tout simplement. Et du conseil, et voilà.

***D'accord. Et est-ce que vous pourriez me décrire un petit peu les packages personnalisés que vous proposez à Thomas Cook ?***

Alors Thomas Cook et les packages personnalisés, ça peut commencer tout simplement par notre marque Jet Tours, pour laquelle on a la possibilité, à travers notre serveur, de proposer au client des packages dynamiques en choisissant la compagnie aérienne qu'ils souhaitent, les jours de départ, 'fin personnaliser complètement... Ajouter des excursions, ajouter des prestations annexes, différents forfaits, location de voiture ou autre, hein... Je sais pas, voilà découverte de la destination... Donc ça c'est possible à travers Jet Tours. Après, on a différents autres prestataires qui nous permettent de monter à la carte complètement tout type de projet sur toute destination, voilà. Donc c'est en fonction du souhait du client, des conseils qu'on peut lui apporter... On monte complètement à la carte les projets. Donc les billets

d'avion ou pas, les itinéraires, les excursions, voilà, les combinés... Tout ce qu'ils veulent comme ils veulent.

***D'accord. Et est-ce que cette personnalisation, elle est accessible uniquement aux personnes qui vont en agence ou est-ce qu'ils peuvent le faire depuis chez eux aussi ?***

Non, ils peuvent pas leur faire chez eux. Sauf à un prestataire pour lequel nous montons les projets pour eux. Après on leur envoie un lien qui leur donne la possibilité de modifier ce projet et d'apporter quelques éléments complémentaires, éventuellement, tranquillement chez eux. Après ils nous renvoient le projet modifié ou pas et là on peut le finaliser avec eux.

***D'accord. Du coup, vu que vous faites des packages dynamique, pourquoi, selon vous, le package dynamique serait un argument concurrentiel aujourd'hui ?***

Parce que le client cherche avant tout le meilleur rapport qualité-prix, hein. Donc c'est principalement, a priori, le package dynamique qui peut l'apporter.

***D'accord. C'est-à-dire que vous pensez que les packages dynamiques sont plus qualitatifs par rapport aux packages figés ?***

Ah non, c'est pas une question de qualitatif là, moi je vous parle de rapport qualité-prix, fin de prix avant tout, de prix avant tout. Si on prend un exemple tout basique : les forfaits République Dominicaine, par exemple. On a des blocs-sièges sur des vols. Donc à partir de ces blocs-sièges on a des tarifs établis, les vols, les transferts à l'hôtel. Il se peut, présomptuellement, principalement avec les départs de province, quand même puisque nous sommes à Toulouse, qu'en changeant la compagnie aérienne et en se servant des packages dynamique, on puisse trouver des meilleurs tarifs, tout simplement. Avec plus de flexibilité sur les dates et plus, donc, de personnalisation sur les forfaits.

***D'accord, ce qui fait que l'avantage du package dynamique, c'est de pouvoir proposer un produit personnalisé au client qui en même temps lui garantit le meilleur prix ?***

Voilà.

***D'accord, et un dernier...***

Et lui permet aussi éventuellement, juste pour l'aérien, de choisir s'il veut aussi une classe affaire, une classe premium... Voilà, fin toujours dans la personnalisation.

***D'accord, d'accord. Et du coup d'après vous, comment est-ce que le package dynamique se différencie des packages fermés, peut-être d'un point de vue un peu plus technique ? Est-ce que c'est plus compliqué à mettre en place ?***

Alors là, je peux pas répondre, puisque moi je... moi je ne fais que vendre, donc, j'utilise les serveurs. Après, c'est... Ce sont les techniciens et les informaticiens qui mettent en place tout ça, je... Techniquement, moi je ne fais que me servir des serveurs, des différents serveurs pour trouver la meilleure offre et le meilleur package dynamique.

***D'accord, alors d'un point de vue justement plus de la vente, quel lien faites-vous entre personnalisation et fidélisation ? Est-ce que vous pensez que c'est plus facile de fidéliser des clients quand vous leur vendez un package dynamique ?***

Oui, bien sûr, puisque en fait c'est... Le package dynamique et la personnalisation c'est tout le cœur de notre métier, donc c'est ce qu'on peut apporter au client, donc bien sûr c'est une fidélisation, c'est comme ça qu'on le fidélise. En lui montrant qu'on fait des recherches et qu'on va au plus profond, au plus loin du sujet pour être en accord avec ce qu'il recherche, bien sûr, bien sûr.

***D'accord. Et est-ce que vous pensez maintenant que ça fait partie de l'image de marque de Thomas Cook justement, cette personnalisation ? C'est quelque chose qui le différencie de ses concurrents ?***

Ah, bien sûr, bien sûr, bien sûr, bien sûr. C'est le plus important oui, enfin pas le plus important, mais c'est une des lignes conductrices de Thomas Cook oui, la personnalisation.

***Ça fait longtemps que Thomas Cook s'est lancé dans la personnalisation et les packages dynamiques ?***

Oh oui, fin là je saurais pas dire précisément depuis quand, mais oui oui bien sûr. On n'était peut-être pas complètement les précurseurs mais on s'est lancés là-dedans très très rapidement oui, avec nos serveurs propres. Chez Jet Tours en premier, évidemment, et puis après beaucoup d'autres prestataires ont suivi, et comme nous sommes aussi Thomas Cook revendeur des autres prestataires, bien sûr, bien sûr.

***D'accord. Et vous, dans votre métier, vous avez vu cette personnalisation s'installer au fur et à mesure, ça a été... ?***

Ah de plus en plus, bien sûr, bien sûr. C'est la tendance hein, c'est la tendance. Il y a de toute façon de moins en moins de vols affrétés parce que les risques encourus sont énormes, donc il y a, c'est vrai, un certain désengagement sur les vols affrétés, et la politique c'est de basculer sur les packages dynamiques avec les compagnies régulières pour justement minimiser les couts, les investissements et les risques.

