

## Travail de Bachelor 2013

# Perspectives d'adoption d'une innovation : le cas de la Gamification dans les stations de ski romandes.



Etudiant : Alessandro Michel

Professeur : Jean-Christophe Loubier

## Résumé managérial et mots clés

Les stations de ski romandes évoluent dans un contexte difficile. Aux défis locaux tels le renouvellement des installations, de récentes votations, le regroupement de stations, viennent s'ajouter des problématiques internationales comme la crise économique, la baisse de fréquentation, le franc fort, ou encore la concurrence accrue avec les pays voisins. Ces bouleversements pèsent sur le tourisme hivernal romand et les stations doivent sans cesse innover si elles souhaitent garder un avantage concurrentiel.

Ces dernières années ont aussi été marquées par des changements en matière de promotion et de marketing. L'essor des réseaux sociaux et des nouvelles technologies mobiles tels les Smartphones, ont contribué à ces changements. Les stations de ski ont dû s'y adapter.

La *Gamification*, technique marketing innovante, représente aujourd'hui une nouvelle étape dans la modernisation des politiques marketings des stations. L'objectif de ce travail est d'en analyser les perspectives d'adoption en Suisse romande.

Pour cela, des enquêtes qualitatives ont été menées auprès des collaborateurs des différents offices de tourisme, ainsi qu'auprès de personnes travaillant au sein de remontées mécaniques. Un questionnaire leur a par la suite été envoyé.

L'analyse détaillée des réponses de ce questionnaire a permis d'établir une typologie des stations, en fonction de leur degré d'ouverture envers la *Gamification*. Cette typologie permet de voir quelles stations en présentent les meilleures perspectives d'adoption.

Et enfin, une analyse du questionnaire à l'aide des réseaux bayésiens a permis de faire émerger des profils de stations, ainsi que de mettre en lumière des variables et scénarios propices à cette innovation.

**Mots-clés :** Station de ski, *Gamification*, marketing, réseaux bayésiens, tourisme hivernal.

## Avant-propos et remerciements

Ce travail de Bachelor m'a permis de mettre en pratique les connaissances acquises dans le domaine du marketing, des études de marché et des statistiques lors de ma formation au sein de la HES-SO Valais.

Je tiens ici à remercier et à témoigner ma reconnaissance à certaines personnes pour leur soutien, leur participation active et leur aide précieuse lors de l'élaboration de ce travail. Tout d'abord, je tiens à remercier l'institut IEM pour le mandat et l'opportunité qui m'a été offerte d'accomplir ce travail.

Je tiens ensuite à dire un très grand merci à mon professeur répondant Monsieur Jean-Christophe Loubier, qui m'a guidé tout au long du travail. Sans son aide, son expertise, son temps, son soutien et ses précieuses recommandations, il ne m'aurait pas été possible d'accomplir ce travail.

Je voudrais aussi remercier Monsieur Vincent Grèzes pour son temps, ses précieux conseils, ses pistes d'approches et ses informations utiles.

Je remercie également toutes les personnes qui travaillent dans les stations de ski et qui ont eu la délicatesse d'échanger avec moi par e-mail ou par téléphone, et surtout un grand merci à toutes les personnes qui ont acceptées de répondre à mon questionnaire. Des informations très utiles m'ont été transmises.

Je remercie aussi ma famille et mes amis pour leur soutien, ainsi que toutes les autres personnes qui m'ont aidé, d'une manière ou d'une autre, à réaliser ce travail de Bachelor.

# Table des matières

1.	Introduction .....	1
1.1.	Contexte .....	1
1.2.	Mandat et objectifs .....	3
1.3.	Structure du rapport .....	4
1.4.	Méthodologie .....	5
2.	La Gamification .....	7
2.1.	Introduction au concept .....	7
2.2.	Définitions de la Gamification .....	9
2.3.	La pointification .....	13
2.4.	Serious games .....	13
2.5.	Exemples concrets de Gamification.....	14
2.5.1.	L'application « Epic Win » .....	16
2.5.2.	L'application « Foursquare » .....	17
2.5.3.	L'application « Farmville » .....	19
2.5.4.	L'application « Nike+» .....	19
2.5.5.	La campagne « CHOK » de Coca-Cola.....	20
2.5.6.	L'application « Zombies Run » .....	21
2.6.	Marketing et Gamification .....	21
2.7.	Pourquoi Gamifier .....	23
2.8.	Chiffres sur les jeux vidéo et la Gamification.....	24
2.9.	Tourisme hivernal et Gamification .....	28
3.	La théorie de diffusion des innovations .....	30
3.1.	Everett Rogers .....	30
3.2.	Introduction à la théorie .....	30
3.2.1.	Le processus de décision de l'innovation (Innovation Decision Process) .....	31
3.2.2.	Les attributs perçus (Perceived Attributes) .....	33
3.2.3.	L'innovation individuelle (Individual Innovativeness) .....	35
3.2.4.	Taux d'adoption (Rate of Adoption) .....	38
4.	Marketing et web marketing dans les stations .....	41
4.1.	Préambule .....	41
4.2.	Analyse de l'environnement : modèle de Porter .....	41
4.3.	Crans-Montana/Aminona .....	47
4.4.	Ovronnaz .....	48
4.5.	Sierre-Anniviers.....	49
4.6.	Les 4 vallées.....	50
4.7.	Les Portes du Soleil .....	52
5.	Questionnaire .....	53
5.1.	Préambule et méthodologie .....	53
5.2.	Listes des stations qui ont acceptées d'y répondre .....	54
5.3.	Introduction à l'analyse du questionnaire .....	55
5.4.	Analyse du questionnaire .....	57
5.5.	Mise en commun avec la théorie de diffusion des innovations.....	86
5.5.1.	Introduction et méthodologie .....	86
5.5.2.	Ovronnaz.....	86
5.5.3.	Crans-Montana/Aminona .....	87
5.5.4.	Verbier 4 vallées.....	88
5.5.5.	Les Diablerets .....	89
5.5.6.	Sierre-Anniviers .....	90
5.5.7.	La Gruyère .....	91
5.5.8.	Leysin-Les Mosses .....	92
5.5.9.	Veysonnaz 4 vallées.....	93
5.5.10.	Champéry Portes du Soleil.....	93
5.5.11.	Thyon 4 vallées .....	94
6.	Réseaux bayésiens.....	96

6.1.	Préambule .....	96
6.2.	Les réseaux bayésiens : définition .....	97
6.3.	Pourquoi les réseaux bayésiens .....	99
6.4.	Data Mining .....	100
6.5.	Méthodologie et axes d'analyse .....	101
6.6.	Analyse, modélisation et simulation .....	102
6.6.1.	Réseau 1 .....	102
6.6.2.	Réseau 2 .....	108
6.6.3.	Réseau 3 .....	110
6.6.4.	Réseau 4 .....	112
6.6.5.	Réseau 5 .....	115
6.6.6.	Réseau 6 .....	117
6.6.7.	Réseau 7 .....	119
6.6.8.	Réseau 8 .....	122
6.7.	Conclusion de l'analyse bayésienne.....	125
7.	Perspectives d'adoption.....	126
7.1.	Perspectives d'adoption et typologie des stations .....	126
7.2.	Taux d'adoption de la Gamification .....	127
	Conclusion.....	128
	Références .....	130
	Annexe I : Protocole de contacts avec les stations .....	134
	Déclaration de l'auteur .....	135

