

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ENRICHISSEMENT DES EXPÉRIENCES DE LA DESTINATION PAR LA
TECHNOLOGIE: ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR L'APPROPRIATION DU
MODÈLE DE NEUHOFFER ET AL. PAR LES ACTEURS D'UNE DESTINATION
TOURISTIQUE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR
ALAIN SÉVIGNY

FÉVRIER 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je désire témoigner toute ma reconnaissance.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude au directeur de ce mémoire, monsieur François Bédard, pour sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter mon travail.

Je désire aussi remercier Dominic Lapointe, professeur de l'ESG UQAM, de même que David Guimont, responsable du Living Lab de Rivière-du-Loup, qui m'ont permis de connaître leur très belle région et rendu possible la réalisation de cette recherche. Ils ont contribué à enrichir ma réflexion sur l'évolution de l'approche de la destination en plus de m'initier à la cocréation.

Merci à ma femme, Luz Elena Pérez Arroyave, qui m'a accordé son support moral tout au long de ce long travail. Merci pour ta patience et ton appui inconditionnel. Finalement, merci à mes parents qui m'ont toujours appuyé dans mes projets les plus fous.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
L'ÉVOLUTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE L'EXPÉRIENCE EN TOURISME.....	13
1.1 La révolution des TI en tourisme	13
1.1.1 L'évolution d'Internet en un réseau social et mobile.....	13
1.1.2 La révolution des TI en tourisme.....	17
1.1.3 L'émergence de nouveaux paradigmes.....	19
1.1.4 Le concept de la cocréation	23
1.2 L'évolution du concept d'expérience.....	26
1.2.1 Bienvenue dans l'économie de l'expérience	26
1.2.2 L'apport du marketing expérientiel.....	28
1.2.3 La cocréation de l'expérience	30
1.2.4 L'évolution de l'expérience touristique	34
1.3 Conclusion.....	37
CHAPITRE II	
L'EXPÉRIENCE TOURISTIQUE REVISITÉE : LA PERSPECTIVE DU CONSOMMATEUR	38
2.1 L'influence de la technologie sur le consommateur/touriste.....	38
2.1.1 L'adoption des TI par les voyageurs.....	39
2.1.2 La transformation du consommateur.....	40
2.1.3 L'émergence du consommateur	42
2.1.4 Le contrôle de l'expérience.....	44
2.2 L'influence de la technologie sur l'expérience touristique	45
2.2.1 L'enrichissement de l'expérience touristique par les TI	45
2.2.2 La virtualisation de l'expérience touristique.....	49
2.3 Vers une nouvelle approche de l'expérience centrée sur le touriste.....	53
2.3.1 La cocréation de l'expérience touristique.....	54
2.3.2 Réseau de l'expérience du touriste	55
2.4 Conclusion.....	55

L'ADAPTATION DES ORGANISATIONS DE GESTION DE LA	57
DESTINATION AUX TI	57
3.1 L'organisation de gestion de la destination	57
3.1.1 Définition et évolution	57
3.1.2 Le rôle complexe de l'OGD	59
3.1.3 Financement	63
3.2 La problématique d'adaptation des OGD	63
3.2.1 La question de l'adaptation des organisations	64
3.2.2 La compétition accrue pour les OGD	66
3.2.3 La bataille pour l'attention	67
3.2.4 L'approche du consommateur	68
3.2.5 L'économie de l'expérience en tourisme	69
3.2.6 Le marché en transformation	70
3.2.7 Le consommateur comme utilisateur de technologie	71
3.2.8 Complexité de la gestion interne	73
3.3 La perspective de l'innovation	74
3.3.1 L'innovation comme stratégie de destination	75
3.3.3 La cocréation comme stratégie d'innovation	77
3.4 Conclusion	78
CHAPITRE IV	
LA COCRÉATION EN TOURISME	80
4.1 La cocréation en tourisme	81
4.1.1 Les types de cocréation	81
4.1.2 La mesure de la cocréation	84
4.1.3 L'organisation cocréatrice	85
4.2 La destination comme espace de cocréation de l'expérience touristique	88
4.2.1 La cocréation de l'expérience comme nouvelle approche de la destination	88
4.2.2 La cocréation de l'expérience comme nouvelle approche du marché	91
4.3 L'enrichissement de l'expérience touristique dans la destination	97
4.3.1 Typologie des expériences touristiques	97
4.3.2 La hiérarchie de l'expérience	100
4.3.3 La technologie enrichit l'espace de cocréation de la destination	102
4.4 Caractéristiques de la nouvelle expérience touristique	104
4.5 Conclusion	107
CHAPITRE V	
PROBLÉMATIQUE, QUESTIONS DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE	108
5.1 La problématique	108
5.1.1 Le paradigme de la cocréation de l'expérience en tourisme	108
5.1.2 L'enrichissement de l'expérience par la technologie	110
5.1.3 Stratégies d'adaptation des OGD	111
5.2. Cadre de référence	113
5.2.1 Le modèle conceptuel de Neuhofer <i>et al.</i> (2012)	113
5.3 Question de recherche et objectifs	121

5.4 Stratégies de recherche	122
5.4.1 L'étude de cas unique.....	122
5.4.2. Le choix de Rivière-du-Loup	123
5.4.3 Méthode de collecte de données: le Delphi politique.....	125
5.5 La mise en oeuvre de la méthodologie	127
5.5.1. La collecte de données.....	127
5.5.2 Sélection des participants	129
5.5.4 Traitement des données	134
 CHAPITRE VI	
RESULTATS ET DISCUSSION	135
6.1 Introduction	135
6.2 L'importance d'intégrer le modèle à la stratégie de l'OGD	135
6.3 La faisabilité d'intégrer le modèle à la stratégie de la destination	143
6.3.1. Les facilitateurs	145
6.3.2 Les défis	145
6.4 Résumé des résultats.....	150
6.5 Discussion : Vers une nouvelle approche de la destination	151
6.5.1 L'applicabilité du modèle de Neuhofer <i>et al.</i> (2012).....	151
6.5.2 L'émergence de l'approche centrée sur le consommateur.....	154
6.5.3 Le consommateur cocréateur de la destination.....	155
6.5.4 La technologie au service de l'enrichissement de l'expérience du consommateur	157
6.5.5 L'émergence du marketing collaboratif et expérientiel en tourisme.....	159
6.5.6 La destination comme espace étendu de cocréation des expériences	160
6.6 Conclusion du chapitre.....	167
 CONCLUSION.....	 170
 ANNEXE A	
QUESTIONNAIRE EN LIGNE 1 ^{ER} TOUR	176
 ANNEXE B	
RAPPORT DELPHI 1ER TOUR.....	184
 ANNEXE C	
FORMULAIRE EN LIGNE 2 ^E TOUR.....	192
 RÉFÉRENCES.....	 196

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 La progression de la valeur économique.....	22
1.2 Les quatre dimensions de l'expérience.....	27
1.3 Le concept émergent de marché selon l'approche de la cocréation de l'expérience.....	31
2.1 Impact des téléphones intelligents sur l'expérience touristique.....	48
2.2 La différenciation des phases de l'expérience.....	53
2.3 Réseau de l'expérience du touriste.....	56
3.1 Complexité de la gestion de la destination.....	62
4.1 La cocréation de l'expérience de la destination.....	92
4.2 Matrice des types d'expériences touristiques.....	98
4.3 La hiérarchie de l'expérience.....	100
4.4 Caractéristiques de la nouvelle expérience touristique.....	106
5.1 Modèle de Neuhofer <i>et al.</i> sur l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie.....	114

LISTE DES TABLEAUX

Figure	Page
1.1 Comparaison entre le Web 1.0 et le Web 2.0.....	15
1.2 Les principales prémisses de la logique à dominance de services.....	25
1.3 Le marketing traditionnel versus le marketing expérientiel.....	29
1.4 Le concept de cocréation de l'expérience.....	33
3.1 Sommaire des activités des OGD.....	60
3.2 Les barrières à l'innovation en tourisme.....	76
4.1 Typologie de la cocréation	82
4.2 Le continuum de la cocréation.....	86
4.3 La cocréation de l'expérience touristique.....	90
4.4 Éléments fondamentaux de la cocréation de l'expérience touristique.....	96
5.1 Éléments du modèle de Neuhofer <i>et al.</i>	129
5.2 Liste des participants.....	131
5.3 Processus de la Delphi politique.....	132
6.1 Importance d'intégrer à la stratégie de l'OGD les éléments du modèle (1er tour).....	136
6.2 Importance d'intégrer à la stratégie de l'OGD les éléments du modèle – par ordre de priorité (2e tour).....	138
6.3 Arguments sur l'importance d'intégrer à la stratégie de l'OGD les éléments du modèle	139
6.4 Faisabilité d'intégrer à la stratégie de l'OGD le modèle	144

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CCT	Commission Canadienne du Tourisme
CGNST	Conseil Général du Nord, Service tourisme
CLD	Centre Locale de Développement de Rivière-du-Loup
DMAI	Destination Marketing Association International
ITU	International Telecommunication Union
OGD	Organisation de gestion de la destination
OMT	Organisation Mondiale du Tourisme
TI	Technologies de l'information

RÉSUMÉ

Plusieurs destinations cherchent à se différencier en mettant en scène des expériences touristiques. Il devient cependant de plus en plus difficile d'ignorer le fait que l'évolution et la prolifération des technologies confèrent aux consommateurs le pouvoir de mieux contrôler et d'adapter leurs expériences touristiques et de se transformer en de véritables acteurs de la destination. Il devient alors fondamental pour les organisations de gestion de la destination (OGD) de s'adapter à cette nouvelle réalité du marché en considérant les consommateurs en tant que cocréateurs de leurs expériences touristiques et de chercher à comprendre le rôle de la technologie dans la cocréation de ces expériences. Face à l'émergence de ces nouveaux paradigmes, Neuhofer *et al.* (2012) proposent un nouveau modèle de la destination : l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie.

L'objectif principal de la présente recherche est d'étudier dans quelle mesure ce modèle proposé par Neuhofer *et al.* (2012) peut servir de modèle pratique pour aider les OGD à s'adapter à l'évolution du marché. Elle vise à apporter un éclairage nouveau pour mieux comprendre les impacts des technologies sur l'expérience touristique et à proposer un modèle intégré (technologie et expérience) pouvant contribuer à la réinvention des OGD.

Deux tours d'une recherche Delphi politique auprès d'acteurs impliqués dans la destination ont permis de confirmer la pertinence du modèle. Les participants ont jugé très important d'intégrer tous les éléments du modèle pour mieux répondre à la réalité du marché et aux besoins du consommateur d'aujourd'hui. Malgré la pertinence du modèle, la présente recherche identifie de nombreux défis à relever pour parvenir à intégrer le modèle dans la destination, soit au niveau des ressources financières et humaines, du rôle de la technologie et de l'OGD, de la capacité de collaboration et de la capacité stratégique à s'adapter à l'évolution de la technologie et du consommateur.

La présente recherche contribue à la réflexion concernant la réinvention des OGD en validant la pertinence du modèle (Neuhofer *et al.*, 2012) auprès d'acteurs d'une destination et en identifiant les facilitateurs et les défis à relever pour parvenir à intégrer cette nouvelle approche de la destination.

Mots clés : expérience, cocréation, destination, OGD, e-tourisme, technologies

INTRODUCTION

Depuis la Deuxième Guerre mondiale, le tourisme n'a cessé de prendre de l'ampleur un peu partout dans le monde. Cette popularité grandissante fait en sorte que l'on compte maintenant annuellement plus de 1,13 milliard de déplacements internationaux dans le monde (OMT, 2015). Face à cette croissance soutenue du voyage, une véritable industrie touristique est née et continue de courtiser les nombreux voyageurs. Afin de profiter de cette occasion, un nombre grandissant de territoires s'est doté d'organisations - les organisations de gestion de la destination (OGD). Ces organisations sont vouées essentiellement à développer l'attractivité de leur région.

L'adoption rapide d'Internet et de la téléphonie mobile par les consommateurs/voyageurs a cependant radicalement modifié l'univers du voyage (Buhalis et Law, 2008). Ces technologies de l'information et des communications (TI) ont non seulement révolutionné la manière de voyager, mais également la façon de vivre l'expérience touristique (Gretzel et Jamal, 2009; Buhalis et Law, 2008). Elles ont du même coup ébranlé les fondations de l'industrie touristique en remettant en question les façons de faire (Buhalis et Law, 2008).

Si un nombre de plus en plus important de destinations, comme le Canada, par exemple, place l'expérience touristique au centre de leur stratégie (CCT, 2014), il s'avère fort à propos d'essayer de mieux comprendre comment cette révolution des TI affecte à la fois l'organisation de gestion de la destination et un des concepts centraux en tourisme : l'expérience. C'est cette perspective qui alimentera la réflexion tout au long du présent mémoire.

L'évolution des TI en tourisme: du e-tourisme au m-tourisme

Il n'y a pas si longtemps, l'agence de voyages était souvent la principale source d'information et d'organisation du voyage. C'était pratiquement un passage obligé pour organiser un voyage dans une zone exotique. Ce n'est plus le cas. Xiang *et al.* (2013), par exemple, signalent qu'Internet s'est rapidement imposé comme la principale source d'information dans la planification de voyage, étant utilisé par plus de 85 % des voyageurs américains.

En fait, la première vague d'Internet, appelée Web 1.0, a essentiellement permis aux entreprises de communiquer leurs informations aux consommateurs (Agahaei *et al.*, 2012 : 1). Dans cette première vague, le but premier des sites Internet était essentiellement de publier de l'information accessible en tout temps afin d'établir une présence en ligne (Agahaei *et al.*, 2012 : 2). Les différents acteurs touristiques (attraits, hôtels, restaurants, transports et autres services touristiques) ont ainsi pu communiquer directement aux consommateurs du monde entier. C'est la globalisation de l'offre touristique (Buhalis et Law, 2008 : 609). Pour les entreprises, Internet était alors perçu comme un simple canal de communication supplémentaire.

L'adoption rapide du réseau Internet à travers le monde allait cependant modifier en profondeur la façon de voyager. Le Web 1.0 a de ce fait conféré un pouvoir accru aux consommateurs en leur permettant d'identifier, d'adapter et d'acheter des produits et services touristiques selon leurs propres besoins (Buhalis et Law, 2008). Les consommateurs/voyageurs sont ainsi devenus plus indépendants et sophistiqués (Gretzel *et al.*, 2014).

Ce contrôle accru des nouveaux voyageurs sur leur propre expérience (Gretzel *et al.* 2014) a encouragé un bon nombre d'entreprises à repenser leurs modèles d'affaires (Buhalis et Law, 2008 : 618). Pour la première fois de l'histoire du voyage, les

entreprises ne dépendaient pas exclusivement des intermédiaires comme les voyagistes et agences de voyages (Buhalis et Law, 2008 : 618). Les compagnies aériennes ou hôtels, par exemple, ont ainsi pu établir une relation directe avec les consommateurs à travers leur site Internet. Plusieurs nouveaux services et outils en ligne spécialisés dans le domaine du voyage allaient également voir le jour. Des sites comme Expedia.com, par exemple, sont vite devenus des outils incontournables et sont maintenant visités par des millions de consommateurs/voyageurs chaque mois.

La révolution technologique n'allait cependant pas s'arrêter là. Au milieu des années 2000, une deuxième vague de transformations allait déferler sur le tourisme avec l'émergence d'un réseau qui devenait de plus en plus participatif et contrôlé par les individus, appelé le Web 2.0 (Agahaei *et al.*, 2012 : 2).

Facebook est un bon exemple de cette deuxième vague d'Internet plus participative. Ce réseau social permet aux individus d'entretenir des relations virtuelles avec leurs proches à travers Internet, peu importe où ils se trouvent. Avant Internet, les interactions des voyageurs avec leurs proches étaient très souvent limitées avant le départ et au partage de l'expérience au retour. Durant le séjour, le partage de l'expérience se résumait la plupart du temps à quelques appels téléphoniques ou bien à l'envoi de cartes postales. Au retour, l'album de photos servait habituellement pour partager l'expérience. Aujourd'hui, à travers les réseaux sociaux comme Facebook, l'interaction est continue. Les voyageurs ont dorénavant la possibilité de partager quotidiennement leurs photos, vidéos et expériences de voyage durant toute la durée de leur séjour, et même après. Ils peuvent même solliciter leur réseau pour recevoir des conseils et suggestions de voyages. Cette interaction continue modifie encore une fois la façon de voyager.

Si le Web 1.0 n'était rien de moins qu'un changement de paradigme pour l'industrie touristique Buhalis et Law (2008 : 610), l'émergence du Web 2.0 représente ni plus ni

moins qu'un changement de paradigme du marketing (Kotler *et al.*, 2010 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004). Pour la première fois de l'histoire, le vieil adage du consommateur roi n'était plus suffisant (Kotler *et al.*, 2010). Cette croissance de la participation et collaboration entre les individus faisait en sorte que le modèle traditionnel de communication d'entreprise à consommateur qui avait dominé le siècle dernier était remis en question (Kotler *et al.*, 2011). La conception traditionnelle du marché où les individus sont de simples consommateurs passifs également ne tenait plus puisque les consommateurs avaient désormais le pouvoir de cocréer des produits, services et expériences (Prahalad et Ramaswamy, 2004 : 10).

Ces changements de paradigmes ont eu un effet certain sur le secteur du voyage. TripAdvisor est un bon exemple de site Internet de voyage cocréé entre une entreprise et les consommateurs. En plus de fournir de l'information de voyage, TripAdvisor fournit une plateforme de participation pour les voyageurs qui se transforment alors en producteurs du contenu en commentant les attraits et hôtels. C'est un exemple parfait pour illustrer comment les consommateurs/voyageurs et entreprises peuvent désormais participer et collaborer pour cocréer de la valeur. Le site est aujourd'hui fréquenté par plus de 350 millions d'Internautes à travers le monde, mensuellement (TripAdvisor, 2014).

Internet est définitivement ce que l'on appelle une technologie de rupture, c'est-à-dire une technologie qui force à réécrire les règles et les façons de faire dans une industrie (Tidd, 2001 : 170). Elle ne serait pas la seule à venir révolutionner le secteur du voyage. Selon Mike Short (2014), une révolution beaucoup plus excitante qu'Internet se prépare, soit celle des technologies mobiles.

En plus des téléphones intelligents et des tablettes comme le iPad, une panoplie d'appareils portables comme la montre et les lunettes intelligentes ont vu le jour en 2014. Par leur portabilité et utilité, ces appareils mobiles s'intègrent rapidement aux

habitudes des voyageurs. L'iPad, par exemple, permet non seulement aux voyageurs d'accéder à Internet et de communiquer avec leurs proches, mais de transporter leur musique, leurs films, jeux, livres et autres divertissements lors de voyages. Il est donc permis d'anticiper d'importants changements dans le secteur du voyage au cours des prochaines années avec l'apparition de ces nouveaux appareils mobiles.

Déjà, plus de 50 % des voyageurs utilisent leur téléphone mobile lors de voyages (TripAdvisor, 2013 : 21). L'adoption rapide de téléphones de plus en plus intelligents transforme profondément comment les gens pensent et se comportent dans leur vie quotidienne provoquant ainsi de profonds changements dans leurs comportements de voyage (Wang *et al.*, 2012 : 22). On ne peut plus considérer seulement le téléphone mobile comme un outil utile en voyage, mais comme un outil qui transforme l'expérience touristique (Wang *et al.*, 2012 ; Lamsfus *et al.*, 2013; Gretzel et Jamal, 2009; Neuhofer *et al.*, 2012).

Le concept de l'expérience touristique

Plusieurs auteurs se sont intéressés au concept de l'expérience (Caru et Cova, 2003), mais c'est à Pine et Gilmore (1998) que revient le mérite de la diffusion du concept dans le domaine de la gestion. Pour eux, les entreprises ont tout intérêt à créer des expériences puisque ces dernières sont devenues la principale source de création de la valeur (Pine et Gilmore, 1998 : 97-98). Les entreprises peuvent créer des expériences de type divertissement, éducatif, immersif ou esthétique (Pine et Gilmore, 1998 : 102). L'industrie du tourisme s'est rapidement intéressée au concept d'expérience. Autrefois, les gestionnaires du tourisme se concentraient sur le développement des produits touristiques; aujourd'hui, ils concentrent leurs efforts sur le développement de l'expérience touristique (Ritchie *et al.*, 2011 : 420).

Malgré l'intérêt certain du tourisme pour le concept de l'expérience, il existe une myriade de définitions de l'expérience provenant de perspectives anthropologiques, psychologiques ou sociologiques. D'un point de vue de la gestion ou du marketing, on parlera davantage de l'expérience comme un phénomène complexe de consommation (Caru et Cova, 2003). On s'entend aussi généralement aujourd'hui pour définir l'expérience touristique comme subjective et construite individuellement (Kadri et Bondareko, 2013).

Du point de vue de la gestion, l'expérience touristique emprunte aujourd'hui une définition inspirée du marketing expérientiel en considérant l'expérience comme un phénomène complexe de consommation de plusieurs étapes qui implique les émotions (Tung et Ritchie, 2011: 1369). De ce point de vue, l'expérience touristique ne se limite pas exclusivement au voyage comme tel, mais à l'ensemble des étapes, soit avant, pendant et après le voyage. Cela pousse la réflexion sur le comment la technologie peut influencer l'expérience touristique dans chacune de ces étapes. Chose certaine, les TI modifient les démarcations entre les différentes étapes du voyage. Par exemple, le partage de photos, qui auparavant se déroulait exclusivement après le voyage, peut aujourd'hui se réaliser durant le séjour à l'aide d'un téléphone mobile ou d'une tablette.

De plus en plus de gens veulent ainsi voyager sans pour autant délaissier les technologies qui font partie de leur quotidien. Les hôtels en Amérique du Nord ont vite compris que l'accès à Internet gratuit devait être la norme, car il était exigé par les consommateurs/voyageurs. De ce fait, une récente étude souligne que l'accès gratuit à Internet était devenu plus important pour les voyageurs dans le choix d'un hôtel que l'accès à une piscine (TripAdvisor, 2013 : 18). La technologie est devenue prépondérante dans toutes les phases du voyage (Neuhofer *et al.*, 2012) et, pour cette raison, chercher à comprendre les liens entre l'expérience et les TI est devenu une nécessité (Gretzel *et al.*, 2014).

Les stratégies d'adaptation des OGD aux TI

S'il a été question jusqu'ici de technologie et de l'expérience, qu'en est-il de l'adaptation des organisations de gestion de la destination (OGD) aux TI?

Le mot destination évoque à la fois un lieu à voir, l'objet d'un désir et une organisation capable d'organiser ce rêve (Kadri *et al.*, 2011 : 12). Pour organiser ce rêve ou le transformer en objet de désir, de plus en plus d'états, de provinces, de territoires et de villes financent aujourd'hui des organisations vouées essentiellement à développer l'attractivité de leur territoire et en faire la promotion : les OGD.

Les OGD sont des organisations complexes qui doivent souvent concilier les intérêts, les responsabilités et les bénéfices entre les différents acteurs touristiques d'un territoire, soit les touristes, les citoyens, les entreprises, les intermédiaires et les organisations publiques (Buhalis, 2000 : 4). Plusieurs OGD sont reconnues pour leur rôle de promotion, mais peuvent également accomplir d'autres tâches comme la gestion de l'information et des visiteurs, la coordination des partenaires, la gestion de crise, le développement des ressources humaines, le financement et la gestion de l'expérience touristique (Presenza *et al.*, 2005).

Après avoir clarifié le rôle de l'OGD, il est impératif de se questionner sur le thème de l'adaptation des organisations aux TI afin de mieux comprendre comment ces organisations évoluent face aux transformations de l'univers du voyage. L'Office québécois de la langue française (OQLF, 2014) définit l'adaptation comme « [l']action de modifier une conduite, une situation ou des règles en fonction de l'évolution du milieu, de conditions nouvelles ou d'une situation particulière. Dans le cas des organisations, on parle souvent de l'évolution, de la transformation ou d'adaptation des organisations à une situation particulière.

Le tourisme n'est pas le seul domaine fortement affecté par les changements technologiques. On n'a qu'à penser, par exemple, aux transformations rapides du secteur de la musique au cours des dernières années. Il y a 20 ans, il était impossible d'acheter sa musique en ligne et de transporter toute sa musicographie sur un lecteur numérique. Les producteurs et les distributeurs de musique ainsi que les artistes ont dû s'adapter à la nouvelle réalité de la musique numérique.

Nous serions en plein cycle de ce que Schumpeter (1943) appelait la « destruction créatrice », soit un cycle d'innovation technologique qui permettrait à plusieurs nouvelles entreprises innovantes de remplacer les anciennes incapables de s'adapter. L'arrivée de nombreuses entreprises Internet remplaçant les anciennes organisations touristiques serait une manifestation de cette « destruction créatrice ». Cela amène à poser la question suivante : l'OGD, organisation traditionnelle en tourisme, serait-elle en voie d'être remplacée par de nouveaux joueurs? Face à la popularité des agences de voyages en ligne, on peut s'interroger sur la pertinence de l'OGD (Arseneault, 2013; DMAI, 2008; Gretzel *et al.*, 2006; Gonzalo, 2013; Péloquin, 2006).

Pour appréhender l'impact des technologies, il faut essayer de comprendre l'ampleur de l'impact d'une nouvelle technologie. À ce sujet, Joe Tidd (2001 : 170) présente quatre types d'innovation ayant un impact différent, soit l'innovation de rupture, l'innovation radicale, l'innovation complexe et l'innovation incrémentale. L'innovation de rupture, par exemple, est celle qui change complètement les règles de la compétition, alors que l'innovation incrémentale ne fait qu'améliorer un produit ou service existant. L'arrivée d'Internet, par exemple, est considérée comme une innovation de rupture puisqu'elle change les règles de la compétition (Buhalis et Law 2008 : 610).

Le téléphone mobile, particulièrement le téléphone intelligent, est également considéré comme une technologie de rupture dans le secteur du tourisme. En plus de

modifier l'expérience touristique (Wang *et al.*, 2012 : 20-21; Lamsfus *et al.*, 2013), la technologie mobile représente le point de départ d'une toute nouvelle ère de la communication qui devient contextuelle (Lamsfus *et al.*, 2013). L'application Google Now, qui essaie de prévoir les besoins d'informations selon les habitudes et préférences des usagers est un premier pas dans cette direction.

Les OGD n'ont pas été épargnées par les vagues de transformation imposées par les TI. Dans la première vague d'Internet, l'offre touristique s'est globalisée (Buhalis, 2008 : 610). La première conséquence négative pour les OGD est que les acteurs (hôtels, restaurants, attrait, services touristiques, etc.), souvent partenaires de l'OGD, ont commencé à établir une relation directe avec les consommateurs/voyageurs via leur site Internet. Les OGD perdaient alors quelque peu de leur pertinence auprès de leurs partenaires qui pouvaient établir une relation directe avec les voyageurs. La panoplie de nouvelles entreprises, de nouveaux services et d'outils en ligne qui est apparue dans le domaine du voyage a aussi contribué à multiplier les sources d'information sur la destination, au détriment de l'OGD.

La multiplication des sources d'information sur la destination allait se poursuivre avec l'émergence du Web 2.0. Cette fois-ci, ce sont les contenus produits et publiés essentiellement par les voyageurs via les médias et réseaux sociaux qui entreront en compétition avec les communications de l'OGD. Le partage de photos sur Instagram, de vidéos sur YouTube, les différents blogues viendront tous ajouter du bruit autour de la communication de la destination (Arseneault, 2013).

La remise en question du modèle de communication traditionnelle d'entreprises à consommateurs (Kotler *et al.*, 2010 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004) a également des éléments fort perturbateurs pour les OGD. Chose certaine, la fonction de promotion est devenue plus complexe que jamais. Certains auteurs soulignent même qu'elles

auraient perdu la « bataille de l'attention » des consommateurs/voyageurs au profit des nouveaux joueurs en ligne (Arseneault, 2013; DMAI, 2008).

Plusieurs auteurs parlent même de crise chez les OGD puisqu'elles ne seraient plus capables de jouer leur rôle traditionnel de promotion (Arseneault, 2013; DMAI, 2008; Gretzel *et al.*, 2006; Gonzalo, 2013). Elles devraient donc chercher à se réinventer (Arseneault, 2013; DMAI, 2008; Gretzel *et al.*, 2006; Gonzalo, 2013; Péloquin, 2006). Une étude réalisée sur l'avenir des OGD aux États-Unis résumait bien ce propos :

«Nothing short of a reinvention of Marketing Destination Organisations (DMOs) will ensure they are able to keep abreast of and capitalize upon the revolution taking place.» (Gretzel *et al.*, 2006 : 117)

Cette citation met en relief la nécessité pour les ODG de se réinventer. Elle soulève des questions sur les stratégies à adopter : les OGD doivent-elles, par exemple, abandonner la promotion ou bien réinventer les façons de faire la promotion? Certaines OGD abandonnent l'approche traditionnelle pour des formes radicalement différentes de promotion. On peut citer à titre d'exemple la campagne *Best Job in the World* de Tourism Australia, laquelle, au lieu d'utiliser des méthodes traditionnelles comme la publicité, a organisé un grand concours international pour recruter des blogueurs qui allaient être payés pour visiter et publier des reportages. Tourism Australia a ainsi reçu plus de 32 000 vidéos et une importante visibilité internationale suite à cette campagne (Tourism Australia, 2010). C'est un exemple parmi tant d'autres d'utilisation des médias sociaux et d'utilisation des pairs pour communiquer sur la destination.

À l'évidence, le domaine de la promotion est beaucoup plus complexe aujourd'hui qu'auparavant. L'émergence du Web 2.0 et la préférence des consommateurs à

communiquer entre eux représentent un défi important pour les OGD en remettant en question leur habileté à assumer leur rôle traditionnel de promotion. Dans cet univers de surinformation, les consommateurs s'attendent aussi à ce que l'on réponde à leurs besoins particuliers et qu'on leur simplifie la vie (Arseneault 2013; Dublanchette, 2013). Il ne suffit plus de regrouper toute l'information dans un guide puisque le consommateur exige que l'on prenne en compte ses besoins complexes et personnalisés (Gretzel *et al.*, 2014). Bref, les OGD sont appelées à se redéfinir et se réinventer afin de s'adapter à l'évolution des TI et du consommateur.

Le présent mémoire vise à répondre à la question suivante: dans quelle mesure l'appropriation par les OGD du modèle de l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie, développé par Neuhofer *et al.* (2012), peut les aider à s'adapter à l'évolution du marché? La recherche aborde la problématique d'adaptation des OGD aux TI à partir du concept d'expérience, qui est central en tourisme. Il vise à apporter un éclairage afin de mieux comprendre les impacts des TI sur l'expérience touristique et à proposer un modèle intégré (TI et expérience) pouvant contribuer à la réinvention des OGD. Plus spécifiquement, cette étude vise à :

- identifier les principaux changements de paradigmes liés au concept d'expérience;
- analyser comment les TI influencent l'expérience du consommateur;
- analyser la problématique d'adaptation des OGD aux TI;
- valider, à partir d'un cas d'étude, l'appropriation du modèle de Neuhofer *et al.* (2012) par les acteurs d'une destination touristique.

Pour atteindre ces objectifs, cette recherche exploratoire s'appuie au préalable sur une revue de littérature centrée autour du concept d'expérience et des technologies dans le contexte du tourisme. La gestion sera la principale discipline sollicitée dans le cadre

de ce mémoire, puisqu'il s'agit d'étudier la problématique d'adaptation des OGD face aux TI.

Le mémoire comprend huit chapitres. Le premier chapitre introduit la problématique de la présente recherche articulée autour de l'influence des technologies sur le consommateur, du concept d'expérience et du rôle des OGD. Le deuxième chapitre porte sur la définition du concept d'expérience en gestion et en tourisme et sur son évolution. Le troisième chapitre analyse l'influence des TI sur le consommateur et la façon dont il vit son expérience touristique. La problématique d'adaptation des OGD aux TI fait l'objet du quatrième chapitre, alors qu'une présentation plus détaillée du paradigme de la cocréation fait l'objet du cinquième chapitre. Le chapitre six est consacré à décrire en détail la méthodologie de recherche, alors que le septième est consacré à la présentation et l'analyse des résultats. Enfin au chapitre huit, en guise de conclusion, les contributions managériales et les contributions théoriques de la présente recherche sont exposées, ses limites sont décrites et quelques pistes de recherches futures sont dégagées.

CHAPITRE I

L'ÉVOLUTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE L'EXPÉRIENCE EN TOURISME

Dans ce chapitre, il sera question de comprendre comment l'évolution récente de technologies de l'information (TI) influence le tourisme et le concept d'expérience. Dans un premier temps, il s'agit de comprendre l'évolution d'Internet et son impact sur le tourisme, pour ensuite présenter les différents changements de paradigmes qui bouleversent actuellement le fonctionnement du marché. Il sera question par la suite de comprendre l'évolution du concept d'expérience sous l'angle de la gestion. Cela permettra de mieux comprendre comment les TI transforment un des concepts centraux en tourisme: l'expérience.

1.1 La révolution des TI en tourisme

Dans cette section, il convient de bien comprendre l'évolution d'Internet en un réseau social, participative et ubiquitaire. Comprendre cette évolution s'avère fondamental pour bien saisir son impact sur le secteur touristique.

1.1.1 L'évolution d'Internet en un réseau social et mobile

Plusieurs confondent le World Wide Web, appelé le Web, et l'Internet comme s'ils étaient des synonymes. Cette confusion provient sans doute du fait que l'Internet est la composante la plus importante du Web. Internet fait référence à un vaste réseau de réseaux qui connecte ensemble les ordinateurs à travers la planète. Le Web est la façon d'accéder à Internet. Il repose en grande partie sur le protocole HTTP, qui permet de consulter des pages Web à travers un fureteur comme Internet Explorer, Firefox ou Safari (Webopedia, 2015).

Contrairement à plusieurs innovations révolutionnaires, comme l'imprimerie, l'usage d'Internet s'est diffusé beaucoup plus rapidement à travers le monde. En 2014, Internet comptait pas moins de 3 milliards d'utilisateurs à travers le monde (ITU, 2014). Dans les pays développés, c'est plus de 78 % de la population qui utilise Internet (ITU, 2014).

Si son adoption a été rapide, le réseau s'est également transformé à une vitesse fulgurante. On reconnaît aujourd'hui deux grandes phases de son évolution, soit celle du Web 1.0 et celle du Web 2.0 qui se distinguent sous plusieurs aspects. Dans le Web 1.0, les interactions étaient plutôt limitées. Le réseau était principalement axé sur la recherche et la lecture d'information. Il était essentiellement statique et unidirectionnel.

Le terme Web 2.0 a fait son apparition au milieu des années 2000 et se définit comme le Web participatif centré sur les individus (Aghaei, *et al.*, 2012). Il devient alors une plateforme davantage interactive qui favorise et facilite la participation et la collaboration entre les individus pour créer une véritable intelligence collective (Aghaei, *et al.*, 2012).

Plusieurs caractéristiques permettent de distinguer le Web 1.0 du Web 2.0 tel qu'illustré au tableau 1.1. Dans le Web 2.0, la notion de partage de contenu triomphe sur la notion de propriété de contenu. La publicité et la communication unidirectionnelle de l'entreprise au consommateur cèdent du terrain au profit du bouche-à-oreille qui est renforcé par les multiples outils participatifs. Le Web n'est plus considéré comme un simple canal de communication pour les entreprises, mais plutôt une plateforme de services pour les usagers.

Le Web 2.0 fournit toute une gamme d'outils et de contenus interactifs qui facilitent la participation des individus en leur permettant de créer du contenu en ligne et de

communiquer entre eux. Les sites du genre wiki et les forums de discussion sont quelques exemples d'outils qui symbolisent l'émergence de ce Web plus participatif. Ce sont d'importants réseaux sociaux et médias sociaux comme Facebook et YouTube qui personnifient le plus cette appropriation du réseau par les usagers.

Tableau 1.1 Comparaisons entre le Web 1.0 et le Web 2.0

Web 1.0	Web 2.0
Lecture	Lecture et écriture
Compagnies	Communautés
Client-serveur	Humain à humain
Propriété	Partage
Publicité	Bouche-à-oreille
Portails d'informations	Communautés
Services vendus sur Internet	Les services Internet

Adapté de Aghaei *et al.* (2012)

Les réseaux sociaux, comme Facebook, sont des plateformes en ligne qui permettent aux individus ou à des organisations de se connecter et d'interagir entre elles. Ils peuvent être généralistes, spécialisés par intérêt ou activité ou bien mixtes. Facebook, par exemple, est un réseau social de type généraliste, alors que Couchsurfing est un exemple de réseau spécialisé en voyage, qui permet à des hôtes et voyageurs de se connecter.

Les médias sociaux, quant à eux, sont des médias numériques qui visent à faciliter la production et le partage de contenu. Tout comme pour les réseaux sociaux, la collaboration et l'interaction sont des caractéristiques centrales, mais c'est l'importance accordée au partage de contenu qui les distingue des réseaux sociaux.

Les blogues, les baladodiffusions, les wikis sont des exemples de médias sociaux. La ligne est cependant souvent très mince entre ce qui constitue un média et un réseau social et c'est pourquoi leurs usages sont souvent confondus. En tourisme, des médias sociaux comme YouTube ou certains blogues s'imposent de plus en plus comme source d'influence auprès des consommateurs.

L'idée n'est cependant pas d'entrer dans un langage technique complexe, mais comprendre qu'Internet s'est transformé et que son évolution transforme la société. Le Web 2.0 permet aux individus de collaborer, d'échanger, d'interagir de façon virtuelle à des niveaux sans précédent, ce qui engendre une nouvelle ère de collaboration entre les individus et les entreprises (Kotler *et al.*, 2011). Castells (2014) souligne que l'Internet est à l'Âge de l'information, ce que le moteur électrique a représenté pour la révolution industrielle.

Le téléphone intelligent était en quelque sorte le chaînon manquant pour rendre Internet ubiquitaire. L'adhésion à la téléphonie mobile a été fulgurante puisque l'on comptait en 2013 plus de 7 milliards d'abonnements à un service de téléphonie mobile à travers le monde, desquels 2,3 milliards avaient accès à Internet (ITU, 2014). Il y a donc pratiquement autant d'appareils mobiles dans le monde que d'êtres humains sur la planète!

Bien que cet accès croissant à Internet à travers les appareils mobiles ait été principalement alimenté par l'arrivée du téléphone intelligent, plusieurs appareils mobiles, comme les tablettes électroniques, les montres intelligentes, les lunettes et autres appareils mobiles connectés envahissent aujourd'hui le marché pour faire place à une révolution de l'informatique ubiquitaire.

1.1.2 La révolution des TI en tourisme

Bien que l'influence des technologies sur l'industrie touristique se fasse sentir depuis plusieurs années, c'est à partir des années 2000 que l'on parle d'une véritable révolution. Du point de vue de l'industrie, cette révolution technologique altère les structures en faisant apparaître toute une gamme d'occasions et de menaces pour les entreprises touristiques (Buhalis et Law, 2008).

Dans un premier temps, le Web 1.0 a facilité la mondialisation de l'industrie touristique en fournissant différents outils pour développer, gérer et distribuer le voyage à travers le monde. Cette transformation de l'industrie s'est également alimentée par de profonds changements dans le comportement des touristes. Les TI confèrent à ces derniers un pouvoir accru en leur procurant une panoplie d'outils qui facilitent la planification, l'organisation, la personnalisation et l'achat en ligne de leurs voyages. Bref, Internet transforme profondément le fonctionnement et la structure de l'industrie, mais également le comportement des voyageurs. (Buhalis et Law, 2008)

L'émergence du Web 2.0 exacerbe cette révolution. Le Web est devenu un réseau participatif qui facilite l'interaction et le partage de contenu entre les individus. Les touristes dépendent alors moins des entreprises ou des destinations en matière d'information, puisqu'ils peuvent maintenant consulter leurs pairs dans les réseaux et médias sociaux. La popularité du Web 2.0 auprès des voyageurs provoque donc d'autres métamorphoses dans le comportement des voyageurs, puisque ceux-ci peuvent dorénavant s'informer auprès de leurs pairs en consultant, par exemple, des blogs, leurs réseaux d'amis ou des communautés de voyageurs.

Non seulement le Web 2.0 fournit aux touristes une gamme d'outils pour mieux planifier, organiser et acheter leurs voyages, mais il transforme les touristes en

véritables acteurs dans le marché. Le fait de produire et partager des textes, des vidéos et des photos de voyage dans les réseaux et médias sociaux les transforme en véritables producteurs de contenu et promoteurs touristiques. Les touristes ont désormais une influence certaine sur le marché et modifient les façons de promouvoir et distribuer les produits touristiques (Tussyadiah et Zach, 2013). Plus les médias et réseaux sociaux gagnent en popularité, plus les individus deviennent influents, au détriment des spécialistes du marketing et des organisations touristiques (Hays *et al.*, 2012). Le contenu généré par les utilisateurs est même devenu une source parfois plus pertinente et crédible que les sites officiels des destinations, des agences de voyages et des publicités (Buhalis et Law, 2014). Une étude récente de TripAdvisor (2013) confirme cette tendance puisque 93 % des voyageurs confirmaient avoir été influencés par les commentaires des pairs sur Internet et que plus de 51 % disaient avoir déjà écrit des commentaires.

Le téléphone intelligent a permis aux touristes de se connecter à Internet de façon mobile dans la destination. En fait, le téléphone intelligent s'est rapidement imposé comme un outil essentiel pour les voyageurs à cause de ses nombreuses fonctionnalités qui permet au voyageur de communiquer, de trouver des informations de voyages, de se divertir... Non seulement les téléphones intelligents modifient les comportements des voyageurs, mais modifient la façon de vivre l'expérience touristique (Wang et Fesenmaier, 2013).

Bref, l'émergence d'Internet et son évolution (Web 2.0 et mobile) déclenchent une véritable « révolution » dans l'industrie touristique en modifiant à la fois la façon de vivre l'expérience touristique et la façon dont l'industrie touristique s'organise.

1.1.3 L'émergence de nouveaux paradigmes

Afin de bien comprendre l'ampleur des transformations en cours en tourisme, il apparaît essentiel de s'attarder à certains changements de paradigmes qui ébranlent actuellement le fonctionnement du marché et qui, du coup, viennent modifier le fonctionnement de l'industrie touristique.

Le déclin de la communication de masse

La publicité et la promotion jouent un rôle fondamental dans beaucoup d'organisations. En fait, les activités de publicité ou de promotion visent essentiellement avant tout à influencer les consommateurs. L'approche du marketing repose essentiellement sur le paradigme de la diffusion, c'est-à-dire d'émetteur-récepteur où l'entreprise est émettrice de la communication et l'individu, le récepteur. L'objectif des entreprises est essentiellement de convaincre le consommateur ou de maintenir une relation avec celui-ci afin d'accroître leurs ventes (Kotler *et al.*, 2011). Le Web 2.0 remet cependant en cause l'efficacité de ce paradigme de communication émetteur-récepteur, puisque les consommateurs vont démontrer une nette préférence pour communiquer entre eux de façon interactive (Bédard et Charest, 2013).