***D'accord.***

Et ce n'est pas que Thomas Cook, c'est assez général.

***D'accord. Et d'ailleurs, comment est-ce que ce package dynamique se met en place dans une entreprise ? Est-ce qu'il faut des outils particuliers, est-ce qu'il y a des négociations particulières avec les compagnies ? Est-ce que vous savez un peu comment ça se construit ce type de package ?***

Alors, fin... Tout au moins chez Jet Tours, oui il y a des négociations avec les compagnies, mais après, notre système nous permet d'aller piocher le meilleur tarif directement dans les stocks des compagnies à l'instant T, voilà. Donc notre serveur nous permet ça. Ce qui fait qu'on va directement chercher les meilleurs tarifs dans toutes les compagnies, hein, que ce soit du low cost ou des vols réguliers à l'instant T, voilà, donc à la base c'est ça. Après c'est vrai que, à charge de nos informaticiens de monter tous les produits, toutes les compagnies aériennes dans le serveur... On n'y est pas complètement, hein ! \*rires\*. Big Data ! On n'y est pas complètement mais de jours en jours ça s'améliore ! Là encore, la semaine dernière, on vient d'avoir des nouvelles fonctionnalités (chez Jet Tours, hein, puisque je parle quand même de Jet Tours en premier), des nouvelles fonctionnalités qui font évoluer le système et le package dynamique. Et qui m'ont permis hier soir, tout simplement, de proposer le meilleur tarif pour un tout basique week-end à Rome, mais qui permet, en proposant le meilleur tarif sur le forfait de base avion-hôtel, qui a permis à ma cliente de rajouter des excursions, de rajouter des transferts privés, de rajouter différentes choses. Donc c'est presque tout bénéfice pour l'agence, voilà.

***D'accord. Et du coup il y a vraiment des outils à savoir manipuler, enfin des outils qui vous permettent aujourd'hui, qui vous facilitent la tâche aujourd'hui ?***

Ah oui, oui, heureusement oui. Oui, oui, heureusement.

***D'accord. Maintenant j'aurais peut-être plus une question au niveau de la rentabilité des packages dynamiques. Alors quelles sont vos politiques de marges et de commissions sur***

***les packages ? Est-ce que vous gagnez plus sur une vente en package dynamique ou qu'en package classique, par exemple ?***

Eh non, on gagne moins !

***Vous gagnez moins ?***

On gagne moins, hm hm. On gagne moins forcément puisqu'on va piocher en direct sur les compagnies aériennes, donc même certains prestataires peuvent ne pas nous commissionner du tout sur l'aérien.

***D'accord. C'est-à-dire qu'après c'est à vous de rajouter vos... ?***

Voilà. Donc après il faut rajouter des frais ou des prestations... des prestations annexes. Des ancillaries. Les fameux ancillaries, voilà.

***D'accord, oui oui.***

Après, pour grossir un tout petit peu le dossier. Mais bon c'est pas toujours possible, mais c'est vrai qu'on a une commission qui est moindre, oui, on est d'accord. Donc en termes de rentabilité, c'est pas la meilleure solution. Mais au jour d'aujourd'hui, c'est vrai qu'on en vend de plus en plus, voilà.

***D'accord. Et est-ce que ça vous prend plus de temps, de mettre en place un package dynamique ?***

De mettre en place, pardon... ?

***Un package dynamique.***

Ah mais bien sûr. Bien sûr, puisque... Alors, on n'a pas... Enfin... En fonction des différents tour-opérateurs, on n'a pas accès directement toujours aux meilleurs tarifs ou à la meilleure solution. Ou alors ils nous proposent, en prenant des vols qui sont pas sur les meilleurs horaires... On peut arriver à 23h le soir et partir à 5h du matin pour avoir le meilleur tarif : sur un court séjour, c'est pas toujours avantageux. Ou alors ils nous mettent des escales tout à fait improbables sur les longs courriers avec éventuellement aussi des changements d'aéroport... Donc il faut être très attentif et oui, oui, ça nous fait perdre du temps, on est d'accord. Un peu.

***D'accord.***

Après, avec l'expérience, on sait directement... On commence à savoir sélectionner les compagnies, et... On a une idée globale, quand même, on peut y aller un peu plus directement. Mais ça nous fait perdre du temps, oui. Le temps de vérifier les horaires, les... si il y a des bagages, pas de bagages... Enfin, différentes choses.

***D'accord. Alors maintenant j'aimerais évoquer un petit peu la relation au numérique avec la personnalisation. Donc vous m'avez dit que vous aviez justement cet outil qui vous permettait d'avoir accès en temps réel aux tarifs. Qu'est-ce que vous pensez que ça a changé, le numérique, aujourd'hui, dans le métier de tour-opérateur ?***

Ah bien sûr, oui oui. Tout est... Bien sûr, le numérique c'est le plus important, oui oui. Tout le monde, de toute façon, a basculé dans le numérique, et... Bien sûr, bien sûr.

***D'accord. Et, donc du point de vue du consommateur, on sait que maintenant il a accès à beaucoup plus de choses. Mais du point de vue aussi du tour-opérateur, c'est quelque chose qui vous a permis de développer des outils comme ceux-ci, et de développer les packages dynamiques. Et, je voulais un peu aborder, forcément, je pense que vous vous y attendiez, le thème du Big Data, forcément.***

Oui.