## Liste des figures

Figure1 - Méthodologie .....	6
Figure 2 - Domaines de la Gamification .....	8
Figure 3 - Fonctionnement de la Gamification .....	9
Figure 4 - Attributs de la Gamification .....	11
Figure 5 - Caractéristiques de la Gamification .....	12
Figure 6 - Sociétés qui utilisent la Gamification .....	14
Figure 7 - Entreprises qui "gamifient" .....	15
Figure 8 - OPower.....	15
Figure 9- Foursquare et Radioshack .....	18
Figure 10- Nikeplus Run.....	19
Figure 11 - Jeu et usage sur les nouveaux supports numériques .....	25
Figure 12 - Le jeu plus qu'un divertissement .....	25
Figure 13 - Temps passé sur les jeux vidéo .....	26
Figure 14 - Indices expliquant la croissance du temps passé sur les jeux vidéo.....	27
Figure 15 - Répartition du temps passé sur les jeux vidéo .....	28
Figure 16 - Catégories d'adoptants de Rogers .....	36
Figure 17 - Courbe du taux d'adoption .....	39
Figure 18 - Analyse Porter des stations de ski .....	43
Figure 19 - Hexagone sectoriel de l'analyse Porter .....	46
Figure 20 - Réponses à la question 1 du questionnaire .....	57
Figure 21 - Réponses à la question 2 du questionnaire .....	57
Figure 22 - Réponses à la question 4 du questionnaire .....	60
Figure 23 - Réponses à la question 5 du questionnaire .....	62
Figure 24 - Réponses à la question 7 du questionnaire .....	63
Figure 25 - Réponses à la question 8 du questionnaire .....	65
Figure 26 - Réponses à la question 9 du questionnaire .....	66
Figure 27 - Réponses à la question 10 du questionnaire .....	67
Figure 28 - Réponses à la question 11 du questionnaire .....	68
Figure 29 - Réponses à la question 12 du questionnaire .....	68
Figure 30 - Réponses à la question 13 du questionnaire .....	70
Figure 31 - Réponses à la question 14 du questionnaire .....	71
Figure 32 - Réponses à la question 15 du questionnaire .....	72
Figure 33 - Réponses à la question 16 du questionnaire .....	72
Figure 34 - Réponses à la question 17 du questionnaire .....	73
Figure 35 - Réponses à la question 18 du questionnaire .....	74
Figure 36 - Réponses à la question 19 du questionnaire .....	74
Figure 37 - Réponse à la question 20 du questionnaire .....	75
Figure 38 - Réponses à la question 21 du questionnaire .....	76

Figure 39 - Réponses à la question 22.....	78
Figure 40 - Réponses à la question 23.....	78
Figure 41 - Réponses à la question 25.....	80
Figure 42 - Réponse à la question 27.....	82
Figure 43 - Réponse à la question 28.....	83
Figure 44 - Réponses à la question 29.....	84
Figure 45 - Réponses à la question 30.....	85
Figure 46 - Exemple de réseau bayésien simple.....	97
Figure 47 - Exemple de réseau bayésien.....	98
Figure 48 - Réseau bayésien 1.....	102
Figure 49 - Force des liens du premier réseau bayésien.....	107
Figure 50 - Réseau bayésien 2.....	108
Figure 51 - Force des liens du deuxième réseau bayésien.....	109
Figure 52 - Réseau bayésien 3.....	110
Figure 53 - Zoom du réseau bayésien 2.....	110
Figure 54 - Force des liens du réseau bayésien 3.....	111
Figure 55 - Réseau bayésien 4.....	112
Figure 56 - Force des liens du quatrième réseau bayésien.....	114
Figure 57 - Réseau bayésien 5.....	115
Figure 58 - Force des liens du cinquième réseau bayésien.....	116
Figure 59 - Réseau bayésien 6.....	117
Figure 60 - Force des liens du sixième réseau bayésien.....	118
Figure 61 - Réseau bayésien 7.....	119
Figure 62 - Force des liens du réseau bayésien 7.....	120
Figure 63 - Réseau bayésien 8.....	122
Figure 64 - Force des liens du huitième réseau bayésien.....	123
Figure 65 - Courbe du taux d'adoption de la <i>Gamification</i> .....	127

## Liste des tableaux

Tableau 1 - Analyse PESTEL des stations de ski de Suisse romande .....	2
Tableau 2 - Stations ayant accepté de répondre au questionnaire .....	55
Tableau 3 - Détail des réponses à la question 2 du questionnaire .....	58
Tableau 4 - Détail des réponses à la question 3 du questionnaire .....	58
Tableau 5 - Détail des réponses à la question 4 du questionnaire .....	61
Tableau 6 - Détail des réponses à la question 5 du questionnaire .....	62
Tableau 7 - Détail des réponses à la question 6 du questionnaire .....	63
Tableau 8 - Détail des réponses à la question 7 du questionnaire .....	64
Tableau 9 - Détail des réponses à la question 8 du questionnaire .....	65
Tableau 10 - Détail des réponses à la question 9 du questionnaire.....	66
Tableau 11 - Détail des réponses à la question 10 du questionnaire .....	67
Tableau 12 - Détail des réponses à la question 12 du questionnaire .....	69
Tableau 13 - Détail des réponses à la question 13 du questionnaire .....	70
Tableau 14 - Détail des réponses à la question 14 du questionnaire .....	71
Tableau 15 - Détail des réponses à la question 16 du questionnaire .....	73
Tableau 16 - Détail des réponses à la question 17 du questionnaire .....	74
Tableau 17 - Détail des réponses à la question 20 du questionnaire .....	76
Tableau 18 - Détail des réponses à la question 20 du questionnaire .....	77
Tableau 19 - Détail des réponses à la question 23.....	79
Tableau 20 - Détail des réponses à la question 24.....	79
Tableau 21 - Détail des réponses à la question 25.....	81
Tableau 22 - Détail des réponses à la question 26.....	81
Tableau 23 - Détail des réponses à la question 27.....	83
Tableau 24 - Détail des réponses à la question 28.....	84
Tableau 25 - Détail des réponses à la question 29.....	85
Tableau 26 - Simulation 1 du premier réseau bayésien.....	103
Tableau 27 - Simulation 2 du premier réseau bayésien.....	104
Tableau 28 - Simulation 3 du premier réseau bayésien.....	105
Tableau 29 - Simulation 4 du premier réseau bayésien.....	106
Tableau 30 - Simulation 5 du premier réseau bayésien.....	106
Tableau 31 - Simulation 1 du quatrième réseau bayésien.....	113
Tableau 32 - Simulation 2 du quatrième réseau bayésien.....	113
Tableau 33 - Simulation 1 du cinquième réseau bayésien.....	116
Tableau 34 - Simulation 1 du septième réseau bayésien.....	121
Tableau 35 - Simulation 1 du huitième réseau bayésien.....	124
Tableau 36 - Tableau récapitulatif des perspectives d'adoption dans les différentes stations ...	126



# 1. Introduction

## 1.1. Contexte

Ce travail de Bachelor se place dans un contexte difficile pour les stations de ski romandes. Depuis 10 ans, la fréquentation des domaines skiables suisses s'inscrit en baisse (Observatoire Valaisan du tourisme, 2012), et de nombreuses récentes problématiques n'arrangent pas la situation. On peut citer la crise économique qui touche l'Europe depuis 2008, qui freine la consommation et le budget des familles pour les vacances ou encore des récentes votations comme la « Lex Weber », qui limite la construction de résidences secondaire à maximum 20% par communes.

La concurrence avec les pays voisins comme notamment l'Autriche ou la France, s'est aussi accrue, soutenue par le franc fort et le taux plancher fixé la banque nationale Suisse (CHF 1.20.- pour 1 euro). Ces mesures pèsent sur la fréquentation des stations suisse, et il est devenu aujourd'hui pour de nombreuses personnes trop cher de passer ses vacances en Suisse.

D'autres problématiques, comme le vieillissement des installations pour les sociétés de remontées mécaniques, qui constitue une lourde charge pour ces dernières (Observatoire Valaisan du tourisme, 2012), sont aussi à prendre en compte, tout comme le problème de la relève générationnel et du vieillissement des skieurs.

L'analyse PESTEL ci-dessous (tableau 1) met en lumière le contexte actuel dans lequel évoluent les stations de ski de Suisse romande et permet d'envisager les défis à relever pour le futur.

Tableau 1 - Analyse PESTEL des stations de ski de Suisse romande

Politique	Economique	Social	Technologie	Ecologie	Législation
Référendums	Crise économique, inflation	Vieillessement des skieurs	Nouveaux moyens de communication	Respect de l'environnement	Nouvelles lois, normes
Votations populaires	Franc fort, pouvoir d'achat	Renouvellement générationnel	Nouveaux supports de publicité	Association de défense de la nature	LEX WEBER
Décrets du Grand Conseil	Renouvellement des installations	Tendances, modes	Innovations technologiques	Météo et climat	LEX KOLLER
	Concurrence étrangère			Énergies propres	
	Fusion des opérateurs			Recyclage	
	Attractivité de la saison d'été				
	Ouverture du capital aux investisseurs privés				

Source : « Données de l'auteur »

Sous « Politique » on retrouve les éventuels nouveaux référendums ou votations populaires qui peuvent avoir une bonne ou mauvaise incidence sur les stations de ski ainsi que les éventuels décrets du Grand Conseil valaisan.