Vers un nouveau paradigme de marketing

Plusieurs voix s'élèvent également pour souligner que cette appropriation d'Internet par les usagers altère le fonctionnement du marché, basée sur l'offre et la demande. Dans cette approche dominante depuis plusieurs décennies, les individus sont toujours définis comme des consommateurs passifs. Leur rôle dans le marché est limité à choisir entre les différents produits et services produits et offerts par les entreprises. Le Web 2.0 les transforme cependant en acteurs du marché qui produisent et diffusent du contenu. La popularité du Web 2.0 augmente l'influence des individus dans le marché au détriment de celles des entreprises. Il est donc

devenu de plus en plus difficile d'ignorer ce changement fondamental dans le fonctionnement du marché (Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Kotler *et al.*, 2011). Pour Kotler *et al.* (2011), nous entrons dans une nouvelle ère de participation et de collaboration entre les entreprises et les consommateurs, qui impose de repenser l'approche du marketing.

Nous seulement une approche plus collaborative et interactive du marketing émerge, mais il devient également fondamental de prendre en considération le consommateur dans toute sa complexité. Frochot et Batat (2014), par exemple, soulignent que le consommateur d'aujourd'hui ne peut être compris sans la prise en compte de la complexité des dimensions idéologiques, sociales, culturelles, symboliques de la consommation. De leur côté, Kotler *et al.* (2011) signalent qu'il est grand temps que le marketing considère les consommateurs comme des individus dotés d'une intelligence, d'émotions et d'un esprit. L'approche actuelle du marketing centrée sur la satisfaction du consommateur (consommateur-roi) est dépassée et doit être remplacée par une nouvelle approche qui place l'humain et ses valeurs au centre de la démarche (Kotler *et al.*, 2011).

L'émergence du Web 2.0 apparaît donc comme un point de rupture qui remet en question le fonctionnement du marché et du marketing. L'approche de l'offre et de la demande qui domine depuis plusieurs décennies devient de plus en plus inadéquate pour expliquer les phénomènes récents.

La remise en cause du paradigme de la valeur

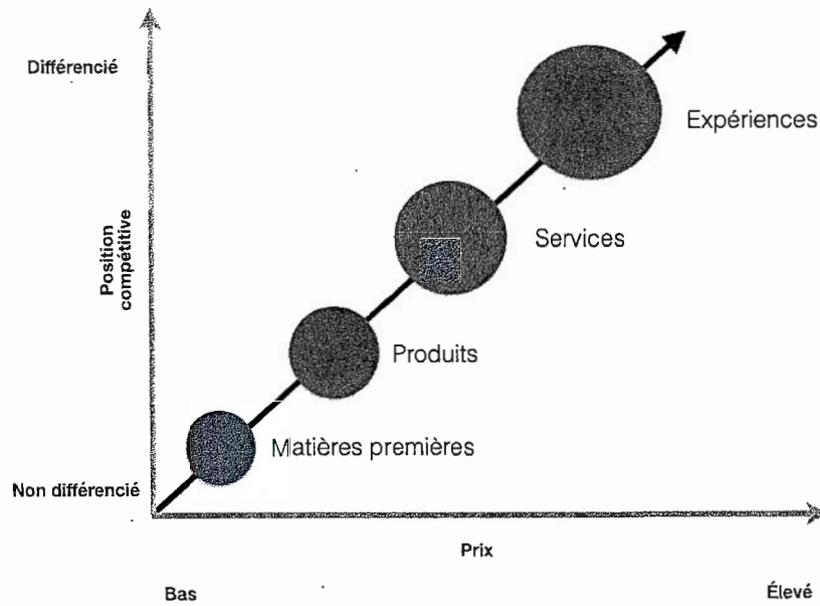
De façon plus fondamentale, l'émergence des Tl entraîne une véritable remise en question d'un concept fondamental en économie qui influence les différents courants de pensée : la valeur.

Rabemananjara (2012) signale qu'il existe un lien étroit entre le progrès technologique et le paradigme de la valeur, puisque les trois grandes révolutions industrielles ont exigé une redéfinition du concept de la valeur. Après la machine à vapeur (première révolution industrielle), l'électricité et le pétrole (deuxième révolution industrielle), ce sont maintenant les TI qui alimentent la troisième grande révolution industrielle en exigeant une redéfinition du paradigme de la valeur autour des concepts de l'expérience et de la valeur d'usage (Rabemananjara, 2012).

Dans un premier temps, Pine et Gilmore (1998) signalent que l'expérience s'impose comme principale forme de création de la valeur économique (voir la figure 1.1). Ils expliquent qu'à mesure que la compétition s'est accrue dans l'économie, les entreprises ont été appelées à produire de nouvelles formes de valeurs afin de se différencier. Par exemple, lorsque la compétition s'est intensifiée dans la production de biens, les entreprises ont dû créer de la valeur en développant les services. Aujourd'hui, les services sont devenus si communs qu'elles doivent aller au-delà des services en se différenciant par la création ou la mise en scène d'expériences. Pine et Gilmore (1998)

Dans un deuxième temps, c'est l'approche dominante de la création de la valeur qui est remise en question au milieu des années 2000. En fait, tant Prahalad et Ramaswamy (2004) que Vargo et Lusch (2004) vont souligner que le processus de création de la valeur n'est pas la résultante des transformations de l'entreprise, mais plutôt le processus interactif du consommateur.

Figure 1.1 La progression de la valeur économique



Traduction libre de Pine et Gilmore (1998)

Pour Prahalad et Ramaswamy (2002), les TI facilitent l'émergence d'une société centrée sur le consommateur et permettent à ceux-ci d'imposer leur vision de la valeur. Le consommateur peut et veut avant tout construire sa propre expérience en fonction de ses besoins uniques et complexes et de son contexte particulier (Prahalad et Ramaswamy, 2004). En fait, le processus de création de la valeur survient lorsque le consommateur décide d'interagir avec les éléments de son environnement (produits, services, expériences, technologies, ...) dans la construction de sa propre expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004) ou dans les différentes interactions découlant de la prestation d'un service (Vargo et Lusch, 2004). Le processus de création de la valeur n'est donc plus considéré comme le résultat du processus de transformation des entreprises, mais comme le processus dynamique et interactif du

consommateur. Les individus sont considérés comme véritables créateurs ou cocréateurs de valeurs.

Cette nouvelle approche de la valeur centrée sur le consommateur se veut une véritable révolution dans la façon d'aborder le marché qui rompt avec l'approche traditionnelle de l'offre et de la demande qui domine depuis plusieurs décennies. Il est donc nécessaire de s'attarder davantage au concept de cocréation afin de mieux comprendre les implications de ce nouveau paradigme dans la création de la valeur.

1.1.4 Le concept de la cocréation

Il s'avère ici important d'examiner plus en profondeur en quoi ce nouveau paradigme apporte une nouvelle lecture dans le fonctionnement du marché. Il s'agit dans un premier temps de présenter la cocréation selon l'approche de Vargo et Lusch (2004). L'approche de Prahalad et Ramaswamy (2004) quant à elle sera présentée dans la section portant sur l'expérience puisqu'ils abordent le sujet sous l'angle de la cocréation de l'expérience.

Vargo et Lusch (2004 et 2008) remettent d'abord en question l'approche actuelle du marketing en soulignant qu'elle est héritée de l'ère industrielle. Le service ne peut être considéré comme le simple prolongement d'un produit puisqu'ils sont fort différents l'un de l'autre. Dans un service, le consommateur est toujours partie prenante de la production du service, ce qui n'est pas le cas pour un produit. Comme l'économie est essentiellement constituée de services, il faut délaisser l'approche traditionnelle qui ne tient pas compte de cette distinction fondamentale.

Vargo et Lusch (2008) proposent alors une nouvelle approche, la logique à dominance de services, qui incorpore cette notion de participation du consommateur à la prestation d'un service. Dans cette nouvelle approche, comme l'individu est

toujours partie prenante de la prestation ou production du service, il est donc toujours cocréateur de la valeur produite (Vargo et Lusch, 2008). C'est lui qui détermine la valeur en fonction de ses besoins et de son contexte (valeur d'usage).

Le rôle déterminant joué par les individus dans le processus de création de la valeur remet en cause l'approche dominante du marché basée sur l'offre et la demande où les rôles des entreprises et des individus sont statiques et prédéterminés. Cela amène les auteurs à reconsidérer plusieurs éléments dans le fonctionnement du marché, qui sont résumés au tableau 1.2.

Vargo et Lusch (2008) proposent une toute nouvelle vision des ressources et du consommateur qui tient compte de l'évolution technologique et l'importance des réseaux. Si dans l'approche traditionnelle du marché, les ressources sont habituellement perçues comme internes à l'entreprise et fixes (ex. : ressources humaines, matières premières...), dans la logique à dominance de services, les ressources sont essentiellement externes et dynamiques (ressources opérantes). Elles sont composées de compétences, de connaissances et d'expertises qui se retrouvent aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur à travers les réseaux. C'est l'intégration de ces ressources opérantes (compétences, connaissances et expertises internes et externes) qui devient la source fondamentale d'avantages concurrentiels pour les entreprises (Vargo et Lusch, 2008).

Il faut noter que cette approche intègre implicitement le consommateur dans le marché, puisqu'il est au centre du processus de création de la valeur. En plus d'être toujours cocréateur de la valeur, il peut être considéré comme une ressource (opérante) par l'entreprise. Il est ainsi perçu comme un partenaire et non comme une cible à atteindre. L'entreprise peut utiliser ses compétences, ses connaissances et son expertise de différentes façons, comme dans le design de produits et services ou même dans des activités de promotion, par exemple. La logique à dominance de

services reconnaît donc pleinement l'engagement du consommateur dans le marché contrairement à l'approche dominante de l'offre et la demande.

Tableau 1.2 Les principales prémisses de la logique à dominance de services

Définition	Explication
Le service est la base fondamentale de l'échange	L'application de ressources opérantes (connaissances et compétences) est définie comme service et la base de l'échange
Les ressources opérantes sont la source fondamentale de l'avantage compétitif	C'est l'intégration des compétences et connaissances en une solution intelligente qui crée une valeur d'usage pour le consommateur
La base de l'économie est le service	Il faut donc analyser l'économie en fonction de cette réalité
Le consommateur est toujours cocréateur de la valeur	Il est au centre de la création de la valeur. Il décide de la valeur (valeur d'usage) qui se crée à travers différentes interactions
L'entreprise ne crée pas de valeur, mais peut en proposer	C'est l'individu qui juge de la valeur (valeur d'usage)
La logique à dominance de services est toujours centrée sur le consommateur	Comme le consommateur est au centre du processus de création de la valeur, l'approche est toujours centrée sur le consommateur
Tous les acteurs économiques et sociaux sont des intégrateurs de ressources	Les individus et les réseaux jouent un rôle prépondérant dans l'économie
La valeur est toujours déterminée par les individus	Chaque personne est différente et attribue de la valeur de façon différente

Adapté de Vargo et Lusch (2008)

Il ne faudrait pas cependant limiter la discussion aux simples consommateurs, puisque cette approche met également en valeur la notion de réseaux, qui redéfinit le rôle des acteurs dans le marché. En reconnaissant la place prépondérante des réseaux, elle met en valeur le rôle des individus qui font partie de ces réseaux. Ainsi, ce sont tous les acteurs sociaux et économiques (individus, entreprises, territoires, organisations...) qui sont considérés comme des ressources qui peuvent être intégrées (Vargo et Lusch, 2008 : 3). Le rôle des organisations est donc d'intégrer et de

transformer ces microcompétences (ressources opérantes) qui sont demandées dans le marché (Vargo et Lusch, 2008 : 3).

Il faut retenir que la logique à dominance de services se veut une nouvelle approche où c'est le consommateur qui assume un rôle central dans le processus de création de la valeur, contrairement à l'approche de l'offre et la demande.

1.2 L'évolution du concept d'expérience

Bien qu'il s'agisse d'un concept central en tourisme, il n'est pas facile de définir le concept d'expérience puisqu'il existe une myriade de définitions alimentées de différents domaines comme les sciences, la philosophie, la sociologie la psychologie, l'anthropologie et l'ethnologie (Caru et Cova, 2003). En gestion, le concept de l'expérience est étroitement associé à un domaine particulier du marketing, le comportement du consommateur. La notoriété du concept d'expérience en gestion s'est amplifiée au cours des années depuis que Pine et Gilmore (1998) ont clamé l'avènement de l'économie de l'expérience.

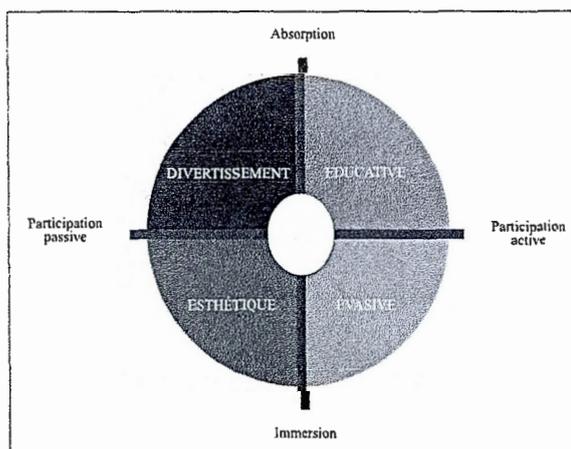
1.2.1 Bienvenue dans l'économie de l'expérience

Pour Pine et Gilmore (1998), l'économie de l'expérience est en quelque sorte le prolongement naturel de l'économie de services. C'est la nouvelle base de l'économie. Comme il n'est plus possible pour les consommateurs de distinguer les différents services, les entreprises doivent alors chercher à se différencier en offrant des expériences aux consommateurs. La mise en scène d'expériences ou le développement de l'offre d'expériences par les entreprises est donc en quelque sorte devenu une nécessité pour créer de la valeur auprès des consommateurs. Il s'avère alors essentiel pour les entreprises de se différencier par la mise en scène d'expériences qui seront mémorables pour les consommateurs. (Pine et Gilmore, 1998)

Pour aider les entreprises à mettre en scène les expériences, Pine et Gilmore (1998) proposent un modèle qui intègre quatre dimensions de l'expérience (voir figure 1.2). Il est ainsi possible, à partir de ce modèle, de développer différents types d'expériences, soit les expériences de divertissement, éducatives, esthétiques ou d'évasion. Il est possible, par exemple, à l'aide du modèle de transformer une expérience plutôt passive en mode d'absorption en une expérience éducative en faisant participer le consommateur. Il est également possible d'améliorer l'immersion dans une expérience d'évasion ou esthétique. Les possibilités sont nombreuses, mais l'essentiel est avant tout de créer des expériences mémorables pour le consommateur.

Cette approche s'est diffusée dans l'économie. Le développement de l'interactivité dans les musées, les hôtels thématiques, la multiplication d'événements, de festivals, de routes ou de circuits touristiques sont tous des exemples qui démontrent les efforts déployés pour mettre en scène des expériences touristiques. Caru et Cova (2003) soulignent cependant une tendance lourde pour des expériences plus participatives.

Figure 1.2 Les quatre dimensions de l'expérience



Traduction libre de Pine et Gilmore (1998)

1.2.2 L'apport du marketing expérientiel

Le concept d'expérience en gestion est étroitement lié à la compréhension du comportement du consommateur, qui a longtemps reposé sur la rationalité du consommateur. Ce paradigme a été remis en question au cours des années. Les travaux de Holbrook et Hirschman (1982) soulignent la complexité du phénomène de consommation et ses nombreux aspects irrationnels. Cette remise en question de la rationalité des consommateurs gagnera des adeptes au cours des années. Schmitt (1999) propose même une nouvelle approche, le marketing expérientiel, basé sur l'implication physique, sensorielle, émotionnelle et sociale du consommateur. Face à l'émergence d'une économie de plus en plus basée sur l'expérience (Pine et Gilmore, 1998) et un consommateur de moins en moins rationnel (Frochot et Batat, 2014 ; Kotler *et al.*, 2001), l'approche expérientielle du marketing s'impose de plus en plus comme une approche nécessaire en marketing. Comme le font remarquer Prahalad et Ramaswamy (2002), le principal défi des entreprises au cours du présent siècle est de comprendre et de gérer l'expérience du point de vue du consommateur.

Le tableau 1.3 résume les principales différences entre le marketing traditionnel et le marketing expérientiel. La différence centrale entre les deux approches réside dans le fait que le marketing traditionnel met l'accent sur la maximisation de l'utilité dans la consommation d'un bien, alors que pour l'approche expérientielle, c'est l'expérience vécue par le consommateur qui doit être maximisée (Frochot et Batat, 2014). Le consommateur va chercher à maximiser ses bénéfices émotionnels et évalue l'expérience à partir du plaisir qu'il en retire (Frochot et Batat, 2014). Pour le consommateur, il ne s'agit plus de simplement consommer un produit, mais de vivre des expériences en interaction dans un contexte social qui fait souvent appel à tous les sens (Frochot et Batat, 2014).

Tableau 1.3 Le marketing traditionnel versus le marketing expérientiel

	Marketing traditionnel	Marketing expérientiel
Accent	Centré sur les attributs fonctionnels et les bénéfices des produits	Centré sur les expériences du consommateur
Produit	La catégorie du produit et les concurrents sont étroitement définis	La consommation est une expérience holistique
Consommateur	Le consommateur est un décideur rationnel	Le consommateur est un animal irrationnel et émotionnel
Méthode	Méthodes analytiques, quantitatives et verbales	Méthodes et outils éclectiques

Source : Frochot et Batat (2014)

L'expérience du consommateur doit donc être considérée comme un phénomène complexe de consommation, souvent qualifié d'«holistique» (Frochot et Batat, 2014 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004). L'expérience de consommation ne se résume pas en un acte précis, mais doit plutôt être considérée comme une relation ou un processus qui comportent plusieurs étapes (Arnould *et al.*, 2002, cité dans Caru et Cova, 2003) :

- L'étape d'anticipation de l'expérience où le consommateur cherche, planifie ou anticipe l'expérience;
- L'expérience d'achat qui concerne le choix, la transaction et son contexte;
- L'expérience proprement dite;
- L'expérience de souvenir, qui implique souvent le partage ou la reconstruction de l'expérience.

Il se dégage aujourd'hui un consensus en marketing pour concevoir l'expérience comme un phénomène individuel qui sollicite les émotions lors de la consommation (Neuhof *et al.*, 2013a : 547). C'est cette approche expérientielle du consommateur

qui semble prévaloir aujourd'hui en tourisme comme le fait foi la définition de Tung et Ritchie (2011) qui est présentée dans la section 1.2.4.

1.2.3 La cocréation de l'expérience

Tout comme Vargo et Lusch (2004), Prahalad et Ramaswamy (2004) propulsent le concept de cocréation, mais sous l'angle de l'expérience. Ils insistent également sur l'importance de l'expérience dans l'économie, sauf que contrairement à Pine et Gilmore (1998), ils constatent que désormais le pouvoir est dans les mains des consommateurs. Ceux-ci désirent, avant tout, de devenir maîtres de leurs expériences et la construire en fonction de leurs besoins et leur contexte. Il s'avère fondamental d'examiner leurs propos plus en détail.

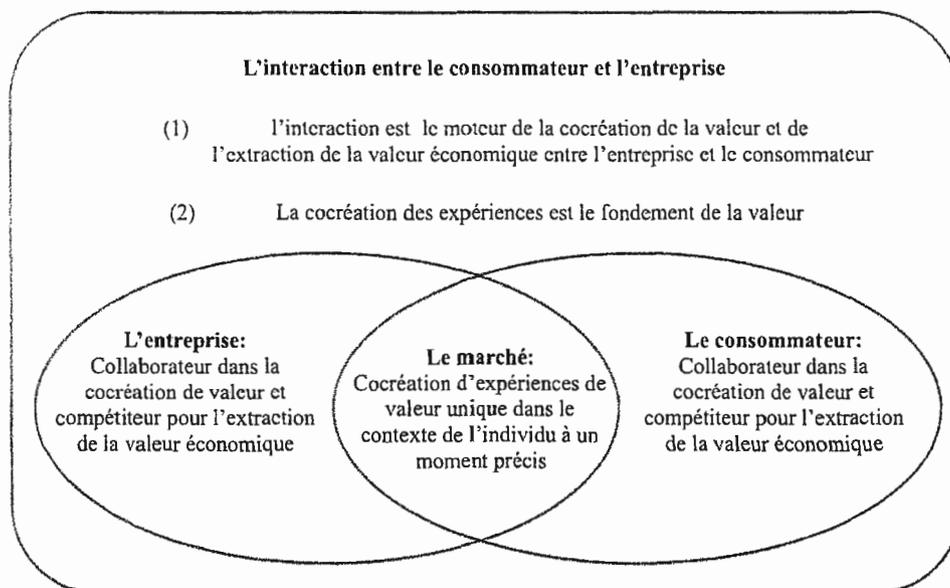
Dans un premier temps, Prahalad et Ramaswamy (2004) remettent en question le fonctionnement actuel du marché, construit autour des concepts de l'offre de la demande. Cette approche est jugée centrée sur les entreprises puisque ce sont elles qui sont les maîtres d'œuvre de l'ensemble des processus dans le marché. Elles décident des marchés à cibler, produisent la valeur (produits, services et expériences) qu'elles communiquent aux consommateurs. Dans cette approche, les individus sont réduits au rôle passif de consommateur. Leur rôle se limite à choisir entre les différentes offres des entreprises.

L'émergence du Web 2.0 remet cependant en cause cette approche en conférant un pouvoir accru aux consommateurs. Il ne fait plus aucun doute que le pouvoir dans le marché est désormais dans les mains des consommateurs. Ce sont eux qui ont le pouvoir de décider avec quelle entreprise ils désirent transiger et non l'inverse comme le veut l'approche dominante du marché. C'est à partir de ce constat que les auteurs proposent une nouvelle approche du marché basée sur la cocréation de l'expérience. (Prahalad et Ramaswamy, 2004)

Le consommateur n'est plus un simple consommateur des expériences mises en scène par les entreprises, mais un acteur du marché qui désire avant tout coconstruire lui-même ses propres expériences. Le rôle de l'entreprise n'est plus de mettre en scène des expériences et les offrir au consommateur, mais plutôt de lui créer un environnement pour faciliter la coconstruction de sa propre expérience. Le consommateur est davantage considéré comme partenaire avec qui il faut maintenir et développer une relation interactive et bidirectionnelle et le marché comme un espace d'interaction entre les individus et les entreprises. C'est en quelque sorte un point de rencontre entre le consommateur et l'entreprise. (Prahalad et Ramaswamy, 2004)

La figure 1.3 représente cette nouvelle conception du marché proposé par Prahalad et Ramaswamy (2004).

Figure 1.3 Le concept émergent de marché selon l'approche de la cocréation de l'expérience



Traduction libre de Prahalad et Ramaswamy (2004)

Le marché n'est plus perçu comme une adéquation entre l'offre et la demande, mais un point de rencontre ou de convergence entre le consommateur et l'entreprise, qui fonctionne plus comme un forum. Tout comme Vargo et Lusch (2004 et 2008), Prahalad et Ramaswamy (2004), la création de la valeur ne réside plus dans la création d'expériences par les entreprises, mais plutôt dans la cocréation conjointe de l'expérience entre les entreprises et les consommateurs. C'est le consommateur qui impose son point de vue en cherchant à interagir avec son environnement pour coconstruire sa propre expérience en fonction de ses besoins et son contexte (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Comme le résumant Frochot et Batat (2014), la cocréation est en quelque sorte une appropriation par le consommateur des différents produits, services et expériences offerts par les entreprises.

Comme l'approche de la cocréation de l'expérience est relativement nouvelle, il s'avère pertinent de s'attarder plus en détail à la définition proposée par Prahalad et Ramaswamy (2004) résumée au tableau 1.4.

Il faut distinguer la cocréation de l'approche actuelle qui met un accent important sur le consommateur qui est souvent considéré comme un roi (Kotler *et al.*, 2011). Bien que cette approche soit centrée sur le consommateur, le rôle du consommateur est toujours de consommer les valeurs produites par l'entreprise. Alors que dans l'approche de cocréation, la valeur est produite conjointement entre l'entreprise et le consommateur. C'est un point de rencontre ou de convergence entre l'entreprise et le consommateur.

La cocréation ne signifie pas prendre soin du consommateur, mais plutôt lui permettre de coconstruire lui-même sa propre expérience selon ses besoins et son contexte. Ce n'est pas non plus permettre aux consommateurs de se servir lui-même des différents produits et services offerts par l'entreprise, mais plutôt de créer un environnement pour faciliter le dialogue avec le consommateur et leur permettre de coconstruire eux-

mêmes leurs propres expériences. Il ne s'agit pas non plus d'offrir une variété de produits, mais plutôt de permettre aux consommateurs de vivre des expériences variées et uniques.

Tableau 1.4 Le concept de la cocréation de l'expérience

La cocréation est	La cocréation n'est pas
- La cocréation c'est la création conjointe de valeurs par le consommateur et l'entreprise	- L'accent mis sur le consommateur - Le consommateur roi - Ce n'est pas l'entreprise qui essaie de plaire au consommateur
- Permettre au consommateur de coconstruire leurs propres expériences en fonction de son contexte et de ses besoins	- Offrir un bon service ou prendre soin du consommateur
- Définition et résolution conjointe de problèmes	- Personnalisation de masse
- Créer un environnement d'expériences dans lequel les consommateurs peuvent activer le dialogue et coconstruire des expériences personnalisées	- Transférer les activités de l'entreprise au consommateur en offrant un libre-service
- Variété d'expériences	- Variété de produits
- Expérience unique	- Un segment unique
- Expérimenter l'entreprise en temps réel comme le vit le consommateur - Dialogue continu	- Étude de marché détaillée
- Coconstruction d'expériences personnalisées	- Mise en scène d'expériences
- Expériences innovatrices	- Des innovations provenant de la demande

Adapté de Prahalad et Ramaswamy (2004)

Cette approche exige également de revoir les façons de procéder en marketing. Il ne s'agit plus de comprendre le consommateur à partir de recherches méticuleuses et rationnelles, mais plutôt d'engager un dialogue continu avec lui afin de mieux le connaître et ainsi mieux répondre à ses attentes (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Il ne

s'agit plus de cibler le consommateur, mais plutôt de travailler en collaboration avec lui.

Selon Prahalad et Ramaswamy (2004), ce n'est plus l'entreprise qui est maître d'œuvre du marché, mais bien le consommateur. Autrement dit, ce n'est plus l'entreprise qui choisit ses marchés ou segments de marché et produits la valeur, mais bien le consommateur qui choisit l'entreprise avec laquelle il désire interagir pour cocréer de la valeur (Prahalad et Ramaswamy, 2004 : 12). Le pouvoir est donc dans les mains du consommateur et c'est pour cette raison que l'approche dominante est devenue caduque. Il faut remplacer cette approche centrée sur l'entreprise, par une nouvelle approche centrée sur l'expérience du consommateur : la cocréation de l'expérience.

Tout comme pour Vargo et Lusch (2004), la valeur n'est donc plus le produit de l'entreprise, mais bien le résultat des différentes interactions de l'individu avec son environnement (produits, services, expériences, ressources, réseaux...). Il est donc au centre du processus de création de la valeur. C'est avant tout le consommateur qui décide de la valeur en fonction de ses besoins et son contexte (valeur d'usage). L'expérience est donc perçue comme un processus dynamique et individuel. Le marché devient davantage un point de convergence entre le consommateur et l'entreprise.

1.2.4 L'évolution de l'expérience touristique

Dans le cadre du présent chapitre, il a été question jusqu'à présent de l'évolution de la technologie et du concept d'expérience. D'un simple consommateur des expériences produites par les entreprises (Pine et Gilmore, 1998), la technologie a permis au consommateur de se transformer en véritable cocréateur de sa propre expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Il s'agit maintenant dans cette section d'amener la discussion, sur le concept d'expérience touristique. L'objectif étant de mieux cerner l'expérience touristique et d'essayer de comprendre son évolution.

Un concept fondamental en tourisme

L'expérience est considérée comme un concept fondamental en tourisme (Ritchie et *al.*, 2010). Le tourisme est considéré comme un des plus grands producteurs d'expérience (Binkhorst et Den Dekker, 2009). Bien peu d'auteurs et de gestionnaires remettent en cause l'importance du concept d'expérience en tourisme.

Un concept difficile à cerner

Malgré l'importance du concept d'expérience touristique, Ritchie et Hudson (2009) notent une importante lacune dans la recherche autour de la conceptualisation de l'expérience touristique. Comme le résume bien Kadri et Bondarenko (2014) :

« l'expression expérience touristique présente un certain paradoxe : elle appartient au groupe de notions les plus utilisées en tourisme, comme celles de destination et événement, mais sa définition reste encore difficile à saisir dans le discours touristique (professionnel et scientifique). »

D'un point de vue plus sociologique, l'expérience touristique a principalement été conceptualisée comme une expérience qui permet à l'individu de vivre quelque chose de différent de celle vécue dans la vie de tous les jours (Uriely, 2005). Cette perspective fait ressortir l'aspect de différenciation entre ce que l'individu vit au quotidien et ce qu'il vit en voyage. Bien que l'expérience touristique ait jusqu'ici été traitée sous un angle de gestion, la prise en compte de cette perspective est indispensable pour bien comprendre l'effet des technologies sur l'expérience

touristique. Il sera question dans le chapitre suivant du comment la technologie atténue cette différenciation.

Même s'il n'y a pas de consensus autour de la définition de l'expérience touristique, on reconnaît cependant aujourd'hui que c'est un phénomène individuel et construit par l'individu (Kadri et Bondarenko, 2013). L'approche expérientielle du consommateur nous invite également à considérer l'expérience comme le phénomène dynamique et complexe de l'individu (Caru et Cova, 2004). Cette approche est très bien reflétée dans la définition de l'expérience touristique proposée par Tung et Ritchie (2011 : 1369) :

« An individual's subjective evaluation and undergoing (i.e. affective, cognitive, and behavioural) of events related to his/her tourist activities which begins before (i.e. planning and preparation) during (i.e., at the destination) and after the trip (i.e. collection). »

Cette définition souligne la nature subjective, complexe et dynamique de l'expérience touristique. Elle pose également les limites de l'approche de la mise en scène de l'expérience (Pine et Gilmore, 1998) puisque son appréciation dépend du jugement subjectif du touriste. Autrement dit, chaque touriste apprécie de façon très différente les expériences proposées. Elle met en lumière le pouvoir limité du gestionnaire en tourisme, qui n'a aucun pouvoir sur les émotions des consommateurs (Tung et Ritchie, 2011).

Cette définition de l'expérience touristique intègre l'approche du consommateur proposée par le marketing expérientiel en considérant l'expérience comme un processus de consommation défini par le consommateur et qui implique les émotions. Elle ne met cependant pas en évidence l'individu comme acteur dans le marché tel que proposé dans le paradigme de la cocréation (Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Vargo et Lusch, 2004 et 2008).

1.3 Conclusion

Le présent chapitre a permis de mieux comprendre les changements fondamentaux qui bouleversent actuellement l'industrie touristique. Internet transforme profondément le fonctionnement et la structure de l'industrie, mais également le comportement des voyageurs. (Buhalis et Law, 2008). L'émergence du Web 2.0 représente un point de rupture où plusieurs paradigmes émergent et remettent en cause le fonctionnement des communications, du marketing et du marché. Le consommateur possède désormais le pouvoir d'imposer ses vues aux entreprises et doit désormais être considéré comme un acteur du marché. C'est dans le cadre de cette évolution que sera présenté plus en détail, dans le prochain chapitre, le comment les TI influencent l'expérience touristique du consommateur.

CHAPITRE II

L'EXPÉRIENCE TOURISTIQUE REVISITÉE : LA PERSPECTIVE DU CONSOMMATEUR

Le chapitre précédent a mis en relief l'ampleur des transformations découlant de l'évolution technologique au cours des vingt dernières années. Il est clair que les TI modifient la façon de vivre l'expérience du consommateur. Comme on reconnaît en tourisme l'expérience comme un phénomène qui est défini à partir de l'individu (Kadri et Bodarenko, 2013; Tung et Ritchie, 2011), il s'avère essentiel de poursuivre la réflexion sur l'influence des technologies sur l'expérience à partir du consommateur.

Dans un premier temps, il sera question de chercher à comprendre les effets de la technologie sur le comportement du consommateur, pour ensuite présenter plus en détail certains effets de la technologie sur l'expérience. Finalement, il sera question de présenter l'approche de la cocréation de l'expérience (Pralhad et Ramaswamy, 2004) comme alternative plausible à la mise en scène des expériences touristiques (Pine et Gilmore, 1998).

2.1 L'influence de la technologie sur le consommateur/touriste

Pour saisir l'influence des TI du point de vue du touriste, il est nécessaire de comprendre comment les touristes intègrent la technologie dans leur vie de tous les jours. Les technologies qu'ils adoptent au quotidien façonnent leurs comportements et de ce fait leurs comportements de voyage (Gretzel et Jamal, 2009). Il s'agit donc

de déchiffrer quelles technologies ils adoptent, pour ensuite chercher à comprendre comment celles-ci influencent leurs comportements lors de voyages.

2.1.1 L'adoption des TI par les voyageurs

Il ne s'agit pas ici de dresser un portrait exhaustif des différentes technologies utilisées par le consommateur, mais de porter l'attention sur les tendances lourdes en matière d'usage des TI en voyage.

Comme mentionné précédemment, Internet a rapidement été adopté un peu partout sur la planète. Dans les pays développés, c'est plus de 78 % de la population qui utilise le réseau (ITU, 2014). Cette popularité d'Internet se reflète directement dans le comportement des voyageurs. Par exemple, Xiang *et al.* (2014) soulignent que plus de 85 % des voyageurs utilisaient le Web dans la planification de leur voyage ce qui en fait - et de loin - la principale source de planification des voyageurs.

La popularité d'Internet auprès des voyageurs peut s'expliquer de différentes façons. Dans un premier temps, le Web ouvre l'accès à une offre phénoménale de produits, de services et de destinations touristiques en offrant une panoplie d'outils qui facilitent la personnalisation du voyage (Buhalis et Law, 2008). Il offre également de nombreux outils aux voyageurs pour comparer et de retirer un meilleur rapport qualité/prix (Buhalis et Law, 2008).

Le Web 2.0 s'est rapidement imposé dans le secteur du voyage en procurant aux consommateurs une source alternative d'information de voyage plus crédible et pertinente que les publicités des entreprises et des destinations (Hays *et al.*, 2013). Il a permis aux consommateurs d'accéder à un outil de communication interactif qui lui permet désormais d'interagir, grâce à ces réseaux, avec d'autres consommateurs et les entreprises pour obtenir des réponses à des requêtes précises. L'usage du Web 2.0 est

devenu particulièrement intensif dans les phases de préconsommation (avant le voyage) et postconsommation de l'expérience (après le voyage) (Gretzel et Jamal 2009).

La popularité des téléphones intelligents auprès des voyageurs est attribuable aux multiples fonctions utiles en voyage de ces appareils. Ils habilitent les voyageurs à communiquer, à rechercher de l'information, à réaliser des réservations, à prendre des photos ou vidéos et de les partager de façon instantanée. En fait, les téléphones intelligents se sont rapidement imposés comme un outil indispensable de voyage (Wang et Fesenmaier, 2013).

2.1.2 La transformation du consommateur

Ce phénomène de transformation du consommateur n'est pas propre au secteur touristique, mais s'inscrit dans les courants de transformation de la société actuelle. Il serait certes fastidieux de dresser l'inventaire de tous ces changements, mais il apparaît fort utile de relever les principales tendances observées dans la littérature.

Un consommateur de plus en plus complexe

Le consommateur d'aujourd'hui est de moins en moins dépeint comme un être rationnel qui cherche à maximiser ses profits (Hischerman et Holbrook, 1982; Frochot et Batat, 2014; Schmitt, 1999; Kotler, *et al.*, 2011). Il devient important d'essayer de le comprendre dans ses dimensions idéologiques, sociales, culturelles et symboliques (Frochot et Batat, 2011). Kotler *et al.* (2011) affirment qu'il est devenu nécessaire de comprendre le consommateur comme être humain dans son intégralité en incluant ses valeurs.

Parallèlement à ces phénomènes, Internet stimule le processus d'individuation où tous les individus cherchent à se différencier les uns des autres (Castells, 2014) et il

devient donc de plus en plus difficile de les classer par groupes d'achats ou segments comme le propose l'approche actuelle du marketing. Les consommateurs d'aujourd'hui désirent de plus en plus que l'on considère leurs besoins uniques et complexes en perpétuelle évolution (Gretzel *et al.*, 2014).

Cette complexité dans la compréhension du consommateur ne s'arrête pas là. Comme le consommateur intègre différentes TI qui modifient ses comportements dans la vie de tous les jours, il s'avère désormais inévitable de chercher à comprendre consommateur comme utilisateur de technologies en s'interrogeant sur les types de technologies qu'il utilise, ce qui le motive à utiliser ces technologies et le contexte de leur utilisation (Gretzel *et al.*, 2014).

Changements du comportement du touriste

Les changements dans le comportement du consommateur en voyage sont principalement abordés sous des aspects fonctionnels, c'est-à-dire de l'utilité d'Internet et son impact sur le comportement du consommateur. De cet angle, la revue de littérature met en relief plusieurs changements fondamentaux engendrés par les TI.

Le Web 1.0 a surtout engendré des changements de comportement en permettant aux touristes d'accéder à l'offre touristique globale, de pouvoir mieux adapter leurs voyages en fonction de leurs besoins et d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix (Buhalis et Law, 2008). Les touristes sont par le fait même devenus plus informés, indépendants et sophistiqués (Buhalis et Law, 2008).

Le Web 2.0 représente un point de rupture dans le fonctionnement du marché touristique (Law *et al.*, 2014 ; Neuhofer *et al.*, 2012). Le contenu généré par les usagers devient plus pertinent que l'information des sites Internet officiels, et la

publicité (Law *et al.*, 2014). Cette influence grandissante des individus rend plus pertinent que jamais le bouche-à-oreille électronique (Law *et al.*, 2014). Le touriste n'est plus considéré comme un simple consommateur passif, mais peut se transformer en producteur de contenu ou promoteur à travers son influence. Les outils participatifs du Web 2.0 contribuent également à stimuler l'intérêt pour le partage des expériences touristiques (Gretzel *et al.*, 2014).

Le téléphone intelligent transforme également la dynamique du voyage en technologie ubiquitaire. Cette technologie permet aux touristes d'être plus spontanés et de réaliser plusieurs activités qui étaient auparavant exclusives aux étapes préconsommation et postconsommation de l'expérience (Wang et Feseinmaier, 2013). Cette présence de la technologie lors de la consommation de l'expérience de voyage fait éclore de nombreuses nouvelles possibilités de transformation et la création de nouvelles expériences touristiques (Neuhofner *et al.*, 2012).

La multiplication des technologies et des usages complexifie cependant l'étude du comportement du consommateur. Bref, le consommateur ou touriste d'aujourd'hui est un objet d'étude devenu fort complexe et de plus en plus difficile à saisir.

2.1.3 L'émergence du consommacteur

Il est utile de s'attarder davantage à cette transformation du touriste en véritable acteur du marché. Cette transformation est primordiale et sans précédent. L'émergence du Web 2.0 a stimulé la collaboration entre les individus à un niveau inégalé, qui facilite l'émergence la société de consommacteurs (Castells, 2014). Cette métamorphose du consommateur en acteur du marché se manifeste en différentes façons en tourisme.

Le Web 2.0 propose au touriste une série d'outils interactifs qui renouvelle substantiellement sa façon de voyager. Tout au long de son voyage, il lui devient possible d'interagir avec des individus pour demander des conseils, des recommandations ou bien partager son expérience de voyage. Plusieurs blogues, wikis, réseaux et communautés spécialisés en tourisme, comme VirtualTourist ou Travel Buddy, ont vu le jour et proposent de nouvelles alternatives pour les voyageurs.

L'information provenant des pairs ou qui est générée par les utilisateurs d'Internet s'est rapidement imposée comme source d'information de voyage étant jugée plus crédible que l'information des entreprises ou organisations touristiques (Law *et al.*, 2014). Cette influence grandissante de la communication entre les individus a contribué à remodeler le bouche-à-oreille (Law *et al.*, 2014) et transformer le touriste en véritable promoteur touristique.

Ce foisonnement dans la collaboration entre les individus et entreprises a donné naissance à un nouveau type d'économie, dite collaborative. On note plusieurs manifestations de cette nouvelle économie collaborative en tourisme : l'hébergement collaboratif (ex. : Home Exchange, AirBnb) ; la restauration collaborative (ex. : Cookening) le transport collaboratif (Ex. : Uber) ; le camping collaboratif (ex. : Glamping.com). Il existe de nombreux autres exemples de nouveaux services qui jaillissent de cette collaboration entre individus et entreprises.

Il serait fallacieux de limiter ce phénomène aux simples touristes, puisque le Web 2.0 confère un tout nouveau rôle à l'ensemble des individus. Il est possible de dénombrer plusieurs exemples d'implication dans le tourisme de résidents locaux. Plusieurs sites facilitent la mise en contact entre les touristes et les résidents de la destination. Le réseau des « *Greeters* », résidents qui accueillent et guident les touristes, illustre cette implication accrue des résidents dans la destination.

2.1.4 Le contrôle de l'expérience

L'évolution d'Internet en un réseau social et mobile a manifestement favorisé l'autonomie des consommateurs. Le Web 1.0 leur a permis de mieux adapter leur voyage en fonction de leurs besoins. Ils se sont en quelque sorte transformés en leur propre agence de voyages.

L'émergence du Web 2.0 n'a fait qu'accroître cette autonomie des touristes en leur procurant de nouveaux outils participatifs et interactifs. Ils sont désormais en mesure de recourir à différents réseaux pour échanger et recevoir des conseils personnalisés de proches, de résidents et de communautés de consommateurs ou de voyageurs.

Les téléphones intelligents ont également contribué à cette quête d'autonomie des voyageurs. Les appareils mobiles autorisent l'accès à Internet en tout temps en fonction de leur contexte. Les consommateurs sont ainsi en mesure de mieux adapter leurs voyages selon leur déroulement (Wang et Fesenmaier, 2013). Ils sont par le fait même devenus plus flexibles et spontanés (Wang et Fesenmaier, 2013).