***Alors, d'un côté, c'est emmagasiner des informations sur les compagnies aériennes, etc. Mais c'est aussi emmagasiner des informations sur le consommateur, puisque c'est ce qui est un peu essentiel pour le package dynamique. Alors dans quelle mesure vous pensez que ce Big Data influence la production de voyages, notamment dans la personnalisation ?***

Ah oui, c'est ce qui va influencer en premier la personnalisation, puisque, à terme, le Big Data va permettre de connaître le client, de cibler le client, d'envoyer des messages au client directement en fonction de sa personnalisation, de ses envies, de ses modes de consommation... Donc tout ça, c'est déjà en place, hein. On y arrive, on y est déjà, on y est déjà, donc... Et dans les agences, c'est vrai qu'on est chargés aussi de collecter le plus d'informations et de remplir des tableaux, des fichiers, des... Enfin ça aussi c'est un travail en plus, on va dire. Mais qui permet après, qui nous permettra à terme, et qui nous permet déjà, de mieux cibler le client et de lui envoyer des SMS, de lui envoyer des mails de personnalisation correspondant à ses attentes. Il est certain que quand on peut dire... Enfin on rentre toutes les données du client, c'est-à-dire qu'on sait qu'il est déjà parti au Sri Lanka,

en Chine, aux Etats-Unis... On va pas forcément lui envoyer des publicités, des SMS ventant ces destinations. On ciblera d'autres destinations qui compléteront ses souhaits de voyages. Donc tout ça, oui, bien sûr, ça c'est un très très gros travail chez Thomas Cook de tous nos services qui gèrent le Big Data, et c'est vrai que c'est totalement d'actualité. Donc on a eu des conférences, des formations, des, voilà... C'est totalement d'actualité, oui.

***D'accord.***

C'est l'avenir.

***[...] (16:50 – 17:30)***

Le Big Data... Voilà. Et nous on appelle ça aussi le CRM chez nous. Donc c'est... Non non, c'est totalement d'actualité, voilà, totalement.

***D'accord.***

C'est l'avenir, hein, de toute façon. Alors pas uniquement de Thomas Cook, hein.

***Oui oui.***

De toutes les entreprises dans le commerce en général hein, il y a pas que nous évidemment.

***Oui, justement, parce que je me pose aussi la question de savoir que l'objectif principal de ce Big Data c'est de pouvoir connaître au mieux le client et de pouvoir faire des propositions qui sont beaucoup plus ciblées.***

Oui.

***Mais est-ce que pour le client, ce serait pas une source d'angoisse, est-ce que c'est vraiment éthique, ce Big Data, c'est-à-dire collecter autant d'informations ? Et est-ce que certains clients pourraient, à votre avis, prendre peur et ne pas vouloir justement donner ces informations à des grands groupes ?***

Ah oui oui mais ça bien sûr. Nous, ça on le voit à l'agence tous les jours, des clients qui veulent pas qu'on communique leur mail, ni leur téléphone. Donc, ça c'est... De notre côté il y a le client qui sature aussi hein, donc... Qui sature de l'envoi de tout le monde, de toutes ces publicités, de tous ces mails, de toutes ces questions qu'on lui pose sans arrêt. Non non, mais... C'est vrai que le client peut prendre peur, oui bien sûr, bien sûr. Il faut le faire en douceur, en douceur. Et nous d'ailleurs on vient de lancer chez Thomas Cook sur le site, alors, un petit robot rigolo à qui on peut s'adresser pour poser des questions et avoir des

réponses. Un chatbot, voilà. On a un tout nouveau petit Tom robot chatbot, donc voilà. Qui est quelque chose de très très ludique pour justement essayer de collecter quelques informations pour, voilà, pour le Big Data, entre autres.

***D'accord. Et, alors justement, j'ai une question. Est-ce que le Big Data, vous pensez que c'est suffisant aujourd'hui, ou est-ce qu'on a quand même besoin de rapport humain ? Est-ce que vous pensez que le package dynamique a vocation à être intermédié ou désintermédié dans le futur ?***

Bah, moi je ne peux répondre qu'on a besoin de rapport humain, sinon mon métier est mort et je suis directement renvoyée à la retraite et toutes mes collègues aussi. Non non, mais bien sûr qu'on aura toujours besoin de l'humain. Bien sûr qu'il y aura toujours besoin de quelqu'un en face. Même dans les prospectives les plus pessimistes, là aussi on a eu des conférences de chercheurs qui démontrent que de toute façon, l'humain sera toujours là. Maintenant il faut que l'humain en question s'adapte, et s'adapte et se remette en question et surtout s'adapte. Donc, tout... peut-être la prochaine révolution dans notre métier ça va être l'adaptation de l'humain à, justement, toutes ces données informatiques et tout ce Big Data. Et est-ce que dans les agences, on sera capables de complètement s'adapter, et voilà... Donc ça c'est l'interrogation première, mais bien sûr que de toute façon... Enfin, c'est même pas une interrogation, ce sera une obligation de s'adapter. Sinon notre métier va mourir. Mais bon, pas tout de suite, on est d'accord. Mais à terme, peut-être. On a... Si on veut que l'humain résiste, il va falloir qu'on s'adapte, oui.