Sous la rubrique « Economie » se trouve des aspects tel le franc fort, la crise économique, le renouvellement des installations des remontées mécaniques ou encore la concurrence étrangère. On y trouve aussi des aspects tels que les différentes fusions entre opérateurs et remontées mécaniques, l'ouverture au capital des remontées mécaniques de la part d'investisseurs privés.

D'un point de vue social, les stations connaissent ces dernières années un vieillissement de leur clientèle, les skieurs sont devenus plus vieux et la génération future est moins adepte du ski que par le passé. Les effets de mode et de tendance influencent aussi les politiques des stations.

La case « Technologie » concerne toutes les nouvelles innovations de ces dernières années, d'un point de vue marketing, qui doivent aujourd'hui être prise en compte par les stations. On peut citer par exemple les réseaux sociaux ou les plateformes de vidéos en ligne. Ce travail se concentre sur cette dimension.

La case « Ecologie » regroupe les aspects auxquels une station doit porter attention, en terme de protection de la nature et de respect de l'environnement. La météo est aussi un facteur très important pour une station de ski.

La dimension « Législation » concerne tous les aspects de lois qui peuvent influencer une station de ski, comme par exemple la loi « Lex Weber<sup>1</sup> » qui interdit la construction de résidences secondaires dans des communes ayant atteint le seuil de 20% de résidences secondaires déjà implantées. Ceci demande de la part des stations un remaniement de leur stratégie touristique. La loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger<sup>2</sup> (LFAIE), aussi appelée « Lex Koller », qui limite l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger affecte aussi les stations de ski de Suisse romande.

Ces dix dernières années constituent un grand changement en termes de moyens de communication et de promotion dans les stations de ski romandes. Les réseaux sociaux et le web marketing sont devenus des importants canaux de promotion et de contact avec les clients pour les stations de ski.

## **1.2. Mandat et objectifs**

Le mandat de ce travail consiste à étudier et à enquêter sur les perspectives d'adoption de la *Gamification* dans les différentes stations de ski romandes.

L'objectif principal est de pouvoir présenter avec précision, les perspectives d'adoption de la *Gamification* dans les différentes stations de ski de Suisse romande et de proposer une typologie des stations, qui démontre lesquelles sont le plus favorable à l'adoption de cette innovation. Ce travail permettra de situer la *Gamification* dans le paysage du tourisme hivernal en Suisse romande.

---

<sup>1</sup> <http://www.are.admin.ch/themen/raumplanung/00236/04094/index.html?lang=fr>

<sup>2</sup> <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19830373/index.html>

### **1.3. Structure du rapport**

Ce travail est découpé en plusieurs parties distinctes. Dans un premier temps, il s'agit d'expliquer les différents concepts et théories sur lesquels se base ce rapport. Le concept de *Gamification* est expliqué en premier, suivi d'exemples concrets. Le lien entre le marketing et la *Gamification* est ensuite expliqué, suivi de l'utilité d'appliquer cette dernière. En dernier sont présentés quelques chiffres sur les jeux vidéo et la *Gamification*, ainsi que le concept de la *Gamification* dans les stations de ski de Suisse romande. L'objectif de cette première partie est de se familiariser avec le concept de *Gamification*, d'en comprendre les applications concrètes possibles et d'en présenter le lien qui existe avec le marketing. L'objectif de ce travail étant d'étudier les perspectives d'adoption de la *Gamification*, une analyse approfondie de ce concept était nécessaire.

La partie suivante du rapport présente les points principaux de la théorie de diffusion des innovations d'Everett Rogers. Quatre parties de sa théorie y sont expliquées. Nous avons jugés utile de présenter ces quatre parties, car elles expliquent avec précision : comment se passe le processus de décision d'une innovation ; quels sont les attributs qu'une innovation doit avoir afin d'avoir le plus de chances d'être adoptée ; les différentes catégories d'adoptants ; la théorie du taux d'adoption. Cette théorie permet de mieux comprendre quelles qualités une innovation doit avoir pour qu'elle soit adoptée par des adoptants différents, et elle explique comment se passe ce processus. L'objectif de cette partie est de pouvoir démontrer et comprendre quels attributs la *Gamification* doit avoir afin qu'elle soit adoptée avec succès. La typologie des stations se basera aussi sur des aspects de la théorie de Rogers.

La troisième partie du rapport expose un aperçu des pratiques marketings actuellement appliquées dans certaines stations de ski de Suisse romande. Pour cette partie, des entretiens qualitatifs ont été menés afin de pouvoir expliquer au mieux le fonctionnement marketing de certaines stations. Un objectif de cette partie est de cerner le fonctionnement marketing dans les stations aujourd'hui ainsi que d'avoir un aperçu sur les pratiques web marketing dans les stations. Un autre objectif de cette partie est de servir de base solide pour le développement du questionnaire qui sera envoyé par la suite dans les stations. L'intérêt de cette partie est de démontrer ce qui se fait actuellement, et d'avoir un premier aperçu de l'ouverture face aux nouvelles technologies dans certaines stations.

Le point suivant du rapport expose l'analyse du questionnaire distribué dans les différentes stations de ski qui ont acceptées d'y répondre. Cette partie permet de mettre en avant des tendances, et elle permet aussi de mettre ces résultats en relation avec la théorie de diffusion des innovations. Cela permettra de construire la typologie des stations. L'objectif de cette partie est tout d'abord l'analyse des réponses du questionnaire, et la mise en relation des ces résultats avec les différents points de la théorie de diffusion des innovations. L'intérêt de cette partie est de démontrer les perspectives d'adoption de la *Gamification* dans les différentes stations.

L'avant-dernier point du rapport consiste en une analyse des réponses du questionnaire à l'aide de la méthode des réseaux bayésiens. Cette méthode a été choisie car elle permet de faire des simulations et des modélisations de scénarios différents, tout en ayant un faible volume d'individus dans l'analyse. L'objectif de cette partie est de modéliser et d'imaginer différents scénarios qui influencent l'adoption de la *Gamification* afin de voir quelles variables et quelles caractéristiques offrent le plus de probabilité à la *Gamification* d'être adoptée.

Pour finir, le dernier point du rapport propose le classement et la typologie des stations en fonction de leur perspective d'adoption de la *Gamification*, ainsi qu'une conclusion. L'objectif de cette partie est de répondre aux attentes du mandant et de pouvoir répondre à la question de la perspective d'adoption de cette innovation.

## **1.4. Méthodologie**

Afin de réaliser ce travail, une collecte de données qualitatives concernant le marketing, les nouvelles technologies de communication, la *Gamification*, et le web marketing a été effectuée auprès des offices de tourisme des différentes stations ainsi qu'auprès de divers contacts qui travaillent dans les stations de ski.

Ces différentes données collectées ont permis, par la suite, à l'aide de l'outil « Google formulaire<sup>3</sup> », d'élaborer un questionnaire de 30 questions. Le lien pour ce questionnaire fut envoyé dans les différents offices de tourisme de Suisse romande, ainsi qu'auprès des contacts noués dans les stations lors de la phase précédente. Le questionnaire a été laissé en ligne pendant un mois, et de nombreuses relances ont été envoyées dans les différentes stations pendant cette même période.

Après la récolte des réponses, une présentation graphique et une analyse des réponses fut menée à l'aide de l'outil « Google formulaire » et « feuilles de calcul Google ». Ensuite, l'analyse statistique à l'aide des réseaux bayésiens fut réalisée à l'aide du logiciel « GeNIe 2.0<sup>4</sup> ».

Pour finir, la théorie de diffusion des innovations de Rogers a aidé à la proposition d'une typologie des stations.