Internet doit donc être considéré comme une technologie qui alimente cette quête d'autonomie des individus (Castells, 2014), qui facilite la personnalisation du voyage (Buhalis et Law, 2008 ; Gretzel *et al.*, 2014) et qui fait en sorte que les consommateurs d'aujourd'hui exercent un contrôle accru sur leur expérience touristique comme le résume Gretzel *et al.* (2014) :

« The Internet and its many different applications have provided travellers with unparalleled access to choices, opportunities for comparison shopping, ad control over many of the processes related to the consumption of tourism experience. »

2.2 L'influence de la technologie sur l'expérience touristique

La recherche en tourisme s'est surtout attardée à comprendre l'aspect utilitaire d'Internet et son effet sur le consommateur discuté dans la section précédente. La recherche de l'influence de la technologie sur l'expérience touristique est un sujet relativement nouveau et encore peu exploré (Gretzel *et al.*, 2014)

2.2.1 L'enrichissement de l'expérience touristique par les TI

La technologie médiatrice de l'expérience touristique.

Les liens entre la technologie et l'expérience en tourisme ont été tissés par Tussuyadiah et Fesenmaier (2009), qui ont démontré que la technologie pouvait jouer le rôle de « médiateur » ou d'intermédiaire de l'expérience touristique. Leur recherche dévoile que les vidéos en ligne partagées par les usagers procurent un plaisir mental en stimulant les fantaisies et le rêve de ceux qui les visionnent (Tussuyadiah et Fesenmaier, 2009). Cette recherche confirme que la technologie peut assumer le rôle d'intermédiaire ou de médiateur de l'expérience touristique.

Il a depuis été démontré que d'autres technologies, comme les téléphones intelligents pouvaient également jouer ce rôle de médiateur de l'expérience touristique en influençant au niveau émotionnel les utilisateurs (Wang *et al.*, 2012). L'usage du téléphone intelligent permettait non seulement de répondre aux besoins d'information des voyageurs, mais « d'enrichir leur expérience », de « maximiser leur expérience de voyage » ou de « faciliter leur expérience » (Wang *et al.*, 2012).

L'idée n'est pas ici de chercher à présenter une liste exhaustive des recherches sur le sujet, mais plutôt de souligner que les technologies ne peuvent simplement être prises en considération pour ces avantages fonctionnels d'accès à l'information, mais

qu'elles peuvent également influencer les émotions du touriste et donc influencer son expérience.

L'enrichissement de l'expérience

Une fois que le lien entre la technologie et l'expérience a été établi, il s'avère pertinent de s'interroger sur le comment la technologie peut enrichir l'expérience du consommateur.

Répondre à cette question n'est pas chose simple puisqu'elle ajoute une nouvelle dimension de la compréhension du consommateur, celle de la technologie. Autrement dit, il faut non seulement chercher à comprendre ce qui motive le consommateur à voyager, mais également chercher à le comprendre en tant qu'utilisateur de technologie (Gretzel *et al.*, 2014). Il faut désormais chercher à connaître quelles technologies il utilise, à comprendre comment, pourquoi, où et dans quel contexte il les utilise pour savoir comment il est possible d'enrichir ses expériences touristiques (Gretzel *et al.*, 2014).

Les touristes n'utilisent pas seulement la technologie pour combler leurs besoins en information, mais également pour des raisons sociales, hédoniques et émotionnelles (Gretzel *et al.*, 2014). La popularité des jeux en ligne, par exemple, démontre que les individus sont à la recherche de fantaisies, d'émotions, d'amitié et de plaisir en plus de bénéfices fonctionnels de la technologie (Gretzel *et al.*, 2014).

Cela incite à réfléchir sur un phénomène récent qui influence plusieurs secteurs, dont celui du tourisme : la ludification. Stimulée par la technologie, l'utilisation du jeu dans le secteur du tourisme est présentement en pleine effervescence. Il existe plusieurs exemples d'utilisation de jeux pour stimuler l'expérience touristique. Dublin propose, par exemple, une chasse aux fantômes à l'intérieur de la ville pour

stimuler la visite en famille du centre-ville. Il est également possible de recenser de nombreux exemples de chasses au trésor revamper par la technologie. La Norvège utilise depuis plusieurs années un jeu de ski pour promouvoir la destination. Les exemples de ludification se multiplient un peu partout et démontrent des usages créatifs de la technologie pour transformer ou créer de nouvelles expériences touristiques.

La communication en champ proche (*Near Field Communication*) et la réalité augmentée sont également en pleine effervescence et représente un potentiel énorme de transformation de l'expérience touristique. L'idée ici n'est pas de présenter une liste exhaustive de toutes les technologies, mais de signaler que l'enrichissement de l'expérience touristique doit être considéré à d'autres niveaux que celui des besoins en information (Gretzel *et al.*, 2014).

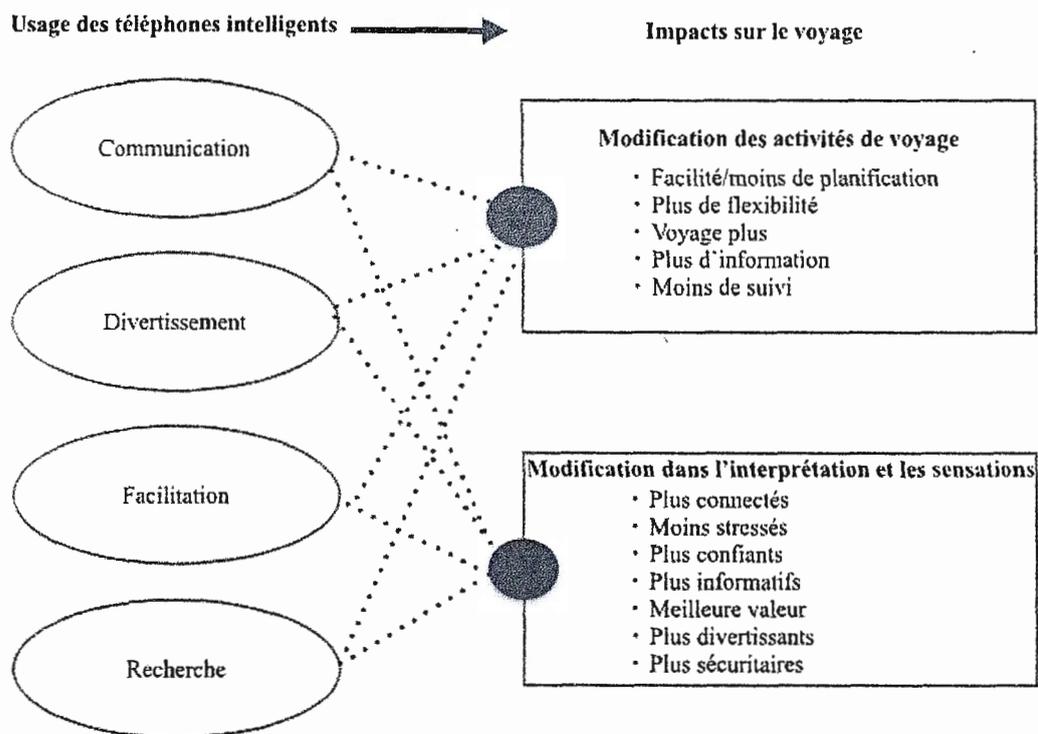
L'exemple des téléphones intelligents

Comme ce sont les appareils mobiles qui alimentent actuellement la transformation de l'expérience touristique (Neuhofer *et al.*, 2012), il est intéressant d'examiner plus en détail leurs impacts sur l'expérience touristique. La recherche réalisée par Wang et Fesenmaier (2013) s'avère particulièrement riche sur ce thème. C'est pourquoi il est utile de s'y attarder quelque peu. Les résultats de leur recherche permettent de mieux saisir l'ensemble des impacts découlant de l'utilisation de téléphones intelligents dans la destination. Comme l'illustre la figure 2.1, cette recherche met en évidence que le téléphone intelligent peut assumer différentes fonctions utiles pour le voyageur en lui permettant de communiquer, de se divertir, de réaliser des recherches en plus d'être considéré comme un facilitateur de l'expérience du consommateur. De façon générale, les voyageurs considèrent les téléphones intelligents comme des outils indispensables de voyage grâce à leurs nombreuses fonctionnalités. Les auteurs

remarquent que les téléphones intelligents modifient à la fois les activités du voyageur et son interprétation et les sensations vécues dans la destination.

L'impact du téléphone intelligent sur le comportement des voyageurs est majeur: ils deviennent plus spontanés, mieux informés et plus flexibles. Ils modifient même les activités qu'ils réalisent avant, pendant et après leur voyage. Il engendre également un effet positif sur l'expérience des voyageurs qui se sentent plus en contact, mieux informés, plus divertis, moins stressés, plus en sécurité et plus confiants. Wang et Fesenmaier (2013)

Figure 2.1 Impact des téléphones intelligents sur l'expérience touristique



Traduction libre de Wang et Fesenmaier (2013)

L'enjeu du contexte

Étant donné l'usage grandissant d'appareils mobiles en voyage, le contexte est devenu l'élément central de la nouvelle expérience touristique (Lamsfus *et al.*, 2013). Dans le domaine des TI, on se réfère souvent au contexte en fonction de la localisation de l'utilisateur. Lamsfus *et al.*, (2013), signalent cependant qu'en tourisme, le contexte va bien au-delà de la simple localisation, mais doit également prendre en compte les différentes dimensions de l'expérience touristique, soit le contexte dynamique de la prise de décision du touriste, de même que les besoins de connectivité du touriste avec ses réseaux et sa vie de tous les jours (Lamsfus *et al.*, 2013). L'usage croissant d'appareils mobiles par les voyageurs ajoute donc une dimension dynamique et contextuelle au concept d'expérience touristique.

2.2.2 La virtualisation de l'expérience touristique

L'omniprésence de la technologie

L'approche expérientielle du marketing permet de comprendre l'expérience du point de vue dynamique du consommateur. L'expérience est considérée comme le processus dynamique du consommateur. Ce propos est bien illustré dans la définition de l'expérience touristique proposée par Tung et Ritchie (2011 : 1369) présenté au chapitre précédent, laquelle est rappelée ici :

« An individual's subjective evaluation and undergoing (i.e. affective, cognitive, and behavioural) of events related to his/her tourist activities which begins before (i.e. planning and preparation) during (i.e., at the destination) and after the trip (i.e. collection. »

Cette définition, rappelons-le, circonscrit l'expérience touristique comme une série d'événements reliés aux activités touristiques qui ont lieu avant, pendant et après le voyage (Tung et Ritchie, 2011). Dans le domaine du marketing, l'avant voyage

correspond à la préconsommation de l'expérience, le voyage à la consommation de l'expérience et la l'après voyage à la postconsommation de l'expérience (Wang et Fesenmaier, 2013). À chacune de ces étapes, le touriste réalise une série d'activités. L'étape de préconsommation de l'expérience correspond à celle où il cherche à s'inspirer, acheter certaines composantes de son voyage, à le planifier et à l'organiser. L'étape de postconsommation correspond à celle où il documente, revit et partage son expérience, alors que la consommation de l'expérience est liée au voyage dans la destination. (Wang et Fesenmaier, 2013).

Comme démontré dans les sections précédentes, Internet joue maintenant un rôle prépondérant dans les phases préconsommation de l'expérience, c'est-à-dire comme outils d'inspiration, de planification, d'organisation et d'achat de voyages (Law *et al.*, 2014 ; Xiang *et al.*, 2014). Le rôle d'Internet dans le partage des expériences est également devenu indéniable (Tussyadiah et Fesenmaier, 2009). Il faut également souligner l'usage intensif des réseaux et médias sociaux dans ces deux phases (Gretzel et Jamal, 2009). L'usage croissant d'appareils mobiles et connectés étend cette influence de la technologie à la phase du voyage. La technologie est donc maintenant omniprésente ou ubiquitaire tout au long de l'expérience touristique du consommateur.

Non seulement l'utilisation d'appareils mobiles donne l'accès à Internet à tout moment, mais ces appareils ouvrent de nombreuses possibilités de transformer et de créer de nouvelles expériences touristiques dans la destination (Neuhofer *et al.*, 2012). Il est désormais possible d'interagir avec le touriste dans la destination à travers des médias sociaux comme Twitter, par exemple. Les technologies mobiles offrent une infinité de nouvelles possibilités pour créer et transformer l'expérience touristique dans la destination. La réalité augmentée et la ludification sont deux exemples de domaines qui offrent de nombreuses possibilités.

Expérience physique et virtuelle

La technologie s'impose donc de plus en plus comme médiatrice de l'expérience touristique (Tussyadiah et Fesenmaier, 2009; Neuhofer *et al.*, 2012) dans chacune des phases de l'expérience, ce qui apporte une nouvelle distinction, soit celle de l'expérience virtuelle et physique. L'expérience physique est celle qui est vécue dans la destination sans l'aide de technologies, alors que l'expérience virtuelle concerne celle vécue à l'aide de la technologie (Neuhofer *et al.*, 2012).

L'expérience physique n'est possible que dans la destination, alors que l'expérience virtuelle est désormais possible avant, pendant et après le voyage. Avant et après le voyage, les expériences sont virtuelles et la technologie devient alors médiatrice. Dans la destination, il est désormais possible de vivre l'expérience touristique simultanément de façon physique et virtuelle. La réalité augmentée est un bon exemple pour illustrer ce propos.

Intensité de la technologie

Si au départ Internet était essentiellement une source d'information de voyage, il est aujourd'hui plus riche en contenu audio et vidéo. Il permet de vivre certaines expériences qui autrefois nécessitaient le déplacement dans la destination. La technologie fait en sorte que ces expériences virtuelles sont de plus en plus réalistes et donc de moins en moins exclusives à la destination. Il est possible, par exemple, de visiter de façon virtuelle, en trois dimensions, certains attraits touristiques, des destinations ou même des musées sans avoir à se déplacer. Il est clair qu'à mesure que la technologie se développe, il est possible d'accroître l'intensité de la technologie pour simuler des expériences touristiques virtuelles de plus en plus près de la réalité.

La dédifférenciation de l'expérience touristique

Dans une perspective postmoderne, le concept d'expérience touristique a surtout été défini comme une expérience qui se différenciait de celle de la vie de tous les jours Uriely (2005). La technologie a pour effet d'atténuer cette différence entre le quotidien et l'expérience de voyage (Uriely, 2005; Gretzel et Jamal, 2009) de différentes façons. Premièrement, la virtualisation de l'expérience permet à l'individu de vivre certaines expériences autrefois exclusives au déplacement dans la destination sans avoir à se déplacer. Certaines expériences touristiques virtuelles s'intègrent ainsi à sa vie de tous les jours et atténuent par le fait même cette différence entre la vie de tous les jours et l'expérience touristique (Uriely, 2005).

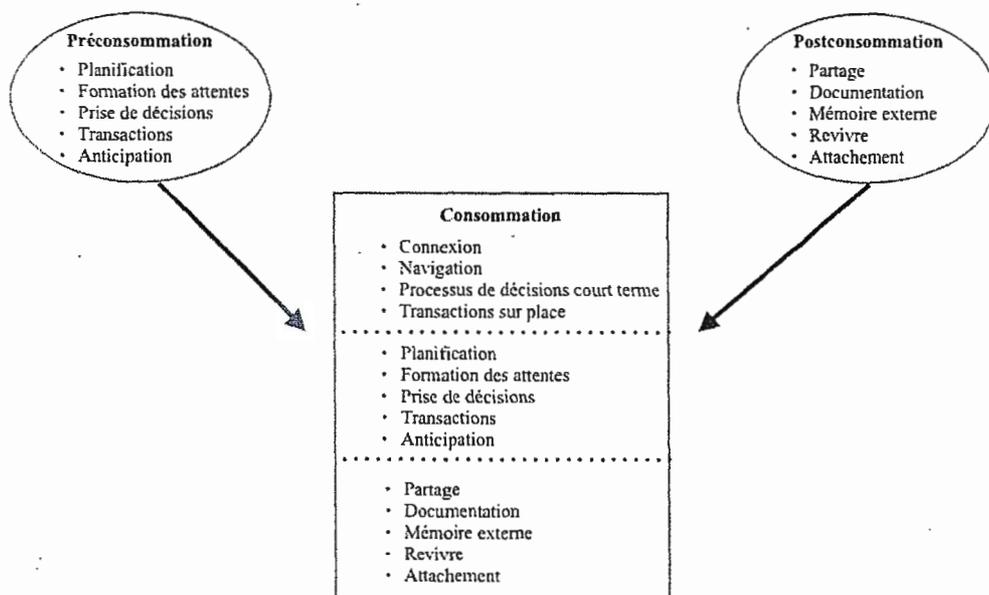
Deuxièmement, il est possible de considérer les appareils mobiles comme des technologies qui permettent au touriste de réellement «transporter» une partie de leur vie de tous les jours dans la destination. À l'aide de son téléphone intelligent, le touriste peut plus facilement garder le contact avec sa famille, ses amis et son travail. Il peut également transporter sa musique, ses livres, ses vidéos, ses photos... Bref, il transporte plusieurs éléments qui font partie de son quotidien. L'évolution technologique alimente ce phénomène que l'on nomme la dédifférenciation de l'espace (Uriely, 2005).

Ce phénomène de dédifférenciation est également temporel. Wang et Fesenmaier (2013) ont démontré que l'usage des téléphones intelligents transformait profondément le comportement des voyageurs et rendait de moins en moins évidente la distinction entre les trois phases de la préconsommation, la consommation et postconsommation de l'expérience touristique (voir figure 2.2).

L'usage de téléphones intelligent permet aux voyageurs de réaliser de plus en plus d'activités dans la destination. La recherche d'inspiration, la planification,

l'organisation et la prise de décisions ne se réalisent plus exclusivement dans la phase de préconsommation, mais se poursuivent maintenant dans la destination. La phase de postconsommation de l'expérience, qui consiste essentiellement à se remémorer et partager les souvenirs, se réalise également aujourd'hui essentiellement durant le voyage.

Figure 2.2 La dédifférenciation des phases de l'expérience



Traduction libre de Wang et Fesenmaier (2013)

2.3 Vers une nouvelle approche de l'expérience centrée sur le touriste

La revue de littérature permet de confirmer le rôle prépondérant de la technologie dans l'expérience du touriste. Il s'avère ici intéressant de mettre en lien plusieurs éléments discutés jusqu'ici afin de souligner ce qui apparaît comme une évidence : la nécessité d'une approche de l'expérience plus centrée sur le consommateur.

En tourisme, il est reconnu aujourd'hui que l'expérience est avant tout un phénomène construit par l'individu (Kadri et Bondarenko, 2013). Pourtant, dans la pratique, il n'est pas considéré comme constructeur de son expérience, mais plutôt comme le consommateur des expériences construites ou mises en scène par les entreprises ou destinations (Neuhofner *et al.* 2012; Binkhorst et Den Dekker, 2008). Volo (2009) fait remarquer que l'expérience en tourisme ne peut être considérée comme un phénomène mis en scène, puisqu'elle est réinterprétée par chaque individu de manière subjective et est donc, par essence, unique.

Les propos tenus jusqu'ici dans ce chapitre démontrent également que les touristes exercent un plus grand contrôle de leur expérience, qu'ils veulent adapter en fonction de leurs besoins (Gretzel *et al.*, 2014; Neuhofner, 2012; Binkhorst et Den Dekker, 2009). La technologie favorise leur autonomie et les touristes s'attendent de plus en plus à ce que l'on prenne en compte leurs besoins uniques (Gretzel *et al.*, 2014). Cela ne rejoint-il les propos de Prahalad et Ramaswamy (2004) présentés au chapitre précédent qui considèrent que les consommateurs d'aujourd'hui désirent avant tout maîtriser leurs expériences et les coconstruire en fonction de leurs propres besoins?

Pour Volo (2009), Neuhofner *et al.*, (2012) Binkhorst et Den Dekker, 2009), il ne fait aucun doute que le défi de l'industrie touristique est de transformer les mises en scène d'expérience en des expériences plus personnalisées, plus uniques, ce qui implique de délaisser l'approche actuelle pour une nouvelle approche centrée sur l'utilisateur : la cocréation de l'expérience touristique.

2.3.1 La cocréation de l'expérience touristique

L'approche de la cocréation propose de délaisser l'approche actuelle de la mise en scène pour centrer l'attention sur le consommateur. Elle considère chaque consommateur/touriste unique et maître de sa propre expérience (Prahalad et

Ramaswamy, 2004). Le consommateur/touriste coconstruit sa propre expérience en interagissant avec son environnement constitué de produits, services, de personnels, d'individus, de réseaux et de technologies (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

2.3.2 Réseau de l'expérience du touriste

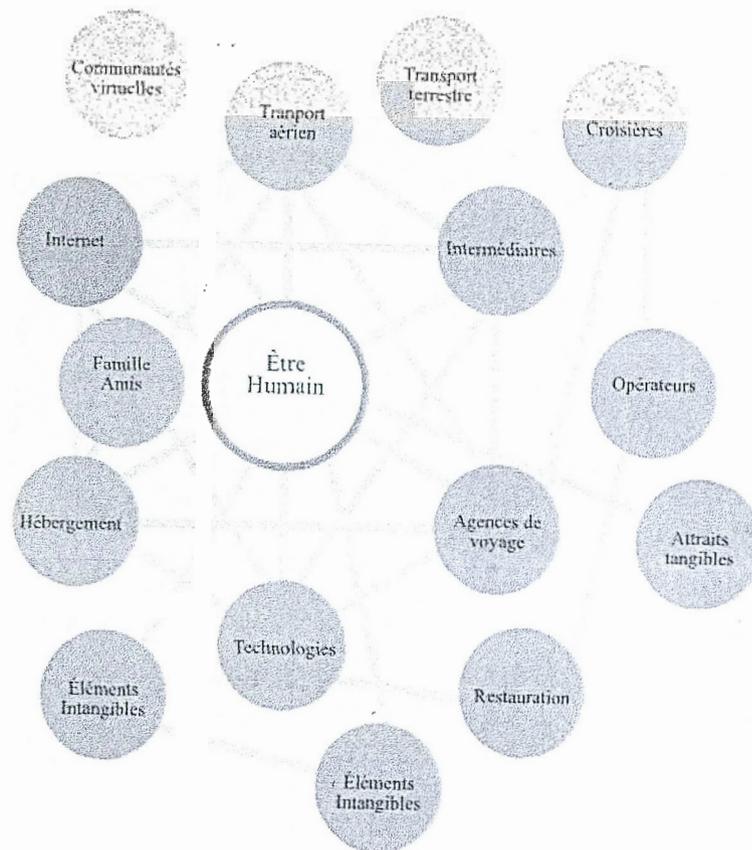
Binkhorst et Den Dekker (2009) considèrent que l'on peut concevoir l'environnement de cocréation comme un réseau complexe avec qui l'être humain peut interagir pour créer sa propre expérience (voir figure 2.3). L'être humain est placé au centre et peut donc interagir avec différents fournisseurs touristiques, mais également avec des intermédiaires des agences de voyages, des organismes gouvernementaux, Internet, différentes technologies, les différentes offres de l'industrie touristique. Toutefois, les réseaux de chaque individu sont différents les uns des autres puisque chaque individu est unique. De plus, les auteurs Binkhorst et Den Dekker (2009) soulignent que les réseaux des individus évoluent et qu'ils sont fort différents lorsqu'ils voyagent dans la destination que lorsqu'ils se retrouvent dans leur vie de tous les jours.

2.4 Conclusion

Le présent chapitre a mis en lumière les profonds processus de transformation de l'expérience touristique. Les TI engendrent des mutations dans le comportement du voyageur et favorisent l'émergence de nouvelles expériences touristiques.

Les touristes d'aujourd'hui sont de plus en plus imprévisibles et difficiles à saisir. Ils exercent un plus grand contrôle et désirent avant tout être en mesure de coconstruire leur propre expérience touristique.

Figure 2.3 Réseau de l'expérience du touriste



Adapté de Binkhorst et Den Dekker, 2009

CHAPITRE III

L'ADAPTATION DES ORGANISATIONS DE GESTION DE LA DESTINATION AUX TI

Au cours des années, de nombreuses régions à travers le monde ont placé le tourisme au coeur de leur stratégie de développement. Cet intérêt grandissant autour de la question touristique a incité plusieurs d'entre elles à se doter d'organisations vouées au tourisme : les organisations de gestion de la destination (OGD). Ces organisations, qui assument un rôle central dans la destination, n'ont cependant pas été épargnées par la tourmente technologique qui fait actuellement rage dans le secteur touristique.

L'objectif central de ce chapitre est donc de chercher à comprendre comment ces organisations s'adaptent en fonction des transformations induites par les TI. Dans un premier temps, leur portrait sera tracé de façon à bien comprendre la complexité de leur rôle et des enjeux qui les animent. Il s'agira par la suite de chercher à comprendre comment elles évoluent et cherchent à s'adapter à la révolution technologique en tourisme.

3.1 L'organisation de gestion de la destination

Avant de s'attarder aux impacts de la technologie sur les OGD, il s'avère essentiel de mieux définir les OGD et de tracer les grandes lignes de leur évolution.

3.1.1 Définition et évolution

L'OGD est intimement liée au concept de destination, qui malgré son importance en tourisme demeure mal défini (Kadri *et al.*, 2011). Du point de vue du touriste, la destination évoque un lieu à voir, l'objet d'un désir ou d'un rêve (Kadri *et al.*, 2011).

C'est un concept large, diversifié et complexe à définir qui comporte des dimensions géographiques (lieu), économiques (marché et produits) et psychosociologiques (motivation des consommateurs) (Kadri *et al.*, 2011). Pour Kotler *et al.* (2011), une destination peut posséder des limites réelles ou perçues qui sont physiques (exemple : une île), politiques (exemple : une province) ou créées par le marché (exemple : la route des vins).

En fait dans la perspective marketing, la destination peut être perçue comme un produit et peut également se définir à partir de l'image que ce lieu renvoie auprès des visiteurs (Kadri *et al.*, 2011). Dans cette perspective, Buhalis (2000) définit la destination comme un amalgame de produits et services qui, conjointement, offre une expérience touristique intégrée (Buhalis, 2000). Le consommateur perçoit la destination comme une unité qui est interprétée subjectivement et lui donne une identité, tout comme il le fait pour une marque (Buhalis, 2000).

Au cours des années, un nombre grandissant de pays, de régions et de villes se sont intéressés à la question touristique et ont cherché à instaurer cette unité cohérente que représente la destination. Bien que ce soit après la Seconde Guerre mondiale que plusieurs nouvelles destinations aient vu le jour, c'est à partir des années 1980 qu'elles se sont multipliées à un rythme effréné (Pike et Page, 2014). Il existe aujourd'hui une quantité pratiquement incalculable d'OGD à travers le monde qui oeuvre à l'échelle nationale, régionale ou municipale. En 2007, par exemple, il était possible de dénombrer pas moins de 20 000 villes américaines qui s'intéressaient à la question touristique (Pike et Page, 2014). Au Québec, en 2013, on pouvait dénombrer pas moins de 1 978 organisations vouées au tourisme (Porter, 2013).

Si au départ, les OGD étaient essentiellement des organisations publiques, leur structure s'est diversifiée au cours des années. Malgré le nombre important d'organismes publics, on note une tendance historique à délaisser ce modèle public

des modèles plus entrepreneuriaux, qui souvent prennent la forme d'un partenariat public-privé (Pike, 2008 : 50).

Des pays comme le Canada, le Royaume-Uni, la France, le Danemark et l'Australie optent pour des modèles de partenariat public-privé, alors qu'aux États-Unis, aux Pays-Bas et au Japon les OGD sont essentiellement des organismes privés (Péloquin, 2006). Au Québec, le tourisme est organisé en associations touristiques régionales depuis 1978. Il existe aujourd'hui plus de 22 associations touristiques régionales (ATR) dans la province (MTQ, 2015). Il s'agit d'un partenariat public-privé, puisque chacune des Associations Touristiques Régionales est financée à partir de deniers publics et de fonds privés provenant des membres.

3.1.2 Le rôle complexe de l'OGD

Il existe une certaine confusion à savoir si les OGD sont des organisations de gestion ou de marketing de la destination. À ce titre, il est intéressant de noter dans la littérature qu'en anglais l'abréviation DMO signifie parfois «*Destination Marketing Organization*» alors que d'autres auteurs la définissent comme «*Destination Management Organization*».

Cette confusion dans le rôle de la destination provient de son rôle historique, qui était au départ essentiellement basé sur la promotion de la destination (Pike, 2008). Avec le temps, les destinations touristiques ont reconnu que la compétitivité de leur destination ne devait pas seulement reposer sur la promotion, mais également se fonder sur la satisfaction du visiteur lors de son séjour (Pike, 2008). Leur rôle s'est alors diversifié, pour intégrer une série d'activités internes ayant pour objectif central de créer une expérience touristique positive pour le visiteur. Au fil des années, plusieurs OGD se sont littéralement transformées en véritables organisations de gestion de la destination (Prezensa *et al.*, 2006; Gretzel *et al.*, 2006 ; Pike, 2008).

Bien que leurs activités varient d'un endroit à l'autre, Prezzena *et al.* (2006) ont cherché à modéliser les principales activités qu'elles doivent accomplir (voir tableau 3.1). Il convient de distinguer les activités externes ou de marketing, aux activités internes de gestion à l'intérieur de la destination. Le marketing Internet, les événements, les activités de vente, la présence dans les salons touristiques, la publicité, les échanges de réseautage ainsi que les publications et les brochures touristiques constituent les principales activités de marketing. À l'intérieur de la destination, les OGD assument souvent plusieurs fonctions comme celui du financement, la gestion de l'information, la gestion du visiteur, la coordination entre les membres, le développement des ressources humaines et la qualité de l'expérience (Prezzena *et al.*, 2006).

Tableau 3.1 Sommaire des activités des OGD

Activités externes (marketing)	Activités internes (gestion)
- Marketing Internet	- Gestion du visiteur
- Événements, festivals, conférences	- Gestion de l'information
- Vente directe	- Coordination des partenaires
- Salons touristiques et d'affaires	- Gestion de crise
- Publicité	- Développement des ressources humaines
- Tour de reconnaissance	- Financement
- Publications et brochures	- Qualité de l'expérience

Adapté de Prezzena *et al.* (2006)

Malgré le fait que leur rôle diffère d'un endroit à l'autre, les OGD assument très souvent une fonction centrale dans la coordination, la stratégie, les relations avec les partenaires, le marketing, le développement de produits, le lobbying, la gestion de l'information, la recherche et la relation avec les résidents (Pike, 2008).

La complexité de leur rôle ne saurait cependant se résumer à la diversité des activités qu'elles doivent assumer, mais également par la nature hétéroclite des acteurs touristiques de la destination. La compétitivité de la destination repose habituellement

en grande partie sur le partenariat entre les différents acteurs très hétérogènes composés d'organisations publiques ou privées de tout acabit comme les restaurants, les chambres de commerce, les hôtels, les restaurants, les attractions... (Prezenta *et al.*, 2006). De plus en plus de destinations reconnaissent que la fondation de la compétitivité de leur destination repose en grande partie sur l'établissement d'une coopération efficace entre ces différents acteurs hétéroclites (Pike, 2008).

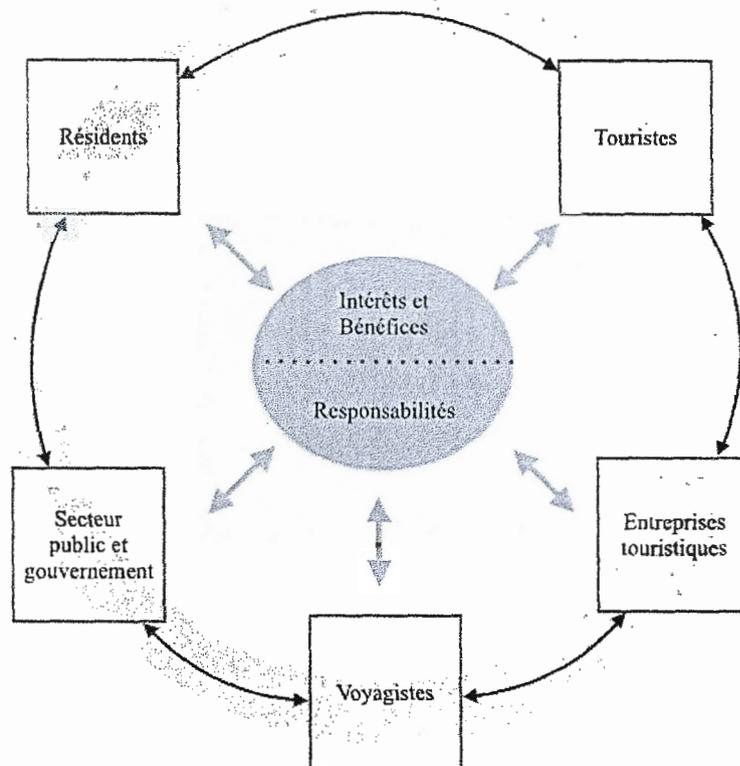
Le développement du tourisme est très souvent intégré ou coordonné avec les plans développements régionaux, ce qui exige un effort considérable de coordination et de planification avec les organisations publiques (Buhalis, 2000). En fait, les OGD assument un rôle central, complexe de coordination et de collaboration à l'intérieur de la destination. Pour Buhalis (2000), elles doivent en quelque sorte concilier les intérêts, les bénéfices et les responsabilités du tourisme entre les différents acteurs ou parties prenantes de la destination, soit les entreprises touristiques, les organisations publiques, les touristes, la population locale, ainsi que les opérateurs touristiques (voir figure 3.1). Elles doivent donc en quelque sorte veiller à ce que le tourisme contribue à la fois au bien-être des résidents, à la prospérité de l'industrie touristique et à la satisfaction des touristes (Buhalis, 2000).

La figure 3.1 met en relief la complexité de la gestion de la destination, puisque les différentes parties prenantes possèdent des intérêts qui peuvent diverger. Il suffit de penser, par exemple, à une région où les résidents cherchent la tranquillité, alors que les membres de l'industrie cherchent à accroître le nombre de visiteurs. Bref, la gestion de la destination peut s'avérer un travail fort complexe qui repose sur l'atteinte d'un équilibre entre les intérêts, bénéfices et responsabilités des différentes parties prenantes.

Il est également reconnu aujourd'hui que la compétitivité de la destination repose sur les principes du développement durable, et qu'il est, de ce fait, nécessaire de

considérer les aspects environnementaux, économiques, sociaux et culturels de la destination (Pike, 2008). Une destination compétitive doit donc chercher à équilibrer la rentabilité de l'industrie touristique, gagner le support des résidents, offrir des expériences touristiques positives en tenant compte des différentes dimensions du développement durable (Pike, 2008)

Figure 3.1 Complexité de la gestion de la destination



Traduction libre de Buhalis (2000)

3.1.3 Financement

Le mode de financement des OGD varie d'une région à l'autre. Les partenariats publics-privés, comme leurs noms l'indiquent, sont financés par les fonds publics et privés. En général, les OGD sont fortement tributaires des sommes versées par les organismes publics. Les taxes sur les chambres d'hôtel et la souscription des membres sont également des sources de financement couramment utilisées. La contribution des membres varie énormément d'une région à l'autre. Au Royaume-Uni, par exemple, les membres contribuent à plus de 58% au financement de l'OGD alors que ce taux tombe à 5 % dans des régions comme l'Alaska ou Hawaï (Pike, 2008).

D'autres types de taxes, comme celles sur l'achalandage et la valeur en capital des entreprises liées au tourisme constituent des sources alternatives de financement. Certaines OGD bouclent leur budget à l'aide d'activités commerciales comme la vente de produits, d'information ou de redevances (Pike, 2008).

3.2 La problématique d'adaptation des OGD

Le tourisme vit à l'heure actuelle une révolution technologique qui bouleverse à la fois la façon de voyager du touriste et l'organisation de l'industrie (Buhalis et Law, 2008). Malgré leur rôle central dans la destination, de nombreuses voix se sont élevées au cours des dernières années pour remettre en question la capacité des OGD à s'adapter aux nouvelles technologies et réclamer leur réinvention (DMAI, 2008; Gretzel *et al.*, 2006; Arseneault, 2013).

Dans la prochaine section, il sera question d'analyser plus en profondeur l'impact des changements technologiques sur l'OGD, afin de mieux comprendre les défis auxquels elles font face et alimenter cette invitation à la réinvention.

3.2.1 La question de l'adaptation des organisations

L'importance pour les organisations de s'adapter à la technologie a été mise en lumière il y a plusieurs décennies par Schumpeter (1943), qui signalait que certaines innovations majeures engendraient des cycles économiques. Ces cycles coïncident avec un processus de «destruction créatrice» dans lequel de nouvelles entreprises innovatrices émergent, alors que d'autres, incapables de s'adapter, disparaissent. Par son apport, Schumpeter (1943) a mis en évidence l'importance pour les organisations de s'adapter à la technologie et d'innover.

Un nombre plus important d'organisations ont alors cherché à mieux comprendre leur environnement technologique. L'analyse rigoureuse de l'environnement socioculturel, technologique, économique, environnemental, politique et légal (PESTE) est devenue une pratique courante dans un bon nombre d'entreprises. L'objectif d'une telle pratique est de déceler certains changements dans l'environnement afin de s'y adapter.

Cette analyse rigoureuse de l'environnement alimente par la suite les orientations ou les stratégies de l'organisation, concept qui a gagné en popularité au cours des années. Bien que cette notion de stratégie soit un concept clef pour les entreprises, sa définition et la façon dont elle peut prendre forme varient souvent d'une organisation à l'autre. Ça peut être un plan, un modèle, une perspective ou un positionnement (Mintzberg *et al.*, 1998). En général, la stratégie réfère à la vision, mission de l'organisation, ses buts et ses objectifs et la façon dont les activités sont mises en œuvre (Desreumaux *et al.*, 2009 : 12). Les stratégies d'une entreprise représentent en quelque sorte les grandes orientations d'une organisation et sont alimentées, notamment, par l'analyse de l'environnement technologique.

L'évolution rapide et l'émergence constante de nouvelles technologies ont cependant rendu la lecture de cet environnement et du marché de plus en plus difficile. En tourisme, par exemple, une étude américaine réalisée auprès de responsables d'OGD résume bien ce fait (DMAI, 2008) :

« To varying degrees, DMOs are perceiving an increasingly noisy, confusing, and evolving marketplace – One which their roles are less and less uniquely defined and less willingly acknowledged. »

La question d'adaptation ne concerne cependant pas seulement la capacité à s'adapter à l'environnement de l'organisation, mais également sur l'état de la rivalité ou à la compétition qui existe dans une industrie particulière. Pour demeurer compétitive, une organisation doit chercher à se distinguer ou se différencier des compétiteurs en proposant quelque chose d'unique pour les consommateurs. L'essence même de la stratégie d'une organisation est cette quête constante de différenciation face à la compétition. La compétitivité d'une organisation est donc en quelque sorte sa capacité à faire face aux conditions du marché qui prévaut dans une industrie particulière (Porter, 2008).

Au fil des années, la compétition s'est intensifiée dans plusieurs secteurs économiques, phénomène nommé hypercompétition (Porter, 2008). C'est dans ce contexte de forte compétition que le concept d'expérience a gagné en popularité dans l'économie, puisque pour Pine et Gilmore (1998) le niveau de compétition élevé faisait en sorte qu'il n'était plus possible pour le consommateur de différencier les différents produits et services. Il était donc dans l'intérêt des entreprises d'offrir des expériences mémorables afin de se différencier de la compétition (Pine et Gilmore, 1998). C'est le même type d'argumentaire qui sera repris quelques années plus tard par Prahalad et Ramaswamy (2004), qui considère que le consommateur n'est plus capable de distinguer les différentes expériences offertes étant donné leur multiplication. Il est donc devenu impossible pour les entreprises de se différencier à

partir de l'expérience comme le faisaient valoir Pine et Gilmore (1998). L'ultime façon pour les entreprises de se différencier est donc de permettre aux consommateurs de coconstruire eux-mêmes leur propre expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Ainsi la question de l'adaptation des organisations doit être considérée comme la capacité des organisations à faire face à leur environnement et l'évolution du marché dans laquelle elles évoluent. Dans cette perspective économique, la compétitivité concerne donc l'aptitude de l'organisation à s'adapter et à conserver une position forte ou unique dans le marché (Porter, 2008). C'est dans ce contexte que sera analysée la problématique d'adaptation des OGD.

3.2.2 La compétition accrue pour les OGD

Les OGD n'ont pas été épargnées par le phénomène de la croissance de la compétition, puisqu'au début des années 1980, les destinations se sont multipliées rapidement un peu partout à travers le monde (Pike et Page, 2008). L'arrivée d'Internet allait exacerber cette compétition, en facilitant la globalisation de l'industrie touristique (Buhalis et Law, 2008). Cela a permis l'émergence de plusieurs destinations et aussi aux destinations de petite taille d'être accessibles partout à travers le monde.

Il faut souligner que cette compétition accrue ne concerne pas seulement la croissance de la compétition entre les destinations, mais également la compétition auquel l'OGD doit faire face en matière de diffusion d'information de la destination. Avant l'arrivée d'Internet, elles avaient un rôle central à jouer en matière de diffusion de l'information concernant la destination. Avec Internet, les sources d'information de voyage se sont multipliées de façon fulgurante. La multiplication des fournisseurs privés, comme les agences de voyages en ligne et l'émergence des médias et réseaux

sociaux comme source d'information de voyage ont rapidement évincé l'OGD dans son rôle de diffuseur d'information. Ce propos résume bien la difficulté des OGD face à la compétition engendrée par Internet (DMAI, 2008 :13) :

« DMOs will have to work even harder to be heard through the noise of an increasingly crowded and complexe market place, particularly as the travel-buying experience continues its migration to the Internet. »

La question de la compétition touche également le financement des OGD, puisqu'elles doivent de plus en plus lutter avec d'autres secteurs pour l'obtention de fonds publics qui se font plus rares (Gretzel *et al.*, 2006). C'est pour cette raison qu'elles sont contraintes de mieux justifier leur performance (Gretzel *et al.*, 2006).

3.2.3 La bataille pour l'attention

Malgré leurs fonctions de plus en plus diversifiées, les OGD ont toujours eu un rôle essentiel à jouer en matière de promotion de la destination. Leur habileté à s'adapter aux changements technologiques pour assumer efficacement ce rôle est vivement contestée.

Longtemps dominé par le modèle de diffusion émetteur-récepteur, ou destination-touriste dans le cas présent, ce modèle a été évincé par un modèle de communication interactive basée essentiellement sur la communication entre les individus (Bédard et Charest, 2013). Les médias et réseaux sociaux se sont rapidement imposés auprès des touristes (Gretzel et Jamal, 2009) et sont venus s'imposer comme source d'information plus crédible que celles provenant des organisations officielles de tourisme (Law *et al.*, 2014).