***D'accord. Ben justement, j'ai assisté à une conférence là, la semaine dernière pendant les journées professionnelles où il y avait un intervenant qui nous disait justement qu'aujourd'hui on observe de plus en plus, bah voilà, l'informatisation des processus. Et il expliquait justement que ce qui ferait la différence, ce serait justement les compétences. C'est à dire que les tâches simples pourraient être effectuées informatiquement. Mais ce qui resterait, et ce dont on aurait toujours besoin, c'est de l'humain. Mais de l'humain qui ait des compétences en plus de ces machines. Qu'est-ce que vous en pensez de ça ?***

Bien sûr, bien sûr. C'est la compétence de l'humain, bien sûr bien sûr. Il a rien inventé, celui qui a fait la conférence. Donc c'est pour ça que, les compétences, et ben il faut qu'on s'auto-forme, il faut qu'on voyage. C'est notre expérience qui compte, c'est notre culture générale qui compte. Tout compte, maintenant. Parce que bien sûr, le... vendre un hôtel c'est facile, hein, le client il va voir l'hôtel sur internet. La destination, ce qu'il va voir il peut aussi très

bien trouver toutes les informations sur Internet. Mais ce qui compte, c'est l'expérientiel, c'est la culture générale... Voilà, donc... C'est la valeur ajoutée du vendeur, du vendeur, de l'agent de voyage hein, tout simplement. Parce que tout ça il le trouvera jamais sur Internet. Voilà. Donc bien sûr que les tâches de base, bien sûr que ça peut en 3 clics se trouver sur... se faire sur Internet, bien sûr.

***D'accord. Et est-ce que vous pensez aussi qu'il y a cette notion de assurance ? De savoir qu'on a quelqu'un en face qui peut justement... Parce que souvent, le client qui se retrouve seul sur Internet, il est pas forcément sûr de ce qu'il achète, surtout si c'est très loin... ?***

Voilà, aussi, oui bien sûr, ce besoin de assurance est primordial, bien sûr. Parce que s'il y a le moindre grain de sable, Internet ça va pas trop l'aider, hein, on est d'accord. Tandis que là, il s'est trouvé son agent de voyage pour dire « Au secours, mon transfert il a un quart d'heure de retard, qu'est-ce que je fais ? », voilà. Ou « mon transfert m'a oublié, qu'est-ce que je fais ? », voilà. Ou « ma chambre elle a pas une jolie vue, c'est un vrai scandale, téléphonez à l'hôtel pour arranger ça ! », voilà. Bon enfin, ça c'est un détail. Mais, bien sûr, oui.

***D'accord.***

Ça c'est juste du vécu très très très très récent, voilà.

***D'accord. Oui d'ailleurs ça me fait penser à une question. Je sais pas si, vous saurez, peut-être ? Comment est-ce que ça s'organise la responsabilité juridique par exemple dans le cadre d'un package dynamique ? Est-ce que c'est directement vous les responsables, est-ce que c'est les compagnies si par exemple s'il y a un problème de vol ? Est-ce que vous savez ça ?***

Ah non, ça j'ai pas le détail, mais dans la mesure où c'est nous qui vendons le voyage, donc nous sommes responsables. Après si la compagnie aérienne a 6h de retard ou autre, on va se retourner contre la compagnie aérienne. Mais package dynamique, dans la mesure où c'est nous qui le vendons, de toute façon nous sommes responsables, hein... Voilà. Bon après, tous les détails juridiques, ça il faudra voir avec... Non, moi j'ai pas.

**[...] (25:05 – 20:13)**

Mais autrement, toute façon le produit qu'on vend nous, c'est sûr que si il y a un problème, c'est nous qui sommes responsables, hein. Donc voilà, bien sûr. C'est comme un package

normal, qu'il soit dynamique ou pas dynamique. Dans la mesure où il est vendu dans une agence, et quel que soit le prestataire, de toute façon, on est responsables.

***D'accord. Alors j'aimerais évoquer donc, pour terminer, une dernière question. C'est par rapport à un paradoxe. C'est-à-dire que la personnalisation donc supposerait un rapprochement entre producteur et voyageur.***

Oui.

***Mais avec la venue d'Internet, notamment des packages dynamiques où le client peut réaliser de manière plus autonome son voyage, est-ce que la personnalisation nous amène vers un plus grand contact, ou justement vers une perte du lien ? Et est-ce que le package dynamique intermédié peut être une manière de renouer ce lien ?***

Alors bon, ça c'est complexe. La désintermédiation, et l'intermédiation agence... Là, non, enfin je... Moi je suis optimiste, je pense que de toute façon le lien il sera toujours avec l'agence de voyage. Donc, la désintermédiation... Il y aura toujours des personnes qui voudront s'organiser tout seul et passer sur Internet et créer leur projet directement sur Internet. Ca, des individualistes il y en aura de toute façon... Mais est-ce qu'il y en aura plus qu'avant ? Je suis pas sûre, je suis pas sûre... Nous entre autres, il y a un certain retour dans les agences. Des personnes qui sont allées réserver sur Internet, et qui reviennent en agence aussi. Qui ont eu quelques soucis aussi. Donc, non je pense que le lien ne sera pas coupé, non, non.

***D'accord.***

Enfin, après, il faut comme je vous disais, évoluer, être performant surtout, être très très performant. Et l'agent de voyage de base d'il y a 15 ans, c'est plus le même que celui de maintenant. Il y a 15 ans, on réservait un forfait basique tout simple. Et maintenant c'est vrai qu'on va de plus en plus dans les agences, tout au moins vers la personnalisation des produits, des packages dynamiques, des itinéraires à la carte, voilà, et qui demandent des compétences très très larges et très approfondies, surtout.

***D'accord. Et du coup, voilà, pour terminer, au niveau justement de ce que vous m'avez parlé, du Big Data, que vous collectez énormément d'informations dans le but de personnaliser le plus les offres, est-ce que vous pouvez me parler de l'expression qu'on a déjà entendu qui s'appellerait « personnalisation de masse » ? Est-ce que ça vous parle ?***

[...] (28:16 – 28:37).