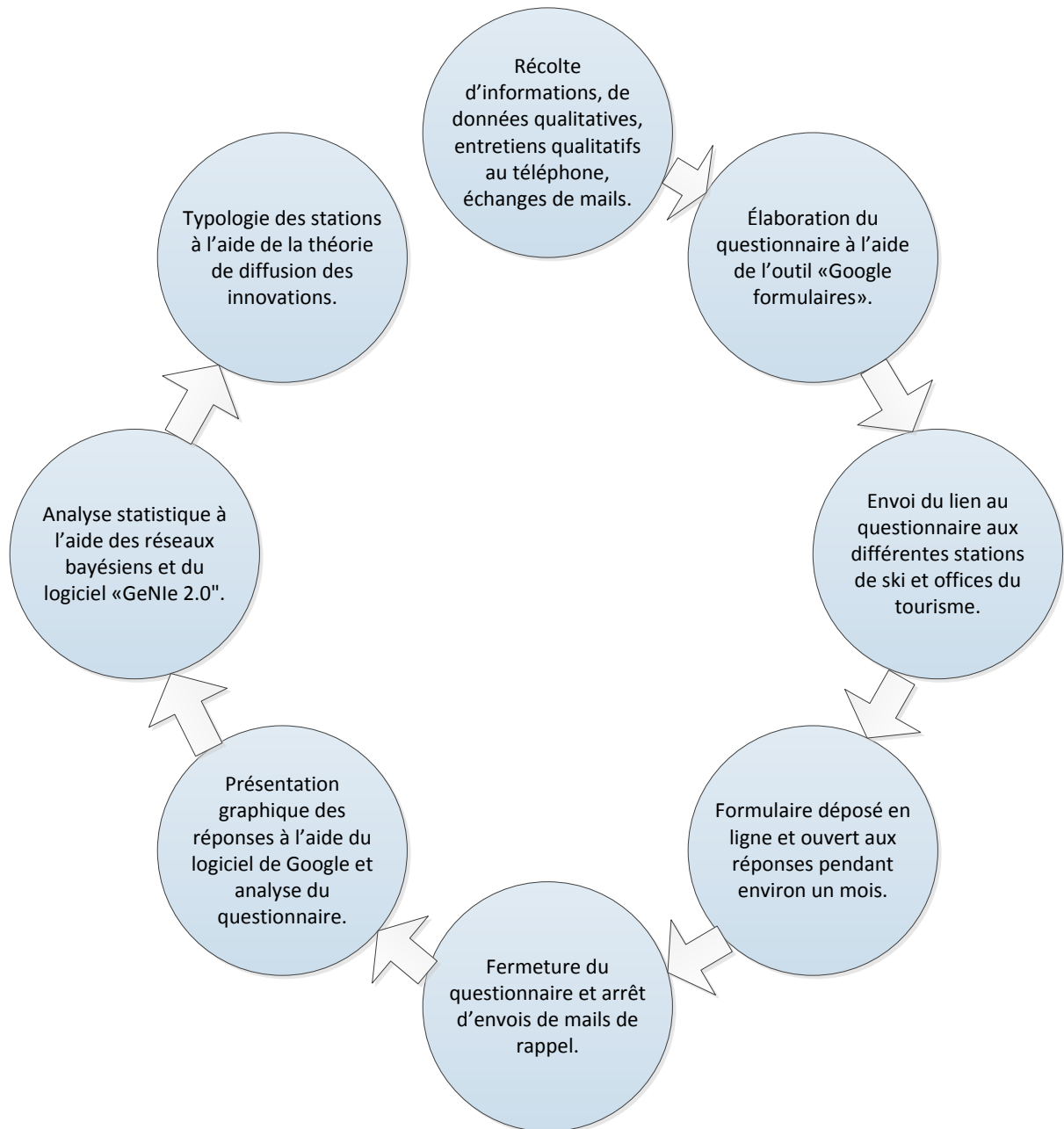
---

<sup>3</sup> <https://support.google.com/drive/answer/87809?hl=fr>

<sup>4</sup> <http://genie.sis.pitt.edu/index.php/downloads>

La figure 1 ci-dessous résume les différentes étapes.

Figure1 - Méthodologie



Source : « Données de l'auteur »

## 2. La Gamification

### 2.1. Introduction au concept

La *Gamification* (ludification en français) est un terme récent, encore peu répandu en Suisse, mais qui connaît un certain succès aux Etats-Unis. Ce terme est apparu pour la première fois en 2008 et commence à s'imposer dans les milieux « des nouvelles technologies ».



La première conférence internationale sur la *Gamification* a eu lieu en janvier 2011 à San Francisco (Gamification Summit, 2011). Trois autres se sont tenues ces deux dernières années outre-Atlantique. Malgré le peu d'études faites sur ce sujet à ce jour, il existe plusieurs définitions assez proches de la *Gamification*.

La *Gamification* repose beaucoup sur la proposition suivante : « *l'homme possède une prédisposition humaine naturelle pour le jeu* » (Paley, 2012, p. 10). La *Gamification* propose des mécanismes dans le but de motiver l'utilisateur (Paley, 2012, p. 33), de stimuler l'engagement ou encore de réaliser des tâches peu motivantes.

Par exemple l'application «Babble Planet» (Babbleplanet: Apprends à parler anglais en t'amusant!, 2013) permet aux enfants d'apprendre l'anglais, d'améliorer leur prononciation, d'évoluer dans le jeu et de défier des autres joueurs du monde entier, tout en s'amusant. Les jeux qui ont pour but de nous apprendre quelque chose et qui sont souvent utilisés dans des domaines pédagogiques sont appelés « serious games » (jeux sérieux en français). « Ces jeux sérieux ont des effets reconnus sur l'engagement » (Simac-Lejeune, 2012, p. 1). Il n'y a toutefois pas que dans le domaine pédagogique que le recours à des formes de jeu peut être utilisé.

Le concept de la *Gamification* repose sur le principe qu'il est possible d'ajouter une certaine forme de jeu à des applications ou des contextes qui à la base ne sont pas des jeux. Comme on peut le voir sur la figure 2 ci-dessous, il est par exemple possible d'appliquer de la *Gamification* au domaine de la publicité, de la santé, du management, des actualités, des sites web, du commerce, des réseaux sociaux ou encore des ressources humaines.

Figure 2 - Domaines de la Gamification

SECTEURS	
 Santé / bien-être	 Média / Publicité / Edition
 Commerce / E-commerce	 Loisir / Divertissement
 Ressources Humaines	 Etc...
ORGANISATIONS	
 Entreprises	 Associations
 Administrations Publiques	 Sites / Réseaux Sociaux
 ONG	 Etc...

Source : (Games, gamification-pour-qui, 2011)

Grâce aux nouvelles technologies mobiles comme les Smartphones ou tablettes tactiles, et via des applications téléchargeables, le jeu s'insère fortement dans notre vie de tous les jours. Les derniers chiffres concernant le nombre de joueurs (11 millions de joueurs en France en 2000, et plus de 27 millions en 2012) ainsi que le nombre d'heures passées à jouer (+21% de croissance entre 2011 et 2012 en France), ont fortement progressé ces dernières années, soutenu par les nouvelles formes de communication (Le boom des jeux vidéo en ligne: une opportunité pour les annonceurs., 2012).

L'institut Gartner<sup>5</sup>, prédit que 70% des grandes entreprises auront une application « gamifiée » d'ici 2014 (Gartner, 2011). Mais il dit aussi que 80% de ces applications seront des échecs (Lunden, 2012). De nombreuses startups se sont lancées dans la *Gamification* et proposent à leurs clients de « gamifier » leurs sites Internet ou leurs applications (Paley, 2012, p. 11).

La figure 3 ci-dessous montre comment fonctionne le concept de *Gamification* et reflète ce que propose certaines startups. En premier, il faut choisir dans quel secteur la *Gamification* doit s'appliquer, puis définir un objectif, et « gamifier » le tout. Les résultats sont multiples et vont de la fidélisation de la clientèle aux citoyens respectueux.

<sup>5</sup> <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>



Figure 3 - Fonctionnement de la Gamification



Source : (Games, elgamificator, 2011)

La *Gamification* repose aussi sur d'autres points tels que l'esprit de compétition, l'attrait de l'humain pour les récompenses, le dépassement de soi-même, le sentiment de réussite et l'interaction entre les joueurs. Un lien fort existe entre la *Gamification* et le marketing (Paley, 2012, p. 15). Ceci s'explique entre autre par le fait qu'un des objectifs de la *Gamification* est d'influencer les clients à adopter certains comportements (Paley, 2012, p. 10).

« Les exemples de *Gamification* réussie sont rares » (Romain, 2012), mais certains connaissent un grand succès, comme par exemple les applications « Nike+ » ou « Foursquare », qui figurent parmi les exemples les plus cités d'une *Gamification* réussie (Romain, 2012).