Bédard et Charest (2013) signalent que la question n'est plus de savoir si les organisations doivent intégrer les nouvelles méthodes de communication émanant de

cette appropriation du Web par les usagers, mais plutôt de savoir comment les intégrer. Deux études réalisées au Québec démontrent que les entreprises touristiques et les destinations utilisent massivement les réseaux sociaux (CTT, 2014 ; Gonzalo, 2012), mais qu'elles n'ont pas nécessairement intégré leurs pratiques en fonction des mécanismes du Web 2.0. Autrement dit, elles utilisent les médias sociaux, mais dans une approche de diffusion émetteur-récepteur, c'est-à-dire dans une communication unidirectionnelle d'entreprise à consommateur. Le problème réside dans le fait qu'elles utilisent Internet comme un simple canal de diffusion supplémentaire (Gonzalo, 2012; Gretzel, 2006), alors qu'Internet exige de nouvelles pratiques plus interactives et fondées sur la collaboration (Kotler *et al.*, 2011). Une étude réalisée auprès de dix importantes destinations à travers le monde suggère que les pratiques des organisations de gestion de la destination en matière de réseaux sociaux sont en phase expérimentale seulement (Hays *et al.*, 2013).

3.2.4 L'approche du consommateur

Comme discuté jusqu'ici, la révolution des TI en tourisme engendre de nombreux changements dans le comportement du consommateur. Il s'avère ici pertinent de se questionner sur le processus d'adaptation des OGD face à cette évolution.

Castells (2014) souligne qu'Internet engendre une véritable culture de l'autonomie qui se manifeste par l'émergence de consommateurs autonomes et proactifs et que pour cette raison, il est devenu nécessaire de mettre en place de nouvelles approches davantage centrées sur le consommateur (Vargo et Lusch, 2004; Kotler *et al.*, 2011; Prahalad et Ramaswamy, 2004). L'évolution technologique alimente le processus d'autonomisation du touriste (Buhalis et Law, 2008), qui s'attend de plus à ce qu'on le comprenne à partir de ses besoins uniques (Gretzel *et al.*, 2014). Pourtant, les pratiques des OGD reposent toujours sur des approches de masse du consommateur (Neuhofner *et al.*, 2012 ; Halkier *et al.*, 2014).

Les consommateurs d'aujourd'hui sont considérés comme moins rationnels qu'auparavant et de plus en plus difficiles à comprendre (Schmitt, 1999 ; Kotler *et al.*, 2011; Frochot et Batat, 2014). Internet facilite le processus d'individuation (Castells, 2014), ce qui rend plus difficiles à les catégoriser comme le veut l'approche du marketing qui les classe sous forme de segments. En tourisme, les consommateurs d'aujourd'hui sont devenus imprévisibles et désirent que l'on comprenne leurs besoins complexes (Gretzel *et al.*, 2014). L'ubiquité de la technologie en tourisme suggère également que l'on délaisse l'approche traditionnelle du consommateur, pour chercher à le comprendre en tant qu'utilisateur de technologies et en fonction de ses préférences dynamiques (Gretzel *et al.*, 2014)

L'approche de cocréation suggère de délaisser les approches rationnelles et analytiques du consommateur, pour plutôt chercher à comprendre le consommateur à travers une relation soutenue, dynamique dans le cadre d'un véritable partenariat (Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Ojalsalo et Keränen, 2011). Plutôt que de chercher à le rationaliser et développer pour lui des solutions, il s'agit de travailler avec lui dans le développement de solutions afin de mieux répondre à ses besoins personnalisés (Ojalsalo et Keränen, 2011). Il peut, par exemple, être intégré au processus de création de produits, services et expériences de l'entreprise. La relation à long terme basée sur le partenariat étoffe la compréhension du consommateur Prahalad et Ramaswamy (2004).

3.2.5 L'économie de l'expérience en tourisme

L'expérience s'est imposée comme un concept central en tourisme (Tung et Ritchie, 2011). Il est intimement lié au thème de la compétitivité, puisque la mise en scène de l'expérience a pour objectif principal de permettre aux entreprises d'être plus compétitives en leur permettant de se différencier (Pine et Gilmore, 1998). La multiplication des festivals, des événements, des routes touristiques ne dénote-t-elle

pas la prolifération des expériences touristiques dans les destinations? Cette approche de l'expérience est cependant de plus en plus contestée.

Les technologies ont remis en question le fonctionnement du marché et conféré de nouveaux pouvoirs aux consommateurs, qui désirent avant tout construire leur propre expérience (Prahalad et Ramaswamy (2004). Binkhorst et Den Dekker (2009) l'expriment en ces termes :

« Today that modern consumers want context related, authentic experiences concepts and seek a balance between control by the experience stager and self determined activity with spontaneity, freedom and self expression. »

La plupart des destinations ont intégré l'approche de la mise en scène de l'expérience (Pine et Gilmore, 1999), ce qui a entraîné une véritable prolifération de l'offre d'expériences (Neuhofner *et al.*, 2012; Binkhorst et Den Dekker, 2009). La multiplication des expériences fait en sorte qu'il est de plus en plus difficile pour les destinations de se différencier sur cet aspect. Le défi de l'industrie touristique est donc de délaisser cette approche de masse de l'expérience pour une approche personnalisée centrée sur le consommateur : la cocréation de l'expérience (Volo, 2009; Neuhofner *et al.*, 2012; Binkhorst et Den Dekker, 2009).

Il faut cependant se questionner sur la volonté de l'industrie touristique à intégrer cette nouvelle approche de l'expérience touristique (Binkhorst et Den Dekker, 2009 : 324) : *« Is the tourism industry ready or willing to get ready to operate from a network perspective in which the human being play a central role ? »*

3.2.6 Le marché en transformation

Il s'avère également pertinent de se questionner sur l'adaptation des OGD à l'évolution du marché.

Plusieurs auteurs (Kotler et *al.*, 2011; Vargo et Lusch, 2004 et 2008; Prahalad et Ramswamy, 2004) signalent que les profonds changements induits par la technologie nécessitent de nouvelles approches du marché. Il devient de plus en plus difficile de justifier cette approche qui limite le rôle des individus au simple rôle de consommateur passif. En tourisme, de nombreux exemples démontrent l'implication de résidents, de touristes, de blogueurs dans les activités touristiques. La mise en place d'une société en réseaux exige de revoir les façons d'aborder le marché autrement que par le paradigme de l'offre et la demande (Prahalad et Ramswamy, 2004).

3.2.7 Le consommateur comme utilisateur de technologie

Le consommateur intègre à travers sa vie de tous les jours différentes technologies qui influencent son comportement et transforment sa façon de voyager et de vivre ses expériences touristiques (Gretzel *et al.*, 2014). Il est donc devenu nécessaire de chercher à le comprendre en tant qu'utilisateur de technologies. Pour ce faire, Gretzel *et al.* (2014) proposent d'utiliser le cadre d'analyse des 5W utilisé dans le domaine de la technologie : quelles technologies sont utilisées (*What*)? ; qui utilisent ces technologies (*Who*)? quand sont-elles utilisées (*When*)? ; où sont-elles utilisées (*Where*)? ; pourquoi sont-elles utilisées (*Why*)?

Quelle technologie ?

La technologie ne doit simplement être considérée pour l'accès à l'information qu'elle procure; les touristes n'accèdent pas seulement à Internet pour s'informer, mais également créer et partager du contenu (Gretzel *et al.*, 2006). Cette participation accrue des consommateurs dans le marché n'est pas un phénomène temporaire, mais est plutôt un phénomène culturel provenant de sa quête d'autonomie qui est facilité par Internet (Castells, 2014). En ce sens, les technologies qui

permettent une participation active du touriste dans la création et le partage de contenu vont continuer à gagner en importance (Gretzel *et al.*, 2014).

Le choix des technologies par le touriste est également étroitement lié au pourquoi il utilise une technologie particulière. Le succès des jeux en ligne démontre qu'il faut aller bien au-delà des simples motivations concernant l'accès à l'information.

Quand utilisent-ils la technologie ?

L'émergence de l'informatique ubiquitaire entraîne de profonds changements dans la manière de communiquer et consommer, qui nécessite des ajustements organisationnels importants. L'émergence des technologies mobiles en tourisme pousse également à porter un intérêt particulier au contexte du touriste (Lamsfus *et al.*, 2013). En fait, à cause l'usage massif d'appareils mobiles, le contexte devient le pilier de la nouvelle expérience touristique (Lamsfus *et al.*, 2013). La question du contexte ne saurait cependant limiter à la simple question de localisation du touriste, mais doit également capter le contexte multidimensionnel de l'expérience touristique (Lamsfus *et al.*, 2013).

Wang et Fesenmaier (2013) ont démontré que l'usage du mobile modifiait de façon significative le comportement du consommateur dans la destination, en lui permettant de faire tomber les barrières entre les différentes étapes du voyage. Les destinations doivent donc porter une attention particulière à cette nouvelle dynamique de l'expérience touristique dans la destination (Gretzel *et al.*, 2014; Neuhofer *et al.*, 2012).

Où utilisent-ils la technologie

L'expérience touristique est de plus en plus vécue à travers la technologie (Tussyadiah et Fesenmaier, 2009). Les technologies sont désormais présentes dans

toutes les phases du voyage, soit dans les phases de préconsommation de l'expérience (avant le voyage), durant la consommation de l'expérience (le voyage) et dans la phase de postconsommation (après l'expérience).

Comment utilisent-ils les technologies ?

L'attention ne doit plus être portée seulement sur la technologie, mais plutôt aux usages qu'en font les individus. L'appropriation du Web par les usagers — le Web 2.0, ne démontre-t-elle pas l'importance à accorder aux usages de la technologie ? Castells (2014) signale que les individus utilisent de façon créative Internet, alors que Kotler *et al.* (2011) prévoient une nouvelle ère basée sur la créativité et la participation des individus. La cocréation de l'expérience repose en partie sur le fait que les individus utilisent de façon créative les technologies en fonction de leurs besoins (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Pourquoi utilisent-ils les technologies ?

Pour répondre à cette question, il est nécessaire d'aller au-delà de la simple question d'accès à l'information. Il est reconnu que les technologies répondent à un besoin social des individus (Castells, 2014). La recherche en tourisme portant sur les aspects hédonistes, émotionnels et sociaux de la technologie est encore peu développée (Gretzel *et al.*, 2014).

3.2.8 Complexité de la gestion interne

Pour assurer la compétitivité de la destination, l'OGD a dû assumer un rôle interne de plus en plus complexe et orienté vers la gestion interne de la destination (Pike, 2008). Cette transformation en organisation axée plus sur la gestion devrait se poursuivre (Gretzel *et al.*, 2006; Pike, 2008). L'importance accrue accordée aux différentes dimensions (économique, sociale, culturelle, environnementale) de la compétitivité

dans le contexte du développement durable contribue à complexifier le rôle interne de l'OGD. La conjoncture exige qu'elles portent plus leur attention sur les différents partenaires internes de la destination, comme les résidents qui sont trop souvent considérés comme des acteurs passifs de la destination (Gretzel *et al.*, 2006; Pike, 2008). La nécessité de développer une approche plus centrée sur le consommateur exige qu'elles deviennent maîtres des partenariats puisque le touriste ne considère aucune barrière administrative ou géographique lorsqu'il vit son expérience (Gretzel *et al.*, 2006).

Bref, la problématique d'adaptation des OGD ne peut être comprise simplement sous un angle technologique. Il faut plutôt comprendre que les TI transforment littéralement le consommateur et les mécanismes qui régissent le marché et que c'est à cette évolution complexe du marché qu'elles doivent dorénavant chercher à s'adapter.

3.3 La perspective de l'innovation

En signalant que de nouvelles entreprises innovatrices émergeaient dans les phases de «destruction créatrice», Schumpeter (1943) fait ressortir non seulement l'importance de s'adapter aux innovations technologiques, mais d'innover. Il a été question jusqu'à présent de chercher à comprendre l'influence des TI sous l'angle de l'adaptation des OGD. La nécessité de réinvention des OGD incite à essayer d'apporter une nouvelle perspective, soit celle de l'innovation.

Les thèmes de la technologie et de l'innovation ont toujours été étroitement liés. En fait, comme les entreprises doivent chercher constamment à se différencier de la compétition (Porter, 2008), plusieurs entreprises placent désormais l'innovation au cœur de leur stratégie. En cette ère de plus en plus technologique, l'innovation devient donc un enjeu stratégique. En gestion, le développement d'un domaine

d'études spécifique à l'innovation, la gestion de l'innovation, atteste de cet engouement pour l'innovation depuis quelques années.

3.3.1 L'innovation comme stratégie de destination

Bien que l'industrie touristique peut être considérée comme pionnière dans l'utilisation des TI (Buhalis et Law, 2008), le sujet de l'innovation demeure jusqu'à présent peu traité (Halkier *et al.*, 2013). Dans le cadre de la destination, la très forte compétition entre les destinations devrait attirer plus l'attention sur la question de l'innovation (Halkier *et al.*, 2013). Comme le concept d'expérience devient de plus en plus commun en tourisme (Binkhorst et Den Dekker, 2009), l'innovation peut s'avérer une stratégie pertinente pour faciliter la différenciation de la destination (Neuhofer *et al.*, 2012).

Selon Najda-Janoszka et Kopera (2014), il existe de nombreuses barrières qui freinent l'innovation en tourisme : soit les barrières liées à l'environnement de l'industrie (externes), les barrières organisationnelles (internes) et celles liées au processus d'innovation (voir tableau 3.2).

Plusieurs de ces barrières sont la résultante de la structure même de l'industrie, comme le nombre élevé de petites entreprises, leur hétérogénéité, leur volatilité et leur vulnérabilité aux fluctuations de la demande. La faible culture de confiance entre les partenaires et des politiques touristiques inadéquates qui ne répondent pas aux besoins des entreprises et à l'évolution du marché freinent également l'innovation. (Najda-Janoszka et Kopera, 2014)

Tableau 3.2 Les barrières à l'innovation en tourisme

Environnement (externes)	Organisationnels (internes)	Processus d'innovation
<ul style="list-style-type: none"> • Hétérogénéité des entreprises • Taille des entreprises • Volatilité des entreprises • Fluctuation de la demande • Faible culture de confiance • Politiques touristiques inadéquates • Limites des protections légales 	<ul style="list-style-type: none"> • Taille réduite des entreprises • Faible culture de gestion de l'innovation, des connaissances et de gestion du changement • Haut taux de roulement du personnel • Insuffisance des compétences et ressources en TI 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'innovation informel, ad hoc et non maîtrisé • Inefficiences dans le processus de gestion des connaissances • Peu d'intérêt des entreprises

Adapté de Najda-Janoszka et Kopera (2014)

Les barrières internes propres aux organisations touristiques (internes) sont souvent liées à la nature de l'industrie qui compte souvent de très petites entreprises aux ressources humaines et financières limitées et qui n'ont donc pas nécessairement la capacité d'innover (Lapointe *et al.*, 2015). L'absence de processus formels, clairs et permanents, l'inefficacité dans le transfert des connaissances et le peu d'intérêt démontré par les entreprises à participer au processus d'innovation sont également des barrières qui freinent l'innovation dans l'industrie touristique (Najda-Janoszka et Kopera, 2014).

L'absence de processus clairs d'innovation et l'intérêt des entreprises qui sont parties prenantes de la destination sont d'autres raisons qui expliquent cette difficulté à innover à l'intérieur de la destination. (Najda-Janoszka et Kopera, 2014)

Étant donné leur rôle prépondérant en matière de compétitivité de la destination, on serait en mesure de s'attendre à ce que les OGD exercent un certain leadership dans le processus d'innovation. Pourtant, elles seraient davantage considérées comme des freins à l'innovation (Najda-Janoszka et Kopera, 2014). La structure de la gouvernance ferait en sorte qu'elles ne parviennent pas à délaissier leur approche

traditionnelle basée sur la promotion ni à placer l'innovation au coeur de leurs stratégies (Halkier *et al.*, 2013). Pour Hjalager (2010), la faible propension à collaborer en termes d'innovation et l'inefficacité dans le transfert des connaissances font en sorte qu'il existe une faible culture de confiance entre les partenaires.

Malgré cela, plusieurs indices permettent de croire que certaines destinations cherchent à se réinventer prenant la voie de l'innovation. On observe, par exemple, de nouvelles professions comme l'animateur numérique de territoire, le curateur de destination, le concierge numérique de territoire, le metteur en scène d'expériences touristiques... Certaines destinations comme Aquitaine ont repensé complètement la façon de concevoir l'accueil de la destination et parlent d'accueil numérique. Il faut également noter plusieurs initiatives de repenser les bureaux d'information touristique un peu partout, sans compter de nombreuses initiatives d'intégration des résidents dans le processus touristique comme les *Greeters*, par exemple.

3.3.3 La cocréation comme stratégie d'innovation

La question de l'innovation a surtout été traitée du point de vue de l'entreprise. Dans l'approche traditionnelle de l'innovation, l'entreprise cherche à développer à l'interne des innovations pour le consommateur. Les propos tenus jusqu'ici suggèrent qu'il est nécessaire de chercher à comprendre l'innovation du point de vue du consommateur.

En fait, il est nécessaire de chercher à comprendre la technologie et l'innovation du point de vue du consommateur, puisque c'est lui qui est juge de la valeur (Vargo et Lusch, 2004; Prahalad et Ramaswamy, 2004). La technologie leur permet de coconstruire leurs expériences et de l'adapter en fonction de leurs besoins (Prahalad et Ramaswamy, 2004) et même de l'enrichir (Neuhofner *et al.*, 2013b). Une technologie ou une innovation ne possède pas de valeur intrinsèque; elle prend la valeur que lui attribue le consommateur. En d'autres termes, une technologie ou une

innovation qui ne crée pas de valeur d'usage pour le consommateur ne sera pas intégrée par celui-ci dans son processus de création de la valeur. C'est en créant un environnement technologique innovateur que le consommateur est en mesure de créer des expériences uniques et innovatrices (Neuhofner *et al.*, 2012).

D'une façon plus générale, la cocréation est une approche qui place l'utilisateur ou le touriste au centre de la démarche et de la stratégie de la destination (Lapointe *et al.*, 2015). Elle offre une nouvelle perspective sur le marché, les ressources, les technologies, en intégrant les idées et la créativité des touristes dans le développement des produits et services de la destination (Tussyadiah et Zach, 2013). Comme tout individu possède des compétences et connaissances, les consommateurs sont considérés comme des ressources opérantes qui peuvent être intégrées aux processus de l'entreprise (Vargo et Lusch, 2004) dont celui de l'innovation. En fait, le consommateur possède une expertise utile dans le développement des innovations qui lui sont destinées, puisque c'est lui qui est l'ultime juge de la valeur.

3.4 Conclusion

Dans le présent chapitre, il a été question de chercher à comprendre comment l'OGD s'adapte aux évolutions récentes de la technologie et des nouvelles conditions du marché. L'OGD est une organisation dont le rôle central est d'assurer la compétitivité à long terme du territoire, qui exige qu'elles doivent concilier les différentes dimensions du développement durable ainsi que les objectifs parfois divergents des différents acteurs de la destination. Elles doivent faire face à un environnement technologique qui impose de nouvelles façons de communiquer, de concevoir le marché et l'expérience touristique. Étant donné l'ampleur des bouleversements, il n'est guère surprenant qu'elles éprouvent de nombreuses difficultés d'adaptation et qu'elles soient invitées à se réinventer.

Cette réinvention incite à chercher une nouvelle perspective, soit celle de l'innovation pour alimenter la réinvention de la destination. Avec la prolifération des offres d'expériences, l'innovation émerge comme une stratégie de différenciation pour les destinations. Comme c'est le consommateur qui attribue la valeur aux différents produits, services et expériences, il devient cependant essentiel de considérer le point de vue du consommateur en matière d'innovation, puisque c'est à lui que ces innovations sont destinées.

CHAPITRE IV

LA COCRÉATION EN TOURISME

Les chapitres précédents ont mis en relief le pouvoir de transformation des TI sur le marché et le consommateur. La problématique d'adaptation des OGD ne peut donc être simplement considérée simplement sous l'angle de la technologie; elle doit tenir compte de l'évolution du marché et du consommateur induite par ces technologies. Le consommateur possède désormais un pouvoir d'influence sans précédent et peut imposer ses vues aux entreprises et assumer différents rôles dans le marché (Prahalad et Ramaswamy, 2004; Vargo et Lusch, 2004). Il est juge de la valeur et doit donc être considéré comme un cocréateur de la valeur.

En tourisme, la cocréation est interprétée selon deux perspectives quelque peu différentes. Dans un premier temps, la cocréation correspond à l'intégration de la créativité et des idées du touriste dans le processus de création de produits, de services et de l'innovation (Tussyadiah et Zach, 2013). Dans un deuxième temps, la cocréation de l'expérience s'interprète comme une construction conjointe de l'expérience entre le touriste et son environnement (produits, services, expériences, réseaux, technologies, individus... (Binkorst et Den Dekker, 2009 ; Neuhofer *et al.*, 2012).

L'objectif du présent chapitre est d'approfondir les propos présentés précédemment sur le nouveau paradigme de la cocréation dans le contexte particulier de la destination. Dans un premier temps, il sera question de la cocréation dans une perspective plus générale selon l'approche de la logique à dominance de services (Vargo et Lusch, 2004). La discussion portera par la suite sur la cocréation de l'expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Une attention particulière sera portée sur la question de l'enrichissement de l'expérience.

4.1 La cocréation en tourisme

Dans cette section, il s'agit d'élaborer sur le concept de cocréation. Dans un premier temps, les principaux types de cocréation sont présentés, pour ensuite discuter des critères de mesure. Finalement, il sera question d'établir les distinctions entre une organisation traditionnelle et celle alimentée par la cocréation.

4.1.1 Les types de cocréation

Malgré les tentatives de définition de la cocréation, il existe toujours une certaine ambiguïté autour du concept (Rabemananjara, 2012). De nombreux termes similaires sont utilisés pour désigner la cocréation, comme la « coproduction », la « création mutuelle de valeurs », par exemple (Rabemananjara, 2012). Dans la pratique, la cocréation peut prendre plusieurs formes, que certains chercheurs ont tenté de classifier. *Frow et al.* (2011) ont recensé plus de douze formes de cocréation, qui sont présentées au tableau 4.1.

Ces différentes formes de cocréation démontrent qu'il est possible d'intégrer le consommateur à des activités et des processus autrefois exclusivement internes à l'entreprise. En fait, l'approche de la cocréation considère que dans l'économie de réseaux, le concept de ressources repose plus sur les compétences et connaissances situées à l'extérieur de l'organisation (Vargo et Lusch, 2004). Le rôle des entreprises n'est donc plus de chercher à répondre aux besoins du marché en fonction de ses ressources internes et sa chaîne de valeur, mais de chercher à intégrer ses ressources externes dans le but de développer des solutions intelligentes qui créent une valeur d'usage pour le consommateur (Vargo et Lusch, 2004). Autrement dit, les individus, à travers les réseaux, ne sont pas des cibles à atteindre comme dans l'approche de l'offre et la demande, mais plutôt des ressources et des partenaires qui peuvent contribuer au développement de l'entreprise.

Tableau 4.1 Typologie des formes de cocréation

Type	Définition
Coconception d'idées	Réfère à deux ou plusieurs acteurs qui collaborent pour innover.
Codesign	Réfère à deux ou plusieurs acteurs qui partagent leurs perspectives sur le design de produits et services.
Coproduction	Lorsque deux ou plusieurs acteurs produisent conjointement (exemple : assemblage de produits IKEA).
Copromotion	Lorsque de deux ou plusieurs acteurs collaborent dans les activités promotionnelles reliées à un produit, une marque ou autre entité.
Cofixation de prix	Réfère à des décisions collaboratives de fixation de prix qui implique deux ou plusieurs acteurs (exemple : offrir au consommateur de payer ce qu'il considère juste).
Codistribution	Lorsque deux ou plusieurs acteurs collaborent dans la distribution de produits et services.
Coconsommation	Appel à la collaboration lors dans l'usage, lorsque que les acteurs emploient leurs ressources (physiques, sociales, culturelles), individuellement ou collectivement, pour déterminer et enrichir leurs propres expériences de consommation.
Comaintenancee	Réfère à deux ou plusieurs acteurs qui partagent dans la maintenance d'un service.
Coexternalisation	Réfère à deux ou plusieurs acteurs, incluant les fournisseurs, les consommateurs, les compétiteurs et autres acteurs qui collaborent dans l'externalisation de solutions.
Codisposition	Deux ou plusieurs acteurs qui collaborent dans les tâches de disposition.
Cocréation d'expériences	C'est une forme générique de cocréation. Implique des acteurs qui intègrent leurs ressources à travers le temps et de multiples interactions pour créer des expériences différentes de celles qui auraient eu lieu sans ces interactions.
Cocréation de sens	C'est une forme générique de cocréation. Réfère aux interactions entre les acteurs qui produisent des connaissances ou un nouveau sens à travers les multiples interactions.

Traduction libre de Frow *et al.* (2011 : 3)

La coexternalisation (co-outsourcing), qui consiste à mobiliser des ressources externes à la destination pour accomplir certaines tâches semble émerger comme une pratique de plus en plus courante dans les destinations. L'exemple de Lyon, où les résidents sont les principaux protagonistes de la promotion de la destination, démontre cette externalisation de la promotion vers les résidents. Certaines

destinations pratiquent maintenant la « curation de la destination », qui consiste à intégrer le contenu des individus dans les médias sociaux et, par conséquent, abandonner une certaine partie de la production de contenu aux profits des individus. Il s'agit d'une pratique de coexternalisation et de copromotion.

L'usage massif des réseaux sociaux dans le partage de l'expérience (Gretzel et Jamal, 2009) a également ravivé le concept de bouche-à-oreille en tourisme (Law et *al.*, 2014). Il est possible de dénombrer de nombreux exemples de destinations qui cherchent à tirer profit des résidents et des touristes comme copromoteurs de la destination.

Tourisme Montréal est un exemple intéressant d'une destination qui cherche à tirer profit des touristes et des résidents dans la promotion de la destination. Lors de la campagne MTLMOMENTS, Tourisme Montréal a installé à travers la ville des cadres pour stimuler le partage des expériences vécues par les touristes et résidents. Ils ont par la suite cherché à optimiser ce contenu produit et partagé par les touristes et résidents dans différents canaux de promotion comme le blogue MTLMOMENTS (Tourisme Montréal, 2014).

En considérant que les compétences et connaissances sont principalement situées à l'extérieur de l'entreprise, le paradigme de la cocréation suggère d'externaliser ou d'ouvrir le processus d'innovation, appeler innovation ouverte (Chesbrough, 2006). Ce paradigme suggère qu'il est préférable pour les entreprises de tirer profit des connaissances et des compétences externes afin d'accélérer le processus d'innovation (Chesbrough, 2006). Cette ouverture de l'innovation vers les individus facilite la compréhension de leurs besoins tout en réduisant les risques liés à l'innovation (Westerlund *et al.*, 2011).

Dans cette perspective, il est possible pour la destination d'intégrer davantage les consommateurs à la conception de nouveaux produits, services et expériences. Ils peuvent contribuer au processus d'innovation à travers la coconception d'idées ou dans le codesign de produits et services. Travailler avec l'utilisateur ou le consommateur pour développer des solutions qui lui sont destinées s'avère la méthode la plus appropriée pour créer une réelle valeur d'usage pour le consommateur (Ojasalo et Keränen, 2011).

4.1.2 La mesure de la cocréation

Il peut parfois s'avérer difficile de cerner le concept de cocréation. Il est cependant reconnu qu'il concerne la création conjointe de la valeur entre l'entreprise et le consommateur et repose sur certains principes, soit le niveau de participation des individus ou des consommateurs, le degré de collaboration, et le degré de liberté octroyé aux participants (Rabemananjara, 2012)

Le niveau de participation de l'individu

Le niveau de participation est un élément central de la cocréation. La participation d'un individu peut être faible ou élevée dans le sens que sa collaboration puisse être sollicitée lors d'une simple activité ou dans le cadre d'un processus plus large. Le niveau de participation peut également se référer à l'intensité de sa participation. L'intensité de sa participation n'est pas la même s'il répond à un questionnaire que si on lui demande ses idées.

Le degré de collaboration

Vargo et Lusch (2008) considèrent comme capitale cette collaboration entre l'entreprise et le consommateur, puisque ce dernier est considéré comme une ressource qui possède des compétences et connaissances utiles pour l'entreprise. Il incombe alors de développer une relation de collaboration à long terme avec le consommateur (Ojasalo et Keränen, 2011).

C'est l'établissement de cette collaboration à long terme qui permet à l'organisation de mieux comprendre les besoins des consommateurs (Prahalad et Ramaswamy, 2004; Ojasalo et Keränen, 2011).

Le degré de collaboration réfère à la structure de la relation entre l'entreprise et le consommateur (Rabemananjara, 2012). S'agit-il d'une collaboration qui exige une interaction intensive entre l'entreprise et le consommateur ou d'une collaboration où les consommateurs collaborent davantage entre eux? Les entreprises doivent aller au-delà de la simple collaboration entreprise-consommateur et favoriser la collaboration entre les consommateurs, appelée cocréation multiple (Neuhof *et al.*, 2013b).

Le degré de liberté

Le degré de liberté se réfère à la liberté laissée aux individus dans leurs activités de collaboration avec l'entreprise (Rabemananjara, 2012). Appeler l'individu à choisir entre différentes solutions n'implique pas le même degré de liberté que lorsqu'on lui demande de créer une nouvelle solution libre de toute contrainte.

4.1.3 L'organisation cocréatrice

Comme le présent mémoire porte sur l'adaptation de l'OGD, il s'avère opportun de s'arrêter sur la question de l'organisation cocréatrice. Cela permettra de mieux comprendre ce qui distingue une organisation traditionnelle d'une organisation orientée à partir du paradigme de la cocréation.

Pour faciliter cette transition vers l'approche de la cocréation Ojasalo et Keränen (2011) ont développé un outil, le Continuum de la cocréation, qui permet d'établir la distinction entre les deux approches (voir tableau 4.2). Il s'avère utile d'examiner plus en détail cet outil afin de mieux comprendre les différentes implications pour l'organisation.

Tableau 4.2 Le Continuum de la cocréation

Thème	Approche traditionnelle	Approche de cocréation
1. Stratégies et modèle d'affaires		
Processus stratégique	Haut vers le bas / Intérieur vers l'extérieur	Bas vers le haut / Extérieur vers l'intérieur
Objectifs stratégiques	Produire et vendre des services (valeur d'échange)	Créer conjointement (avec le client) des solutions compréhensives (valeur d'usage)
Processus de création de la valeur	Accent est mis sur la création de la valeur par l'entreprise	Accent est mis sur le processus de création de la valeur par le consommateur et entre eux
Ressources	Accent est mis sur ses compétences internes	Accent est mis sur les ressources partagées les ressources du consommateur
Position dans la chaîne de valeur / valeur du réseau	Accent est mis sur une partie de la chaîne de valeur et non sur les réseaux d'affaires	Accent sur la valeur du réseau
2. Interaction avec le consommateur		
La relation entreprise-consommateur	Orientée sur la transaction	Accent sur la relation à long terme
Compréhension du consommateur	Segment par taille, industrie et facteurs sociodémographiques	Profonde compréhension du consommateur
Nature de la relation avec le consommateur	Passive-réactive (vendre)	Proactive / dialogue
Quantité d'interaction	Au moment de l'échange	Active/ bidirectionnelle
Accès du consommateur à l'information	Très limitée	Transparent
3. Processus de design du service		
Façon de comprendre le consommateur	Méthode structurée	Participative, écoute, apprentissage conjoint
Analyse de l'information du consommateur	À l'intérieur de	Avec le consommateur
Développement de la proposition de valeur	Intérieur vers l'extérieur	Extérieur vers l'intérieur
Test de la proposition de valeur	À l'intérieur	Avec le consommateur
Lancement de la proposition de valeur	Vendre le produit, services, expérience	Fournisseur de solutions

Adapté de Ojasalo et Keranen (2011)

Stratégies et modèle d'affaires

Dans un premier temps, l'approche de la cocréation exige que l'organisation adapte son modèle d'affaires et ses stratégies. Dans l'approche traditionnelle, les stratégies

sont déterminées à partir de l'entreprise vers les consommateurs (de l'interne vers l'externe), alors que dans l'approche de la cocréation elles sont essentiellement alimentées par les réseaux et ressources externes de l'entreprise (de l'externe vers l'interne). Elle exige également de centrer l'attention au processus de création de la valeur du consommateur (valeur d'usage) plutôt qu'au processus interne de création de la valeur de l'organisation. Le paradigme de la cocréation réclame une révision de la notion de ressources, qui ne sont plus considérées comme internes et fixes (Physiques, humaines et financières), mais comme externes et dynamiques (ressources opérantes) à l'organisation (Vargo et Lusch, 2004). Cette importance accordée à la notion de réseaux et aux ressources externes impose que le processus stratégique de l'organisation s'alimente davantage à partir des ressources et des réseaux externes (Vargo et Lusch, 2004).

Relation avec le consommateur

La cocréation commande la révision de la relation avec le consommateur. Celui-ci n'est plus considéré comme une cible à atteindre, mais un partenaire ou une ressource pour l'organisation. Cela requiert de délaisser l'approche traditionnelle du consommateur où l'entreprise cherche à mieux comprendre le consommateur à l'aide de méthode rationnelle et analytique (Prahalad et Ramaswamy, 2004). L'approche de la cocréation repose sur le principe que les besoins du consommateur sont uniques et que leurs besoins varient en fonction de leur contexte (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Il s'avère ainsi inutile de chercher à les analyser rationnellement et de les regrouper par segments comme la pratique traditionnelle du marketing le propose.

La relation avec le consommateur est plutôt fondée sur l'établissement d'une relation de partenariat à long terme qui repose sur l'interactivité, la transparence et le dialogue (Prahalad et Ramaswamy, 2004). C'est l'établissement de cette relation à long terme

avec le consommateur qui engendre une compréhension plus en profondeur du consommateur (Oajasalo et Keränen, 2011).

Processus de design

Enfin, le consommateur peut être intégré aux différents processus de design de la valeur de l'organisation. Il peut, par exemple, participer au processus d'innovation ou être intégré au processus de design de produits, services ou expériences.

4.2 La destination comme espace de cocréation de l'expérience touristique

Dans la section précédente, la question de la cocréation a été abordée dans la perspective d'intégration du consommateur dans différents processus de l'entreprise comme l'innovation, la production et la promotion. Dans cette section, l'attention sera portée à une forme particulière de la cocréation : la cocréation de l'expérience. Cette forme particulière de la cocréation s'avère fort pertinente, puisque le tourisme n'est-il pas une industrie centrée autour du concept de l'expérience (Binkhorst et Den Dekker, 2009; Tung et Ritchie, 2011)?

Dans un premier temps, les éléments fondamentaux de la cocréation de l'expérience discutés au chapitre 2 seront revisités (Prahlahad et Ramaswamy, 2004) en fonction du contexte particulier de la destination. Par la suite, la question de l'enrichissement de l'expérience sera approfondie.

4.2.1 La cocréation de l'expérience comme nouvelle approche de la destination

La multiplication des destinations a exacerbé la compétition entre celles-ci (Pike et Page, 2014). Plusieurs destinations ont alors cherché à se différencier par l'offre d'expériences afin de demeurer compétitives (Nehuofer *et al.*, 2012). Cette approche de l'expérience est cependant jugée inadéquate puisqu'elle ne tient pas compte de

l'évolution du marché et des différents rôles que peuvent assumer les consommateurs/touristes dans le marché (Neuhof *et al.*, 2012). Il est également devenu de plus en plus difficile d'ignorer le désir des consommateurs/touristes de contrôler et construire leur propre expérience touristique (Gretzel *et al.*, 2014) et de l'adapter en fonction de leurs besoins et de leurs contextes (Binkhorst et Den Dekker, 2008). L'approche de la cocréation de l'expérience proposée par Prahalad et Ramaswamy (2004) doit donc être perçue comme une nouvelle approche de l'expérience, qui intègre cette transformation des touristes/consommateurs en acteurs du marché touristique.

Les expériences sont devenues communes dans le marché et il est donc devenu impossible pour le consommateur de les distinguer les unes des autres (Binkhorst et Den Dekker, 2009). L'unique façon pour les entreprises de se différencier est donc de permettre aux consommateurs de cocréer eux-mêmes leur propre expérience en fonction de leurs besoins et du contexte (Prahalad et Ramaswamy, 2004). En fait, ce ne sont plus les entreprises qui sont les maîtres d'œuvre du marché et qui choisissent les consommateurs qu'elles désirent desservir, mais plutôt le contraire : c'est le consommateur qui décide avec qui ou avec quoi interagir pour créer sa propre expérience. L'expérience n'est plus le fruit de la production des mises en scène des entreprises, mais le résultat de l'interaction du consommateur avec son environnement constitué de produits, services, expérience, réseaux, individus...). (Prahalad et Ramaswamy (2004)

Par contre, l'industrie touristique et les destinations s'affairent toujours à mettre en scène des expériences touristiques (Volo, 2009; Neuhof *et al.*, 2012; Binkhorst et Den Dekker, 2008). Le défi pour les destinations et de l'industrie touristique est donc de passer de cette approche de la mise en scène qui vise à satisfaire les touristes, à une approche de la cocréation qui vise à engager les touristes à construire eux-mêmes

leur propre expérience touristique (Volo, 2009; Neuhofer *et al.*, 2012; Binkhorst et Den Dekker, 2009).

L'adaptation du concept de cocréation de l'expérience, tel que défini par Prahalad et Ramaswamy (2004) au contexte de la destination, est synthétisée au tableau 4.3. La cocréation de l'expérience n'est pas synonyme de personnalisation de l'expérience, mais concerne plutôt la création conjointe de la valeur entre la destination et le consommateur/touriste. La cocréation consiste à lui permettre de construire sa propre expérience touristique.

Le rôle de l'OGD n'est plus de chercher à mettre en scène des expériences touristiques pour satisfaire les touristes, mais plutôt de créer un environnement (produits, services, expériences, individus, technologies...) qui habilite le consommateur/touriste à coconstruire sa propre expérience en fonction de ses besoins et son contexte (Neuhofer *et al.*, 2012). C'est par la mise en place d'un environnement de cocréation innovateur que la destination peut favoriser la création d'expériences uniques et innovatrices qui lui permet de se différencier et ainsi de demeurer compétitive (Neuhofer *et al.*, 2012).

Tableau 4.3 La cocréation de l'expérience touristique

Ce n'est pas	C'est
Considéré que le consommateur est le roi	C'est la création conjointe de la valeur entre la destination et le consommateur d'expériences touristiques
Le développement par l'offre ou la mise en scène des expériences touristiques	Créer un environnement d'expériences dans lequel le consommateur d'expériences touristiques peut dialoguer et coconstruire sa propre expérience unique
Innover pour le touriste	Mettre en place un environnement innovateur pour permettre la cocréation de nouvelles expériences touristiques innovatrices

Adapté de Prahalad et Ramaswamy (2004)

4.2.2 La cocréation de l'expérience comme nouvelle approche du marché

La cocréation de l'expérience équivaut à une toute nouvelle approche du marché qui porte l'attention sur le processus de création de l'expérience par le consommateur. Elle diffère de l'approche privilégiée par les destinations laquelle consiste à mettre en scène l'expérience. Afin de bien comprendre l'incidence de cette nouvelle approche sur la destination, il incombe s'attarder aux éléments centraux de la cocréation de l'expérience telle qu'exposée par Prahalad et Ramaswamy (2004)

Une approche centrée sur le touriste

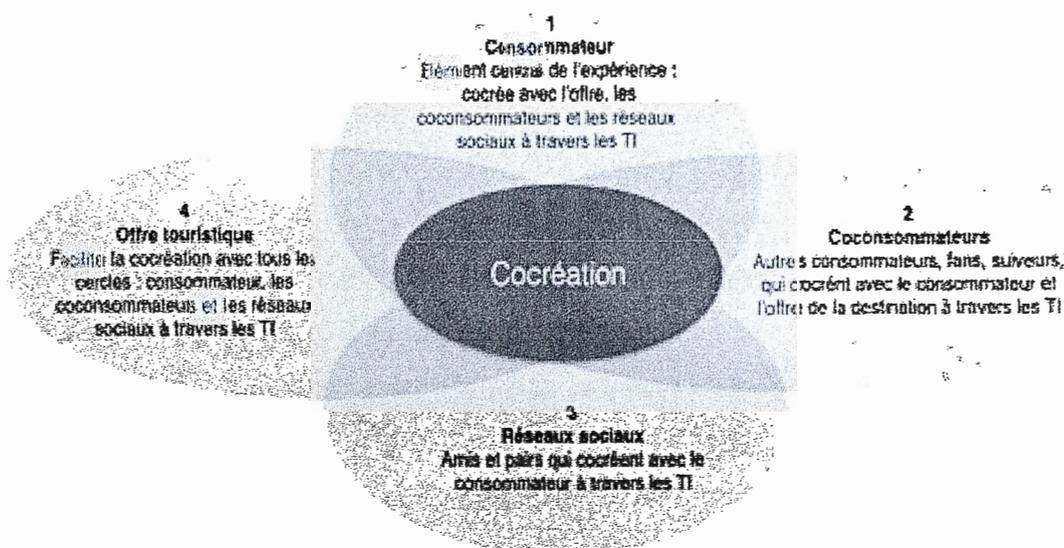
C'est le consommateur qui est l'élément central du modèle de la cocréation de l'expérience. Il est juge de la valeur et construit sa propre expérience en intégrant différents éléments de son environnement (Prahalad et Rawaswamy, 2004). Cette approche valorise les notions de valeurs d'usage et le contexte du consommateur. Autrement dit, les produits, services et expériences proposés par la destination ne possèdent pas de valeur intrinsèque, mais sont soumis au jugement du consommateur/touriste qui lui attribue une valeur en fonction de ses besoins et du contexte. À titre d'exemple, le site Internet d'une destination peut s'avérer fort utile dans la préparation du voyage lorsqu'il est consulté à partir d'un écran d'ordinateur, mais ne plus posséder de valeur d'usage lorsqu'il est consulté à l'aide d'un téléphone mobile.

Le marché ne fonctionne plus selon les principes de l'offre et la demande, mais selon les règles du Web 2.0, c'est-à-dire fondée sur les principes de la communication interactive, le dialogue, la transparence, la collaboration et de la préférence des individus à communiquer entre eux (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Son

fonctionnement s'apparente plus à un forum basé sur la participation et la collaboration entre partenaires égaux (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Le touriste/consommateur est considéré comme l'élément central du modèle, puisque c'est lui qui est maître d'oeuvre et qui amorce le processus de création de l'expérience et interagit avec son environnement. Il ne vit cependant pas son expérience de façon isolée; il peut interagir avec d'autres consommateurs, des produits, services et expériences offerts dans la destination ou de façon virtuelle à travers les réseaux. La cocréation de l'expérience du touriste est donc le résultat des différentes interactions du touriste avec son environnement (voir figure 4.1). Le processus de cocréation est le point de rencontre ou de convergence du touriste avec un élément de son environnement.