Ca, tout le monde y va, tout le monde s'y met, hein. Donc le groupe Thomas Cook aussi. Le but, nous, c'est vrai que c'est d'avoir un très très grand, très large... ce qu'ils appellent CRM, le plus important possible pour pouvoir récupérer le plus de clients possible, on est d'accord, oui oui, ça c'est important aussi. C'est important. Donc c'est une des tendances de tous les grands groupes aujourd'hui. Essayer d'attirer de plus en plus d'informations sur de plus en plus de clients. De compléter des fichiers, d'agrandir des fichiers. Et, oui... c'est un de nos challenges chez Thomas Cook, oui. Développer tous ces fichiers-là, oui. Et ça fait partie des choses primordiales pour le développement du groupe de Thomas Cook France. Voilà.

***D'accord, et bien normalement je pense que c'est bon, j'ai pu poser toutes mes questions.***

Je sais pas si j'ai pu vous aider un peu, mais bon.

***Ah si si totalement, merci beaucoup, merci beaucoup. Mais en tout cas merci d'avoir accepté de prendre du temps pour me répondre en tout cas.***

Avec plaisir, au revoir.

***Et puis très bonne journée, merci, au revoir !***

Au revoir !

## **Annexe G : Guide d'entretien qualitatif probatoire avec Voyageurs du Monde**

Q1. Pouvez-vous me présenter rapidement votre entreprise et votre activité ?

Q2. Vous êtes sur le créneau du sur-mesure et du voyage à la carte. Que pensez-vous de la place des techniques de personnalisation (productive et marketing) dans les stratégies des acteurs du tourisme ?

*Q2.1. Pensez-vous que la personnalisation soit un argument concurrentiel ? Pour quelles raisons ?*

*Q2.2. Quel lien faites-vous entre personnalisation et fidélisation ?*

*Q2.3. Pourquoi la personnalisation est-elle au cœur de la stratégie de Voyageurs du Monde ?*

Q3. Quelles compétences sont nécessaires pour faire du bon sur-mesure / à la carte ?

*Q3.1. Y a-t-il des outils à maîtriser ?*

*Q3.2. Les conseillers doivent-ils être experts en leur matière ?*

Q4. Quelles sont les contraintes majeures lors de la réalisation de voyages sur-mesure ? La personnalisation est-elle complexe à mettre en place ?

*Q4.1. Le sur-mesure est-il rentable par rapport aux packages fixes ?*

*Q4.2. Y a-t-il des risques ?*

*Q4.3. La contrainte du temps passé sur chaque client dans le sur-mesure peut être contraignante. Comment arrivez-vous à satisfaire chaque client et à être compétitif ?*

Q5. Selon vous, qu'a apporté la digitalisation sur le marché du tour operating ?

*Q5.1. Les rôles de producteur et distributeur ont-ils changé ?*

*Q5.2. Les comportements ont-ils changé ? Les rapports au voyage ?*

*Q5.3. Sommes-nous en train de perdre le lien traditionnel entre agent sur-mesure et voyageur ?*

*Q5.4. Pensez-vous que la digitalisation ait des limites ?*

Q6. Pensez-vous que nous soyons dans une logique de personnalisation de masse ?

Q7. Que pensez-vous du Big Data, et de la collecte massive d'informations sur les voyageurs de manière générale ?

*Q7.1. Cela vous permet-il de mieux personnaliser ?*

*Q7.2. Pensez-vous que cela puisse faire peur aux clients ?*

Q8. Que pensez-vous des packages dynamiques, où les clients peuvent réaliser seuls leur voyage sur Internet, sans forcément avoir d'interlocuteur, seuls face à une plateforme ?

*Q8.1. Pensez-vous que les agents de voyage restent indispensables dans la personnalisation ?*

*Q8.2. Comment pourrions-nous concilier digital et humain ?*

*Q8.3. Les conseillers doivent-ils être hyperspécialisés ? Leur rôle est-il dans la assurance ?*

## Annexe H : Questionnaire quantitatif à administrer aux clients de Voyageurs du Monde

Figure 9 : Captures d'écran du questionnaire quantitatif

**Enquête auprès des clients de Voyageurs du Monde**

Dans le cadre de mon mémoire de Master ayant pour thème les enjeux de la personnalisation dans les stratégies des tour-opérateurs, je cherche à comprendre les motivations et les ressentis des clients d'une entreprise de voyage spécialisée sur ce marché. Cette enquête s'adresse aux clients ayant acheté au moins une fois un séjour chez Voyageurs du Monde.

**\*Obligatoire**

**Quels types de produits achetez-vous chez Voyageurs du Monde ? \***

Voyages sur-mesure

Packages fixes prêts à la vente

Autre : \_\_\_\_\_

Si vous avez coché cette case à la réponse précédente, pour quelles raisons vous intéressez-vous aux voyages sur-mesure ?

Votre réponse \_\_\_\_\_

---

**Combien de voyages chez Voyageurs du Monde avez-vous déjà acheté ? \***

Un seul

Entre 1 et 3

Entre 3 et 5

Entre 5 et 10

Plus de 10

**Comment considérez-vous votre expérience chez Voyageurs du Monde ? Avez-vous été : \***

Très satisfait

Relativement satisfait

Relativement peu satisfait

Non satisfait

**Pour quelle raison principale avez-vous été satisfait, ou non satisfait ? \***

Votre réponse \_\_\_\_\_

Comment définiriez-vous Voyageurs du Monde en 3 mots ? \*

Votre réponse \_\_\_\_\_

Pour quelles raisons voyagez-vous avec Voyageurs du Monde ?  
Vous pouvez sélectionner jusqu'à 5 critères. \*

- La possibilité de voyager en sur-mesure
- Le prix
- Le gain de temps
- L'expertise des conseillers
- La proximité de l'agence à votre domicile
- L'habitude (déjà effectué plusieurs voyages satisfaisants)
- La notoriété du groupe
- La qualité des séjours proposés
- La rassurance de voyager avec une agence
- Les services complémentaires (assistance, carnets de voyages...)
- Autre : \_\_\_\_\_