Beaucoup de tentatives de *Gamification* échouent et ne retiennent pas longtemps l'attention de l'utilisateur. D'autres tombent dans la « pointification » (expliqué plus bas dans ce travail) et ne réussissent pas à retenir l'utilisateur, qui abandonne rapidement l'application à cause de son ennui ou son manque d'immersion.

## 2.2. Définitions de la Gamification

Il existe plusieurs définitions de la *Gamification*, certaines d'entre elles proviennent de publications scientifiques, d'autres sont des citations de personnalités du milieu des jeux vidéo et certaines proviennent de sites Internet dédiés à la *Gamification* ou aux jeux vidéo.

La notion de *Gamification* a été définie par le « Gamification Summit » comme « l'utilisation de mécanismes de jeu et de raisonnements ludiques dans des secteurs non ludiques pour attirer les utilisateurs et résoudre des problèmes » (What is Gamification?, 2011).

Amy Jo Kim, une spécialiste des communautés en ligne, donne cinq caractéristiques principales de la *Gamification* (cité dans Simac-Lejeune, 2012, p. 1) :

- Collectionner (par exemple des badges) ;
- Gagner des points ;
- Intégrer un mécanisme de rétroaction (*feedback*) ;
- Encourager les échanges entre les joueurs (côté social);
- Permettre la personnalisation du service.

Pour Gabe Zichermann, l'organisateur des « Gamification Summit » et co-auteur des livres « Game-Based Marketing » et « Gamification by design » (GUERNALEC, 2011), l'objectif de la *Gamification* est « l'augmentation de l'accessibilité et de l'usage d'applications, en s'appuyant sur la prédisposition humaine au jeu » (cité dans Simac-Lejeune, 2012, p. 1).

Le processus de *Gamification* repose donc sur des principes d'insérer dans la vie réelle, des mécaniques ou dynamiques provenant du domaine des jeux (Simac-Lejeune, 2012, p. 1). Ces mécaniques sont :

- Des points (qui permettent la gratification, maintiennent la motivation, encouragent l'achèvement) ;
- Des niveaux (qui permettent l'obtention d'un statut, qui encouragent à monter de « *level* » et de progresser) ;
- Des challenges (qui permettent la réalisation, permettent à l'utilisateur de gagner des points) ;
- Des badges (qui stimulent la créativité) ;
- Des classements (qui créent la compétition) ;
- Des dons ou des échanges (qui favorisent l'altruisme).

La figure 4 ci-dessous sont exposés des attributs de la Gamification.

Figure 4 - Attributs de la Gamification



Source : (romain, 2013)

Seth Priebatach, créateur de la société SCVNGR, une société de création de jeux pervasifs<sup>6</sup> sur Smartphone, propose d'autres caractéristiques de la *Gamification* (Sussan, 2011) :

- Le rendez-vous dynamique (se présenter au bon moment et au bon endroit dans des lieux virtuels spécifiques selon un rythme précis) ;
- Le statut (classements, permettre aux utilisateurs de faire partie des meilleurs, forme de reconnaissance) ;
- La progression dynamique (suppose une série de réalisations progressives jusqu'à atteindre l'objectif, des barres de progression) ;
- Le processus de découverte collective (une communauté qui travaille ensemble pour remporter un défi) (Sussan, 2011).

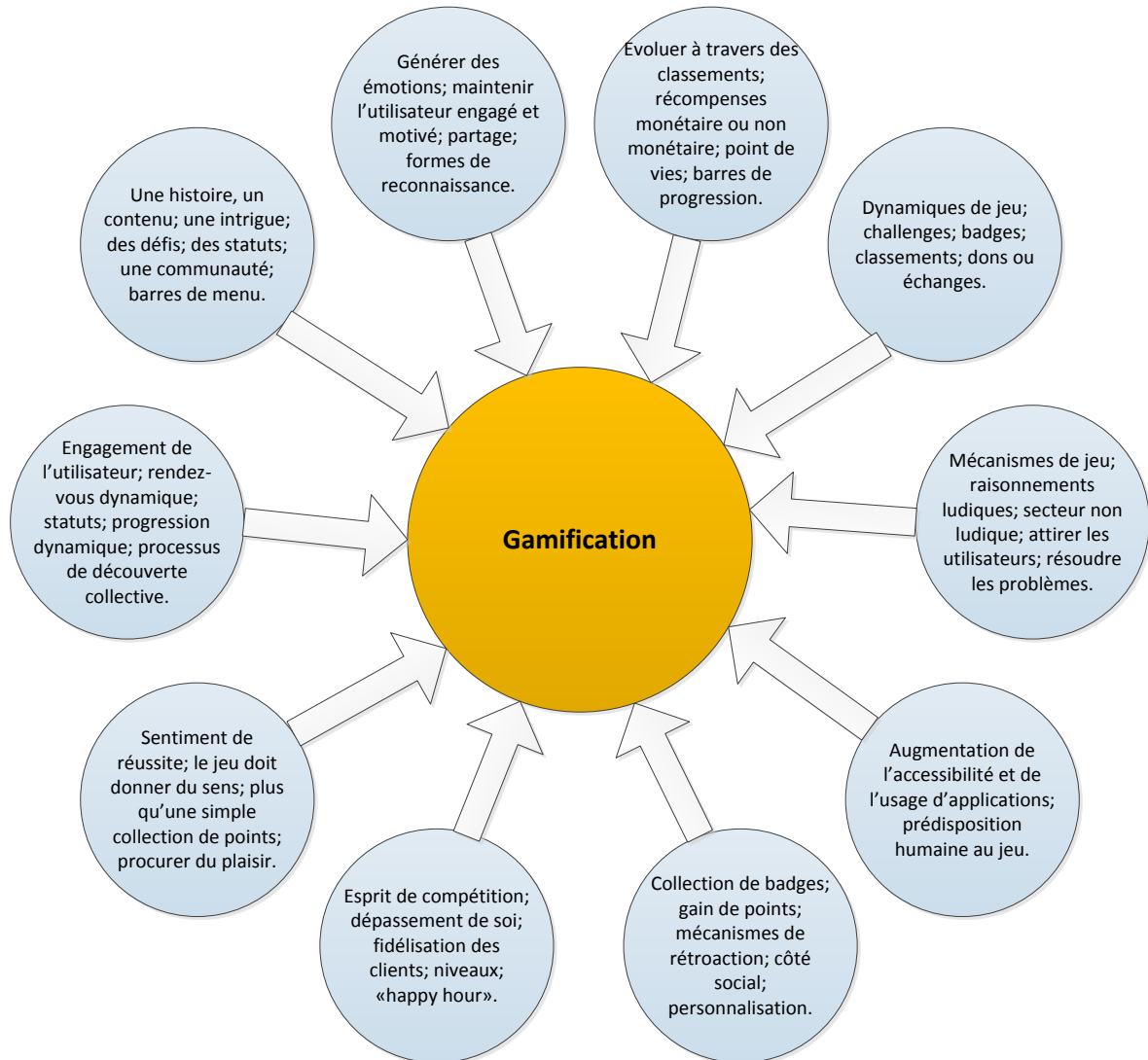
Même si il existe encore beaucoup de définitions supplémentaires de la *Gamification*, on retrouve certains points communs dans beaucoup de définitions, comme par exemple les notions de gagner des points, d'évoluer à travers des classements ou des niveaux, d'avoir la possibilité d'échanger avec d'autres joueurs, un côté social et de communauté, ainsi que des récompenses et la collection de badges. On trouve aussi des notions de point de vies, de barres de progression, de barres de menu, et des « effets happy hour ». « La *Gamification* n'est pas un jeu, c'est un service stimulé par des mécanismes de jeu » (Simac-Lejeune, 2012, p. 1).

<sup>6</sup> Un jeu vidéo pervasif est un jeu vidéo qui intègre des interfaces émergentes (réseau sans fil, géolocalisation, capteurs) afin de créer une expérience de jeu qui combine des éléments des mondes réels et virtuels.

Pour résumer, *Gamification* signifie donc une insertion, une utilisation, une application de mécanismes, de dynamiques, d'éléments de jeu dans des domaines et des contextes hors-jeu.

La figure 5 ci-dessous démontre les différentes caractéristiques de la *Gamification* et assemble des notions de différentes définitions.