Figure 4.1 La cocréation de l'expérience de la destination



Traducion libre de Neuhofer *et al.* (2012)

Le touriste cocréateur de son expérience touristique

Si en tourisme, il est reconnu que l'expérience touristique est une construction subjective de l'individu (Kadri et Bondarenko, 2013; Tung et Ritchie, 2011; Volo, 2009), dans la pratique, les gestionnaires du tourisme ont surtout concentré leurs efforts à mettre en scène des expériences (Binkhorst et Den Dekker, 2008; Neuhofer *et al.*, 2012). L'approche de la cocréation de l'expérience force les entreprises et destinations à reconsidérer leur approche de l'offre de l'expérience pour plusieurs raisons.

Dans un premier temps, Tung et Ritchie (2011) font remarquer que les gestionnaires n'ont aucun contrôle sur les émotions du touriste et donc un pouvoir très limité sur l'expérience touristique du visiteur. L'expérience touristique est par essence une construction subjective de l'individu (Volo, 2009; Kadri et Bondarenko, 2013). En proposant une approche de gestion basée sur la construction de l'expérience par l'individu, l'approche de la cocréation de l'expérience (Pralhalad et Ramaswamy, 2004) n'établit-elle pas un pont entre l'approche théorique et la pratique de l'expérience touristique? Ainsi, plusieurs auteurs considèrent que le défi principal de l'industrie touristique est de transformer leur approche de masse de l'expérience touristique par une approche personnalisée de l'expérience, la cocréation (Volo, 2009; Binkhorst et Den Dekker, 2000; Neuhofer *et al.*, 2012).

Les rôles sont émergents

Dans l'approche traditionnelle du marché, les rôles sont fixes et prédéterminés : les entreprises créent de la valeur (produits, services et expériences) et tentent de séduire les individus qui sont définis comme les consommateurs. Les entreprises monopolisent le processus de création de la valeur et sont associées à l'offre. Le rôle d'individus se limite à choisir et consommer les différentes offres de valeurs ou expériences produites par les entreprises. L'approche de la cocréation de l'expérience

reconnaît que cette approche est dépassée puisque les technologies ont transformé les consommateurs en véritables acteurs dans le marché (Castells, 2014; Prahalad et Ramaswamy, 2004; Kotler *et al.*, 2011). En fait, le rôle des différents acteurs dans le marché n'est pas fixé à l'avance, mais varie en fonction du contexte du consommateur (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Autrement dit, les individus peuvent parfois être des consommateurs, mais aussi se transformer en producteurs et promoteurs. De nombreux exemples démontrent que les consommateurs peuvent maintenant jouer différents rôles dans le marché et ne peuvent être retroints au simple rôle de consommateurs des expériences mises en scène par les entreprises et les destinations.

La destination est souvent assimilée à l'offre de la destination. Dans l'approche de la cocréation de l'expérience, le rôle de l'offre est associé à celui de facilitateur de l'expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Son rôle est de faciliter la cocréation de l'expérience du consommateur en créant un environnement de cocréation qui facilite le dialogue et la coconstruction de son expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Étant donné le rôle prépondérant de la technologie comme médiatrice de l'expérience touristique (Tussyadiah et Fesenmaier, 2009), les destinations doivent attacher une attention spéciale pour mettre en place un environnement technologique qui facilite cette cocréation de l'expérience du touriste (Neuhof *et al.*, 2012). Un environnement de cocréation d'expériences innovateur dans la destination permet la création d'expériences uniques et innovatrices (Neuhof *et al.*, 2012).

Le rôle de l'OGD n'est donc plus de chercher à satisfaire le consommateur en mettant en scène des expériences, mais plutôt de créer un environnement de cocréation qui facilite le dialogue et la cocréation par le consommateur de sa propre expérience touristique (Neuhof *et al.*, 2012; Binkhorst et Den Dekker, 2009). La mise en place

d'un environnement qui facilite l'appropriation de l'expérience par le touriste est jugée comme un élément central dans la création d'une expérience positive du visiteur (Tung et Ritchie, 2011; Neuhofer *et al.*, 2012). Cela est en harmonie avec le désir du touriste de contrôler son expérience (Gretzel *et al.*, 2014) et de l'adapter en fonction de ses propres besoins (Binkhorst et Den Dekker, 2008; Neuhofer *et al.*, 2012).

Une nouvelle relation avec le consommateur

Pour Prahalad et Ramaswamy (2004), il faut établir la relation en considérant que c'est le consommateur qui possède désormais le pouvoir d'imposer ses choix. Cette nouvelle relation avec le consommateur doit également être régie en fonction des principes de fonctionnement d'un forum : la communication doit être bidirectionnelle, interactive, transparente et basée sur le dialogue (Prahalad et Ramaswamy, 2004). L'entreprise doit chercher à établir un environnement suffisamment attrayant pour susciter l'interaction et développer une relation à long terme avec le consommateur (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Dans le cadre de la destination, cela équivaut à dire que l'OGD doit chercher à délaisser l'approche traditionnelle du marketing où le consommateur est une cible à atteindre, pour une approche davantage centrée sur les besoins uniques du consommateur et basée sur la collaboration. Le consommateur d'aujourd'hui est considéré comme complexe et imprévisible (Gretzel *et al.*, 2014). L'approche de la cocréation suggère plutôt que pour le comprendre, il est plus pertinent de chercher à établir une relation à long terme avec lui.

La destination comme espace de cocréation de l'expérience touristique

Le rôle du consommateur/touriste ne se limite cependant pas à celui de cocréateur de son expérience, mais comme coconstructeur des expériences de la destination (Neuhof *et al.*, 2012). La destination est donc considérée comme un espace où le touriste peut coconstruire sa propre expérience et contribuer également à enrichir les expériences de la destination (Neuhof *et al.*, 2012). La destination n'est donc plus considérée comme un amalgame de produits et services touristiques (Buhalis, 2000), mais plutôt un espace où les différents acteurs (offre de la destination, consommateurs et réseaux sociaux) contribuent à cocréer les expériences de la destination (Neuhof *et al.*, 2012). Le tableau 4.4 présente de façon abrégée les éléments centraux de l'approche de la cocréation de l'expérience dans la destination présentée dans cette section.

Tableau 4.4 Éléments fondamentaux de la cocréation de l'expérience touristique

Dimensions	Principes
Nouvelle approche du marché et de la destination	<ul style="list-style-type: none"> - Le consommateur impose ses vues aux entreprises et à la destination dans le processus de création de la valeur. - Le marché fonctionne sur le principe d'un forum. - Les consommateurs peuvent jouer différents rôles dans le marché.
Cocréation de l'expérience touristique	<ul style="list-style-type: none"> - Le consommateur/touriste adapte son expérience en fonction de ses besoins et son contexte (valeur d'usage). - Il construit son expérience en interagissant avec son environnement. - Son environnement est constitué de produits, services, expériences, individus, technologies, réseaux avec lesquels il interagit.
Les rôles sont émergents	<ul style="list-style-type: none"> - Le consommateur peut assumer différents rôles autrefois exclusifs aux entreprises, comme la promotion par exemple. - Le rôle de l'offre est associé au rôle de facilitateur.
La destination devient un espace de cocréation des expériences	<ul style="list-style-type: none"> - La destination n'est plus une simple construction de l'offre, mais une construction conjointe entre les consommateurs, les réseaux sociaux et l'offre.

Adapté de Prahalad et Ramaswamy (2004)

4.3 L'enrichissement de l'expérience touristique dans la destination

Dans l'approche de la cocréation, le rôle de l'offre, très souvent incarné dans la destination par l'OGD et ses membres, est associé au rôle de facilitateur de l'expérience du consommateur. Dans ce rôle de facilitateur de l'expérience, l'OGD et ses membres doivent chercher à enrichir l'expérience des consommateurs à l'aide de la technologie (Neuhofer *et al.*, 2012). Dans cette section, il s'avère donc pertinent de mieux définir ce concept de l'enrichissement de l'expérience.

4.3.1 Typologie des expériences touristiques

Neuhofer *et al.* (2013 b) ont étudié la question de l'enrichissement de l'expérience touristique en fonction de la technologie et de la cocréation et ont proposé une typologie des différentes expériences (voir figure 4.2). Ils proposent une matrice qui comporte neuf types d'expériences touristiques différentes en fonction de l'intensité de la technologie et de la cocréation.

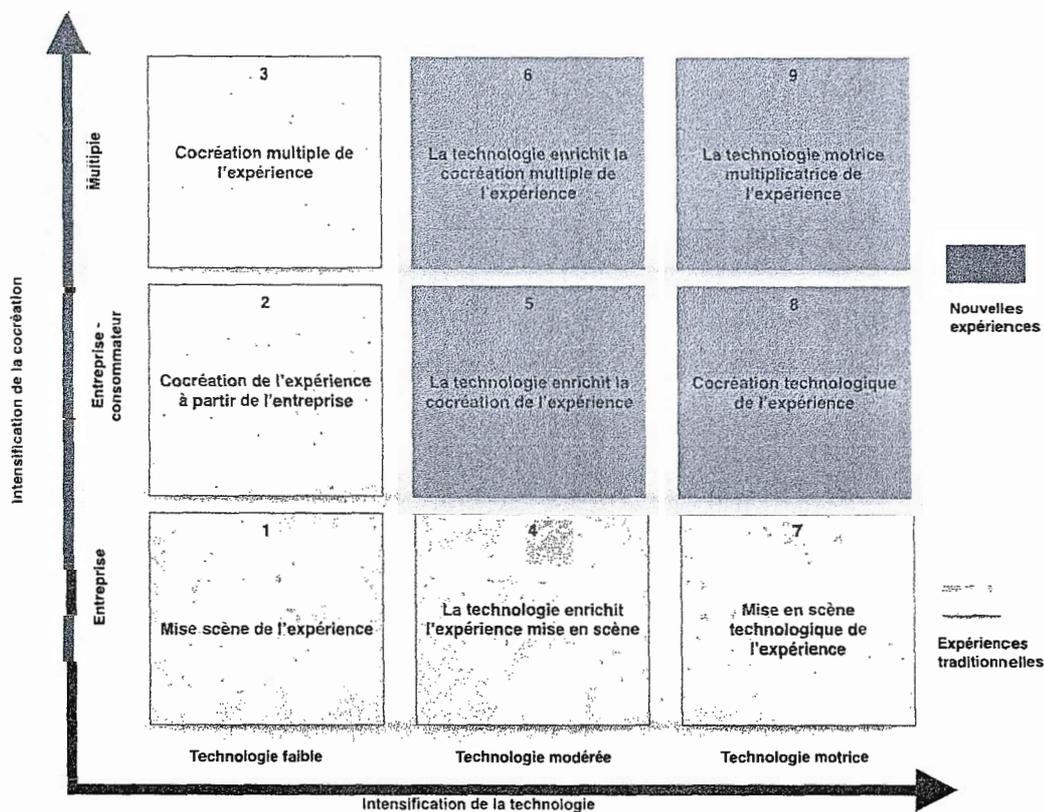
Les expériences touristiques traditionnelles

Le point de départ de la matrice est le carré 1 qui correspond à l'approche de la mise en scène de l'expérience touristique (Pine et Gilmore, 1998). Il est possible d'enrichir cette mise en scène en intensifiant la technologie (axe horizontal), par exemple. Une technologie associée au Web 1.0, qui vise à informer le touriste, enrichit cette mise en scène (carré 4). Il est possible d'augmenter l'intensité de la technologie comme dans le cas de visites virtuelles en trois dimensions, par exemple. Dans ce cas-ci, la technologie devient motrice de l'expérience touristique. Le carré 7 correspond donc à une mise en scène technologique de l'expérience touristique puisque le touriste ne joue que le rôle de consommateur de cette expérience mise en scène par l'entreprise. Ces expériences touristiques (carrés 1, 4 et 7) sont jugées traditionnelles au sens

qu'elles sont essentiellement produites par l'entreprise et qu'elles sont dirigées vers le tourisme.

Il est également possible de délaissier cette approche de mise en scène et de permettre aux touristes de cocréer leurs expériences touristiques. La matrice comporte trois niveaux de cocréation. L'absence de cocréation signifie que c'est l'entreprise qui produit l'expérience et que le touriste assume le rôle de consommateur sans pour autant être en mesure d'interagir. Il est possible d'intégrer la cocréation dans une relation entreprise/consommateur. L'approche de la cocréation de l'expérience encourage la cocréation entre les individus (Prahalad et Ramaswamy, 2004), soit à un niveau supérieur.

Figure 4.2 Matrice des types d'expériences touristiques



Traduction libre de Neuhofer *et al.*, 2013b

Les carrés 1, 2, 3 sont considérés comme des expériences traditionnelles puisqu'elles peuvent se réaliser sans recours à la technologie. Une visite dans la destination sans recours à la technologie peut correspondre à ce type d'expérience où le touriste peut interagir avec des employés d'un hôtel, des résidents d'autres touristes.

Les nouvelles expériences enrichies par les technologies

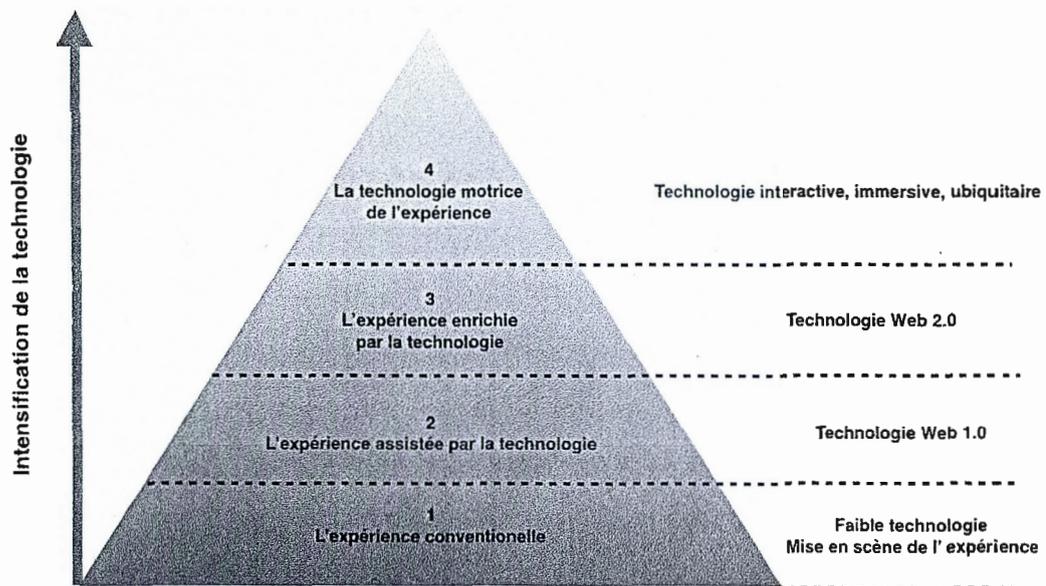
Il est dans l'intérêt des entreprises de chercher à innover et offrir de nouveaux types d'expériences touristiques, qui correspondent aux ellipses gris foncé de la figure 5.2. La création de ces nouvelles expériences nécessite à la fois une certaine intensité technologique et de cocréation. L'usage, par exemple, de Twitter pour interagir avec le consommateur et l'aider dans sa démarche de construction de sa propre expérience et correspond au carré 5 (la technologie enrichit la cocréation de l'expérience) puisque c'est essentiellement une interaction entre la destination et le consommateur. Une application qui permet au touriste d'interagir avec d'autres éléments de la destination, comme des employés, des résidents, d'autres touristes, des réseaux sociaux, correspond au carré 6 (la technologie enrichit la cocréation multiple de l'expérience). Une visite de la destination en réalité augmentée qui permet aux touristes d'interagir avec la destination correspond au carré 8 (cocréation technologique de l'expérience), alors que si cette même visite permet également d'interagir avec d'autres éléments de l'environnement que l'entreprise correspond au carré 9.

L'idée centrale est ici de comprendre que l'enrichissement des expériences touristiques passe par une intensification de la cocréation de l'expérience et de la technologie (Neuhofner *et al.*, 2013 b). La matrice contribue à la compréhension des paramètres nécessaires de l'enrichissement de l'expérience touristique au sein de la destination.

4.3.2 La hiérarchie de l'expérience

La classification des expériences permet aux auteurs de présenter une hiérarchie de l'expérience touristique en fonction de la technologie, comprenant quatre niveaux, le premier étant l'expérience conventionnelle; le second, l'expérience assistée par la technologie; le troisième, l'expérience enrichie par la technologie; et le quatrième, la technologie motrice de l'expérience (voir figure 4.3).

Figure 4.3 La hiérarchie de l'expérience



Traduction libre de Neuhofer et al., 2013b

L'expérience conventionnelle

Le premier niveau représente l'expérience touristique conventionnelle essentiellement associée avec la mise en scène de l'expérience touristique (Pine et Gilmore, 1998). Dans cette approche, l'expérience est essentiellement développée par

les entreprises ou la destination et consommée par les touristes. Une route ou un spectacle proposé par la destination correspond bien à ce type de définition.

L'expérience assistée par la technologie

L'expérience assistée par la technologie repose essentiellement sur l'utilisation de technologies de type Web 1.0, c'est-à-dire qu'elle facilite l'expérience de consommation du touriste sans pour autant lui permettre de participer de façon interactive et construire son expérience. L'accès au site Internet de la destination ou au système de réservation sont des exemples d'expériences assistées par la technologie.

L'expérience enrichie par la technologie

La technologie enrichit les expériences lorsqu'elle permet aux touristes d'accéder aux technologies du Web 2.0, de participer et de façonner leurs propres expériences touristiques. L'utilisation par le consommateur de réseaux et médias sociaux comme Facebook, Twitter, Flickr ou TripAdvisor sont des exemples de technologie qui peuvent permettre d'impliquer les consommateurs dans la construction de leurs propres expériences.

La technologie motrice de l'expérience

C'est le niveau plus élevé de la pyramide qui fait appel à un niveau intense de technologie et qui permet aux touristes de participer de façon interactive et construire leurs expériences touristiques. Une visite en réalité augmentée peut illustrer comment la technologie peut devenir motrice de l'expérience touristique.

4.3.3 La technologie enrichit l'espace de cocréation de la destination

L'expérience touristique ne saurait être limitée à l'expérience vécue dans la destination, puisque l'expérience touristique est considérée comme un phénomène qui comporte plusieurs phases soit la préconsommation, la consommation et la postconsommation (Tung et Ritchie, 2011). Il importe maintenant de s'interroger sur l'enrichissement de l'expérience dans ces différentes phases.

Préconsommation de l'expérience (prévoyage) : la cocréation de l'expérience virtuelle

La phase de préconsommation de l'expérience ou prévoyage s'avère cruciale pour les OGD puisque c'est à ce moment que les touristes explorent, s'inspirent, planifient, organisent et achètent une grande partie de son voyage. Avec l'usage massif d'Internet, cette phase s'est virtualisée. Dans cette phase, il est possible pour le touriste de vivre des expériences touristiques virtuelles de plus en plus réalistes, qui autrefois n'étaient réalisables que dans la destination. (Neuhof et *al.*, 2012)

Il faut également souligner que l'usage des réseaux et médias sociaux est devenu intensif dans cette phase (Gretzel et Jamal, 2009). Facebook, YouTube et TripAdvisor sont des exemples de technologies qui facilitent la cocréation entre pairs. Le rôle de facilitateur de l'OGD fait en sorte qu'elle ne doit pas seulement chercher à utiliser la technologie pour communiquer son offre touristique, mais aussi pour enrichir l'espace de cocréation du consommateur. Cela suppose une meilleure intégration des réseaux sociaux utilisés par les consommateurs. L'intégration d'un outil qui permet aux touristes de planifier avec leurs amis Facebook leur voyage par le Brésil est un exemple qui illustre cet esprit de cocréation de l'expérience (voir Visit Brasil). L'intégration de TripAdvisor au site de VisitCanada est un autre exemple de cette facilitation de la cocréation de l'expérience entre pairs.

Plusieurs indices permettent de croire à l'intégration croissante de la cocréation dans cette phase. Certaines OGD intègrent dorénavant les photos et les vidéos et histoires des visiteurs ou résidents sur le site Internet de la destination.

La consommation de l'expérience (voyage) : cocréation de l'expérience physique et virtuelle

Avec l'émergence des appareils mobiles, l'expérience touristique dans la destination peut être à la fois physique et virtuelle.

Cette émergence des appareils mobiles en voyage a de profondes conséquences sur l'expérience touristique dans la destination. Dans un premier temps, les appareils mobiles métamorphosent le comportement du touriste. Plusieurs activités autrefois exclusives aux phases de préconsommation et de postconsommation de l'expérience, se déroulent maintenant dans la phase de consommation de l'expérience voyage de sorte qu'il est de plus difficile de distinguer les différentes phases du voyage (Wang et Fesenmaier, 2013). La mobilité inaugure une nouvelle ère où le contexte devient la base fondamentale de l'expérience touristique (Lamsfus *et al.*, 2013).

Cette nouvelle mobilité fait en sorte que plusieurs destinations doivent reconsidérer leur façon d'accueillir les touristes et la façon dont l'information est distribuée. Certaines destinations révisent leurs stratégies d'accueil pour inclure un accueil numérique. En Aquitaine, par exemple, l'OGD a revu le schéma complet de la distribution de l'information de façon à s'adapter à cette nouvelle réalité du tourisme mobile et mise en place une stratégie d'accueil numérique.

Le tourisme mobile offre de nombreuses possibilités d'enrichissement de l'expérience comme la ludification et la réalité augmentée qui sont encore peu explorées. Certaines destinations développent de nouvelles approches interactives qui facilitent la cocréation. Seattle, par exemple, offre un système un service d'information interactif

sur Twitter, appelé conciergerie numérique de destination. Plusieurs technologies en émergence, comme le iBeacon, offrent de nombreuses possibilités d'interaction entre la destination et le consommateur.

La postconsommation de l'expérience (après voyage) : cocréation d'expérience virtuelle

Dans cette phase du voyage, les technologies peuvent permettre aux touristes d'enrichir leurs souvenirs de voyage. Les médias et réseaux sociaux jouent aujourd'hui un rôle central dans le partage de l'expérience (Gretzel et Jamal, 2009). Outre le partage de photos et vidéos, certaines destinations comme Porto au Portugal cherchent à faciliter la reconstruction et le partage des expériences touristiques via le *storytelling*. De ce fait, Gretzel *et al.* (2014) soulignent l'énorme potentiel des histoires racontées par les individus comme outil de copromotion de la destination.

Il faut cependant noter que plusieurs activités de la phase de postconsommation de l'expérience (après voyage) se réalisent maintenant dans la phase de consommation de l'expérience, soit durant le voyage dans la destination (Wang et Fesenmaier, 2013).

4.4 Caractéristiques de la nouvelle expérience touristique

La discussion réalisée jusqu'à présent a mis en relief les profondes transformations engendrées par les TI sur la façon de concevoir et de vivre l'expérience touristique. En guise de synthèse, il s'avère utile de présenter un résumé des principales caractéristiques de cette «nouvelle» expérience touristique dégagées dans la revue de littérature.

Une compréhension de l'expérience du point de vue du consommateur est nécessaire pour comprendre le paradigme de la cocréation (Vargo et Lusch, 2004; Prahalad et

Ramaswamy, 2004). L'expérience touristique doit être considérée comme une construction individuelle subjective (Kadri et Bondareko, 2013) très complexe qui implique les émotions (Gretzel *et al.*, 2014; Tung et Ritchie, 2011 ; Neuhofer *et al.*, 2012). Elle ne se réfère pas à une activité de voyage particulière, mais à un ensemble intégré d'activités touristiques vécues avant, pendant et après le voyage (Tung et Ritchie, 2011). Ses différentes dimensions et sa complexité ont amené plusieurs auteurs (Neuhofer *et al.*, 2012; Lamsfus *et al.*, 2012; Binkhorst et Den Dekker, 2009; Frochot et Batat, 2014; Prahalad et Ramaswamy, 2004) à définir l'expérience comme un phénomène holistique.

Les TI habilent le consommateur à personnaliser et construire ou cocréer ses propres expériences touristiques en interagissant avec son environnement (Neuhofer *et al.*, 2012; Binkhorst et Den Dekker, 2009). L'expérience touristique est donc considérée comme le processus dynamique et interactif du consommateur (Neuhofer *et al.*, 2012; Gretzel *et al.*, 2014; Binkhorst et Den Dekker, 2009).

L'évolution des TI et leur omniprésence font en sorte que de plus en plus d'expériences touristiques sont vécues de façon virtuelle (Neuhofer *et al.*, 2012, Gretzel *et al.* 2014; Wang et Fesenmaier, 2013). En fait, il est devenu nécessaire de considérer le consommateur comme un utilisateur de TI qui cherche constamment à adapter l'offre touristique pour construire sa propre expérience et l'enrichir (Neuhofer *et al.*, 2013b).

En voyageant de plus en plus avec des appareils mobiles, le consommateur peut maintenant accéder en tout temps à Internet et adapter son voyage de façon spontanée en fonction de son contexte particulier (Wang et Fesenmaier, 2013). Le contexte du consommateur s'impose ainsi comme l'élément fondamental de la nouvelle expérience touristique (Lamsfus *et al.*, 2013). L'ubiquité d'Internet dans toutes les phases du voyage fait en sorte que ces phases (préconsommation, consommation,

postconsommation) sont de plus en plus différenciées les une des autres, puisque plusieurs activités liées à l'expérience du consommateur sont désormais réalisables dans n'importe quelles phases du voyage (Wang et Fesenmaier, 2013; Neuhofer *et al.*, 2012).

La figure 4.4 schématise les principales caractéristiques de cette nouvelle expérience touristique qui ont été résumées dans la présente section.

Figure 4.4 Caractéristiques de la nouvelle expérience touristique



Source : L'auteur

4.5 Conclusion

La revue de la littérature a permis de mieux comprendre la révolution technologique en cours en tourisme. Cette révolution bouleverse à la fois la façon de vivre l'expérience touristique et l'organisation de l'industrie touristique (Buhalis et Law, 2008).

L'OGD, qui joue un rôle central en matière de compétitivité de la destination, assume un rôle de plus en plus complexe dans la destination éprouvent de nombreuses difficultés à s'adapter à la vive compétition et aux nombreux changements technologiques (DMAI, 2008; Gretzel *et al.*, 2006), au point où elle est contrainte à se réinventer.

L'évolution d'Internet en un réseau social et interactif (Web 2.0) représente un point de rupture qui remet en cause plusieurs mécanismes de fonctionnement du marché qui ont dominé au cours des dernières décennies. Ce phénomène rend nécessaire une nouvelle vision du marché centrée sur les individus : la cocréation (Prahalad et Ramaswamy, 2004; Vargo et Lusch (2004).

La cocréation est avant tout une approche qui place l'utilisateur, ou le touriste, au centre de la démarche et des stratégies de la destination. Elle apporte une nouvelle façon de concevoir le marché, les ressources, le touriste et les technologies, en intégrant les idées et la créativité des touristes (Tussyadiah et Zach, 2013) et peut contribuer à alimenter cette réinvention de l'organisation de gestion de la destination.

CHAPITRE V

PROBLÉMATIQUE, QUESTIONS DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

La revue de littérature réalisée dans les chapitres précédents a permis d'apporter un éclairage sur les principaux concepts mobilisés dans le cadre de cette recherche soit l'évolution des technologies de l'information et de l'expérience en tourisme (chapitre 2), l'expérience touristique revisitée: la perspective du consommateur (chapitre 3), l'adaptation aux TI des organisations de gestion de la destination (chapitre 4) et la cocréation en tourisme (chapitre 5) dans lequel le modèle de Neuhofer *et al.* (2012) a été évoqué.

Le chapitre 6 est consacré à circonscrire la problématique de la recherche en revisitant les principaux concepts couverts précédemment, à présenter en détail le modèle de Neuhofer *et al.* (2012), à partir duquel la question et les sous-questions de recherche ont été formulées, et enfin à décrire la méthodologie.

5.1 La problématique

La problématique de cette recherche s'articule autour du paradigme de la cocréation de l'expérience en tourisme, de l'enrichissement de l'expérience par la technologie, et des stratégies d'adaptation des OGD.

5.1.1 Le paradigme de la cocréation de l'expérience en tourisme

C'est à partir des années 1980 que le concept de l'expérience commence à s'imposer comme approche dans la compréhension du consommateur (Frochot et Batat, 2014). À la fin des années 1990, Pine et Gilmore (1998) popularisent le concept en proposant l'expérience comme une stratégie de différenciation des entreprises (Pine

et Gilmore, 1998). En tourisme, l'expérience s'est imposée comme un concept fondamental (Tung et Ritchie, 2011; Binkhorst et Den Dekker, 2009) et a été mise en scène par les gestionnaires du tourisme (Binkhorst et Den Dekker, 2009; Neuhofer *et al.*, 2012). Les limites de la mise en scène de l'expérience touristique ont été identifiées par Tung et Ritchie (2011) et Volo (2009) qui soulignent que l'expérience touristique est avant tout une interprétation et une construction individuelle sur laquelle les gestionnaires du tourisme ont bien peu de contrôle. Il faut également noter que le touriste désire de plus en plus contrôler son expérience et l'adapter en fonction de ses besoins et de son contexte, ce qui exige une approche plus personnalisée de l'expérience (Gretzel *et al.*, 2014 ; Binkhorst et Den Dekker, 2009).

Les technologies n'ont pas seulement permis au consommateur de devenir plus autonome dans toutes les étapes du voyage (Buhalis et Law, 2008), mais lui ont permis de se transformer en véritable acteur dans le marché (Neuhofer *et al.*, 2012 ; Gretzel *et al.*, 2014). Cela remet en cause l'approche de la destination basée sur l'offre et la demande, approche du marché héritée de l'ère industrielle (Vargo et Lusch, 2004; Prahalad et Ramaswamy, 2004). La mise en place de la société de l'information facilite l'émergence d'une société centrée sur les individus (Castells, 2014) et rend nécessaire une nouvelle approche du marché qui tient compte de leurs pouvoirs et des différents rôles qu'ils peuvent désormais assumer dans le marché (Vargo et Lusch, 2008; Prahalad et Ramaswamy, 2004). La cocréation de l'expérience propose une nouvelle approche du marché qui place le consommateur au centre du processus de création de la valeur et de sa propre expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

En tourisme, si d'un point de vue conceptuel il est reconnu que l'expérience touristique est une construction de l'individu (Kadri et Bondarenko, 2013), et donc relève de la subjectivité de l'individu (Tung et Ritchie, 2011; Volo, 2009), dans la pratique, l'industrie et les destinations utilisent essentiellement l'approche de la mise

en scène qui n'intègre pas ce principe (Volo, 2008; Binkhorst et Den Dekker, 2009). En proposant une approche de marché basée sur la construction de l'expérience par l'individu, l'approche de la cocréation de l'expérience n'établit-elle pas un pont entre l'approche théorique et la pratique de l'expérience touristique? Ainsi, plusieurs auteurs considèrent que le défi principal de l'industrie touristique est de transformer leur approche de masse de l'expérience touristique (la mise en scène de l'expérience) par une approche personnalisée de l'expérience (Volo, 2009; Binkhorst et Den Dekker, 2009; Neuhofer *et al.*, 2012).

5.1.2 L'enrichissement de l'expérience par la technologie

La technologie joue de plus en plus un rôle prépondérant dans l'expérience touristique (Gretzel *et al.*, 2014 ; Neuhofer *et al.*, 2012); elle s'impose comme médiatrice des expériences touristiques du consommateur (Tussyadiah, et Fesemaier, 2009). Elle est désormais présente dans toutes les phases du voyage, soit la préconsommation de l'expérience (prévoyage), la consommation de l'expérience (voyage dans la destination) et la postconsommation de l'expérience (postvoyage). Dans la phase de préconsommation et postconsommation de l'expérience, l'usage intensif d'Internet stimule la virtualisation de l'expérience (Neuhofer *et al.*, 2012). Cette virtualisation de l'expérience s'est étendue à la destination avec l'émergence des appareils mobiles.

L'adoption de nouvelles technologies par les individus dans leurs vies de tous les jours va continuer d'influencer le comportement des voyageurs et la façon de vivre de l'expérience touristique (Gretzel *et al.*, 2014). L'usage répandu d'appareils mobiles métamorphose actuellement le comportement du voyageur en faisant tomber les barrières entre les différentes étapes du voyage (Wang et Fesenmaier, 2013). L'usage d'appareils mobiles dans la destination engendre de nombreuses nouvelles opportunités d'interaction et d'innovation en matière d'expérience touristique dans la

destination (Neuhofer *et al.*, 2012) tout en conférant une place centrale au contexte comme nouvelle fondation de l'expérience touristique (Lamsfus *et al.*, 2013).

L'enrichissement de l'expérience touristique par la technologie exige que l'on comprenne davantage le consommateur en tant qu'utilisateur de technologies (Gretzel *et al.*, 2014). Cela exige de comprendre les usages de la technologie au-delà des simples usages fonctionnels; il faut désormais chercher à comprendre comment la technologie influence les expériences du consommateur (Gretzel *et al.*, 2014). L'innovation technologique ne cesse d'influencer et de créer de nouveaux types d'expériences. Il devient de plus en plus possible de vivre des expériences touristiques virtuelles semblables à celles vécues dans la destination, alors que la technologie permet également de vivre de nouveaux types d'expériences dans la destination, comme la ludification et la réalité augmentée.

L'enrichissement de l'expérience touristique ne peut cependant se résumer à la question de l'intensité technologique, mais doit intégrer le désir du consommateur d'interagir et de coconstruire sa propre expérience touristique en fonction de ses besoins (Binkhorst et Den Dekker, 2009; Neuhofer *et al.*, 2012). C'est en créant un environnement technologique facilitant la cocréation qu'il est possible pour le consommateur de créer de nouvelles expériences touristiques uniques et innovatrices (Neuhofer *et al.*, 2012).

5.1.3 Stratégies d'adaptation des OGD

Les OGD assument un rôle central dans la compétitivité touristique de la destination (Pike, 2008). La revue de littérature permet de comprendre que leurs difficultés d'adaptation ne relèvent pas de l'intégration de la technologie, mais leurs difficultés à intégrer les nouveaux paradigmes induits par la technologie. Dans leur rôle de promotion, elles perdent de l'influence relativement aux nouvelles sources

d'information (Hays *et al.*, 2013). Le contenu généré par les utilisateurs s'impose comme source d'information crédible et utile pour le consommateur (Law *et al.*, 2014). Le fait que les OGD utilisent massivement Internet comme un simple canal de communication (Gretzel *et al.*, 2006) suggère qu'elles n'ont pas intégré le nouveau paradigme de communication basé sur l'interaction et la préférence des individus à communiquer entre eux. Plusieurs auteurs remettent également en question l'approche traditionnelle du marketing et la nécessité d'une approche plus centrée sur le consommateur dans une approche plus collaborative, interactive et participative qui prend en compte les différents rôles que ce dernier peut assumer dans le marché (Vargo et Lusch, 2008; Prahalad et Ramaswamy, 2004; Kotler *et al.*, 2011).

Si l'expérience positive du visiteur s'avère un élément central pour améliorer compétitivité de la destination (Pike, 2008), les OGD doivent chercher à pouvoir intégrer le nouveau paradigme de la cocréation de l'expérience (Neuhofer *et al.*, 2012). Le véritable défi réside aujourd'hui à mieux intégrer les besoins uniques et personnalisés des touristes d'aujourd'hui (Gretzel *et al.*, 2014; Binkhorst et Den Dekker, 2009) en considérant qu'ils ont un pouvoir fort limité sur l'expérience touristique du visiteur (Tung et Ritchie, 2011; Volo, 2009). Comme par essence, l'expérience touristique est un avant tout un phénomène subjectif et construit par l'individu (Kadri et Bondarenko, 2013; Volo, 2009), il s'avère fort pertinent d'envisager la cocréation de l'expérience comme stratégie en réponse à ce besoin croissant du touriste de contrôler (Gretzel *et al.*, 2014) et construire sa propre expérience (Binkhorst et Den Dekker, 2009). Le défi ne réside-t-il pas à délaissier l'approche actuelle qui prétend satisfaire les touristes par la mise en scène des expériences, par une approche qui engage le consommateur dans la construction de sa propre expérience touristique (Volo, 2009 ; Neuhofer *et al.*, 2012) ?

5.2. Cadre de référence

C'est dans le contexte de ces profondes transformations dans les mécanismes du marché que Neuhofer *et al.* (2012) suggèrent une nouvelle approche de la destination, l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie. Il convient maintenant de présenter de façon détaillée ce modèle qui servira de cadre de référence dans la présente recherche.

5.2.1 Le modèle conceptuel de Neuhofer *et al.* (2012)

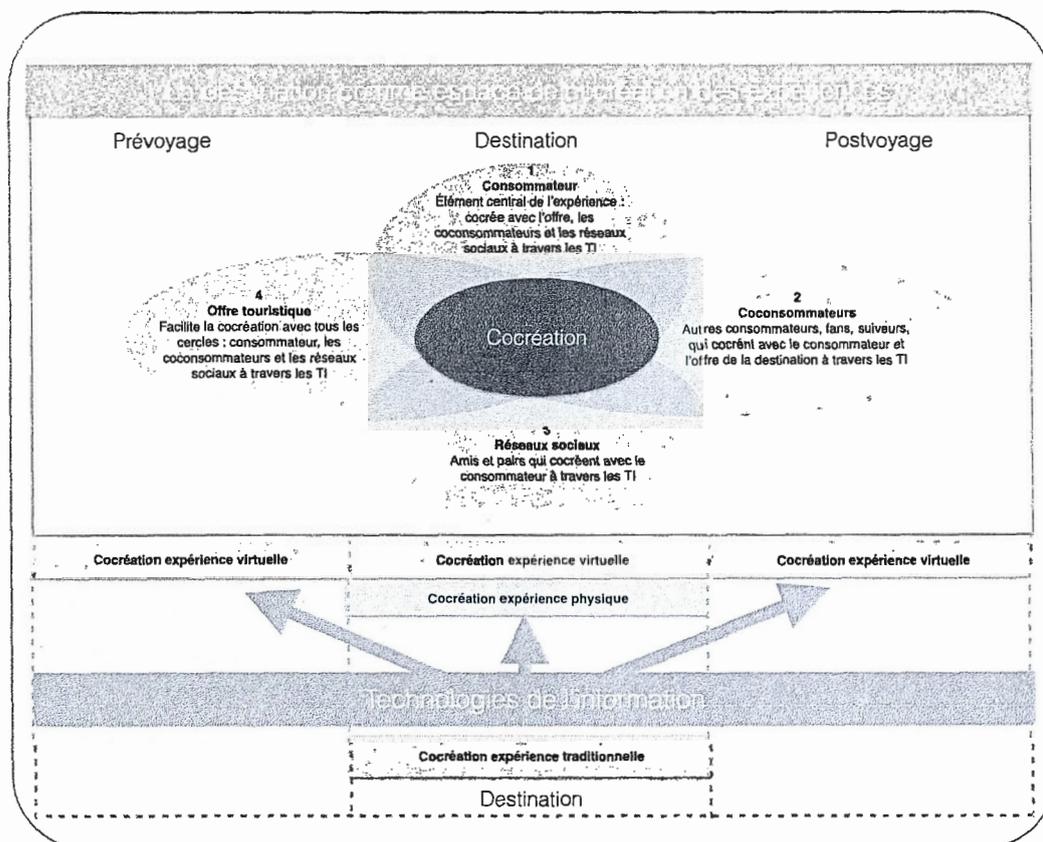
Neuhofer *et al.* (2012) proposent une nouvelle approche de la destination afin d'aider les OGD à développer une nouvelle approche de la destination fondée sur le paradigme de la cocréation de l'expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Ce modèle présenté à la figure 5.1 repose sur deux nouveaux paradigmes (Neuhofer *et al.*, 2012) :

- La transformation du consommateur en joueur actif du marché et cocréateur de sa propre expérience touristique ;
- L'omniprésence de la technologie pour l'enrichissement dans la cocréation des expériences touristiques.

La destination comme espace de cocréation des expériences touristiques

Essentiellement, le modèle propose de délaisser l'approche traditionnelle de la destination, basée sur l'offre et la demande, pour adopter celle de la cocréation de l'expérience (Prahalad, Ramaswamy (2004). Cette approche remet en question la façon d'aborder le marché, les consommateurs, les technologies et l'expérience touristique.

Figure 5.1 Modèle de Neuhofer *et al.* sur l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie



Traduction libre de Neuhofer *et al.* (2012)

Nouvelle approche du marché centrée sur le consommateur

Dans l'approche dominante traditionnelle de la destination, c'est en quelque sorte la destination qui est maître d'œuvre de l'expérience et monopolise le processus de création de la valeur ou de l'expérience en mettant en scène l'expérience. L'approche de la cocréation propose plutôt de comprendre l'expérience à partir du consommateur. Le consommateur devient l'élément central du modèle puisque c'est lui qui est juge de la valeur et possède le pouvoir de choisir les éléments de son environnement avec lesquels il désire interagir pour coconstruire sa propre expérience

en fonction de ses besoins personnalisés et de son contexte. Chaque expérience est donc unique puisqu'elle est déterminée et construite par le consommateur. Dans leur modèle, Neuhofer et *al.* (2012) ne différencient pas les touristes des résidents, puisque tous les deux peuvent être consommateurs d'expériences touristiques.

Le processus de cocréation de l'expérience touristique

Le consommateur ne vit pas son expérience touristique de façon isolée, mais en interagissant avec son environnement. L'expérience touristique est donc considérée comme le processus dynamique et interactif du consommateur. Ce dernier peut interagir avec son environnement physique dans la destination, c'est-à-dire avec l'offre (produits, services, personnels, résidents, consommateurs). Il peut également interagir ou cocréer de façon virtuelle tout au long des différentes étapes de son voyage à travers des outils technologiques et les réseaux sociaux.

Les acteurs de la cocréation dans la destination

Le consommateur d'expériences touristiques coconstruit son expérience en intégrant différents éléments de son environnement. Grâce à la technologie, il peut coconstruire son expérience en interagissant virtuellement avec l'offre de la destination. Il peut choisir, par exemple, de consulter le site internet de la destination et d'utiliser l'outil qu'elle propose pour organiser son voyage. On est donc ici en présence d'une cocréation entre la destination et le consommateur (intersection des ellipses 1 et 4 de la figure 6.1). Le consommateur peut également consulter les avis des autres consommateurs sur le site TripAdvisor pour l'aider à choisir son hôtel. Cela constitue une cocréation entre le consommateur et les autres consommateurs ou coconsommateurs, soit l'intersection des ellipses 1 et 2. Il peut également consulter ses amis sur Facebook pour avoir des recommandations (intersection des ellipses 1 et 3). Les possibilités sont nombreuses et dépendent essentiellement des besoins du consommateur et de son processus de création de valeurs.

Dans la destination, la cocréation n'est plus un phénomène simplement physique, mais également virtuel. Le consommateur peut interagir avec des résidents, des employés d'hôtel et de restaurant ou avec d'autres touristes dans la destination; il peut aussi interagir de façon virtuelle à l'aide de son appareil mobile. Il est donc en mesure de coconstruire son expérience de façons physique et virtuelle. Il peut même y avoir une superposition des expériences physiques et virtuelles, comme c'est le cas de la réalité augmentée.