Mis à part un voyage réussi, quels critères sont essentiels pour vous inciter à revenir dans une agence de voyage après un premier voyage ? Vous pouvez sélectionner 3 critères. \*

- L'impression d'avoir été correctement conseillé
- La sympathie des conseillers
- L'envoi d'une publicité qui vous a fait envie
- Un bon suivi après le voyage (questionnaire de satisfaction, discussion avec les conseillers...)
- Autre : \_\_\_\_\_

Quel moyen privilégiez-vous pour obtenir un devis chez Voyageurs du Monde ? \*

- Passage dans une agence
- Téléphone
- Mail
- Via le site Internet
- Autre : \_\_\_\_\_

Appréciez-vous de recevoir des offres de voyages personnalisées par mail ou téléphone ? \*

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non

Voyez-vous un problème à communiquer des informations personnelles pour obtenir un voyage personnalisé ? \*

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non

Voyez-vous un problème à communiquer des informations personnelles pour recevoir des offres personnalisées par mail ou téléphone ? \*

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non

Avez-vous déjà composé vous-même votre voyage sur Internet, sans passer par une agence ? \*

- Oui
- Non

Si oui, quel mode de réservation avez-vous préféré ?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Préférence pour le voyage composé vous-même	<input type="radio"/>	Préférence pour le voyage acheté chez Voyageurs du Monde									

Si oui, pour quelles raisons avez-vous préféré passer par Internet ?

Votre réponse

Seriez-vous prêt à réserver un voyage personnalisé auprès d'une agence en ligne (sans possibilité de contact avec un agent) ? \*

- Oui
- Non

Si oui ou non, pour quelle(s) raison(s) ? \*

Votre réponse

**Sexe \***

- Homme
- Femme

**Âge \***

- Entre 18 et 25 ans
- Entre 26 et 34 ans
- Entre 35 et 44 ans
- Entre 45 et 64 ans
- 65 ans ou plus

**ENVOYER**

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Source : Auteur.

## TABLE DES FIGURES

---

FIGURE 1 : Histoire de la production.....	12
FIGURE 2 : Activité globale du 01/11/2016 au 30/10/2017 – Volume d'affaires et recette unitaire .....	13
FIGURE 3 : Différents types d'innovation selon l'OCDE.....	18
FIGURE 4 : Le modèle de maturité de la personnalisation.....	42
FIGURE 5 : Les quatre approches de la personnalisation .....	64
FIGURE 6 : Les étapes de la démarche de recherche .....	85
FIGURE 7 : Schéma simplifié des différents types de méthode de recueil de données .....	87
FIGURE 8 : Dates Clés (Voyageurs du Monde) .....	94
FIGURE 9 : Captures d'écran du questionnaire quantitatif .....	153

## TABLE DES TABLEAUX

---

TABLEAU 1 : TOP 10 des tour-opérateurs en Europe en 2012.....	14
TABLEAU 2 : Part de la France dans la production des TO en nombre de clients.....	14
TABLEAU 3 : Opérationnalisation des stratégies de coût et des stratégies de sophistication	50
TABLEAU 4 : Date, objectifs et thèmes abordés pour les entretiens exploratoires.....	89
TABLEAU 5 : Exploitation des données et principales informations issues des entretiens ..	90
TABLEAU 6 : Évolution du chiffre d'affaires par rapport à 2015 des principaux produits du Groupe en 2016 .....	96
TABLEAU 7 : Objectifs et méthodologie de recherche probatoire .....	102
TABLEAU 8 : Avantages et bénéfices pour les consommateurs comparés aux inconvénients (coûts, risques) des nouvelles technologies de l'information appliquées au tourisme.....	117

# TABLE DES MATIERES

---

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>4</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>6</b>
<b>PARTIE 1 : ENTRE ÉVOLUTION DES STRATÉGIES DES TOUR-OPÉRATEURS ET NOUVELLES EXIGENCES DES VOYAGEURS, L'ÉMERGENCE DE LA PERSONNALISATION</b> .....	<b>8</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA PRODUCTION TOURISTIQUE, UN SECTEUR COMPLEXE SUJET A DE NOMBREUX BOULEVERSEMENTS</b> .....	<b>9</b>
1. <i>Les tour-opérateurs : de leurs origines à aujourd'hui</i> .....	9
1.1. Définition et classification des tour-opérateurs .....	10
1.2. Les tour-opérateurs : d'où viennent-ils ?.....	11
1.3. Le marché des tour-opérateurs aujourd'hui.....	13
2. <i>Le package fixe pré-négocié : la recette de réussite des TO en réponse à la montée du tourisme de masse</i> .....	15
2.1. La montée du tourisme de masse.....	15
2.2. La création des packages fixes : une réponse à la demande croissante.....	16
3. <i>L'innovation en production : cadrage théorique et différentes stratégies innovantes qui ont marqué la production</i> .....	17
3.1. Cadrage théorique : qu'est-ce que l'innovation ?.....	18
3.2. Un secteur touristique en pleine révolution, propice à l'innovation en production.....	19
3.3. Le Big Data, une voie vers l'innovation du traitement de données.....	20
<b>CHAPITRE 2 : LES CONSOMMATEURS, LE DÉSIR D'ÉMANCIPATION MARQUÉ PAR DE NOUVEAUX COMPORTEMENTS TOURISTIQUES</b> .....	<b>23</b>
1. <i>Étude sociologique des besoins : l'envie d'émancipation et de différenciation, d'où nous vient-elle ?</i> .....	23
1.1. La montée de l'individualisme : une marque de notre société .....	23
1.2. L'émancipation : se retirer des carcans de la société et des valeurs liées au travail .....	25
1.3. Le désir de différenciation : entre intégration et ostentation.....	26
2. <i>Application au tourisme : le voyage, une manière de s'intégrer ou de se différencier ?</i> .....	27
2.1. Le voyage comme recherche de l'autre, mais aussi et principalement comme recherche de soi .....	27
2.2. Le voyage comme besoin de découverte.....	28
2.3. Le voyage comme différenciation sociale.....	28
3. <i>Le rejet du tourisme de masse, la montée du voyage individuel et personnalisé : la mise en avant de l'expérience d'un voyage unique</i> .....	30
3.1. Le rejet du tourisme de masse .....	30