Figure 5 - Caractéristiques de la Gamification



Source : « Données de l'auteur »

### **2.3. La pointification**

La « pointification » fait partie des côtés négatifs de la *Gamification*. Elle consiste en le fait de proposer aux utilisateurs un « jeu » dont le but est simplement d'amasser et d'accumuler des points. « Il s'agit d'un système qui se résumerait à distribuer aux joueurs des points et des badges, des trophées, en fonction de leurs actions » (Daniel, *La ludification de la ville.*, 2010-2011, p. 10).

La « pointification » est de la mauvaise *Gamification*. Il s'agit par exemple de *Gamification* qui ne raconte aucune histoire et dont les notions de jeu sont fortement limitées. Ce type de « jeu » est en règle générale vite abandonné par l'utilisateur. Un jeu « pointifiant » n'est pas motivant, ni entraînant et il n'y a pas suffisamment d'immersion dans le jeu pour retenir son utilisateur.

Ian Bogost (about me, 2013), concepteur primé, philosophe médias, professeur et chercheur à l'institut de technologie de Géorgie (USA), a voulu dénoncer le système de « pointification ». Il a pour cela créé une application sur le réseau social Facebook. Cette application, sous forme de petit jeu s'appelle « Cow Clicker » (cowclickification, 2011). Les utilisateurs devaient cliquer sur une vache toutes les six heures et ainsi gagner des « mooney », une monnaie virtuelle utilisable uniquement dans le jeu et qui ne vaut rien dans la vie réelle (cowclickification, 2011). Le fait de devoir cliquer sur la vache toutes les six heures est un exemple de rendez-vous dynamique, une caractéristique souvent retrouvée dans la *Gamification*. En quelques mois, ce jeu connu un certain succès et plus de 50'000 personnes ont cliqué sur la vache (cowclickification, 2011). Ce jeu satirique est censé dénoncer et montrer l'exemple de tout ce qu'il ne faut pas faire si l'on souhaite proposer de la *Gamification*.

### **2.4. Serious games**

Tout comme pour la *Gamification*, il existe plusieurs définitions des « serious games » ou jeux sérieux. « Dans ses travaux, Alvarez définit les « serious games » comme des logiciels combinant une intention sérieuse de type pédagogique, informative, d'entraînement avec des formes ludiques » (cité dans Simac-Lejeune, 2012, p. 1).

Les jeux sérieux sont des jeux qui ont pour but d'apprendre quelque chose à la personne qui y joue. On les retrouve dans des domaines qui ne font pas partie du domaine des loisirs, comme la formation, l'éducation ou encore la thérapie. Comme cité plus haut, les jeux sérieux peuvent par exemple être utilisés pour apprendre une nouvelle langue aux enfants (l'exemple de « Babble Planet »). Les mécaniques de jeu insérées dans ce type de logiciel permettent de rendre plus amusant la tâche. Les jeux sérieux ont pour but de motiver et de rendre plus amusant des tâches qui à la base ne sont pas très motivantes.

## 2.5. Exemples concrets de Gamification

Il existe un certain nombre d'exemples de *Gamification* auquel nous sommes souvent confrontés sans parfois même nous en rendre compte. Beaucoup d'entreprises mondialement connues utilisent la *Gamification* pour communiquer avec leurs clients, faire la promotion de leurs produits, ou fidéliser leur clientèle. La figure 6 ci-dessous nous montre quelques entreprises qui utilisent la *Gamification*.

Figure 6 - Sociétés qui utilisent la Gamification



Source : (romain, 2013)

On peut par exemple citer des entreprises comme Nike, Coca-Cola, E-Bay, Samsung, Danone, Universal, Mcdonald's ou encore France Télévisions (Saulem, 2013).

Certaines entreprises utilisent depuis longtemps des mécanismes tirés du monde du jeu dans leur stratégie, bien avant que le terme *Gamification* ne fasse son apparition. Les programmes de fidélité des compagnies aériennes, les systèmes de miles<sup>7</sup> en sont un bon exemple. À chaque vol ou achat de prestation auprès de la compagnie ou d'un de ses partenaires, cette dernière distribue des points (ou miles) que l'on peut accumuler et par la suite dépenser contre d'autres vols. L'objectif de cette démarche est la fidélisation du client à long terme. La distribution de points consiste en la base de ces systèmes.

On retrouve aussi ces programmes de fidélité et de systèmes de points dans d'autres domaines comme par exemple dans le domaine de la grande distribution. Le système de points cumuls de la Migros<sup>8</sup> en est un bon exemple.

La figure 7 ci-dessous expose d'autres noms de sociétés qui utilisent la *Gamification*, comme par exemple le jeu sur Facebook « Farmville » ou encore la chaîne multinationale de café « Starbucks coffee ».

<sup>7</sup> <http://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/ch/program?l=fr&cid=18003>

<sup>8</sup> <http://www.migros.ch/cumulus/fr.html>

Figure 7 - Entreprises qui "gamifient"



Source : (Games, elgamificator, 2011)

Dans le domaine de la santé on trouve aussi de la *Gamification*. L'application « Discovery Vitality » (Discovery, 2013), basée sur un système de points, incite ses utilisateurs à adopter un mode de vie et des pratiques saines (Rossouw, 2012, p. 2). En fonction du nombre de points obtenus, des récompenses sont distribuées aux utilisateurs. On peut par exemple gagner des réductions sur des billets de cinéma ou d'avions ou même obtenir des remises sur ses primes d'assurance (Rossouw, 2012, p. 2). Ce système possède plusieurs avantages. Tout d'abord, il pousse les gens à adopter des habitudes saines mais il permet surtout aux assureurs de profiter des données de leurs clients concernant leurs habitudes de vie (Rossouw, 2012, p. 2). Sans offrir des récompenses en échange, il est peu probable que les clients communiquent leurs données personnelles sur leurs habitudes et leurs pratiques de vie. L'assureur se sert donc de la *Gamification* pour récolter des précieuses données de ses utilisateurs.

La figure ci-dessous illustre un autre exemple de *Gamification* original. Il s'agit de l'application sur Facebook appelée « Opower ». Cette application permet aux consommateurs de comparer leur consommation d'électricité avec celles de leurs voisins par exemple (Gouzik, 2012). Cette application rend ludique l'économie d'énergie (Gouzik, 2012).

Figure 8 - OPower



Source : (romain, 2013)

Un autre exemple de *Gamification* réussie est le jeu « Monopoly Mcdonalds » qui se déroule pendant un certain temps dans les restaurants Mcdonalds<sup>9</sup> de Suisse. Ce jeu concours basé sur le jeu monopoly consiste à amasser des petits tickets représentant un lieu en Suisse. En fonction du ticket amassé lors de l'achat de la nourriture ou en fonction d'une certaine combinaison de tickets,

<sup>9</sup> <http://www.mcdonalds.ch/fr/>

des récompenses peuvent être gagnées. Ces récompenses peuvent être monétaires ou non monétaires. Des bons dans les restaurants Mcdonalds peuvent aussi être gagnés. Ce jeu concours a pour but de fidéliser la clientèle et de renforcer l'engagement des clients envers le restaurant, en les poussant à revenir plus souvent afin de collectionner plus de tickets. Mcdonalds a « gamifié » la restauration.

On peut voir à travers ces quelques exemples ci-dessus, que la *Gamification* est déjà présente dans notre vie de tous les jours, sans que nous nous rendions forcément compte qu'il s'agit vraiment de *Gamification*.

On peut aussi considérer que d'une certaine manière les systèmes de notes à l'école sont de la *Gamification*. Les notes à l'école sont basées sur un mécanisme de jeu, un simple système de points, qui motive et encourage à toujours faire mieux car faire une bonne note permet de jouir d'une forme de reconnaissance. Cette reconnaissance doit pousser à toujours faire mieux car on veut retrouver ce sentiment d'accomplissement et de reconnaissance. Il s'agit donc de *Gamification* basé sur un simple système de points.

Dans d'autres domaines comme l'armée par exemple, on retrouve aussi des caractéristiques de la *Gamification*. Le système de grades en est un bon exemple. Monter en grade à l'armée permet de jouir d'une plus grande autorité, d'avoir plus de pouvoir et cela augmente l'estime de soi. Avoir un grade élevé permet aussi de jouir de reconnaissance de la part des soldats moins gradés ainsi que d'autres personnes. Le système de grade motive le soldat et le pousse à se surpasser car il aspire comme tout être humain à de la reconnaissance de la part des autres et de son entourage. La récompense est monétaire, avec un plus grand salaire ainsi que non monétaire, le pouvoir. L'armée joue donc sur l'estime de soi et la reconnaissance pour pousser ses hommes à se surpasser. Les grades sont comparables au système de badges à amasser ou de statuts, que l'on retrouve dans de nombreuses applications de *Gamification*.