Les rôles émergents et contextuels des acteurs

Dans l'approche dominante du marché, les rôles sont clairement établis. Les entreprises produisent de la valeur (produits, services et expériences) qu'elles offrent au consommateur. Le rôle du consommateur se limite à choisir entre les différentes offres de valeurs produites par les entreprises. Dans l'approche de la cocréation, les rôles sont plutôt émergents et contextuels (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

L'approche la cocréation reconnaît donc l'implication du consommateur comme acteur dans la destination. Non seulement il peut influencer, mais il veut influencer le marché (Prahalad et Ramaswamy, 2004 : 12). En fait, l'approche de la cocréation reconnaît que les individus peuvent assumer différents rôles dans le marché et ainsi être considérés comme des partenaires et même des ressources pour les organisations (Vargo et Lusch, 2008 : 3). Ainsi, un blogueur, ou un résident peut également être considéré comme un acteur qui influence le marché. L'ellipse 3 permet donc d'intégrer une panoplie de réseaux d'individus qui ne sont pas nécessairement présents dans la destination.

Le modèle proposé par Neuhofer et *al.* (2012) ne se limite pas à la simple cocréation entreprise-consommateur (ellipses 1 et 4). En effet, il est également possible pour la destination de cocréer avec les réseaux sociaux ou les autres groupes de

conconsommateurs. À titre d'exemple, elle peut intégrer les photos produites par les résidents à son site Internet (ellipses 3 et 4). Elle peut également intégrer TripAdvisor à son site Internet (ellipses 2 et 4).

Le nouveau rôle de l'OGD et de ses membres : facilitateurs et intégrateurs de la cocréation

L'OGD assume un rôle central en termes de compétitivité de la destination et doit souvent veiller à l'adéquation de l'offre et la demande (Pike et Pine, 2014). L'offre de la destination représente l'amalgame des produits services et attraits de la destination et la demande les touristes/consommateur (Buhalis, 2000). L'approche de la cocréation suggère un tout nouveau rôle pour les acteurs de l'offre touristique de la destination (entreprises, OGD), puisque le rôle de l'offre est associé à celui de facilitateur de la cocréation (Prahalad et Ramaswamy (2004).

Par facilitateur de la cocréation, le rôle de la destination est de proposer une offre touristique et de mettre en place un environnement ou un espace qui facilite la cocréation du touriste (ellipse 1) avec les autres touristes (ellipses 2) et les autres individus et les réseaux (ellipse 3). Pour ce faire, elle peut, par exemple, proposer une application Facebook qui permettra aux touristes de cocréer avec leur réseau (ellipses 1, 3 et 4). Elle peut également intégrer les commentaires de TripAdvisor à son site Internet (ellipses 1, 3, 4).

Tous les acteurs de l'offre de la destination sont à la fois des cocréateurs et des facilitateurs de la cocréation de l'expérience. Le consommateur d'expériences touristiques et les autres coconsommateurs peuvent également cocréer avec eux en interagissant avec leurs produits, services, expériences qu'ils proposent.

Dans l'approche traditionnelle de la destination, c'est très souvent l'OGD qui réalise le travail de promotion de la destination. Cependant, et le touriste/consommateur et

les résidents assument aujourd'hui en partie ce rôle à travers la génération de contenu sur Internet. Ce partage de contenu entre les consommateurs serait même devenu une source d'information plus crédible que celle des organisations touristiques (Law *et al.*, 2014). On ne saurait non plus ignorer que les individus ont moins confiance aux communications corporatives et qu'ils préfèrent davantage communiquer (Bédard et Charest, 2013) et collaborer (Kotler *et al.*, 2010) entre eux.

L'approche de la cocréation n'implique pas que les entreprises touristiques doivent lutter contre ces nouveaux paradigmes de communication, mais plutôt qu'elles ont avantage à les intégrer. En effet, les consommateurs doivent être considérés comme des partenaires ou des ressources externes utiles pour les entreprises (Vargo et Lusch, 2004).

L'enrichissement de l'expérience touristique

De plus en plus, l'expérience touristique est vécue à travers la technologie (Tussyadiah et Fesenmaier, 2009). La technologie peut donc contribuer à enrichir l'expérience touristique dans chacune des phases du voyage. L'enrichissement de l'expérience par la technologie passe par l'augmentation de l'intensité de la technologie et de la cocréation (Neuhof *et al.*, 2013b). La mise en place d'un espace de cocréation innovateur engendre la création par le consommateur de nouvelles expériences uniques et innovatrices (Neuhof *et al.*, 2012).

La cocréation physique et virtuelle

La cocréation de l'expérience est le résultat de l'interaction du touriste avec son environnement. Avant Internet, l'interaction du touriste avec son environnement se réalisait essentiellement lors de son voyage dans la destination; le touriste pouvait interagir avec les résidents, les autres consommateurs/touristes et aussi avec l'offre de

la destination. Cette cocréation, qui se réalise sans l'aide de la technologie est appelée la cocréation traditionnelle (Neuhofer *et al.*, 2013b).

L'omniprésence de la technologie impose une certaine distinction entre les expériences physiques et virtuelles, puisque la cocréation est devenue présente dans toutes les phases du voyage. Dans les phases prévoyage et postvoyage, la cocréation de l'expérience est essentiellement virtuelle, puisqu'elle est vécue massivement à travers la technologie. Dans la destination, l'émergence des appareils mobiles fait en sorte qu'il est désormais possible de cocréer des expériences virtuelles et physiques.

Dans la phase, prévoyage, il est de plus en plus possible de «vivre» ou «simuler» l'expérience de la destination avant même d'entreprendre le voyage. Le touriste peut, par exemple, consulter des photos, des vidéos et même réaliser des visites virtuelles de destinations, musées, attraits touristiques, chambres d'hôtel... sans même avoir à se déplacer. L'usage massif d'outils Web 2.0 facilite l'interaction et la cocréation. La cocréation de l'expérience touristique n'est donc plus un phénomène exclusivement physique vécu durant le voyage, mais comme un phénomène également virtuel qui est maintenant possible dans toutes les phases du voyage (Neuhofer *et al.*, 2012).

La destination comme espace étendu de cocréation

La technologie induit une dédifférenciation de l'espace en permettant aux individus de vivre virtuellement certaines expériences autrefois limitées à la destination. La visite virtuelle de musée ou de destination est aujourd'hui possible. L'individu peut donc vivre certaines expériences virtuellement sans même avoir à se déplacer, ce qui réduit les différences entre l'expérience touristique dans la destination et sa vie de tous les jours.

Le premier point à souligner est la présence des différentes phases du voyage (prévoyage, voyage et postvoyage) dans le même espace appelé l'espace étendu de cocréation. Ces phases sont habituellement composées de différentes activités pour le consommateur. Par exemple, la phase préconsommation de l'expérience (prévoyage) correspond habituellement à celle où le touriste s'inspire, planifie, organise, et achète son voyage. La phase postconsommation de l'expérience (postvoyage) se rapporte souvent à celle où il partage et se remémore et partage son expérience de voyage.

L'usage d'appareils mobiles et intelligents a cependant pour effet de transformer le comportement du consommateur en faisant tomber les barrières entre les différentes phases du voyage. Grâce à son appareil mobile qui lui permet d'accéder à Internet en tout temps, le touriste devient plus spontané et reporte souvent certaines activités liées à la phase prévoyage lors de son voyage dans la destination. Il peut, par exemple, utiliser son appareil mobile sur place pour réserver sa chambre d'hôtel ou organiser son voyage selon le fil des événements. Aujourd'hui, plusieurs consommateurs préfèrent partager leurs expériences de voyage non plus dans la phase postconsommation (postvoyage), mais dans la destination. Les barrières entre les différentes phases de l'expérience s'estompent donnant naissance au phénomène appelé la dédifférenciation de l'expérience (Wang et Fesenmaier, 2013).

Du point de vue du voyageur, l'expérience est donc un processus dynamique où les démarcations entre les différentes phases s'estompent avec l'utilisation grandissante des appareils mobiles. C'est pourquoi, Neuhofer et *al.* (2102) présente un seul espace étendu de la cocréation qui regroupe les trois phases. Les phases prévoyage et postvoyage sont ainsi considérés comme des extensions de l'expérience du consommateur dans la destination.

Les niveaux d'engagement multiples

Dans le modèle de Neuhofer *et al.* (2012), la cocréation ne se limite pas à la simple relation traditionnelle entreprise/consommateur. Il est possible pour le touriste de cocréer avec d'autres touristes (ellipse 2) ou à travers différents réseaux (ellipse 3). Il est également possible pour la destination de cocréer avec les réseaux (ellipse 3). Il s'avère également important de noter que les individus peuvent interagir entre eux et cocréer de la valeur, sans être en présence de l'offre touristique (ellipse 4).

Ainsi, dans son rôle de facilitateurs de la cocréation, les acteurs de l'offre touristique de la destination peuvent recourir à une stratégie de cocréation avec le touriste (ellipse 1 et 4) et aussi offrir un environnement qui permet aux touristes de cocréer entre eux. L'OGD peut, par exemple, intégrer au site Internet de la destination des photos et des vidéos des coconsommateurs, ce qui représente une cocréation destination/coconsommateurs (ellipses 2 et 4). Si elle intègre TripAdvisor, par exemple, à l'Internet, elle facilite la cocréation du consommateur (ellipse 1) avec d'autres consommateurs (ellipse 2).

5.3 Question de recherche et objectifs

Le principal défi de l'industrie touristique est donc de passer de l'approche actuelle de la mise en scène de leur offre (Pine et Gilmore, 1998) à l'approche de la cocréation de l'expérience (Binkhorst et Den Dekker, 2009; Volo, 2009). Neuhofer *et al.* (2012) proposent un modèle conceptuel de l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie qui intègre l'approche de la cocréation de l'expérience appliquée à la destination.

L'approche de la cocréation offre une toute nouvelle façon de concevoir le marché, les ressources et les consommateurs (Vargo et Lusch, 2008; Prahalad et Ramaswamy, 2004) qui peut très certainement contribuer à la réinvention de l'OGD. Néanmoins,

l'application du concept de la cocréation dans la destination exige une toute nouvelle approche de la destination et la révision du modèle d'affaires, des stratégies, de la relation avec les consommateurs (Ojasalo et Keranen, 2012). Il est donc possible de s'attendre à ce que l'application du modèle proposé par Neuhofer *et al.* (2012) rencontre certains défis quant à son application.

La question qui émane est donc :

- Dans quelle mesure le modèle de l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie, proposé par Neuhofer *et al.* (2012), peut-il servir de modèle pratique pour aider les OGD à s'adapter à l'évolution du marché?

Outre cette question générale, il s'avère utile de poser les sous-questions suivantes :

- Quels sont les éléments du modèle considérés comme les plus importants à intégrer dans la stratégie de la destination?
- Quels sont les éléments du modèle considérés comme les plus facilement et difficilement applicables?
- Existe-t-il des éléments pouvant faciliter et freiner l'application du modèle dans la destination?

5.4 Stratégies de recherche

5.4.1 L'étude de cas unique

La nouvelle approche de la destination proposée par Neuhofer *et al.* (2012) est avant tout un modèle conceptuel qui vise à aider les organisations de gestion de la destination à adopter une nouvelle approche basée sur la cocréation de l'expérience

touristique. Il s'avère cependant pertinent de confronter le modèle à la réalité de tous les jours vécue par les acteurs de la destination.

L'étude de cas s'avère une stratégie de recherche pertinente puisqu'elle permet de mieux comprendre le contexte du phénomène étudié (Yin, 1994). Elle permet aussi de mieux comprendre les opinions, arguments et contraintes réels vécus par les acteurs de la destination relativement à l'application du modèle de (Neuhofner *et al.*, 2012). Il s'agit donc de tester le modèle dans le contexte réel vécu par les acteurs d'une destination particulière.

5.4.2. Le choix de Rivière-du-Loup

Au cours des années, plusieurs régions à travers le monde se sont intéressées au tourisme et l'ont placé au cœur de leur stratégie de développement, provoquant la multiplication des destinations. Au Québec seulement, on comptait récemment pas moins de 1831 organismes qui intervenaient dans le domaine touristique (Porter, 2013). Cela suggère l'existence de nombreuses destinations de différentes tailles et au contexte très différent des destinations urbaines de grande envergure comme Montréal, par exemple. Comme la problématique d'adaptation des OGD aux TI concerne toutes les destinations, peu importe leur taille et leur contexte, il apparaissait pertinent de vérifier l'applicabilité du modèle de Neuhofner *et al.* (2012) dans un contexte autre que celle d'une grande destination urbaine, comme Rivière-du-Loup.

La MRC de Rivière-du-Loup est composée de treize municipalités qui englobent une population totale de 34 375 habitants (CLD, 2014). Plus de 80% de la population est regroupée dans l'agglomération de la ville de Rivière-du-Loup (CLD, 2014). C'est une région rurale carrefour vers l'est du Québec et du Canada située en bordure de l'estuaire du Saint-Laurent.

La destination Rivière-du-Loup fait partie de la région touristique du Bas-Saint-Laurent qui, dans l'ensemble du Québec, s'avère une destination de petite taille puisqu'elle ne compte que 2720 unités d'hébergement, soit à peine 4 % des unités disponibles dans toute la province (MTQ : 2015). Étant éloignée des principales régions émettrices comme Montréal et Québec, attirer les touristes demeure un enjeu majeur pour la région du Bas-St-Laurent. En fait, de 2005 à 2013, le nombre de personnes séjournant dans la région a décliné en passant de 16192 à 10942 (OTCRDL : 2013).

En ce qui concerne la sous-région de Rivière-du-Loup, l'attractivité de la destination se concentre autour du Saint-Laurent, mais les expériences fluviales proposées sont assez limitées. Il existe deux fournisseurs d'excursions d'observation des mammifères marins et deux excursions sur les îles, ainsi que quelques petits parcs en bordure du fleuve.

L'offre d'hébergement est variée et plus imposante que certaines destinations de plus grande taille, ce qui lui permet de se positionner sur le marché des congrès. En 2014, par exemple, Rivière-du-Loup a été l'hôte de plus de 46 événements et congrès qui ont généré 12626 nuitées (OTCRDL : 2015).

L'OGD est une association privée constituée d'environ 230 membres, dont les municipalités de la MRC. Ces dernières contribuent à près de 50 % des revenus de fonctionnement de l'organisme. L'OGD assume son rôle central en termes d'information et de promotion de la destination, tout en jouant un rôle interne important en matière de concertation et en collaborant à différentes initiatives de développement touristique.

Comme toutes les OGD, l'Office du tourisme et des congrès de Rivière-du-Loup doit s'adapter aux nombreux bouleversements engendrés par les changements

technologiques. L'organisme a récemment amorcé un processus de réflexion sur son approche du marché en entreprenant une démarche de cocréation animée par le Living Lab du CÉGEP de Rivière-du-Loup. En collaboration avec l'Université du Québec à Montréal dans le cadre du projet *Recherche-action sur un parcours de cocréation au sein d'un Living Lab : La cocréation d'une expérience touristique enrichie par les TI*, la démarche propose de recourir à l'approche de la cocréation pour développer une application visant à enrichir l'expérience touristique de la destination. L'objectif central du projet de recherche est de mieux comprendre si le processus de cocréation peut s'avérer effectif pour créer de la valeur tant pour les touristes que pour l'organisation.

Le fait que Rivière-du-Loup soit une destination dont le territoire est essentiellement rural constitue un élément d'intérêt, puisque la dynamique est fort différente de celle que l'on retrouve dans les grands centres urbains. Au cours des années, le nombre de destinations s'est multiplié de sorte que le concept de destination n'est plus exclusif aux pays, provinces ou grandes villes (Pike et Pine 2014). Il existe ainsi aujourd'hui de nombreuses OGD qui sont confrontées aux mêmes problèmes d'adaptation que ceux auxquels doit faire face Rivière-du-Loup.

5.4.3 Méthode de collecte de données: le Delphi politique

La méthode Delphi a été mise au point par la compagnie Rand dans les années 50 afin d'évaluer les tendances à long terme. On compte aujourd'hui plusieurs variantes de la méthode Delphi qui s'adaptent à de nombreux types de recherche (Linstone et Turoff, 2002). La version originale du Delphi, le Delphi dit classique, consiste à interroger des experts sur un sujet donné de façon anonyme jusqu'à l'obtention d'un consensus. La méthode a cependant évolué au cours des années et a été utilisée dans de nombreuses recherches et dans différents domaines comme le secteur de la santé, l'éducation et les technologies de l'information (Linstone et Turoff, 2002). C'est une

méthode flexible et qui peut s'adapter à de nombreux types de recherches universitaires (Skumolski et Harman, 2007).

La méthode Delphi repose sur les fondements suivants (Skumolski et Harman, 2007):

- 1) L'anonymat : Pour favoriser la libre expression et éviter la pression des autres participants, les opinions sont émises de façon anonyme via un questionnaire.
- 2) Itération : Il est possible pour les participants de revoir leurs positions en fonction de l'évolution du groupe.
- 3) Rétroaction contrôlée : Les résultats sont présentés au groupe sous forme de résultats collectifs. Les participants connaissent les résultats du groupe et peuvent changer leur opinion.

Si l'objectif du Delphi classique était la recherche d'un consensus par un groupe relativement homogène d'experts, le Delphi politique recherche essentiellement à générer les différents points de vue dans l'éventualité de la résolution d'un problème. Les participants ne sont plus les experts, mais plutôt des parties prenantes d'un problème à résoudre. (Linstone et Turoff, 2002)

Le Delphi politique peut s'avérer une méthode plus efficace que les comités quand il s'agit de discuter de questions complexes en atténuant certains biais engendrés par les comités de travail, comme :

- L'influence d'individus dominants sur le groupe;
- La difficulté de s'opposer à certaines personnes en situation de pouvoir;
- Éviter que certains individus prennent position en fonction des autres individus dans le groupe;

- La peur d'émettre certaines opinions qui peuvent être ridiculisées.

Le fait de travailler en petit groupe à l'abri de ces contraintes permet d'explorer plus en profondeur un sujet complexe sans que les résultats ne soient biaisés par les contraintes énumérées précédemment. Les résultats du Delphi politique peuvent, par la suite, servir à la prise de décision.

Dans le cas de la présente recherche, cette méthode permet de faire ressortir les opinions de chacun des participants sans les biais énumérés. Cette méthode s'avère pertinente dans le contexte de l'OGD où des conflits d'intérêts ou de personnalité et des situations de pouvoir peuvent facilement apparaître entre l'OGD et les membres.

Les résultats du Delphi politique pourront servir d'outil de travail pour alimenter la réinvention de l'OGD. Ils permettront de mieux évaluer la pertinence d'appliquer les principes du modèle proposé par Neuhofer *et al.* (2012) et d'identifier les éléments consensuels et non consensuels dans son application.

5.5 La mise en oeuvre de la méthodologie

5.5.1. La collecte de données

Données secondaires

Puisque la recherche consiste à proposer une nouvelle approche de la destination, la documentation sera utile pour mieux décrire le cas et la problématique de la destination. Certaines données recueillies dans le cadre du projet Recherche-action pourront également servir de données secondaires.

Données primaires : Le Delphi politique

Comme mentionné précédemment, c'est le Delphi politique qui a été choisi pour recueillir les données primaires. L'objectif est de faire ressortir les différents points de vue sur un sujet particulier ou un problème à résoudre (Linstone et Turoff, 2002). Dans le cadre de cette recherche, il s'agit donc de mettre en relief les différentes opinions quant à l'applicabilité du modèle de l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie (Neuhofer *et al.*, 2012).

Bien que le modèle doive être considéré comme un ensemble où toutes les composantes sont interreliées, il a été nécessaire de le décomposer pour l'opérationnaliser et faciliter sa compréhension.

Chacun des éléments a été défini comme une option stratégique, c'est-à-dire un choix à intégrer dans la stratégie de la destination. Le modèle a donc ainsi été confronté à la situation réelle et au contexte de la destination Rivière-du-Loup qui a servi de cas d'étude.

Afin de bien situer le lecteur, le tableau 5.1 résume les éléments du modèle de Neuhofer *et al.* présentés à la section 5.2. Les quatre premiers éléments du modèle soit l'approche centrée sur le consommateur, l'intégration du consommateur en tant qu'acteur du marché (consommateur), la redéfinition de la relation avec le consommateur et le rôle de facilitateur assumé par l'offre sont tous des principes généraux de l'approche de la cocréation de l'expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Les autres éléments, soit la virtualisation des expériences, l'enrichissement des expériences et la transformation de la destination en espace étendu de cocréation des expériences sont liés à l'application du modèle au contexte particulier de la destination.

Tableau 5.1 Éléments du modèle de Neuhofer *et al.* (2012)

Éléments	Explication
L'approche est centrée sur le consommateur	C'est le consommateur qui est l'élément central du modèle. Il est cocréateur de sa propre expérience touristique qu'il construit en fonction de ses besoins et de son contexte en interagissant avec son environnement.
L'intégration du consommateur	Le consommateur influence le marché et doit être considéré comme un acteur qui participe activement au marché en créant de la valeur.
La redéfinition de la relation avec le consommateur	Le marché fonctionne sur les principes d'un forum interactif centré sur le consommateur. Il devient alors nécessaire de revoir la relation avec le consommateur sur les bases du partenariat, de l'interactivité et de la transparence.
Le rôle de facilitateur de l'offre de la destination	Dans l'approche de la cocréation, le rôle de l'offre de la destination (OGD et ses membres) est de faciliter la cocréation de l'expérience.
La destination comme espace de cocréation des expériences	L'offre de la destination n'est plus considérée comme simplement une construction de l'offre, mais comme un espace de cocréation entre les consommateurs, l'offre de la destination et les réseaux sociaux.
La virtualisation des expériences	La technologie s'impose comme médiatrice de l'expérience du consommateur dans toutes les phases du voyage.
L'enrichissement des expériences	Pour parvenir à enrichir les expériences des consommateurs, la destination doit chercher à augmenter l'intensité de la technologie et de la cocréation.
La destination est considérée comme un espace étendu de cocréation	Les technologies mobiles font tomber les barrières entre les différentes étapes du voyage (avant, pendant et après). Cette dédifférenciation des phases permet de considérer la destination comme un seul espace étendu de cocréation.

L'auteur, d'après le modèle de Neuhofer *et al.* (2012)

5.5.2 Sélection des participants

Dans sa version classique, le Delphi attache une grande importance au choix des participants, les experts. La notion d'experts a cependant évolué et il s'avère souvent souhaitable, considérant le contexte de la recherche, de définir l'expert en fonction de sa proximité avec le problème à résoudre (Linstone et Turoff, 2002). Dans le cadre

d'un Delphi politique, il est essentiel que les participants soient de parties prenantes du problème que l'on cherche à résoudre (Linstone et Turoff, 2002).

En fait, les critères de base pour la sélection des participants sont selon Linstone et Turoff (2002) :

- 1) Connaissances et expérience sur le sujet;
- 2) Temps disponible;
- 3) Capacité et volonté de participer;
- 4) Compétences de communication.

La présente recherche s'inscrit à l'intérieur d'un projet de recherche plus large intitulé *Recherche-action sur un parcours de cocréation au sein d'un Living Lab*, qui avait déjà sélectionné les participants sur la base de ces critères. Aussi, le Living Lab du Cégep de Rivière-du-Loup, qui coordonne le projet, avait déjà formé un groupe de travail dont l'objectif est de réfléchir et de proposer des solutions concernant l'adaptation de l'expérience touristique aux TI. Ce groupe est formé de représentants de l'OGD, de membres de celles-ci, de même que de représentants du Cégep de Rivière-du-Loup. Une entreprise TI de la région a été ajoutée au groupe afin d'accroître l'expertise du groupe en matière de technologies.

Dans un premier temps, tous les membres de l'OGD ont été appelés à participer au projet de recherche-action. Dans un deuxième temps, les participants ont été sélectionnés en fonction de leurs connaissances et expériences sur le sujet (TI et tourisme), leur disponibilité et leur volonté à réfléchir sur la problématique de l'expérience touristique et des TI, ce qui répond aux exigences de la méthode Delphi politique.

Voici la liste des participants qui ont été retenus pour la participation à la recherche Delphi politique :

Tableau 5.2 Liste des participants

Nom	Responsabilité\Organisation
Jean-François Dumais	Entrepreneur, Servlinks
Marie-Hélène Caron	Coordonnatrice à l'information, Tourisme Rivière-du-Loup
Karine Lebel	Responsable des communications, Tourisme Bas-St-Laurent
Julie Martin	Gestionnaires des programmes culturels et patrimoniaux, ville de Rivière-du-Loup,
Michael Dionne	Propriétaire, Vignoble des Trois Lacs
Karine Malenfant	Directrice, chambre de commerce, Rivière-du-Loup
Mélanie Girard	Directrice, Musée Bas-St-Laurent
Mélanie Milot	Coordonnatrice à la culture et aux communications, MRC Rivière-du-Loup
Noe Alcantar	Soutien TI, Living Lab du Cégep de Rivière-du-Loup
Sylvie Rossignol	Cégep Rivière-du-Loup

5.5.3 Processus de recherche

Un Delphi politique peut se réaliser en six étapes, soit 1) la formulation de la problématique; 2) la présentation des options; 3) la détermination des positions initiales; 4) l'exploration des accords et argumentaires; 5) L'évaluation de l'argumentaire; et 6) la réévaluation des options (Linstone et Turoff, 2002).

Pour des contraintes de temps et de disponibilité de la part des participants, la présente recherche propose de limiter à deux le nombre de tours où les participants doivent remplir le questionnaire. Cette contrainte force à proposer une démarche en quatre étapes qui est résumée au tableau 5.3.

Tableau 5.3 Processus de la recherche Delphi politique

Étapes	Questions	Commentaire
1	- Formulation de la problématique	- Identifier la problématique
2	- Présentation des options	- Identification des différentes options
3	- Premier tour - Détermination des positions initiales	- Points d'accord et de désaccord - Quels points sont importants
4	- Deuxième tour - Exploration accords et désaccords et arguments - Réévaluation des options	- Explorer avec le groupe les points de désaccord et arguments

Adapté de Linstone et Turoff (2002)

Les participants auront à remplir le questionnaire Delphi de façon électronique. En plus de se prononcer sur l'importance et la faisabilité des éléments du modèle, les participants auront à justifier leur choix.

Étape 1

La formulation de la problématique correspond à la question de recherche, c'est-à-dire dans quelle mesure le modèle de l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie (Neuhofer *et al.*, 2012) peut servir de modèle pratique pour aider l'OGD à s'adapter à l'évolution du marché?

Étape 2

Le modèle conceptuel de Neuhofer et *al.* (2012) repose sur deux changements de paradigmes, soit la cocréation de l'expérience et la médiation de la technologie dans la cocréation de ces expériences. Ces deux changements de paradigmes impliquent de nombreuses transformations dans le fonctionnement de la destination. Afin d'en faciliter la compréhension par les participants à l'étude, celui-ci a été décomposé en plusieurs éléments associés à des options stratégiques.

C'est à cette étape que le questionnaire a été élaboré et prétesté. Il a fallu réaliser un test technique puisqu'il s'agit d'un questionnaire en ligne. Le questionnaire a également été modifié suite aux commentaires du cochercheur du Cégep de Rivière-du-Loup et de deux participants.

Avant de réaliser l'enquête terrain, le chercheur a dû obtenir le certificat éthique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Cela a permis de définir certaines balises concernant les renseignements recueillis et d'assurer que l'anonymat des participants soit protégé.

Étape 3

À l'étape 3, les participants ont participé à deux séances de formation d'une durée d'une heure quinze chacune qui expliquaient en détail les différents éléments du modèle de Neuhofer et *al.*, (2012). Ils ont ensuite répondu au questionnaire dans un laboratoire informatique du Cégep de Rivière-du-Loup afin de déterminer leurs positions initiales sur le sujet.

Étape 4

Un rapport Delphi synthèse comportant les résultats et arguments apportés par les participants a été envoyés aux participants afin qu'ils puissent revoir, s'il y a lieu, leurs positions en fonction des arguments et des positions des autres participants. Ce rapport est présenté en annexe B. La sollicitation au deuxième tour s'est réalisée par courriel. Les participants ont reçu un rapport individuel qui résumait les prises de position du groupe ainsi que leur position. Ils ont été appelés à visionner une vidéo de 14 minutes réalisée par l'auteur et comportant les instructions avant de se prononcer à nouveau et répondre au questionnaire en tenant en compte le point de vue des autres participants.

5.5.4 Traitement des données

Les données collectées par la méthode Delphi sur chacune des questions sur lesquelles les participants doivent se prononcer sont colligées dans des tableaux qui permettent de mieux comprendre les positions des participants. Ces tableaux synthétisant les résultats de chaque tour agissent à titre indicatif seulement puisque la richesse du Delphi politique réside plutôt dans les arguments présentés par les participants pour expliquer leur position (Linstone et Turoff, 2002).

Après la lecture à quelques reprises des données recueillies lors du premier tour, les réponses similaires ont été regroupées afin d'identifier certaines tendances et occurrences dans le type d'arguments (voir tableaux en annexe B). Ces tableaux ont permis de dégager certaines tendances et ont servi à préparer le deuxième tour du Delphi.

CHAPITRE VI

RÉSULTATS ET DISCUSSION

6.1 Introduction

Le modèle de l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie de Neuhofer *et al.* (2012) se veut une nouvelle approche de la destination qui s'appuie sur le paradigme de la cocréation de l'expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Les différents éléments qui ont fait l'objet de la présente recherche ont été exposés au chapitre précédent et sont rappelés dans le tableau 6.1. Chacun des éléments a été défini comme une option stratégique, c'est-à-dire un choix à intégrer à la stratégie de la destination. Pour chacun des éléments du modèle, les participants ont exprimé leur point de vue sur l'importance et la faisabilité de l'intégrer à la stratégie de leur destination. L'objectif était de confronter le modèle de Neuhofer *et al.* (2012) à la situation réelle et au contexte de la destination Rivière-du-Loup qui a servi de cas d'étude. Il convient maintenant de présenter les résultats et d'en discuter leur portée.

6.1 L'importance d'intégrer le modèle à la stratégie de l'OGD

Dans le premier tour du Delphi politique, la totalité des participants a jugé comme très importante ou importante l'intégration de tous les éléments du modèle (Neuhofer *et al.*, 2012) à la stratégie de la destination, comme en fait foi le tableau 6.1.

Tableau 6.1 Importance d'intégrer à la stratégie de l'OGD les éléments du modèle de l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie (1^{er} tour)

	L'approche centre sur le consommateur	Intégration du consommateur	La relation avec le consommateur	Le rôle de facilitateur	La destination comme espace de cocréation	La virtualisation de l'expérience	L'enrichissement de l'expérience	L'espace étendu de cocréation
Très important	60%	80%	80%	60%	60%	50%	50%	50%
Important	40%	20%	20%	30%	40%	40%	40%	40%
Peu important		10%					10%	
Pas important								

C'est l'intégration du consommateur en tant qu'acteur de la destination (consommateur) et l'établissement d'une nouvelle relation avec le consommateur qui ont été jugés les éléments les plus importants à intégrer, puisque plus de 80% des participants ont jugé ces éléments comme très importants à intégrer à la stratégie de la destination. La virtualisation de l'expérience, l'enrichissement de l'expérience et l'espace étendu de cocréation ont été jugés comme les éléments les moins importants à intégrer.

Comme il s'est rapidement dégagé, lors du premier tour, un consensus sur le fait qu'il était très important d'intégrer chacun des éléments du modèle, plutôt que de demander aux participants, lors du deuxième tour, de juger de l'importance de chacun des éléments du modèle, ils ont été invités à classer les éléments par ordre prioritaire.

Le but de cet exercice était d'identifier les éléments qu'ils jugeaient les plus prioritaires à intégrer dans la stratégie de leur destination.

Un élément qui devait être intégré immédiatement par la destination correspondait à une priorité 1, alors qu'une priorité 2 correspondait à un élément qui devait être intégré à moyen terme. Les éléments jugés les moins prioritaires à intégrer étaient considérés comme des priorités 3. Les résultats du deuxième tour sont présentés au tableau 6.2.

C'est l'intégration du consommateur en tant qu'acteur de la destination ou consommateur qui se dégage nettement comme l'élément prioritaire à intégrer puisque tous les participants ont jugé que la destination devait immédiatement intégrer cet élément à sa stratégie. L'approche centrée sur le consommateur et la transformation de la destination en espace étendu de cocréation ont également été considérées comme prioritaires, puisque plus de 71% des répondants les ont considérées comme des priorités 1. L'enrichissement des expériences par la destination s'est avéré comme l'élément le moins prioritaire à intégrer en n'ayant été jamais considéré comme une priorité 1.

Pour ce qui est des autres éléments du modèle, il s'avère ardu de dégager un consensus puisqu'il est possible de noter que les opinions ont évolué d'une ronde à l'autre. Par exemple, la relation avec le consommateur, qui avait été jugée comme très importante par 80 % des participants lors du premier tour, n'a pas été jugée comme une priorité lors du second tour. Bref, il faut se rappeler que dans le cadre d'une recherche Delphi, il est tout à fait normal que les opinions évoluent en fonction des celles émises par les autres participants. Il est également nécessaire également de se rappeler que l'objectif central d'une recherche Delphi politique n'est pas d'établir un consensus, mais plutôt de recueillir une diversité d'opinions.

Tableau 6.2 Importance d'intégrer à la stratégie de l'OGD les éléments du modèle de l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie (2^e tour)

Par ordre de priorité

	L'approche centrée sur le consommateur	L'intégration du consommateur	La relation avec le consommateur	Le rôle de facilitateur	La destination comme espace de cocréation	La virtualisation de l'expérience	L'enrichissement de l'expérience	L'espace étendu de cocréation
Priorité 1	71%	100%	57%	57%	43 %	57%		71%
Priorité 2	29%		29%	43%	43%	29%	71%	14%
Priorité 3			14%		14%	14%	28%	14%

Pour chacun des éléments du modèle, les participants ont dû justifier pourquoi ils jugeaient important ou non d'intégrer les éléments du modèle à la stratégie de la destination. À la lumière des résultats du vote présentés au tableau 7.2, cela revenait à préciser pourquoi ils jugent très important d'intégrer les différents éléments du modèle à la stratégie de la destination. Lors du premier tour, ils ont énuméré plusieurs opinions qui ont été regroupées en fonction de leur similitude. Les opinions qui évoquaient le même genre d'idées ont été regroupées et présentées sous forme de tableau (voir tableau 6.3).

Tableau 6.3 Opinions sur l'importance d'intégrer à la stratégie de l'OGD les éléments du modèle de l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie
Par types d'opinions

	L'approche centrée sur le consommateur	L'intégration du consommateur	La relation avec le consommateur	Le rôle de facilitateur	La destination comme espace de cocréation	La virtualisation de l'expérience	L'enrichissement de l'expérience	L'espace étendu de cocréation	Total
Ça répond aux besoins du consommateur et du marché d'aujourd'hui	8	1	7	5	3	6	6	7	43
Les consommateurs (résidents, touristes, blogueurs,) ont de l'influence dans la promotion d'une destination		8	3	2	3				16
Ça permet à la destination d'être plus compétitive	2	1	2						5
L'OGD et ses membres doivent assumer ce rôle de facilitateur				2	1				3
Le but est de créer des expériences inoubliables						1	1	1	3
Ça nécessite un effort coordonné entre l'OGD et ses membres				1	1				2
Il faut créer une expérience avant le voyage						2			2
On est plus efficace puisqu'on développe l'offre à partir de besoins réels	1								1
Il faut chercher à impliquer les gens qui ont de l'impact (résidents, entreprises, employés, ...)				1					1

Le tableau 6.3 met en évidence que les participants ont surtout affirmé que les différents éléments du modèle représentaient une évolution du marché à laquelle les acteurs de la destination devaient s'adapter. C'est en quelque sorte une exigence du

consommateur et du marché. Ce type d'opinions a été évoqué plus de 43 reprises lors du premier tour.

Outre cette opinion centrale, plusieurs participants ont également signalé qu'il était important d'intégrer les consommateurs à la stratégie de la destination étant donné leur influence dans la promotion de la destination. L'amélioration de la compétitivité de la destination a également été évoquée à plus de cinq reprises.

Lors du deuxième tour, le tableau 6.3 a été présenté aux participants en leur demandant quelles étaient les opinions qui correspondaient le mieux à leur point de vue et s'ils en avaient d'autres à ajouter. Cela n'a pas vraiment permis d'identifier de nouvelles opinions, mais plutôt de confirmer les principales évoquées lors du premier tour.

Deux opinions se dégagent donc clairement des autres pour souligner l'importance d'adopter le modèle de Neuhofer *et al.* (2012) :

- 1) Ça répond aux besoins du consommateur et du marché d'aujourd'hui;
- 2) Les consommateurs (résidents, touristes, blogueurs...) ont de l'influence dans la promotion de la destination.

Les participants identifient clairement qu'il est très important d'intégrer les différents éléments du modèle afin de mieux répondre aux besoins du marché et du consommateur d'aujourd'hui. Ils reconnaissent également qu'il est devenu impossible de considérer les individus comme de simples consommateurs passifs et qu'ils ont un rôle à jouer en matière de promotion de la destination comme l'exprime le participant 1 : « Ils [les consommateurs] génèrent déjà la majeure partie du contenu présent sur le Web et veulent bien le faire, et ce volontairement. Donnez-leur des

outils attrayants pour le faire et ils le feront avec plaisir. Ce seront nos meilleurs vendeurs! »

Les participants justifient l'importance d'intégrer l'approche centrée sur le consommateur comme une façon de mieux répondre aux besoins des consommateurs d'aujourd'hui, comme le témoigne le participant 10 : « il faut toujours prendre en compte les besoins et les attentes de touristes de la région, donc il faut s'adapter à eux ». Ils discernent également la quête à l'autonomie du consommateur d'aujourd'hui, comme en fait foi cette affirmation du participant 9 : « les gens s'attendent une approche qui leur offrent un contrôle et non pas un processus d'imposition ou de publicité. Les gens souhaitent choisir par eux-mêmes [...] ».

Ils soulignent à maintes reprises les avantages de considérer le consommateur en tant que partenaires de la destination. Son expertise peut s'avérer fort utile pour aider à comprendre le marché et le consommateur, également pour promouvoir la destination. Son influence en matière de promotion est reconnue à maintes reprises, puisqu'« ils ont la crédibilité auprès des touristes et font des témoignages auxquels s'associent les gens plus facilement [...] » (participant 7).

Dans le modèle de Neuhofer et *al.*, (2012), les expériences de la destination ne sont plus de simples constructions de la destination, mais plutôt des coconstructions du consommateur qui interagissent avec l'offre de la destination, les autres consommateurs et les réseaux sociaux. La destination se transforme ainsi en espace de cocréation des expériences. Sur ce point, les participants reconnaissent qu'il est très important d'intégrer cette option à la stratégie de la destination pour mieux répondre aux attentes des consommateurs. Par exemple, le participant 6 affirme que « la destination ne peut plus juger à elle seule ce qui est in ». Alors que le participant 2 insiste plutôt sur le fait que « les consommateurs ne se fient plus

simplement aux présentations marketing de l'OGD et qu'ils désirent créer leurs propres expériences ».

La virtualisation de l'expérience implique que le consommateur vit de plus en plus d'expériences touristiques à travers la technologie. Tout comme pour les éléments précédents, l'importance de mieux intégrer cette évolution de l'expérience est présentée comme une évolution du marché auquel il est nécessaire de s'adapter comme l'affirme le participant 1 : « Les statistiques le prouvent... Les gens veulent de la technologie! Notre public cible manifeste clairement un besoin et on passerait à côté? Je ne crois pas que ce soit une question d'importance, mais de nécessité si nous souhaitons de continuer à bien nous positionner. »

L'utilisation d'appareils mobiles lors de voyages transforme l'espace de cocréation des expériences en espace étendu, puisque les différentes phases de la consommation de l'expérience éclatent au profit d'un consommateur plus flexible et spontané (Wang et Fesenmaier, 2008). Comme le reconnaît le participant 3, « de plus en plus de gens voyagent en laissant une grande part d'improvisation à leur horaire et itinéraire. »

Dans l'approche de la cocréation, le rôle de l'offre se transforme en celui de facilitateur de l'expérience du consommateur (Prahalad et Ramswamy, 2004). Ce rôle de facilitateur est également lié à l'influence du consommateur dans la promotion puisque plusieurs considèrent qu'il faut lui faciliter les outils pour qu'il partage son expérience et se transforme en promoteur de la destination. Certains commentaires (participants 3 et 7) soulignent « qu'il incombe à l'OGD d'assumer ce rôle de facilitateur ».

Dans le cadre d'une destination, le rôle de l'OGD et des partenaires consiste à faciliter et enrichir les expériences des consommateurs (Neuhofner *et al.*, 2012). C'est là une évolution du marché et du consommateur reconnue par les participants comme

le résume cette affirmation du participant 2 : « C'est la demande du consommateur et l'avenir! »

Bref, tous les éléments du modèle sont jugés très importants puisqu'ils décrivent l'évolution du marché et du consommateur, réalité à laquelle il devient très important de s'adapter.

6.3 La faisabilité d'intégrer le modèle Neuhofer *et al.* (2012) à la stratégie de la destination

Les participants ont été invités par la suite à juger s'ils considéraient faisable d'appliquer, dans le contexte de leur destination, les différents éléments du modèle de Neuhofer *et al.* (2012). Ils devaient choisir s'ils considéraient définitivement ou possiblement comme faisable ou infaisable l'intégration des différents éléments du modèle à la stratégie de la destination. Le tableau 6.4 présente les résultats des deux tours de la méthode Delphi.

Dans la méthode Delphi, les participants sont appelés à revoir leurs positions en tenant compte des points de vue des opinions des autres participants. Même s'ils ont énuméré de nombreux défis à relever afin de pouvoir appliquer les éléments du modèle de Neuhofer *et al.*, (2012) lors du premier tour, les participants n'ont pas substantiellement modifié leur opinion lors du deuxième tour en continuant de considérer comme possiblement faisable l'intégration des différents éléments du modèle.

Tableau 6.4 Faisabilité d'intégrer à la stratégie de l'OGD le modèle de l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie

	L'approche centrée sur le consommateur	L'intégration du consommateur	La relation avec le consommateur	Le rôle de facilitateur	La destination comme espace de cocréation	La virtualisation de l'expérience	L'enrichissement de l'expérience	L'espace étendu de cocréation
Tour 1								
Définitivement faisable	30%	30%	30%	30%	30%	40%	40%	40%
Possiblement faisable	70%	60%	70%	60%	70%	60%	60%	60%
Possiblement infaisable		10%		10%				
Définitivement infaisable								
Tour 2								
Définitivement faisable	14%	29%	29%	43%	43%	43%		14%
Possiblement faisable	86%	71%	71%	57%	57%	43%	86%	86%
Possiblement infaisable						14%		
Définitivement infaisable								14%

Il est intéressant de noter que les éléments qui ont été jugés comme prioritaires à intégrer, soit le consommateur, l'approche centrée sur le consommateur et l'espace étendu de cocréation sont considérés comme les éléments du modèle les plus difficiles à intégrer. Lors du deuxième tour, seulement 14 % ont jugé comme définitivement faisable l'intégration de l'approche centrée sur le consommateur et l'espace étendue de cocréation, alors qu'à peine 29 % ont jugé définitivement faisable l'intégration du consommateur dans la stratégie.