- 3.2. Une modification de la structure du voyage vers une offre plus personnalisée  
31
- 3.3. L’imaginaire autour du « voyage unique et parfait » ..... 32

**CHAPITRE 3 : LE VOYAGE PERSONNALISÉ, UNE RÉPONSE DES TOUR-OPÉRATEURS A UNE TENDANCE BIEN MARQUÉE..... 33**

- 1. *L’importance d’Internet : des voyageurs plus informés, créateurs de leur propre imaginaire..... 33*
  - 1.1. L’arrivée d’Internet : les bouleversements du voyage et la création de nouveaux business models ..... 33
  - 1.2. Internet : une révolution qui change les méthodes d’achat des voyageurs.. 34
  - 1.3. Internet : une stratégie intégrée aux entreprises de production ..... 35
- 2. *La personnalisation comme une réponse à cette tendance ..... 36*
  - 2.1. Historique général de la personnalisation dans le secteur de la production : de l’aménagement d’escales jusqu’à la personnalisation complète ..... 37
  - 2.2. Le voyage sur-mesure..... 38
  - 2.3. Le voyage à la carte ..... 39
  - 2.4. Le package dynamique ..... 40
- 3. *Le one-to-one marketing : de la création personnalisée à la fidélisation..... 41*
  - 3.1. One-to-one : une proximité volontairement instaurée avec le client dans cette logique de différenciation ..... 41
  - 3.2. La personnalisation mène à la fidélisation ..... 42

**PARTIE 2 : LA PERSONNALISATION, DES ENJEUX COMPLEXES ..... 45**

**CHAPITRE 1 : BIEN QU’ELLE RÉPONDE À UNE TENDANCE EXISTANTE, LA PERSONNALISATION RESTE COMPLEXE À METTRE EN PLACE..... 46**

- 1. *Une volonté de liberté et de différenciation de la part des consommateurs marquée par un bouleversement du secteur de la production ..... 46*
  - 1.1. La mutation de la production marquée par un désintérêt pour les packages indifférenciés ..... 47
  - 1.2. Les offres personnalisées : des modèles qui montent..... 48
- 2. *La personnalisation comme outils stratégique..... 49*
  - 2.1. La personnalisation comme un axe stratégique..... 49
  - 2.2. La personnalisation : plus qu’un avantage, un véritable argument de vente qui participe à l’image de marque ..... 51
  - 2.3. La personnalisation comme moyen de fidélisation ..... 52
- 3. *Des contraintes compliquées à surmonter pour les TO ..... 53*
  - 3.1. La contrainte de la rentabilité ..... 54
  - 3.2. La contrainte des ressources et des compétences ..... 56
  - 3.3. Les risques financiers et juridiques ..... 59

**CHAPITRE 2 : NOUS SOMMES DANS UNE « PERSONNALISATION DE MASSE » ..... 62**

- 1. *Explication et enjeux du terme ..... 62*
  - 1.1. Un oxymore curieux entre personnalisation et masse ..... 62

1.2.	La personnalisation de masse : les enjeux du terme.....	63
2.	<i>Le Big Data au cœur de la personnalisation</i> .....	66
2.1.	Le Big Data et le CRM, ou comment collecter les informations client.....	66
2.2.	Les opportunités du Big Data pour les entreprises .....	68
2.3.	Les problèmes posés par le Big Data.....	69
3.	<i>Le paradoxe de la personnalisation</i> .....	70
3.1.	La personnalisation : une plus grande proximité agent-client.....	70
3.2.	La disparition du conseil .....	70
<b>CHAPITRE 3 : L’HUMAIN RESTE LA CLÉ DE LA PERSONNALISATION</b> .....		72
1.	<i>L’impact de la digitalisation sur la personnalisation</i> .....	72
1.1.	Les enjeux de l’intermédiation et de la désintermédiation .....	72
1.2.	Les limites de la production artisanale en face-à-face.....	74
1.3.	Les innovations du futur dans la personnalisation : l’ultra digitalisé ? .....	75
2.	<i>L’importance du contact humain dans la logique de personnalisation</i> .....	76
2.1.	Les limites de la digitalisation .....	77
2.2.	Le relationnel, le conseil et la rassurance : des notions essentielles.....	77
3.	<i>Vers un équilibre du digital et de l’humain ?</i> .....	79
3.1.	Les nouvelles innovations qui allient l’humain et le digital .....	79
3.2.	L’intelligence artificielle évolue, mais le conseiller restera-t-il expert ? ....	80
<b>PARTIE 3 : METHODOLOGIE ET TERRAIN D’ANALYSE</b> .....		83
<b>CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE EXPLORATOIRE</b> .....		84
1.	<i>Méthodologie de recherche</i> .....	85
1.1.	Explication de la méthode de recherche d’un mémoire .....	85
1.2.	Choix de la démarche de recherche .....	86
2.	<i>Création des guides d’entretien et analyse des résultats</i> .....	87
2.1.	Échantillonnage et création du guide d’entretien .....	88
2.2.	Réponses obtenues et analyse des entretiens.....	90
<b>CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DU TERRAIN D’ANALYSE, VOYAGEURS DU MONDE</b> .....		93
1.	<i>Voyageurs du Monde, un TO bien installé qui mise sur la personnalisation</i> .....	93
1.1.	Contexte de création et historique .....	93
1.2.	Résultats et place sur le marché.....	95
1.3.	Les valeurs de la marque autour de la personnalisation et la différenciation par rapport aux concurrents .....	96
2.	<i>Voyageurs du Monde, un tour-opérateur représentatif des hypothèses proposées</i> .....	98
2.1.	La personnalisation comme un outil à succès, mais compliqué à mettre en place.....	98
2.2.	Voyageurs du Monde : la consécration de la personnalisation de masse ? .	99
2.3.	Le voyage intermédié à travers les Cités des Voyageurs .....	99