Ci-dessous sont présentées plus en détail quelques applications qui permettent de mieux comprendre le fonctionnement de la *Gamification* et qui exposent son vaste champ d'application possible. Les nouvelles technologies de communication, comme par exemple les Smartphones servent le plus souvent de plateforme pour ces applications. Cette série d'exemples permet aussi de voir si certaines d'entre elles, ou des concepts similaires, seraient applicable dans une station de ski en Suisse romande.

### **2.5.1. L'application « Epic Win »**

L'application « Epic Win » (Rexbox & SuperMono, 2013) est une application pour iPhone dans laquelle il faut entrer certaines tâches de la vie quotidienne, comme par exemple passer l'aspirateur, et plus vite on réalisera cette tâche, plus on gagne de points. Le jeu dans cette application est basé sur le temps et chaque tâche donne droit à un nombre de points. Gagner des points permet de faire évoluer son avatar, son personnage virtuel (ARTE, 2012).



Ce type d'application permet de transformer les tâches de la vie quotidienne, qui sont souvent ennuyeuse et pas très motivante, en une partie de plaisir et permet à son utilisateur d'être plus productif. On retrouve dans cette application deux caractéristiques typiques de la *Gamification* : gagner des points et accéder à un niveau supérieur, évoluer (ce qui motive l'utilisateur à jouer souvent).

Dans cet exemple, la *Gamification* est appliquée dans le but de rendre plus ludique des tâches et situations ennuyantes. Dans le cadre d'une station de ski, on pourrait imaginer un concept similaire, qui transforme par exemple des instants ennuyeux comme les files d'attente en une activité plus ludique.

## 2.5.2. L'application « Foursquare »

L'application « Foursquare » est un réseau local géolocalisé, nécessitant un Smartphone avec une puce GPS (Daniel, La ludification de la ville., 2010-2011, p. 20). Cette application connaît un certain succès outre-Atlantique, alors qu'elle n'est encore que peu développée en Suisse. Le concept de « Foursquare » est basé sur des « check-in », qui permettent de partager sa position géographique avec ses amis (Daniel, La ludification de la ville., 2010-2011, p. 20).

On peut par exemple partager sa position géographique, via le bouton « check-in », lorsqu'on se trouve dans un bar, un restaurant, un théâtre, une discothèque, un cinéma ou n'importe quelle autre structure.

En plus de ce « check-in », l'application permet à l'utilisateur d'ajouter une photo, du plat qu'il mange par exemple, et d'y attacher un commentaire (Daniel, La ludification de la ville., 2010-2011, p. 20). « Si un utilisateur se rend souvent au même endroit et y fait de nombreux « check-in », il devient « *mayor* » (maire) de cet emplacement » (Daniel, La ludification de la ville., 2010-2011, p. 20). Si la structure chez laquelle il est « *mayor* » se trouve aussi sur « Foursquare », l'utilisateur a alors droit à des offres spéciales, comme par exemple des promotions sur certains produits (Daniel, La ludification de la ville., 2010-2011, p. 20).

L'application propose aussi un système de points et de badges qui permettent à l'utilisateur de concurrencer ses amis (Paley, 2012, p. 19), c'est le côté social de l'application. Les badges sont gagnés lorsque par exemple un utilisateur franchi un certain nombre de « check-in » ou lorsque il visite divers lieux dans la vie réelle (Daniel, La ludification de la ville., 2010-2011, p. 20). « Foursquare » mélange ce côté social, avec la possibilité de voir où se trouvent ses amis, et ce côté jeu, avec le système de points et de badges à collecter qui motivent les utilisateurs à s'engager fréquemment avec le service de « check-in ».

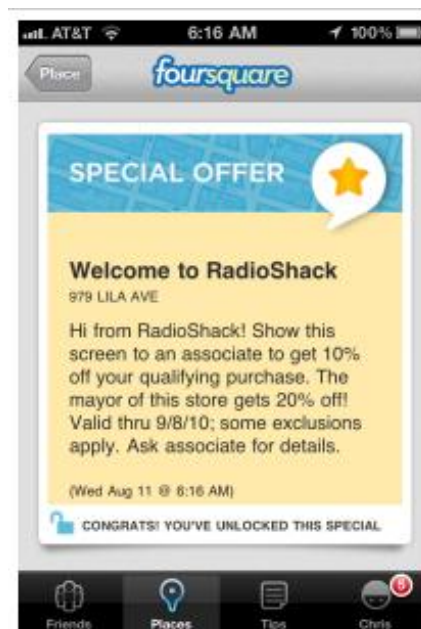
« Foursquare » est aussi un formidable outil marketing et de promotion. En partageant sa position avec ses amis sur les réseaux sociaux (Twitter ou Facebook par exemple), l'utilisateur fait

la promotion de l'établissement dans lequel il se trouve. Les promotions ou rabais qui sont offerts en récompense le motive à faire cela.

L'exemple de « Radioshack », une chaîne de vente de composants et d'équipements électroniques (RadioShack - Let's Play, 2013) aux Etats-Unis, est un exemple d'une application concrète de Foursquare. « Radioshack » a proposé en 2010 un système de promotion via « Foursquare ».

Comme on peut le voir sur la figure 9 ci-dessous, chaque client qui faisait un « check-in » dans un des magasins de la chaîne, recevait un rabais de 10% sur son achat et le « mayor » obtenait 20% de rabais (ElGamificator, 2013). À partir d'avril 2011, chaque personne qui faisait son « check-in » pour la première fois dans un magasin « Radioshack » recevait un rabais de 20% (ElGamificator, 2013).

Figure 9- Foursquare et Radioshack



Source : (ElGamificator, 2013)

L'application « Foursquare » est parfaitement adaptable à une station de ski de Suisse romande. N'importe quel service ou établissement présent dans une station de ski peut utiliser cette application dans le cadre de sa publicité. Utiliser cette application permet aussi de dégager une image jeune de son établissement, de mieux cibler la clientèle jeune et de les ramener dans les stations de ski. Les Smartphones étant aujourd'hui fortement implémenté dans le paysage Suisse, « Foursquare » est une opportunité à saisir pour les stations de ski.

Il est à noter tout de fois que dans certains travaux, « Foursquare » est plus placé dans le domaine de la « pointification » que dans celui de la *Gamification* (Daniel, La ludification de la ville., 2010-2011, p. 21) principalement à cause de son côté « simple récolte de points et de badges » ainsi que de son côté ludique restreint.

### 2.5.3. L'application « Farmville »

« Farmville est un jeu minimal, social, occasionnel, avec des règles minimales et à caractère immersif disponible sur le réseau social Facebook » (Sussan, 2011). Il s'agit d'un jeu avec une forte implication avec le réel car ce jeu vous oblige à revenir dans le jeu très régulièrement si on ne veut pas que ses récoltes pourrissent et dépérissent.

Cette application est fortement basée sur ce qu'on appelle les « rendez-vous dynamiques », qui force les gens à revenir dans le jeu à des intervalles régulières. Des millions de personnes jouent à « Farmville » (Sussan, 2011). Il s'agit d'une application très populaire sur Facebook.

Les stations de ski pourraient s'inspirer du modèle de rendez-vous dynamique proposé dans « Farmville » afin de faire interagir les clients plus souvent avec certains établissements de la station. Il ne serait pas question de récoltes qui pourrissent mais par exemple de promotions à certaines heures régulières de la journée ou de la semaine. Les rendez-vous dynamique permettent de fidéliser la clientèle. « Farmville » est l'exemple parfait des rendez-vous dynamiques.

### 2.5.4. L'application « Nike+ »

Cette application est très populaire dans le monde de la *Gamification* et comme on peut le voir sur la figure ci-dessous, sa version pour la course à pied (« Nike+Running ») a été téléchargée plusieurs millions de fois.

Figure 10- Nikeplus Run



Source : (romain, 2013)

Le concept « Nike+ » englobe plusieurs applications comme « Nike+Running » ou « Nike+Basketball ». Le principe de ces applications sont les mêmes, elles « gamifient » l'activité sportive.