La richesse de la recherche Delphi politique repose cependant sur les arguments apportés par les participants pour justifier leurs positions. Certains arguments présentés peuvent être considérés comme des facilitateurs ou des défis à l'intégration du modèle.

6.3.1. Les facilitateurs

Dans un premier temps, les participants ont identifié une série d'éléments qui faciliteraient l'intégration du modèle dans la stratégie de la destination. Ces éléments ont été regroupés et ont été présentés aux participants pour le deuxième tour (voir tableau 3 du rapport Delphi en annexe B).

Les participants ont par la suite été appelés à identifier les facilitateurs qui représentaient le mieux leur opinion. C'est nettement la démarche de mobilisation entreprise avec le Living Lab du Cégep qui s'est démarquée comme le principal facilitateur. Cette démarche de réflexion sur l'expérience et la technologie dans la destination à laquelle les participants à la méthode Delphi ont pris part, a stimulé leur confiance à l'égard de l'applicabilité dans leur milieu du modèle de Neuhofer *et al.* comme le démontre ce témoignage du participant 2 : « La démarche entreprise avec le Living Lab démontre que l'on est capable d'intégrer ce genre d'approche ». Les participants soulignent également la mobilisation des acteurs et le bon niveau de collaboration entre les membres, le dynamisme du milieu touristique local de même que les atouts de la région en matière touristique comme des facilitateurs de la démarche.

6.3.2 Les défis

Malgré qu'ils jugent majoritairement comme faisable d'intégrer les différents éléments du modèle, les participants ont soulevé de nombreux arguments considérés comme des obstacles ou contraintes, ou encore comme des défis à surmonter. Les

différents arguments similaires ont été regroupés et présentés aux participants (voir tableau 4 de l'annexe B). Lors du deuxième tour, les participants ont été appelés à identifier les opinions qui représentaient le mieux leur point de vue. Cet exercice a permis de mettre en évidence les arguments jugés les plus pertinents par les participants. Les principaux défis à relever ont été regroupés selon leur similitude et sont présentés dans les paragraphes suivants.

Ressources financières et humaines

Le manque de ressources financières et humaines a été identifié comme le principal défi à relever pour l'appropriation par la destination Rivière-du-Loup du modèle proposé par Neuhofer et *al.* (2012). Le participant 4 souligne l'importante pression budgétaire exercée par les TI : « L'environnement informatique est en perpétuelle évolution, ce qui demande donc des investissements sans fin pour adapter nos outils de promotion. » Le participant 1 met plutôt en relief des difficultés rencontrées pour convaincre les bailleurs de fonds à consentir plus de ressources financières.

Malgré des limites financières, des participants font remarquer que certaines pratiques actuelles sont coûteuses, comme le fait valoir le participant 1 qui s'interroge sur le coût des pratiques actuelles : « Est-ce que ce n'est pas dispendieux d'imprimer plusieurs dépliants papier? ».

Le manque de ressources humaines a également été évoqué comme un défi à surmonter. Par contre, les participants 8, 9 et 10 insistent plutôt sur la nécessité de former davantage les ressources humaines pour réussir le passage vers le modèle de l'enrichissement des expériences de la destination (Neuhofer *et al.*, 2012).

Le partenariat et la collaboration

Plusieurs participants identifient le partenariat et la collaboration entre l'OGD et ses membres comme un élément clef pour parvenir à intégrer au sein de la destination l'approche proposée par Neuhofer *et al.* (2012). Ils jugent nécessaire de mobiliser les acteurs touristiques et d'établir une plus grande collaboration pour y parvenir. Cela ne semble pas aussi facile que souhaité, comme le résume le participant 7 : « [...] il faut réussir à travailler ENSEMBLE, entreprises, organismes, institutions et citoyens dans un esprit d'échange et de concertation, ce qui n'est pas évident [...] Les habitudes des organismes et entreprises touristiques et culturels du milieu sont dures à changer. »

Par contre, certains (participants 1, 2, 3, 6, 10) estiment que les premiers pas de cette mobilisation et collaboration ont déjà été réalisés dans le cadre des activités du Living Lab et que le dynamisme du milieu touristique (participants 2 et 9) allait faciliter la mise en place du modèle. Par exemple, le participant 2 affirme que « les membres des OGD de la région collaborent déjà pour plusieurs dossiers et sont très proches les uns des autres ce qui permet une collaboration positive [...] ».

Certains envisagent cependant des résistances en ce qui concerne le développement de la collaboration de la part des acteurs touristiques de la région. Le participant 6, par exemple, affirme qu'« il est difficile de faire changer les mentalités des pourvoyeurs de services. Leurs hôtels, attraits ou événements sont toujours les meilleurs, selon eux. Laisser le consommateur décider (il le fait de plus en plus via TripAdvisor) est difficile à intégrer. » Le participant 5 ajoute que « chacun va vouloir le plus de visibilité que l'autre à cause de la compétition ».

La question de partenariat et de collaboration ne saurait cependant se limiter qu'à l'OGD et ses membres, puisque les participants jugent très important d'intégrer les

consommateurs en tant qu'acteurs de la destination. Cette participation du consommateur en tant qu'acteur ne semble pas pour autant acquise. Les participants 5 et 8, par exemple, s'interrogent à savoir si l'industrie touristique est vraiment prête à accepter la participation des consommateurs puisque certains acteurs ne sont pas prêts à accepter leurs commentaires.

Quant aux résidents, certains croient qu'ils ont un rôle important à jouer dans la destination (Participants 2, 3, 6, 7). Le participant 9 croit plutôt « que les gens de RDL ne voient pas l'avantage de participer, ne voit pas la nécessité de faire rayonner leur ville, d'attirer des touristes. »

Bref, en plus de mettre en lumière l'importance de développer la collaboration à l'intérieur de la destination, plusieurs de ces commentaires laissent entrevoir de nombreuses difficultés dans l'atteinte d'une meilleure collaboration.

La créativité et innovation

La question de l'innovation et de la créativité émerge également comme un défi à relever.

Les participants 1, 2 et 3 ont évoqué qu'il était devenu important d'avoir de bonnes idées, d'être créatifs et d'innover pour suivre l'évolution du marché. « Je crois que dans le marché dans lequel nous sommes aujourd'hui, il faut innover pour sortir du lot [...] » affirme le participant 2. Alors que le participant 3 affirme « [qu']il faut continuer d'être proactif et d'être à la recherche de solutions innovantes afin de demeurer en tête des destinations québécoises ».

Ces énoncés permettent de souligner l'importance accordée à l'innovation par certains participants.

Les TI au service de l'enrichissement du consommateur

Dans l'approche traditionnelle de la destination, très souvent la technologie est utilisée pour communiquer de façon unidirectionnelle avec le consommateur (Gretzel *et al.*, 2006). Dans le modèle de Neuhofer *et al.* (2012), le rôle de la technologie doit plutôt servir à enrichir l'expérience du consommateur. Cela nécessite une nouvelle approche de la technologie qui est bien résumée par le participant 5 : « Permettre la cocreation demande une plate-forme cohérente, simple et adéquate pour le consommateur et utile pour les autres. » La technologie doit également permettre au consommateur d'être plus autonome selon le participant 1.

Toujours dans cet esprit d'enrichir l'expérience du consommateur, le participant 8 suggère d'offrir des « outils où il est facile de commenter et de partager ses commentaires et ses expériences ». De son côté, le participant 9 insiste plutôt sur l'interactivité avec le consommateur à travers un « chat en direct ».

Tous ces arguments démontrent que la technologie ne doit pas d'abord et avant tout servir à communiquer avec le consommateur de façon unidirectionnelle, mais doit plutôt être utilisée dans le but d'enrichir l'expérience touristique du consommateur.

Capacités stratégiques

Comme démontré dans le chapitre 3, il est important pour une organisation de s'adapter en fonction de l'évolution du marché. La technologie impose aujourd'hui de nombreux changements qui transforment les mécanismes du marché et le consommateur. La multiplication des technologies et la rapidité de leur évolution sont considérées comme des défis importants auxquels la destination doit faire face.

Par contre, les participants n'évoquent pas seulement cette capacité externe à comprendre l'évolution de la technologie et du consommateur; ils considèrent qu'ils

doivent également posséder la capacité interne de choisir, prioriser et cibler les projets. Par exemple, le participant 5 affirme que « le concept [cocreation expérience] est intéressant, mais doit être fait à l'intérieur d'un cadre précis pour éviter de se perdre dans les réseaux [...] ». Selon le participant 10 [...] « C'est bien beau d'avoir des idées et on peut en avoir un milliard, mais, serons-nous capables de toutes les faire et de satisfaire les idées de tout le monde? » « [I]l faut être juste et réaliste dans ce que nous offrons » (participant 4) et « ne pas s'embarquer dans un trop grand défi pour s'assurer d'un meilleur impact [...] » (participant 9).

Bref, la question technologique devient fort complexe et exige davantage de compétences stratégiques dans l'analyse et le choix des technologies à mettre en œuvre.

6.4 Résumé des résultats

Le modèle de Neuhofer *et al.* (2012) se veut une nouvelle approche du marché qui intègre à la fois le paradigme de la cocreation de l'expérience (Prahalad et Ramswamy, 2004) et l'émergence de la technologie en tant que médiatrice de ces expériences (Tussuyadiah et Fesenmaier, 2009).

Les participants au Delphi ont jugé très important d'intégrer l'ensemble des éléments du modèle, puisque cela permet de mieux répondre aux besoins des consommateurs et du marché d'aujourd'hui. Ils reconnaissent ainsi la pertinence du modèle de l'enrichissement des expériences de Neuhofer *et al.* (2012), et par le fait même de la pertinence de l'approche de la cocreation de l'expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004) décrite dans les chapitres précédents.

Les participants souhaitent clairement intégrer les différents éléments du modèle et considèrent comme possiblement faisable l'atteinte de cet objectif. Le processus de

réflexion et de mobilisation entreprise par le Living Lab du Cégep de Rivière-du-Loup peut contribuer à faciliter cette transition à la nouvelle approche de la destination proposée par Neuhofer *et al.*, (2012). Par contre, cette évolution dans l'approche de la destination exigera de relever de nombreux défis, soit le manque de ressources financières et humaines; le développement de nouvelles capacités stratégiques; le développement de la collaboration entre l'OGD, ses membres et les consommateurs; de faire preuve davantage de créativité et d'innover; et de considérer davantage la technologie pour enrichir les expériences des consommateurs.

La présente recherche permet de confirmer l'applicabilité du modèle de Neuhofer *et al.*, 2012, puisque les participants jugent le modèle pertinent et que son intégration dans les stratégies de la destination est réalisable. Il peut donc servir de référence ou de boussole pour aider une destination à s'adapter aux nouveaux paradigmes qui secouent actuellement le tourisme. L'intégration de cette approche implique cependant de revoir en profondeur l'approche de la destination en accord avec les principes de la cocréation de l'expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

6.5 Discussion : Vers une nouvelle approche de la destination

La présente section analyse les résultats présentés dans la section précédente dans la perspective de réinvention de l'OGD. Dans un premier temps, il sera question de l'applicabilité du modèle de Neuhofer *et al.* (2012). Par la suite, l'analyse portera sur les principales transformations engendrées par l'appropriation de ce modèle de Neuhofer *et al.* (2012) pour se terminer sur la question des défis identifiés par les participants.

6.5.1 L'applicabilité du modèle de Neuhofer *et al.* (2012)

L'objet du présent mémoire est d'aborder la problématique d'adaptation des OGD aux technologies de l'information à partir d'un concept central en tourisme,

l'expérience. Secouées par l'émergence de plusieurs paradigmes qui remettent en cause l'approche du marché (Prahalad et Ramaswamy, 2004), du marketing (Kotler *et al.*, 2011 ; Vargo et Lusch, 2004) et des communications (Bédard et Charest, 2013), les OGD sont invitées à se réinventer (DMAI, 2008; Gretzel *et al.*, 2006), c'est-à-dire à revoir leur rôle et leurs façons de faire.

Le modèle de Neuhofer *et al.* (2012) s'inscrit dans cette optique de réinvention de l'OGD puisqu'il repose sur deux nouveaux paradigmes qui transforment le tourisme, soit le paradigme de la cocréation de l'expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004) et l'émergence de la technologie en tant que médiatrice de ces expériences (Tussuyadiah et Fesenmaier, 2009).

La présente recherche accrédite que le modèle de Neuhofer *et al.* (2012) peut contribuer à aider une destination à s'adapter aux changements de paradigmes, voire à se réinventer. Dans un premier temps, les participants ont clairement reconnu que le modèle décrivait une évolution du marché et du consommateur à laquelle ils devaient s'adapter. Ils ont jugé très important d'intégrer les différents éléments du modèle afin de mieux répondre aux besoins des consommateurs d'aujourd'hui. Dans un deuxième temps, malgré les nombreux défis qu'ils ont identifiés, ils considèrent être en mesure d'appliquer le modèle dans leur destination. L'intégration de tous les éléments du modèle à la stratégie de la destination est jugée à la fois souhaitable et faisable de la part des participants.

Malgré cela, il s'avère important de nuancer quelque peu ces propos, car malgré le fait que les participants reconnaissent l'importance de modifier leur approche de la destination et qu'ils sont plutôt positifs quant à leur capacité de le faire, ils soulignent également, à travers leurs différents commentaires, qu'ils auront de nombreux défis à surmonter pour y parvenir (voir section 7.3.2). En d'autres termes, que le passage

vers une approche de la destination qui repose sur le paradigme de la cocréation de l'expérience (Neuhofner *et al.*, 2012) s'avère un chemin parsemé d'embûches.

Vérifier l'applicabilité du modèle dans le contexte d'une destination comme Rivière-du-Loup revenait également à se questionner si l'application du modèle est également à la portée d'une destination de plus petite taille. Les résultats de la recherche démontrent l'applicabilité du modèle dans un tel contexte. Par contre, il est indispensable de souligner que la présente recherche n'avait pas pour but d'accréditer l'universalité du modèle, mais plutôt de comprendre comment les acteurs dans la destination qui a servi de cas d'étude percevaient le modèle, et si ce dernier pouvait les aider à mieux comprendre l'évolution du marché et du consommateur. Non seulement les résultats démontrent que c'est effectivement le cas, mais ils font ressortir que le modèle pouvait aussi être fort utile pour s'adapter à cette évolution.

Pour l'auteur, la question de l'applicabilité n'est pas un enjeu fondamental, puisque toutes les destinations, peu importe leur taille, font face à la même problématique d'adaptation à la technologie et à l'évolution du marché. En fait, il ne faut pas comprendre le modèle de l'enrichissement des expériences de la destination de Neuhofner *et al.* (2012), comme un modèle prescriptif qui comporte des formules à appliquer et qui règle tous les problèmes d'adaptation de l'OGD, mais comme une nouvelle façon de comprendre l'évolution du consommateur et des nouveaux mécanismes qui régissent le marché. En ce sens, le modèle proposé par Neuhofner *et al.* (2012) peut s'avérer un outil intéressant pour aider l'OGD à se réinventer.

L'adoption du modèle de Neuhofner *et al.*, (2012) implique une révision en profondeur de l'approche de la destination et des façons de faire de l'OGD; le modèle doit donc être considéré comme un processus de transformation qui s'intègre dans une démarche à long terme. La méthodologie utilisée dans le cadre de la présente recherche peut faciliter cette démarche. En associant chacun des éléments du modèle

à une option stratégique, telle que réalisée dans le cadre de la présente recherche, celui-ci peut s'avérer un outil fort utile et pratique pour faciliter cette démarche et aussi pour aider l'OGD à identifier et prioriser les différentes options à mettre en œuvre dans leur destination.

Dans le cadre de la présente recherche, les participants ont clairement identifié comme prioritaire l'intégration des consommateurs en tant que promoteurs de la destination. La discussion doit maintenant porter sur le comment réaliser cette intégration. Il existe plusieurs stratégies d'intégration, ce qui risque de susciter des débats animés entre l'OGD et ses membres.

6.5.2 L'émergence de l'approche centrée sur le consommateur

Bien que l'approche centrée sur le consommateur ait été présentée sous forme d'un choix pour la destination dans le cadre de la présente recherche, il est important de souligner que cette approche semble plutôt s'imposer comme une évolution du marché faisant partie de la quête à l'autonomie du voyageur.

En fait, le chapitre I a mis en lumière que la révolution technologique s'inscrivait dans la longue quête à l'autonomie du voyageur. Le Web 1.0 a rendu accessible l'offre touristique mondiale et permis aux consommateurs de personnaliser leurs voyages en fonction de leurs besoins (Buhalis et Law, 2008). Le Web 2.0, lui a conféré de nouveaux outils interactifs ainsi que des sources alternatives d'information générées par les consommateurs (Hays *et al.*, 2013). L'utilisation massive des téléphones intelligents lors de voyage s'inscrit également cette conquête à l'autonomie en permettant aux consommateurs d'être plus flexibles (Wang et Fesenmaier, 2013) et ainsi de mieux adapter leurs expériences en fonction de leur contexte particulier (Lamsfus *et al.*, 2013).

La révolution technologique en tourisme doit être comprise comme le processus d'autonomisation du consommateur, qui désire mieux contrôler son expérience en fonction de ses besoins uniques et complexes (Gretzel *et al.*, 2014). Elle s'inscrit à l'intérieur de l'émergence d'une société centrée sur l'individu Castell (2014) où le consommateur peut désormais imposer ses vues aux entreprises (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Il devient alors incontournable pour les entreprises de chercher à comprendre le marché à partir du point de vue du consommateur (Kotler *et al.*, 2011; Vargo et Lusch, 2004; Frochot et Batat, 2014). Il s'avère alors important pour les OGD de délaisser l'approche de masse de l'expérience telle que proposée par Pine et Gilmore (1998) pour l'approche centrée sur les besoins uniques du consommateur en matière d'expérience (Volo, 2009; Binkhorst et Den Dekker, 2009; Neuhofer *et al.*, 2012).

La nécessité de centrer davantage l'attention sur l'expérience du consommateur s'impose donc comme une évolution du marché bien plus qu'une option stratégique pour les destinations. Elle exige que la destination ne se contente plus de produire et vendre des expériences, mais qu'elles cherchent plutôt à enrichir les expériences du consommateur à travers la technologie (Neuhofer *et al.*, 2012). Dans le cadre de la présente recherche, les participants ont reconnu à maintes reprises ce besoin du consommateur d'adapter son expérience en fonction de ses besoins et son contexte, ce qui rejoint l'évolution du marché décrite dans le paradigme de la cocréation de l'expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

6.5.3 Le consommateur cocréateur de la destination

Les participants à la présente recherche ont signalé à plusieurs reprises que les individus d'aujourd'hui ne peuvent être contraints au simple rôle de consommateurs passifs comme le veut l'approche traditionnelle de l'offre et de la demande. Ils doivent donc être considérés comme des acteurs pour la destination. Le fait de

central du paradigme de la cocréation qui stipule que les individus ne peuvent plus être considérés comme de simples consommateurs des valeurs produites par les entreprises, mais des cocréateurs de valeur (Vargo et Lusch, 2004) et d'expériences (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Cette transformation du consommateur en cocréateur a été reconnue de différentes façons par les participants. Par exemple, le participant 1 considère qu'« Ils [les consommateurs] génèrent déjà la majeure partie du contenu présent sur le Web et veulent bien le faire, et ce volontairement. Donnez-leur des outils attrayants pour le faire et ils le feront avec plaisir. Ce seront nos meilleurs vendeurs! » Dans son énoncé, il rejoint les propos de Prahalad et Ramaswamy (2004). Dans un premier temps, il confirme que les rôles dans le marché sont contextuels et que le consommateur peut en assumer différents rôles autrefois exclusifs aux entreprises ou à la destination. Dans cet exemple, l'individu est à la fois un consommateur, un producteur de contenu et un promoteur de la destination.

Au-delà de cette reconnaissance de la cocréation de l'expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004), les participants ont identifié d'autres formes de cocréation plus générales dans la destination. Comme discuté dans les chapitres précédents, l'approche plus générale de la cocréation considère que tout individu, tout territoire et toute organisation doivent être considérés comme des ressources pouvant être intégrées par l'entreprise (Vargo et Lusch, 2004). En fait, le consommateur est considéré comme une ressource qui possède une expertise (ressource opérante) utile pour les entreprises. Son expertise de consommateur ou d'utilisateur s'avère essentielle pour les entreprises afin de mieux adapter les produits, services ou expériences qui lui sont destinés.

Certains participants ont exprimé l'importance de considérer le consommateur comme une ressource et un partenaire de la destination pour son expertise d'utilisateur ou

de consommateur. Le participant 6, par exemple, exprime qu'« il est important de le [consommateur] consulter et de prendre en compte son expertise de voyageur. » À cet énoncé, le participant 10 affirme « que les opinions des consommateurs doivent être considérées comme des ressources qui aident à adapter le marché touristique. » Ces propos rejoignent donc les propos de Vargo et Lusch (2004) qui considèrent que le rôle essentiel de l'entreprise d'aujourd'hui est d'intégrer ces compétences externes à l'intérieur de l'entreprise.

Bref, à maintes reprises les participants reconnaissent cette transformation des consommateurs en acteurs ou cocréateurs de la destination. En fait, c'est même la transformation du consommateur en promoteur de la destination qui a été identifiée comme l'élément prioritaire à intégrer dans la stratégie de la destination. Le consommateur doit ainsi non plus être considéré comme une cible à atteindre, mais comme une véritable partenaire qui peut être intégré dans les différents processus de l'OGD. Les participants à la recherche sont conscients que les consommateurs pouvaient s'intégrer à la production de contenu (coproduction), à la promotion (copromotion), à l'idéation (coconception d'idées), au design de produits et services (codesign) et même à l'accueil par un service de « greeters ».

6.5.4 La technologie au service de l'enrichissement de l'expérience du consommateur

Pour plusieurs destinations, la promotion demeure une activité centrale. Le Web 2.0 représente un point de rupture dans le fonctionnement traditionnel du marché. Dans un premier temps, Bédard et Charest (2013) signalent la préférence des individus à communiquer entre eux de façon interactive, alors que le paradigme de la cocréation insiste plutôt sur le pouvoir des consommateurs d'imposer leurs vues aux entreprises et les différents rôles du consommateur dans le marché. Chose certaine, en tourisme

les consommateurs s'imposent comme promoteurs influents et crédibles au détriment de la promotion officielle des OGD (Hays *et al.*, 2013).

Ce déclin de l'influence de l'OGD dans la promotion est clairement reconnu par les participants de la présente recherche, qui considèrent, par le fait même, comme prioritaire l'intégration des consommateurs dans le processus de promotion de la destination. Comme le résume le participant 6 : « Le marketing traditionnel a moins d'effet sur le consommateur. Utiliser les locaux et les touristes pour générer du contenu et favoriser le partage sur les réseaux sociaux devient une opportunité à saisir pour les offices de tourisme ».

Le modèle de l'enrichissement des expériences de la destination (Neuhofer *et al.*, 2012) exige une toute nouvelle approche du marketing et de la technologie. L'idée n'est plus de chercher à convaincre le consommateur comme le veut l'approche traditionnelle du marketing, mais plutôt de créer un environnement qui incitera le consommateur à s'engager et à interagir avec l'offre de la destination pour coconstruire son expérience (Neuhofer *et al.*, 2012). Les TI ne sont plus considérées comme des canaux de communication avec le consommateur, mais comme des outils qui servent à enrichir l'expérience du consommateur.

Pour parvenir à enrichir les expériences du consommateur, les OGD doivent dans un premier temps chercher à comprendre l'expérience, mais du point de vue du consommateur (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Cela représente un véritable défi, puisque le consommateur d'aujourd'hui est devenu imprévisible (Gretzel *et al.*, 2014) et que la compréhension de son expérience est considérée comme un phénomène fort complexe (Prahalad et Ramaswamy, 2004; Frochot et Batat, 2014) et peu compris en tourisme (Gretzel *et al.*, 2006 ; Tung et Ritchie, 2012). À cette complexité du concept d'expérience du point de vue du consommateur, s'ajoute aujourd'hui la

contextualisation de l'expérience imposée par l'ubiquité de la technologie et d'Internet (Lamsfus *et al.*, 2013).

6.5.5 L'émergence du marketing collaboratif et expérientiel en tourisme

Le fait que les participants considèrent comme incontournable d'intégrer le consommateur dans le processus de promotion de la destination, confirme l'émergence de la communication et du marketing collaboratif soulignée par différents auteurs (Bédard et Charest, 2013; Kotler *et al.*, 2011; Vargo et Lusch, 2004). En partageant ses expériences de voyages à travers les médias sociaux, les consommateurs se transforment en promoteurs influents et crédibles auprès des autres consommateurs (Hays *et al.*, 2013). L'effet du bouche-à-oreille se retrouve décuplé par l'usage massif des médias sociaux (Law *et al.*, 2014). Il devient alors primordial pour les OGD de considérer les consommateurs comme de véritables partenaires ou des copromoteurs de la destination.

La compréhension de l'expérience du consommateur représente également un important défi puisque celle-ci comporte plusieurs dimensions complexes difficilement mesurables par les approches du marketing traditionnel. En fait, tant l'approche expérientielle du marketing (Frochot et Batat, 2014) que l'approche de la cocréation de l'expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004) définissent comme «holistique» l'expérience du consommateur. La compréhension de cette complexité exige donc de délaisser les approches traditionnelles de compréhension du consommateur, et évoluer vers une approche plus expérientielle du marketing (Schmitt, 1999; Frochot et Batat, 2014).

La définition de l'expérience touristique proposée par Tung et Ritchie (2012) qui a été présentée au chapitre 2, de même que les récentes recherches qui mettent en lien les TI et le consommateur (Lamsfus *et al.*, 2012; Neuhofer *et al.*, 2010; Wang *et*

Fesenmaier, 2010; Gretzel *et al.*, 2014), démontrent l'adoption de cette approche expérientielle du consommateur en tourisme. En fait, le modèle de l'enrichissement des expériences de la destination (Neuhofer *et al.*, 2012) est construit autour de cette définition qui considère l'expérience comme le phénomène complexe du consommateur (Batat, 2014; Prahalad et Ramaswamy, 2004).

6.5.6 La destination comme espace étendu de cocréation des expériences

En adoptant le modèle de Neuhofer *et al.*, (2012), il n'est plus possible de considérer la destination comme un amalgame de produits et services qui, conjointement, offre une expérience touristique intégrée (Buhalis, 2000) puisqu'il faut considérer les consommateurs comme des coconstructeurs des expériences de la destination. En fait, la cocréation c'est en quelque sorte une appropriation par le consommateur des différents produits, services offerts et expériences offertes, qu'il cherche à adapter en fonction de ses besoins (Batat, 2014).

Non seulement le consommateur coconstruit sa propre expérience, mais il influence l'expérience des autres consommateurs en interagissant avec eux (Neuhofer *et al.*, 2012). Ainsi, la destination n'est plus simplement le résultat de la mise en scène des gestionnaires de la destination, mais plutôt une coconstruction entre l'offre de la destination, les consommateurs et les réseaux sociaux (Neuhofer *et al.*, 2012). Comme les consommateurs partagent massivement leurs expériences à travers les réseaux sociaux (Hays *et al.*, 2013), le consommateur ne perçoit plus de la même façon la destination. À l'image de la destination présentée par les gestionnaires de l'OGD, le consommateur préfère très souvent se référer à des sites comme TripAdvisor où l'image de la destination devient le résultat de la coconstruction des différents consommateurs.

Dans chacune des étapes du voyage, soit avant, pendant et après le voyage, il faut désormais considérer que les expériences du consommateur sont conconstruites. L'utilisation d'appareils mobiles fait tomber les barrières entre les étapes de la préconsommation de l'expérience, de la consommation dans la destination et la postconsommation (Wang et Fesenmaier, 2013). Cette dédifférenciation entre les phases fait en sorte qu'il devient nécessaire de considérer les phases préconsommation et postconsommation de l'expérience comme le prolongement de l'expérience de consommation dans la destination (Neuhofer *et al.*, 2012). En d'autres termes, les TI rendent le consommateur plus flexible et ce dernier réalise de plus en plus d'activités pendant son séjour dans la destination.

Il devient alors impératif pour les OGD et ses membres d'attacher une importance particulière au contexte du touriste dans la destination. Ses activités et ses achats sont de moins en moins prédéterminés avant son départ. Il adapte de plus en plus son voyage en fonction de son contexte et des événements qui se produisent lors de son séjour (Wang et Fesenmaier, 2013).

6.5.7 Les défis de l'OGD

Dans la section des résultats du présent chapitre, les participants ont identifié différents défis à l'adoption du modèle de l'enrichissement des expériences dans la destination (Neuhofer *et al.*, 2012), soit le manque de ressources humaines et financières; la nécessité de renforcer le partenariat et la collaboration; l'importance d'orienter les TI pour mieux enrichir l'expérience du consommateur; la nécessité d'innover; enfin, le besoin de développer des capacités stratégiques nécessaires pour s'adapter à l'évolution des TI et du consommateur. Il s'agit maintenant de discuter de ces résultats.

L'optimisation des ressources financières

Le manque de ressources financières a été évoqué comme le principal défi à relever afin d'intégrer le modèle d'enrichissement des expériences. Ce constat rejoint les conclusions de l'étude réalisée aux États-Unis auprès de responsables d'OGD et présentées au chapitre 4, voulant que les ressources financières constituent le principal défi rencontré par les gestionnaires de destination en ce qui concerne l'adoption aux technologies (Gretzel *et al.*, 2006). Par contre, il semble de plus en plus difficile d'obtenir des fonds publics étant donné la très forte compétition qui existe pour obtenir ces fonds qui sont de plus en plus rares (Gretzel *et al.*, 2006). Sans remettre en question le défi au sujet des ressources financières évoquées par les participants, il faut se demander si l'augmentation des ressources financières est la solution aux problèmes d'adaptation des OGD à leur nouvel environnement.

L'adoption du modèle implique d'investir dans les technologies, puisqu'il est suggéré d'augmenter l'intensité de la technologie pour enrichir l'expérience du consommateur (Neuhofer *et al.*, 2012). Par contre, la revue de littérature met également en relief que les OGD éprouvent d'énormes difficultés à accomplir de façon efficace leur rôle traditionnel de promoteur de la destination (DMAI, 2008; Gretzel *et al.*, 2006). Malgré leur perte d'influence la promotion, plusieurs destinations hésitent à entrer dans l'ère du marketing collaboratif (Hays, *et al.*, 2012) et continuent ainsi d'investir dans des approches traditionnelles de moins en moins efficaces (Gretzel *et al.*, 2006; DMAI, 2008). C'est en quelque sorte ignorer la préférence des consommateurs à communiquer entre eux (Bédard et Charest, 2013) et le fait que les consommateurs n'ont plus nécessairement besoin des informations des entreprises pour s'informer (Prahalad et Ramaswamy, 2004). En proposant d'intégrer les consommateurs à la promotion de la destination, les participants reconnaissent ce déclin ou l'efficacité de la promotion traditionnelle. L'adoption du modèle de l'enrichissement des expériences (Neuhofer *et al.*, 2012) ne doit pas être perçue comme simplement un

ajout aux activités traditionnelles de promotion de la destination, mais plutôt comme une remise en cause de celles-ci. Il faut non seulement se questionner sur les coûts liés à l'implantation du modèle, mais également sur les coûts et les bénéfices de l'approche traditionnelle, comme le résume bien ce commentaire du participant 1 : « Est-ce que ce n'est pas dispendieux d'imprimer plusieurs dépliants papier? »

Bref, l'adoption du modèle de l'enrichissement des expériences de la destination ne doit pas être considérée comme un simple ajout aux approches traditionnelles de la destination, mais comme la remise en question des approches traditionnelles de la destination. En fait, le défi budgétaire semble plutôt se situer sur la capacité des OGD à optimiser leur budget en fonction des coûts et bénéfices des différentes options stratégiques.

L'évolution des ressources humaines

Deux problèmes concernant les ressources humaines ont été évoqués par les participants, soit le manque de ressources humaines et la nécessité de former les ressources humaines afin qu'elles puissent s'adapter à la transformation de la destination.

Il est clair que la révolution technologique en tourisme transforme l'industrie et exige de nouvelles compétences. En fait, l'application du modèle de l'enrichissement des expériences de la destination (Neuhofner *et al.*, 2012) impose un nouveau rôle à l'OGD, soit celui de faciliter l'expérience du visiteur et de l'enrichir. Cela exige de nouvelles compétences dans la gestion de la technologie, de l'expérience, et des réseaux....

Plusieurs destinations cherchent à s'adapter à l'évolution du marché. De nouvelles professions apparaissent dans les destinations, comme l'animateur numérique de

territoire, le metteur en scène de l'offre touristique, l'animateur de marketing territorial, le gestionnaire de communauté, le gestionnaire de réseaux (CGNST, 2015) ainsi que le curateur de destination et le concierge numérique de destination... Bref, cette émergence de nouveaux métiers démontre que certaines destinations empruntent de nouvelles voies et cherchent à se réinventer.

La question de formation prend tout son sens, puisque le modèle de l'enrichissement des expériences de la destination (Neuhofer *et al.*, 2012) implique une toute nouvelle approche du marché à laquelle les acteurs de la destination ne sont pas familiarisés. Il n'y a pas de doute que la transformation de l'OGD exigera des formations, par exemple, en marketing collaboratif et gestion de l'expérience.

Il ne faut pas passer sous silence le fait que les ressources humaines doivent être prises dans un sens plus large puisque dans l'approche de la cocréation tous les individus sont considérés comme des ressources (opérantes) qui peuvent être intégrées (Vargo et Lusch, 2008). L'intégration des consommateurs aux différents processus de l'OGD aura vraisemblablement un impact important sur les besoins en ressources humaines.

Capacités stratégiques

Selon certains participants, l'appropriation du modèle des enrichissements des expériences proposé par Neuhofer *et al.* (2012) est reliée à leur capacité de suivre l'évolution de la technologie et du consommateur et de bien cibler les projets. Au chapitre 4, ces points ont été étudiés lorsque les questions d'adaptation de l'OGD ont été abordées. Les organisations procèdent très souvent à une analyse de leur environnement technologique et cherchent à comprendre son évolution et l'impact des technologies avant d'adapter leurs stratégies. Plusieurs d'entre elles procèdent

également à une analyse systémique et rationnelle des consommateurs qui seront par la suite segmentés et ciblés.

Loin de remettre en question l'importance de l'évolution de la technologie et du consommateur, l'approche de la cocréation reconnaît que cette façon de procéder pour élaborer les stratégies est centrée sur l'entreprise et non sur le consommateur et ses besoins (Prahalad et Ramaswamy, 2004). En fait dans l'approche traditionnelle de la destination, les stratégies sont essentiellement décidées par les gestionnaires de l'OGD et les membres à partir d'une analyse souvent plus ou moins systématique et rationnelle de l'environnement technologique et du consommateur. Le consommateur se transforme par la suite en une cible à atteindre dans les actions de promotion de la destination. Cette approche met l'accent sur la création de la valeur depuis la destination et non sur le processus de création de la valeur du consommateur (Ojasalo et Keränen, 2011).

Dans l'approche de la cocréation, c'est le consommateur qui doit être au centre du processus et alimente le processus d'élaboration des stratégies. En d'autres termes, c'est en travaillant avec le consommateur dans une relation de partenariat qu'il est possible de mieux comprendre ses besoins et ainsi de mieux y répondre (Prahalad et Ramasway, 2004), comme l'ont également fait remarquer certains participants à la recherche. Il n'est donc plus question de seulement chercher à comprendre l'évolution de la technologie et du consommateur, mais de comprendre comment le consommateur utilise la technologie pour construire son expérience et créer de la valeur. Cela rejoint les propos de Gretzel *et al.*, (2014), qui soutiennent qu'il est devenu nécessaire de comprendre le consommateur en tant qu'utilisateur de technologies.

Le passage d'une destination traditionnelle à une axée sur la cocréation exige que les OGD puissent travailler en collaboration avec le consommateur. Ce passage peut être

intégré dans différents processus, comme l'ont suggéré les participants. Il faut aussi que les stratégies et modèles d'affaires de l'OGD soient davantage alimentés par le consommateur. En d'autres termes, il devient nécessaire de travailler davantage en collaboration avec le consommateur afin de mieux comprendre son évolution et ses besoins en matière de TI.

Bien que la cocréation soit une approche relativement nouvelle, le continuum de cocréation (Ojasalo et Keränen, 2011) présenté au chapitre 5, peut certes contribuer à aider les OGD à mieux intégrer l'approche de la cocréation.

La collaboration et le partenariat

Les résultats de la présente recherche soulignent que l'intégration du modèle de Neuhofer *et al.* (2012) passe par une meilleure collaboration entre les acteurs de la destination.

Le thème de la collaboration a toujours été central dans le rôle des OGD, puisqu'une destination est considérée par le consommateur comme un amalgame complexe de produits et services qui offre une expérience intégrée (Buhalis, 2000). Offrir cette expérience intégrée au consommateur repose sur l'établissement d'une coopération efficace entre les différents acteurs hétéroclites de la destination (Pike, 2008). L'approche centrée sur le consommateur proposée dans le modèle de Neuhofer *et al.* (2012) nécessite la mobilisation des différents acteurs de la destination autour de l'objectif commun qu'est l'expérience unique du consommateur.

Cependant, il s'avère important de souligner que la notion de partenariat ne peut plus se limiter à l'OGD et ses membres, puisque les participants reconnaissent l'importance de considérer les consommateurs comme des partenaires avec qui il est nécessaire de collaborer. L'intégration des résidents, touristes et blogueurs dans les

activités de la destination, comme suggérée par les répondants, pousse donc l'enjeu de la collaboration vers de nouvelles frontières.

L'émergence de l'innovation

Certains répondants ont souligné à maintes reprises l'importance de l'innovation dans le marché d'aujourd'hui.

Étant donné l'omniprésence de la technologie en tourisme, le thème de l'innovation apparaît comme un nouvel enjeu stratégique. En fait, la révolution technologique en tourisme correspond à ce que Schumpeter (1943) considérait comme une phase de « destruction créatrice » où seulement les organisations capables de s'adapter à l'innovation réussissent à survivre. Pourtant, comme le notent Halkier *et al.* (2014), peu de destinations considèrent l'innovation comme une stratégie leur permettant de se différencier.

Dans le modèle de l'enrichissement des expériences de la destination, l'innovation joue un rôle central. En fait, il est possible d'innover en enrichissant l'expérience en augmentant l'intensité de la technologie et de la cocréation. L'introduction d'innovation dans l'environnement du consommateur lui permet de cocréer des expériences innovatrices uniques. Tout comme le confirme la présente recherche, le thème de l'innovation en tourisme émerge et devient un enjeu pour la compétitivité des destinations (Halkier *et al.*, 2014)

6.6 Conclusion du chapitre

L'objet du présent chapitre consistait à présenter les résultats de la recherche et de discuter des résultats.

En jugeant comme très important d'intégrer à leur destination tous les éléments du modèle de l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie proposée par Neuhofer *et al.* (2012), les participants ont confirmé la pertinence du modèle. Le fait de reconnaître comme faisable l'application du modèle dans leur destination confirme sa pertinence du point de vue pratique. Le modèle conceptuel proposé par Neuhofer *et al.* (2012) peut donc servir à aider les OGD à s'adapter aux différents changements de paradigmes qui bouleversent actuellement l'industrie touristique.

Le modèle de l'enrichissement des expériences de la destination (Neuhofer *et al.*, 2012) se veut une nouvelle approche du marché basée sur le paradigme de la cocréation de l'expérience qui exige une nouvelle approche du marché et du consommateur. Son application ne s'inscrit donc pas dans la continuité de l'approche traditionnelle de la destination basée sur l'offre et la demande et commande de profondes transformations dans l'approche de la destination.

Les participants ont clairement reconnu les principes de la cocréation dans la destination et considèrent comme prioritaire d'intégrer le consommateur en tant que cocréateur de la destination, notamment dans le processus de promotion de la destination. Ils reconnaissent également comme très important de considérer les consommateurs comme de véritables partenaires et chercher à enrichir leurs expériences de la destination.

Bien que le processus entrepris par le Living Lab de Cégep ait été identifié comme le premier pas dans cette réflexion sur la réinvention de l'OGD, les participants ont également identifié différents défis à relever afin d'évoluer vers le modèle de l'enrichissement des expériences de la destination (Neuhofer *et al.*, 2012). L'OGD devra surmonter des défis au niveau des ressources financières et humaines, du développement de la collaboration entre l'OGD, ses membres et les consommateurs,

des capacités à suivre l'évolution des technologies et du consommateur et dans leur capacité à innover.

Pour l'auteur, ce passage de l'approche de masse de la destination à l'expérience unique du consommateur représente un défi de taille pour les OGD, qui doivent apprendre à mieux maîtriser l'expérience du point de vue du consommateur et délaisser leur approche traditionnelle du marché en intégrant le consommateur en tant qu'acteur ou cocréateur de la destination. Elles doivent passer maîtres de l'expérience du consommateur et mieux intégrer les nouveaux mécanismes qui régissent le marché. En ce sens, elles doivent mieux incorporer les principes du marketing collaboratif et expérientiel, en considérant le consommateur d'aujourd'hui comme un véritable partenaire et cocréateur de la destination.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, il s'agit de présenter les principales implications découlant la présente étude et de proposer de nouvelles avenues pour la recherche sur les TI et l'expérience en tourisme.

Implications

D'un point de vue managérial, les résultats de cette recherche corroborent l'essence du paradigme de la cocréation de l'expérience et remettent ainsi en cause l'approche traditionnelle du marché où la l'OGD et ses membres joue assument le rôle de l'offre et les individus celui de la demande. Il devient nécessaire pour les destinations d'évoluer d'une approche de masse de l'expérience (Pine et Gilmore, 1998) vers une approche qui tient compte du besoin unique et personnalisé du consommateur et de sa transformation en acteur du marché Neuhofer *et al.*, 2012; Volo, 2009). Il est devenu pratiquement impossible d'ignorer le pouvoir d'influence des consommateurs, notamment dans la promotion de la destination. Le consommateur, qui autrefois assumait un rôle plutôt passif, devient un acteur central de la destination et doit ainsi être considéré comme un véritable partenaire.