<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RÉPONSE AUX HYPOTHÈSES</b> .....	<b>101</b>
1. <i>Choix de la méthodologie probatoire</i> .....	101
1.1. Présentation et justification des choix .....	101
1.2. La méthodologie qualitative .....	104
1.3. La méthode quantitative .....	106
2. <i>Les limites et les perspectives pour le Master 2</i> .....	109
2.1. Les apports, les limites du travail et éléments à apporter à l'étude .....	109
2.2. Perspectives pour la deuxième année de Master .....	110
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>114</b>
<b>TABLE DES ANNEXES</b> .....	<b>116</b>
ANNEXE A : Tableau des avantages et inconvénients des NTIC pour le consommateur ..	117
ANNEXE B : Guide d'entretien qualitatif (sur-mesure) .....	118
ANNEXE C : Guide d'entretien qualitatif (package dynamique) .....	119
ANNEXE D : Retranscription d'entretien avec M. X .....	121
ANNEXE E : Retranscription d'entretien avec M. B.....	131
ANNEXE F : Retranscription d'entretien avec Mme. A .....	140
ANNEXE G : Guide d'entretien qualitatif probatoire avec Voyageurs du Monde .....	151
ANNEXE H : Questionnaire quantitatif à administrer aux clients de Voyageurs du Monde .....	153
<b>ANNEXES NUMEROTEES</b> .....	<b>117</b>
<b>TABLE DES FIGURES</b> .....	<b>157</b>
FIGURE 1 : Histoire de la production.....	12
FIGURE 2 : Activité globale du 01/11/2016 au 30/10/2017 – Volume d'affaires et recette unitaire .....	13
FIGURE 3 : Différents types d'innovation selon l'OCDE.....	18
FIGURE 4 : Le modèle de maturité de la personnalisation.....	42
FIGURE 5 : Les quatre approches de la personnalisation .....	64
FIGURE 6 : Les étapes de la démarche de recherche .....	85
FIGURE 7 : Schéma simplifié des différents types de méthode de recueil de données .....	87
FIGURE 8 : Dates Clés (Voyageurs du Monde) .....	94
FIGURE 9 : Captures d'écran du questionnaire quantitatif .....	153
<b>TABLE DES TABLEAUX</b> .....	<b>158</b>
TABLEAU 1 : TOP 10 des tour-opérateurs en Europe en 2012.....	14

TABLEAU 2 : Part de la France dans la production des TO en nombre de clients.....	14
TABLEAU 3 : Opérationnalisation des stratégies de coût et des stratégies de sophistication	50
TABLEAU 4 : Date, objectifs et thèmes abordés pour les entretiens exploratoires.....	89
TABLEAU 5 : Exploitation des données et principales informations issues des entretiens ..	90
TABLEAU 6 : Évolution du chiffre d'affaires par rapport à 2015 des principaux produits du Groupe en 2016 .....	96
TABLEAU 7 : Objectifs et méthodologie de recherche probatoire .....	102
TABLEAU 8 : Avantages et bénéfices pour les consommateurs comparés aux inconvénients (coûts, risques) des nouvelles technologies de l'information appliquées au tourisme.....	117
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>159</b>

L'apparition des nouvelles technologies, les nouvelles attentes des consommateurs ainsi que les diverses innovations opérées par les tour-opérateurs ont entraîné un profond bouleversement dans les modes de production de voyage. Parmi ces bouleversements, nous avons vu apparaître une nouvelle tendance : celle de la personnalisation. Les voyages sur-mesure, à la carte et les packages dynamiques prennent de l'ampleur.

Dans ce mémoire, nous nous concentrerons sur les enjeux techniques, commerciaux et stratégiques de cette personnalisation pour les tour-opérateurs. En effet, au-delà de savoir les complexités qu'elle peut représenter pour un TO, nous tenterons d'en saisir sa portée. Entre l'importance de l'humain et la digitalisation, entre la proximité et la désintermédiation, la personnalisation peut être paradoxale. Ainsi, après avoir mis ces éléments en lumière, nous proposerons une méthode d'observation directe sur le terrain, à travers une étude de cas : Voyageurs du Monde.

***Mots clé :** Personnalisation, tour-opérateur, production, enjeux, stratégie.*

In the ever-changing world that is the tourism industry, many factors have contributed to disrupt the tour-operating sector: the emergence of new digital tools and technologies, along with the growing expectations of travellers and the various innovation processes coming from the very core of the tour-operators. From these changes, we have quite recently been able to witness a new way of creating travels: by customizing them and adapting them to every individual need.

In this Master's thesis, we will highlight the key stakes of this new trend for the tour-operating industries. Indeed, we will go further than merely pointing out its various flaws and advantages: we will try to understand its scope. Between human contact and digitalisation, between proximity and disintermediation, this trend can seem paradoxical. Thus, after defining the reach of this subject, we will try to see how it actually works by studying one of the key actors on this market: Voyageurs du Monde.

***Key words :** Customization, tour-operator, production, stakes, strategy.*