L'évolution vers le modèle de l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie (Neuhofer *et al.*, 2012) ne s'inscrit pas dans la continuité de l'approche traditionnelle de la destination, mais doit plutôt servir à alimenter sa remise en cause. Dans cette nouvelle approche, le rôle de l'OGD n'est plus de produire et de promouvoir les expériences de la destination, mais de chercher à enrichir les expériences du consommateur. Cela exige que l'OGD passe maître dans la compréhension de l'expérience du point de vue du consommateur et de l'influence qu'opère la technologie sur cette expérience.

L'OGD est également interpellée dans son rôle de promotion, puisque les consommateurs s'imposent dans ce domaine en se transformant en copromoteurs influents et crédibles pour la destination. L'OGD devra également assumer un rôle interne de plus en plus complexe en relevant d'importants défis en matière de collaboration avec les partenaires et les consommateurs, de capacités stratégiques à s'adapter à l'évolution des TI et du consommateur, des ressources humaines et financières et d'innovation.

D'un point de vue théorique, la présente recherche confirme la pertinence du modèle proposé par Neuhofer *et al.* (2012). Les participants ont très clairement adopté le modèle en considérant qu'il représentait une évolution du marché à laquelle il est nécessaire de s'adapter. Le souhait clairement exprimé par les participants d'évoluer vers cette nouvelle approche permet de comprendre que le modèle peut s'avérer un outil fort pertinent pour aider l'OGD à se réinventer. La vulgarisation à grande échelle du modèle pourrait contribuer à faciliter son appropriation par plusieurs OGD.

Les principales limites de l'étude

Avant de présenter de nouvelles pistes de recherche, il s'avère utile d'indiquer les principales limites de la présente étude. Bien que les participants aient reconnu le modèle de Neuhofer *et al.* (2012) en tant que modèle pratique pour leur destination, il faut noter que celui-ci repose sur une toute nouvelle approche du marché, toujours peu connue, la cocréation de l'expérience. Malgré la réalisation de deux formations dispensées par l'auteur de cette recherche où les participants ont pu se familiariser avec les principaux concepts émanant de cette nouvelle approche du marché, il n'y a pas de certitude qu'ils ont saisi toutes les nuances et subtilités inhérentes au modèle. Des tours supplémentaires de la méthode Delphi classique auraient sans doute permis aux participants de raffiner leur compréhension du modèle et ainsi d'avoir des opinions plus nuancées sur ses différents éléments.

Dans un deuxième temps, il faut reconnaître que l'échantillon de dix participants est relativement limité sans compter que ceux-ci étaient engagés dans le Projet de recherche-action *La cocréation d'une expérience touristique enrichie par les TI*. Ils avaient donc déjà entamé un processus de réflexion sur l'approche de la destination et il est permis de croire qu'ils possédaient une opinion plutôt favorable de l'innovation et des TI.

Une intégration réussie du modèle de Neuhofer *et al.* (2012) à la stratégie de la destination exigerait son appropriation par un plus grand nombre d'acteurs au sein de la destination. La présente recherche peut servir de base à l'atteinte de cet objectif.

D'autre part, il est important de souligner la pertinence de la méthodologie utilisée, mais aussi ses limites. La méthode du Delphi politique peut s'avérer une méthode intéressante pour alimenter la transformation de l'OGD et orienter les politiques d'une destination en excluant les conflits d'intérêts et l'influence de certaines personnes ou organisations à l'intérieur de la destination. Il convient cependant de souligner que l'application la méthodologie Delphi politique réalisée dans le cadre de la présente recherche exige de nombreuses étapes. Elle peut s'avérer ardue et coûteuse à appliquer auprès d'un plus grand nombre d'acteurs de la destination.

Finalement, il faut souligner que la présente recherche a été réalisée auprès d'une seule destination. La réplication de ce genre de recherche auprès d'autres destinations augmenterait certainement le niveau de confiance quant au caractère de généralisation du modèle de l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie proposée par Neuhofer *et al.* (2012).

Perspectives pour de futures recherches

Plusieurs idées de recherche émanent de ce mémoire. Le paradigme de la cocréation de l'expérience et son application au contexte de la destination sont des thèmes relativement nouveaux et toujours peu étudiés. Le modèle conceptuel de l'enrichissement des expériences de la destination (Neuhofner *et al.*, 2012) permet de mieux comprendre les nouveaux mécanismes qui régissent le marché dans le contexte de la destination. Cependant, l'application du modèle exige une métamorphose de la destination qui doit repenser en profondeur son approche du marché et du consommateur. Bien peu de recherches se sont intéressées jusqu'à présent à comprendre comment réaliser ce passage de l'OGD productrice d'expériences à l'OGD cocréatrice d'expériences.

L'approche de la cocréation impose d'intégrer le consommateur dans différents processus de la destination en le considérant comme un véritable partenaire. La collaboration avec le consommateur et son intégration dans les différents processus de la destination s'imposent dans la nouvelle approche de la destination. Malgré l'importance de considérer le consommateur comme un partenaire dans le contexte du marché actuel, la recherche s'est surtout attardée à comprendre les individus dans leur rôle de consommateurs passifs. Bien peu de recherches ont concentré leurs efforts à élucider les différents rôles du consommateur et se sont attardées à cette nouvelle collaboration entre la destination et les consommateurs.

Malgré qu'il s'agisse d'un concept central en tourisme, l'expérience demeure toujours un concept toujours mal défini et peu compris. L'émergence de l'approche centrée sur le consommateur impose une meilleure compréhension de l'expérience en tant que phénomène complexe ou holistique du consommateur. Il devient de plus en plus important de saisir cette complexité pour être en mesure d'enrichir les expériences du consommateur.

Bien que certaines dimensions de l'expérience du consommateur, comme les émotions, soient difficilement mesurables, les méthodes qualitatives et l'évolution des technologies peuvent contribuer à faire avancer la recherche dans ces domaines. L'influence de la technologie sur l'expérience du consommateur devient également un sujet primordial en tourisme. Malgré ce constat, la recherche liant l'expérience aux TI est toujours à un stade embryonnaire.

Le présent mémoire révèle également l'importance pour l'OGD de se réinventer en s'adaptant aux nouveaux paradigmes émergents. Il ne faut cependant pas oublier que les OGD sont des organisations fort complexes à gérer qui doivent souvent concilier les intérêts divergents de membres très hétéroclites. Bien que le présent mémoire ait exclusivement traité de la problématique d'adaptation aux TI et au marché, il s'avère fort pertinent de chercher à comprendre comment cette complexité dans la gestion de l'OGD stimule ou freine son processus de transformation. La question de la gouvernance émerge ainsi comme un enjeu important dans la capacité de l'OGD à s'adapter. Ce thème mérite une attention particulière de la part des chercheurs en tourisme.

Finalement, plusieurs défis identifiés par les participants peuvent faire l'objet de recherches utiles et pertinentes, comme la problématique de l'optimisation budgétaire, de la collaboration entre acteurs et consommateurs, ou des compétences stratégiques à développer pour s'adapter à un marché en constante évolution et la capacité d'innover.

Malgré certaines limites rencontrées à propos de la méthodologie, la présente recherche confirme la pertinence du modèle de l'enrichissement des expériences de la destination par la technologie (Neuhofner *et al.*, 2012) en tant que modèle pour alimenter la réinvention de l'OGD. D'autres recherches du genre permettraient de confirmer l'applicabilité de cette approche. Considérant l'évolution du marché, il

s'avère primordial de parvenir à mieux comprendre le concept de l'expérience du point de vue du consommateur et de mieux saisir les effets des TI sur cette expérience. Ces sujets sont relativement nouveaux et s'imposent comme des enjeux centraux dans la recherche en tourisme.

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE EN LIGNE 1^{ER} TOUR

Le modèle de destination 2.0 à RDL

- L'objectif principal de cette recherche est de recenser vos différents points de vue sur l'applicabilité du modèle de la destination 2.0 (enrichissement de l'expérience de la destination par les TI) dans le contexte de la destination de Rivière-du-Loup.

- Les informations fournies demeurent strictement confidentielles et suivent les règles établies dans le formulaire de consentement.

- Je vous encourage à vous exprimer le plus librement possible et à bien justifier vos réponses.

- Merci à l'avance pour votre contribution. Les résultats vous permettront de mieux comprendre quels éléments de la destination 2.0 il est à la fois souhaitable et faisable d'intégrer dans la stratégie de Rivière-du-Loup.

- « Insérer le vidéo »

* Obligatoire

L'approche centrée sur le consommateur

Dans l'approche de la cocréation de l'expérience, l'attention est centrée sur le consommateur d'expériences touristiques et son processus de création de valeur (valeur d'usage). C'est le consommateur qui construit lui-même sa propre expérience en fonction de ses besoins et de son contexte en interagissant avec son environnement (offre touristique, coconsommateurs, réseaux).

1. Dans l'approche de la cocréation de l'expérience, l'attention est centrée sur le consommateur d'expériences touristiques et son processus de création de valeur (valeur d'usage). C'est le consommateur qui construit lui-même sa propre expérience en fonction de ses besoins et de son contexte en interagissant avec son environnement (offre touristique, coconsommateurs, réseaux). *

Marquez un seul ovale.

- Très important
 Important
 Peu important
 Pas important

2. Justifiez *

Pour quelles raisons ?

7. **Jugez-vous faisable d'intégrer de cette approche à la stratégie de la destination de RDL ? ***

Marquez un seul ovale.

- Définitivement faisable (Absence de barrières pour son implantation)
- Possiblement faisable (Présence de peu de barrières)
- Possiblement infaisable (Certaines difficultés et barrières rendent son implantation difficile)
- Définitivement infaisable (Trop de difficultés et barrières rendent son implantation impossible)

8. **Justifiez ***

Quelles sont les barrières ou les éléments qui faciliteraient son implantation ?

Nouvelle relation avec les consommateurs

Dans l'approche de la cocréation de l'expérience, le marché fonctionne davantage selon le principe d'un forum. Les consommateurs d'expériences touristiques ne sont plus des cibles ou des segments de marché, mais considérés comme des partenaires de la destination. Pour cette raison, l'approche de la cocréation de l'expérience propose de redéfinir la relation entre l'offre touristique de la destination (OGD et ses membres) et les consommateurs autour des principes de l'interactivité, du dialogue, de la collaboration et du partenariat.

9. **Jugez-vous important d'intégrer de cette approche à la stratégie de la destination de RDL ? ***

Marquez un seul ovale.

- Très important
- Important
- Peu important
- Pas Important

10. **Justifiez**

Pour quelles raisons ?

11. Jugez-vous faisable d'intégrer cette approche à la stratégie de la destination de RDL ?

Marquez un seul ovale.

- Définitivement faisable (Absence de barrières pour son implantation)
- Possiblement faisable (Présence de peu de barrières)
- Possiblement infaisable (Certaines difficultés et barrières rendent son implantation difficile)
- Définitivement infaisable (Trop de difficultés et barrières rendent son implantation impossible)

12. Justifiez *

Quelles sont les barrières ou les éléments qui faciliteraient son implantation ?

Rôle de facilitateur de la cocréation

L'approche de la cocréation de l'expérience définit le rôle de l'offre touristique de la destination (OGD et ses membres) comme celui de facilitateur de la cocréation de l'expérience du consommateur d'expériences touristiques. Le rôle de l'offre touristique de la destination (OGD et ses membres) est donc de faciliter la cocréation du consommateur d'expériences touristiques avec les réseaux et autres coconsommateurs.

13. Jugez-vous important d'intégrer de cette approche à la stratégie de la destination de RDL ? *

Marquez un seul ovale.

- Très important
- Important
- Peu important
- Pas important

14. Justifiez *

Pour quelles raisons ?

15. Jugez-vous faisable d'intégrer de cette approche à la stratégie de la destination de RDL ? *

Marquez un seul ovale.

- Définitivement faisable (Absence de barrières pour son implantation)
- Possiblement faisable (Présence de peu de barrières pour son implantation)
- Possiblement infaisable (Certaines difficultés et barrières rendent son implantation difficile)
- Définitivement infaisable (Trop de difficultés et barrières rendent son implantation impossible)

16. Justifiez *

Quelles sont les barrières ou les éléments qui faciliteraient son implantation ?

La destination comme espace de cocréation de l'expérience

Dans le modèle de la destination 2.0, la destination n'est plus considérée simplement comme un amalgame de produits, services et d'expériences crée par l'offre touristique de la destination (OGD et ses membres), mais comme une construction conjointe entre l'offre touristique de la destination (OGD et ses membres) et les consommateurs.

17. Jugez-vous important d'intégrer de cette approche à la stratégie de la destination de RDL ? *

Marquez un seul ovale.

- Très Important
- Important
- Peu important
- Pas important

18. Justifiez

Pour quelles raisons ?

19. **Jugez-vous faisable d'intégrer de cette approche à la stratégie de la destination de RDL ?**

Marquez un seul ovale.

- * Définitivement faisable (Absence de barrières pour son implantation)
 Possiblement faisable (Présence de peu de barrières)
 Possiblement infaisable (Certaines difficultés et barrières rendent son implantation difficile)
 Définitivement infaisable (Trop de difficultés et barrières rendent son implantation impossible)

20. **Justifiez**

Quelles sont les barrières ou les éléments qui faciliteraient son implantation ?

Virtualisation de l'expérience touristique

Les individus adoptent rapidement des nouvelles technologies (ex.: Web 1.0, Web 2.0, appareils mobiles,...) et vivent de plus en plus leurs expériences touristiques par le biais des technologies de l'information. Cela fait en sorte que l'expérience touristique se virtualise dans toutes les phases du voyage (prévoyage, voyage et postvoyage). Il devient alors essentiel pour la destination de développer une approche qui vise à mieux comprendre comment les technologies de l'information influencent l'expérience touristique des consommateurs.

21. **Q : Jugez-vous important d'intégrer de cette approche à la stratégie de la destination de RDL ? ***

Marquez un seul ovale.

- Très important
 Important
 Peu important
 Pas important

22. **Justifiez ***

Pour quelles raisons ?

23. **Jugez-vous faisable d'intégrer de cette approche à la stratégie de la destination de RDL ? ***

Marquez un seul ovale.

- Définitivement faisable (Absence de barrières pour son implantation)
- Possiblement faisable (Présence de peu de barrières)
- Possiblement infaisable (Certaines difficultés et barrières rendent son implantation difficile)
- Définitivement infaisable (Trop de difficultés et barrières rendent son implantation impossible)

24. **Justifiez ***

Quelles sont les barrières ou les éléments qui faciliteraient son implantation ?

L'enrichissement de l'expérience

Dans l'approche de la destination 2.0, il est possible d'enrichir l'expérience touristique en augmentant l'intensité de la technologie. Cette technologie doit également permettre aux consommateurs touristiques d'interagir et de construire ou de cocréer leur propre expérience touristique en fonction de leurs besoins et de leur contexte.

25. **Jugez-vous important d'intégrer de cette approche à la stratégie de la destination de RDL ? ***

Marquez un seul ovale.

- Très important
- Important
- Peu important
- Pas important

26. **Justifiez ***

Pour quelles raisons ?

27. Q : Jugez-vous faisable d'intégrer cette approche à la stratégie de la destination de RDL ?

Marquez un seul ovale.

- Définitivement faisable (Absence de barrières pour son implantation)
- Possiblement faisable (Présence de peu de barrières)
- Possiblement infaisable (Certaines difficultés et barrières rendent son implantation difficile)
- Définitivement infaisable (Trop de difficultés et barrières rendent son implantation impossible)

28. Justifiez *

Quelles sont les barrières ou les éléments qui faciliteraient son implantation ?

L'espace étendu de cocréation de l'expérience

L'usage des appareils mobiles dans la destination fait en sorte que de plus en plus d'activités des phases prévoyages et postvoyages se réalisent maintenant lors du voyage dans la destination. Il est donc nécessaire d'accorder une importance accrue à la phase du voyage dans la destination et de considérer davantage le contexte de cette expérience.

29. Q : Jugez-vous important d'intégrer de cette approche à la stratégie de la destination de RDL ? *

Marquez un seul ovale.

- Très important
- Important
- Peu important
- Pas important

30. Justifiez *

Pour quelles raisons

31. Jugez-vous faisable d'intégrer de cette approche à la stratégie de la destination de RDL ? *

Marquez un seul ovale.

- Définitivement faisable (Absence de barrières pour son implantation)
- Possiblement faisable (Présence de peu de barrières)
- Possiblement infaisable (Certaines difficultés et barrières rendent son implantation difficile)
- Définitivement infaisable (Trop de difficultés et barrières rendent son implantation impossible)

32. justifiez *

Quelles sont les barrières ou les éléments qui faciliteraient son implantation ?

L'approche 2.0 de la destination

33. Dans le modèle de destination 2.0, quels sont les éléments qui vous paraissent les plus intéressants à appliquer dans la destination de Rivière-du-Loup? *

Information sur les participants

34. Organisation *

35. Adresse de courriel *

36. Nom du participant *

ANNEXE B

RAPPORT DELPHI 1ER TOUR

Section 1 : Les résultats

Résultats du groupe

Les 10 participants au premier tour Delphi ont été invités à se prononcer sur l'importance et la faisabilité d'intégrer différents éléments du modèle de destination 2.0 à partir de celui proposé par Neuhofer. Voici les résultats:

- De façon majoritaire, le groupe considère comme **très important** d'intégrer les différents éléments du modèle de la destination 2.0 à la stratégie de la destination Rivière-du-Loup.
- **L'intégration du consommateur et la redéfinition de la relation avec les consommateurs** sont les deux éléments jugés les plus importants avec 80% des votes
- Le groupe considère comme **possiblement faisable** l'intégration des éléments du modèle de destination 2.0.

Tableau 1
Résultats du vote des participants
Importance et faisabilité d'intégrer le modèle de destination 2.0
(Enrichissement des expériences de la destination par la technologie)

		Q 1: L'approche centrée sur le consommateur	Q 2: L'intégration du consommateur	Q 3: La relation avec le consommateur	Q 4: Le rôle de facilitateur	Q 5: La destination comme espace de cocréation	Q 6: La virtualisation de l'expérience	Q 7: L'enrichissement de l'expérience	Q 8: L'espace étendu de cocréation
Importance	Très important	60%	80%	80%	60%	60%	50%	50%	50%
	Important	40%	20%	20%	30%	40%	40%	40%	40%
	Peu important		10%					10%	
	Pas important								
Faisabilité	Définitivement faisable	30%	30%	30%	30%	30%	40%	40%	40%
	Possiblement faisable	70%	60%	70%	60%	70%	60%	60%	60%
	Possiblement infaisable		10%		10%				
	Définitivement infaisable								

Section 2 : Les arguments

Les répondants ont justifié leurs réponses sur l'importance et la faisabilité. Les réponses ont été regroupées par type d'opinions et leur occurrence. Voici les résultats :

Importance

- La majorité des répondants souligne qu'il est important d'intégrer différents éléments de l'approche de la destination 2.0 parce que ça répond aux besoins du consommateur et du marché d'aujourd'hui
- La majorité des répondants reconnaît également que les consommateurs ont de l'influence dans la promotion d'une destination.

Tableau 2
Les arguments sur l'importance d'intégrer l'approche de la destination 2.0
(Enrichissement des expériences de la destination par la technologie)

	Q 1: L'approche centrée sur le consommateur	Q 2: L'intégration du consommateur	Q 3: La relation avec le consommateur	Q 4: Le rôle de facilitateur	Q 5: La destination comme espace de cocréation	Q 6: La virtualisation de l'expérience	Q 7: L'enrichissement de l'expérience	Q 8: L'espace étendu de cocréation	Total
Ça répond aux besoins du consommateur et du marché d'aujourd'hui	8	1	7	5	3	6	6	7	43
Les consommateurs (résidents, touristes, blogueurs....) ont de l'influence dans la promotion d'une destination		8	3	2	3				16
Ça permet à la destination d'être plus compétitive	2	1	2						5
L'OGD et ses membres doivent assumer ce rôle de facilitateur				2	1				3
Le but est de créer des expériences inoubliables						1	1	1	3
Ça nécessite un effort coordonné entre l'OGD et ses membres				1	1				2
Il faut créer une expérience avant le voyage						2			2
On est plus efficace puisqu'on développe l'offre à partir de besoins réels	1								1
Il faut chercher à impliquer les gens qui ont de l'impact (résidents, entreprises, employés...)				1					1

La faisabilité

En ce qui concerne la faisabilité, les répondants ont identifié des éléments qui faciliteraient l'implantation d'une approche de destination 2.0 et des éléments qui peuvent freiner ou rendre plus difficile l'intégration d'une telle approche.

Les facilitateurs

- Parmi les facilitateurs, les répondants reconnaissent en premier lieu la démarche entreprise avec le Living Lab comme un élément qui facilite l'intégration de cette approche.

- Ils considèrent également la mobilisation de certains des acteurs de la destination, le dynamisme du milieu touristique et les atouts de la région comme des éléments qui peuvent faciliter l'intégration d'une telle approche.

Tableau 3
Les arguments sur la faisabilité (les facilitateurs)

Les facilitateurs (ce que nous avons, ce qui rendrait plus facile l'implantation de l'approche destination 2.0)	Q 1: L'approche centrée sur le consommateur	Q 2: L'intégration du consommateur	Q 3: La relation avec le consommateur	Q4 : Le rôle de facilitateur	Q5 : La destination comme espace de consommation	Q6 : La virtualisation de l'expérience	Q7 : L'enrichissement de l'expérience	Q 8: L'espace étendu de consommation	Total
La démarche entreprise avec le Living Lab démontre que l'on est capable d'intégrer ce genre d'approche	2	1				1	1	2	7
La mobilisation a débuté, et la collaboration entre l'OGD et ses membres est bonne		1	1	1					3
Dynamisme du milieu touristique	1			1					2
Il y a suffisamment d'atouts en région pour attirer les touristes		1			1				2
La présence d'un fournisseur technologique à RDL	1								1
Les résidents sont fiers et désirent faire découvrir leur milieu	1								1
Les consommateurs sont déjà des consommateurs		1							1
C'est faisable en travaillant ensemble		1							1
Les outils technologiques facilitent l'intégration de cette nouvelle approche		1							1
L'OGD et ses membres travaillent déjà dans cette direction						1			1

Les défis, barrières ou obstacles

- Si les répondants sont d'avis qu'il est faisable d'intégrer le modèle de destination 2.0 (voir tableau 1), de nombreux défis, barrières et freins pour y parvenir ont été énumérés.
- Les répondants sont d'avis que l'approche actuelle de la technologie doit être ajustée et servir à mieux répondre aux besoins de consommateurs, c'est-à-

dire faciliter l'expérience touristique, l'enrichir, faciliter le partage des expériences...

- Le manque de ressources financières, de ressources humaines et de formation, la nécessité d'impliquer les consommateurs dans le processus, l'habileté à cibler les projets adéquats et les prioriser, l'habileté à travailler ensemble, les mentalités difficiles à changer, la difficulté à se maintenir à jour sur l'évolution des technologies et l'évolution des consommateurs, la nécessité de continuer à innover sont également des arguments qui ont été signalés de façon récurrente.

Tableau 4
Les arguments sur la faisabilité (les défis et barrières)

	Q 1: L'approche centrée sur le consommateur	Q 2: L'intégration du consommateur	Q 3: La relation avec le consommateur	Q 4: Le rôle de facilitateur	Q 5: La destination comme espace de cocréation	Q 6: La virtualisation de l'expérience	Q 7: L'enrichissement de l'expérience	Q 8: L'espace étendu de cocréation	Total
Il est nécessaire que les TI répondent mieux aux besoins des consommateurs (facilité, enrichir, cocréer...)	1	3	1	2	2	2	1	4	16
Ça prend plus de ressources financières	5		1	2	1	1			10
Ça prend plus de ressources humaines et de la formation	2	1	1	1	1	2			8
Il faut impliquer davantage les consommateurs (résidents, touristes, blogueurs)	1	2	3				1		7
Il faut réussir à bien cibler, choisir et prioriser les idées et les projets		2		2	1	1	1		7
Il faut réussir à mieux collaborer et travailler ensemble				1	3	2			6
Les mentalités des gens et organisations sont difficiles à changer ce qui rendra difficile à réaliser de tels changements	1	1	1		2	1			6
Il est difficile d'être à jour sur l'évolution des technologies et des consommateurs	1		1		1	2			5
Il faut continuer à innover et être créatifs	1	3					1		5
L'offre touristique de RDL est insuffisante		1	1	1				1	4
Les TI doivent être plus accessibles (WiFi, accès internet mobile en dehors de la ville)				1		1	1		3
RDL est de trop petite taille pour ce genre de défis	1		1	1					3
Ça va dépendre comment on va s'y prendre	1							1	2
Ça va nécessiter une excellente organisation logistique					1				1
Il faut faire davantage de promotions		1							1

Section 3 : La question 9

Quels sont les éléments qui vous paraissent les plus intéressants à considérer pour la destination de Rivière-du-Loup ?

- L'intégration des consommateurs comme acteurs de la destination est l'élément qui a été le plus souvent mentionné. Cinq considèrent que les consommateurs doivent être intégrés à la promotion de la destination.
- Trois considèrent intéressant de considérer une approche plus technologique de la destination et une meilleure interaction avec le consommateur.
- Deux considèrent intéressant de développer le partenariat avec les acteurs locaux de la destination (entreprises, organisations, OTC, résidents).

Tableau 5
Les éléments les plus intéressants à intégrer à RDL

Les éléments mentionnés	NB
Intégration des consommateurs comme acteurs de la destination	
intégration à la promotion de la destination	5
Intégration à l'accueil (greeters)	2
Intégrer leurs avis	1
Une meilleure interaction avec le consommateur	3
Plus de technologies	
Virtualisation	2
Musée virtuel	1
Partenariat	
Travailler tous ensemble	1
Intégrer les gens du milieu, touristes, OGD, le personnel	1

ANNEXE C

FORMULAIRE EN LIGNE 2^E TOUR

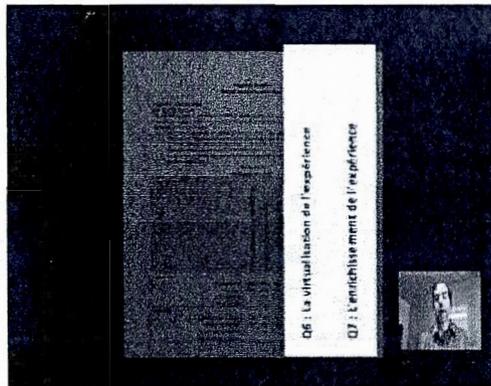
Le modèle de destination 2.0 à RDL

- L'objectif principal de cette recherche est de recenser vos différents points de vue sur l'applicabilité du modèle de la destination 2.0 (Neuhofer, 2012) dans le contexte de la destination de Rivière-du-Loup.
- C'est une méthode de recherche Delphi politique qui comporte 2 tours, le premier ayant été réalisé le 8 mai à Rivière-du-Loup.
- Dans ce deuxième tour, on vous demande de répondre au questionnaire en prenant en considération les réponses formulées par les autres participants. Avant de remplir le questionnaire, il est important de consulter le rapport Delphi que vous avez reçu par courriel ainsi que la petite vidéo qui suit qui vous indiquera comment mieux interpréter le rapport.
- Cette 2e séance est complètement en ligne et demande environ 45 minutes de votre temps. Les résultats de cette recherche serviront à identifier les différents points de vue sur le modèle de destination 2.0 dans le contexte de Rivière-du-Loup. Ils pourront donc servir de point de départ sur l'importance et la faisabilité d'implanter ce type d'approche dans votre destination.
- Les informations fournies demeurent strictement confidentielles et suivent les règles établies dans le formulaire de consentement.
- Je vous encourage à vous exprimer le plus librement possible et à bien justifier vos réponses.

* Obligatoire

Vidéo d'introduction

Pour ceux qui n'ont pas visionné la vidéo d'introduction



[http://youtube.com/watch?](http://youtube.com/watch?v=X8EsfUerP2U)

[v=X8EsfUerP2U](http://youtube.com/watch?v=X8EsfUerP2U)

L'importance d'intégrer le modèle de destination 2.0

5. Q 5: Est-ce qu'il y d'autres éléments qui pourraient aider ou faciliter cette intégration du modèle de destination 2.0 à RDL? *

La faisabilité (les barrières, défis ou obstacles)

6. Q 6 : Au tableau 4, le groupe a invoqué une série d'éléments qui rendraient plus difficilement faisables l'intégration du modèle de destination 2.0 à RDL. Quels sont les arguments qui représentent le mieux votre opinion sur les barrières, les obstacles et les défis qui rendent plus difficilement faisables l'intégration du modèle de destination 2.0? *

7. Q 7 : Est-ce qu'il y d'autres barrières, défis et obstacles qui n'ont pas été évoqués au tableau 4 par le groupe que vous voudriez ajouter? *

9. Q 9 : Au tableau 5, le groupe suggère les éléments les plus intéressants du modèle de destinations 2.0 à intégrer à RDL. Parmi les éléments mentionnés (tableau 5), lesquels représentent le plus votre point de vue sur le sujet? *

10. Q 10 : Est-ce qu'il y a des éléments qui n'ont pas été mentionnés et qui vous semblent intéressants à intégrer à Rivière-du-Loup et qui ne sont pas mentionnés dans le tableau 5? *

11. Q 11 : De façon générale, en tenant compte des différents arguments mentionnés croyez-vous qu'il sera possible dans le contexte de Rivière-du-Loup d'intégrer le modèle de destination 2.0? *

Marquez un seul ovale.

- Oui
 Non

12. Q 12 : Pourquoi? *

Participants

13. Nom du participant *

14. Adresse de courriel *

15. Organisation *

RÉFÉRENCES

- Aghaei, S., Nematbakhsh M.H. et Farsani, H.K. (2012). Evolution of the World Wide Web : From WEB 1.0 to WEB 4.0. *International Journal Web & Semantic Technology*, no. 1, 1–10.
- Arseneault, P. (2013). *15minutes Chrono*. [Vidéo en ligne]. Présentation réalisée à l'occasion des 9^es rencontres en e-tourisme de Pau (France) du 25-26 septembre 2013, Pau, France. Récupéré de http://www.youtube.com/watch?v=xWblJvefK4M&feature=youtube_gdata_player.
- Batat, W. (2011). The coming out of the new consumer : Towards the theorisation of the concept in consumer research. *Interpretative Consumer Research Workshop*. Récupéré de https://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/59/76/50/PDF/Paper_ICR-2011.pdf
- Binkhorst, E., et Den Dekker, T. (2009). Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 311–327.
- Bédard, F. et Charest, F (2013). *Les racines communicationnelles du Web et des médias sociaux*. [livre en ligne]. 2e édition. Récupéré de <http://site.ebrary.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/lib/uqam/docDetail.action?docID=10677607>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116.
- Buhalis, D. et Law, R. (2008). Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years after the Internet—The State of eTourism Research. *Tourism Management* 29, no. 4, p. 609–623.
- Castells, M. (2014). The Impact of the Internet on Society: A Global Perspective. [En ligne]. Récupéré de <https://www.bbvaopenmind.com/en/article/the-impact-of-the-internet-on-society-a-global-perspective/?fullscreen=true>
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting Consumption Experience : A More Humble but Complete View of the Concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267–286.

- Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *Open Innovation Researching a New Paradigm*. Récupéré de http://www.ie.ufrj.br/hpp/intranet/pdfs/chesboough_cap_1_openinnovationparadigm.pdf
- CCT - Commission Canadienne du Tourisme (2014). «*CanadaXperience*». [En ligne]. Accès : <http://www.canadaxperience.com/accueil>. Consulté le 7 avril 2014.
- CLD – Centre Local de Développement de Rivière-du-Loup (2014). Profil statistique MRC Rivière-du-Loup. 16 pages.
- CGNST - Conseil Général du Nord, Service tourisme (2015). Guide de l'office de Tourisme du futur. Accès : <https://otfutur.lenord.fr/fiches/fiche-70-les-nouveaux-metiers-des-offices-de-tourisme.html>. Consulté le 12 juillet 2015.
- Cross, S. (2013). A Model to Guide Organizational Adaptation. Article publié à l'occasion de la conférence ICE 2013 Accès : <http://www.ice-conference.org/>.
- Destination Marketing Association International - DMAI (2008) *The Future of Destination Marketing - Tradition, Transition, and Transformation*. DMAI Fondation. 84 pages.
- Desreumaux, A, Lecocq, X. et Warnier, V. (2009). *Stratégies*. Pearson Education. Paris. 215 pages.
- Dublanchet, L. (2013) Mon office, ma bataille. [Vidéo en ligne].Présentation dans le cadre des rencontres en e-tourisme de PAU. [http://www.youtube.com/watch?v=mChn9Fy5pOM&feature=youtube_gdata_player] Consulté en décembre 2013.
- Frochot et Batat (2014). *Le marketing expérientiel – Comment concevoir et stimuler l'expérience client*. Dunod, Paris, 162 pages.
- Frow P., Payne A. et Storbacka K. (2011). Co-Creation: A Typology and Conceptual Framework. Actes de la conférence *ANZMAC 2011*, ANZMAC, Novembre 2011, pages 1 – 6.
- Gonzalo, F. (2013). Marketing de destination, un modèle à réinventer. *Tourismexpress*. [En ligne]. Accès : <http://tourismexpress.com/nouvelles/marketing-de-destination-un-modele-a-reinventer>. Consulté le 7 janvier 2014.

- Gouvernement du Québec, ministère du Tourisme - MTQ (2015). [en ligne]. Accès:<http://www.tourisme.gouv.qc.ca>. Consulté le 4 janvier 2016.
- Gretzel, U., Fesenmaier D. et O'Leary, T (2014). The Transformation of Consumer Behaviour. *Tourism Business Frontiers*, p. 9–18.
- Gretzel, U. et Jamal, T. (2009). Conceptualizing the Creative Tourist Class: Technology, Mobility, and Tourism Experiences. *Tourism Analysis* 14, no. 4. Pages 471–81.
- Gretzel, U., Fesenmaier D., Formica, S, and Joseph T. O'Leary (2006). Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations. *Journal of Travel Research* 45, no. 2, 116–126.
- Halkier, H., Kozak, M., & Svensson, B. (2013). Innovation and Tourism Destination Development. *European Planning Studies*, 22(8), 1547–1550.
- Hays, S., Page, S. J., & Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211–239.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, vol. 31, no. 1, 1-12.
- Holbrook, M. Hirschman, C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feeling and Fun. *The Journal of Consumer Research*, vol.9, No.2, 132-140.
- International Telecommunication Union – ITU (2014). *ITU*. World Telecommunication Indicators database 2013. [En ligne]. Accès <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/default.aspx>. Consulté le 6 avril 2014.
- International Telecommunication Union – ITU (2013). *ICT Facts and Figures*. Accès : <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2013-e.pdf>. Consulté en février 2014.
- Kadri, K., Khomsi, M. R., & Bondarenko, M. (2011). Le concept de destination. *Téoros. Revue de Recherche En Tourisme*, 30(1), 12–24.

- Kadri K. et Bondareko (2013). L'expérience touristique : complexité conceptuelle et pragmatisme de la mise en scène. Document en cours de publication. Fourni par K. Kadri en décembre 2013. 18 pages.
- Kotler, P., Hermawan K., et Iwan S. (2011). *Welcome to Marketing 3.0*, John Wiley & Sons. États-Unis. 191 pages.
- Lamsfus, C., Xiang. Z., Alzua-Sorzabal, A. and Martín, D. (2013). Conceptualizing Context in an Intelligent Mobile Environment in Travel and Tourism. *Information and Communication Technologies in Tourism 2013*, 1–11. Springer, 201 pages.
- Lapointe, Guimont, et Sévigny (2015). The Living Lab approach to raise innovation among tourism practitioners. *Tourism Dimensions*, Juillet 2015, 18-28.
- Law, R., Buhalis, D., et Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 727–750.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (2002). *The Delphi method: Techniques and applications*. Reading, MA: Addison-Wesley. 611 pages.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., et Lampel, J. (1998). *Strategy Safari : A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press, New York, 404 pages.
- Najda-Janoszka, M., & Kopera, S. (2014). Exploring Barriers to Innovation in Tourism Industry – The Case of Southern Region of Poland. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 190–201.
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2013a). Experiences, co-creation and technology: A conceptual approach to enhance tourism experiences. *CAUTHE 2013: Tourism and Global Change: On the Edge of Something Big*, 562. Récupéré de <http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=514738387022651;res=IELBUS>
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2013b). A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences. *International Journal of Tourism Research*, 14 (4), 340-350.
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2012). Conceptualising technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1), 36–46. Récupéré de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X12000091>

Neuhofer, B., et Buhalis, D. (2012). Understanding and managing technology-enabled enhanced tourist experiences. In *Proceedings of the 2nd Conference on Hospitality and Tourism Marketing & Management, Corfu, Greece*.

Office de la langue française - OQLF (2014). *Grand dictionnaire terminologique*. Accès : <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>. Consulté le 8 avril 2014.

Office du tourisme et des congrès de Rivière-du-Loup – (OTCRDL : 2013). Document officiel de l'assemblée annuelle 2013). 10 p.

Office du tourisme et des congrès de Rivière-du-Loup – (OTCRDL : 2015). Plan stratégique de développement de l'offre touristique 2015-2020. 34 p.

Ojsalo et Keränen (2011). *New Thinking in Design Management. 1st Cambridge Academic Design management Conference*. 7 et 8 septembre 2011. Université de Cambridge, Cambridge, UK.

Organisation Mondiale du Tourisme – OMT (2015) *Faits saillants OMT du tourisme 2015*. Organisation Mondiale du Tourisme. 15 p.

Pike, S. (2008). *Destination marketing organisations*. Routledge, New York, 406 pages.

Pike, S., et Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202–227.

Pine, J., et Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* 76, p. 97–105.

Péloquin, C. (2006). Un regard sur les organisations de gestion de la destination. [En ligne]. Accès : <http://veilletourisme.ca/2006/05/17/un-regard-sur-les-organisations-de-gestion-de-la-destination/>. Consulté le 2 avril 2014.

Pavelko D., Présentation réalisée dans le cadre de la rencontre ENTER 2014 le 23 janvier à Dublin.

Porter, I. (2013). Une Cible, 1831 Messagers. *Le Devoir*. 22 juin 2013. Accès : <http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/381429/une-cible-1831-messagers>.

- Porter, M. (1996) «What Is Strategy?» *Published November, Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* 86, no. 1, p. 25–40.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy and Business*, 50-61.
- Prahalad, C, et Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing* 18, no. 3, p. 5–14.
- Presenza, A.; Sheehan, L. et Ritchie, B. (2005). Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), p. 1–16.
- Ojasalo, K. et Keränen, K. (2011). Designing a tool for analysing the current state of a company's co-creation approach. *1st Cambridge Academic Conference on Design Management : New Thinking in Design Management* . Actes du colloque organisé par l'Université Cambridge, les 7 et 8 septembre 2011 (29-40). Université de Cambridge.
- Pike, S., et Page, S. (2013). « Destination Marketing Organizations and Destination Marketing: A Narrative Analysis of the Literature ». *Tourism Management*, 41, p. 202–220.
- Rabemananjara, A. R. (Octobre, 2012). *Communauté en ligne de co-crédation d'expérience touristique : le cas de l'Office Régional du Tourisme d'Analamanga (Madagascar)*. Grenoble. Retrieved from <http://www.theses.fr/2012GRENG011>
- Rabemananjara, R. (2012). *Communauté en ligne de co-crédation d'expérience touristique : Le cas de l'Office Régional du Tourisme d'Analamanga (Madagascar)*. Thèse de Doctorat. Récupéré de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00916839/>
- Ritchie, B. et Hudson, S. (2009). Understanding and Meeting the Challenges of Consumer/tourist Experience Research. *International Journal of Tourism Research* 11, no. 2, p. 111–126.
- Ritchie, B., Wing Sun Tung, V., et Ritchie, R. J. (2011). Tourism experience management research: Emergence, evolution and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 419-438.

- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.
- Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, socialism and democracy*. Routledge. Édition publié en ligne par Taylor et Francis e-library. 381 pages.
- Short, M. (2014) *Enter 2014 etourism Conference*. Présentation réalisée dans le cadre de la cadre de la conférence Enter 2014 organisé par l'IFITT à Dublin, les 21, 22, 23 janvier 2014.
[fr.slideshare.net/IFITT/presentations] Consulté le 6 avril 2014.
- Skulmoski, G., Hartman, F., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6(1), 1-21.
- Tidd, Joe (2001) «Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance.» *International Journal of Management Reviews* 3, no. 3, P. 169-83.
- Tourism Australia (2010). The Best Job in the World - Case Study*, [Vidéo en ligne]. [http://www.youtube.com/watch?v=74p9qSoKSzA&feature=youtube_gdata_player] consulté le 7 avril 2014.
- Tourisme Montréal (2014). Présentation de la campagne MTLMOMENTS. [Vidéo en ligne]. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=YMzkZPG69DM>
- TriAdvisor (2013). *TripBarometer – The World's Largest Accomodation and Travel Survey*. [En ligne]. Récupéré de <http://www.tripadvisortripbarometer.com/download/Global%20Reports/TripBarometer%20by%20TripAdvisor%20-%20Global%20Report%20-%20USA.pdf>, consulté en janvier 2014.
- TripAdvisor (2014). *Fact Sheet*. [En ligne]. Récupéré de <http://www.tripadvisortripbarometer.com/US/> <http://www.tripadvisortripbarometer.com/US/>. Consulté en novembre 2013.
- Tussyadiah, I., et Fesenmaier, R. (2009). Mediating Tourist Experiences: Access to Places via Shared Videos. *Annals of Tourism Research* 36, no. 1, p. 24-40.
- Tussyadiah, I., et Zach, F. (2013) Social Media Strategy and Capacity for Consumer Co- Creation among Destination Marketing Organizations 1 Research Background, (2002).

- Tung, V., et Ritchie., B. (2011). Exploring the Essence of Memorable Tourism Experiences. *Annals of Tourism Research* 38, no. 4, October 2011, p. 1367–1386.
- Uriely, N. (2005). The tourist experience. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 199–216.
- Vargo, S. et Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. P. 1-17.
- Vargo, S. et Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. P. 1-10.
- Volo, S. (2009). Conceptualizing Experience: A Tourist Based Approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 111–126.
- Wang, D., Park, S. et Fesenmaier. D. (2012). The Role of Smartphones in Mediating the Touristic Experience. *Journal of Travel Research* 51, no. 4, p. 371–387.
- Wang, D., & Fesenmaier, D. (2013). *Transforming the travel experience: The use of smartphones for travel*. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-36309-2_6
- Webopedia (2015). Webopedia: Online Tech Dictionary for IT Professionals. [En ligne]. Accès : <http://www.Webopedia.com/>
- Westerlund, M., Leminen, S., & Gabor, D. (2011). Managing the Challenges of Becoming an Open Innovation Company : Experiences from Living Labs, (October), 19–25.
- Xiang, Z., Wang, D., O’Leary, J. T., & Fesenmaier, D. R. (2014). Adapting to the Internet: Trends in Travelers’ Use of the Web for Trip Planning. *Journal of Travel Research*.