Les applications « Nike+ » se basent sur les technologies présentes dans les appareils multimédias, comme les puces GPS des Smartphones, et relèvent toutes sortes de données pendant la pratique de l'activité sportive. Après l'effort, l'utilisateur a la possibilité de consulter ces données, comme par exemple la distance parcourue ou les calories dépensées.

Les applications « Nike+ » contiennent des éléments typique de la *Gamification* comme des classements, des objectifs, des défis, ainsi que la possibilité de partager ses résultats avec ses amis sur les réseaux sociaux ou encore de défier ses amis (nike, 2013).

Nike essaie via cette application de rendre la pratique du sport plus motivante, plus ludique, plus engagé et plus sociale. Cette application permet aussi à Nike de créer une expérience avec sa marque, et lui permet par la même occasion de faire de la publicité auprès de l'utilisateur ainsi qu'auprès de ses amis, s'il partage ses résultats sur sa page Facebook par exemple. Nike renforce ainsi son positionnement auprès de l'utilisateur via son application, et se sert de la *Gamification* comme support.

Les stations de ski pourraient s'inspirer de ce type de *Gamification* pour rendre la pratique du sport dans la station plus ludique et plus social. Le succès de l'application « Nike+ » démontre tous le potentiel de ce genre de *Gamification*. Ce type d'application permet aussi de cibler une clientèle plus jeune qui a souvent besoin d'une certaine motivation supplémentaire pour pratiquer du sport. Cela permettrait de ramener des jeunes dans la station.

### **2.5.5. La campagne « CHOK » de Coca-Cola**

Cet exemple présente une campagne publicitaire à grand succès basée sur la *Gamification*. « Coca-Cola à mener l'été passé une campagne publicitaire originale baptisée « CHOK », qui fut le plus gros succès publicitaire de Coca-Cola en 35 ans » (Muletier, 2013). Tous les soirs à 22 heures était diffusé le même spot publicitaire de Coca-Cola, et pendant la durée du spot, les téléspectateurs qui avaient téléchargés l'application « Chok app » devaient secouer leur Smartphone pour tenter de remporter des prix, des jeux, des rabais ou d'autres récompenses virtuelles.

Les résultats de cette campagne furent immédiats. L'application fut numéro un de l'App Store dès le jour de sa sortie, et le spot publicitaire récolta plus de neuf millions de vues sur l'ensemble des supports (télévision, YouTube, cinémas, Weibo) (Hatalska, 2012). Le spot publicitaire pris une véritable dimension virale.

Coca-Cola a utilisé pour cette campagne plusieurs mécaniques de jeu comme par exemple le rendez-vous dynamique (tous les soirs à 22 heures), ou encore la possibilité de collectionner des

récompenses, qui poussent les gens à visionner de plus en plus le spot publicitaire pour compléter leur collection (Muletier, 2013).

Cette campagne est un bon exemple de ce que la *Gamification* permet de faire dans le cadre de publicités à la télévision. Les stations de ski qui proposent des publicités à la télévision pourraient s'inspirer de ce modèle pour attirer plus de clients dans la station en les attirant via des promotions. Faire participer son client à la publicité permet une forte interaction et il se sent plus concerné par la publicité. La *Gamification* ajoute une valeur ajoutée à la publicité et les stations de ski peuvent saisir cette opportunité dans le cadre de leur promotion TV.

### **2.5.6. L'application « Zombies Run »**

L'application pour Smartphone « Zombies Run » (Zombies, run!, 2013) ressemble à celle de Nike. Son objectif est aussi de « gamifier » la course à pied afin de la rendre plus motivante et plus amusante, mais « Zombies Run » rajoute un côté jeu audio à l'application.

Ce jeu met son utilisateur dans la peau d'un personnage virtuel dans un monde post apocalyptique et dont le but est de courir pour sauver sa peau (ARTE, 2012). Ce jeu est basé sur la géolocalisation. Le jeu contrôle et surveille si le joueur court vraiment (ARTE, 2012). Ce jeu pousse le coureur à se surpasser et le motive à améliorer ses performances, car si il ne court pas toujours plus vite, ou s'arrête, il sera rattrapé par la horde de zombies et aura perdu la partie. Le caractère immersif et les mécanismes de jeu permettent à l'utilisateur d'éviter l'ennui pendant son jogging. L'application propose des défis, des niveaux, la possibilité de partager son expérience et une communauté autour du jeu.

Cette application va encore plus loin que celle de Nike et démontre qu'il existe plusieurs moyens de « gamifier » une activité sportive. Les stations de ski pourraient s'inspirer de ce type de technique pour rendre la pratique du sport dans leur station plus ludique.

## **2.6. Marketing et Gamification**

Le marketing et la *Gamification* sont souvent liés ensemble, les exemples présentés plus haut le démontrent. La définition de la *Gamification* définie lors du « Gamification Summit », précise que la *Gamification* est, entre autre, un moyen pour attirer les utilisateurs (What is Gamification?, 2011). On peut donc affirmer que « gamifier » un service, peut être un outil pour attirer plus d'utilisateurs. On peut donc légitimement penser qu'il devrait être possible d'adapter ce concept dans tous les milieux qui utilisent le marketing, comme les stations de ski par exemple. La *Gamification* pourrait donc être un moyen pour les stations de ski d'attirer plus de gens dans les stations et aussi de les faire rester en station.

Certains sites spécialisés<sup>10</sup> affirment que la *Gamification* appliquée au domaine du marketing permet d'offrir des expériences-consommateur immersive, de fidéliser sa clientèle, d'être viral et de créer une communauté de consommateurs plus proche du produit ou du service. D'autres<sup>11</sup> affirment que dans le domaine du marketing la *Gamification* permet de générer des bases de données, d'extraire des statistiques, d'exposer la marque et de récupérer des informations sur les consommateurs. Toutes ces caractéristiques sont susceptibles d'intéresser les stations de ski. Les bases de données et les statistiques par exemple permettent aux stations d'en connaître plus sur les habitudes de ses clients et ainsi de pouvoir proposer des offres plus adaptées à leurs besoins.

Seth Priebatch prétend qu'une couche de jeu ajoutée à réalité permet d'influencer le comportement des gens. Il affirme qu'insérer des dynamiques, des mécaniques de jeu permet d'influencer les consommateurs là où ils sont, ce qu'ils y font et comment ils le font (TEDxBoston, 2010). Ceci représente une opportunité non négligeable pour les stations de ski et le tourisme hivernal. Il prétend aussi qu'en insérant certaines dynamiques de jeu dans la stratégie marketing il est possible de faire faire n'importe quoi à n'importe qui (TEDxBoston, 2010). Il met en avant des dynamiques telles que les happy-hour, statuts ou encore des niveaux à insérer dans les stratégies marketing traditionnelles.

Gabe Zichermann prétend que les techniques marketings traditionnelles sont aujourd'hui défaillantes et ne fonctionnent plus (Grove, 2011). Il explique qu'aujourd'hui ces techniques ne fonctionnent plus car les gens recherchent plus de récompenses et un plus grand engagement de leurs expériences qu'avant (Grove, 2011). Voilà pourquoi, d'après lui, la *Gamification* deviendra de plus en plus importante ces prochaines années.

La *Gamification* peut donc, si elle est associée à du marketing traditionnel, engager plus l'utilisateur, le rapprocher à la marque, au produit ou service proposé. Elle peut aussi être une solution pour fidéliser sa clientèle et lui donner envie de revenir plus souvent, de la pousser à adopter un service ou encore de déclencher un acte d'achat. Il faut considérer la *Gamification* comme une technique marketing qui exploite le jeu afin d'engager plus ses utilisateurs.

---

<sup>10</sup> <http://www.elgamificator.com/gamification/applications>

<sup>11</sup> <http://www.e-marketing.fr/Fondamentaux/Gamification-social-games-advergames-comment-communiquer-par-le-jeu--248/Fonctionnement-et-mecaniques-de-la-gamification-1015.htm>

## 2.7. Pourquoi Gamifier

La première opportunité qui devrait pousser à « gamifier », c'est qu'il y a aujourd'hui beaucoup plus de joueurs qu'avant (voir partie 2.8 « quelques chiffres sur les jeux vidéo et la *Gamification* »). Une autre opportunité qui devrait pousser à adopter la *Gamification* c'est le fait qu'aujourd'hui les gens jouent sur de nouvelles plateformes comme les Smartphones, et qu'ils ont en règle générale toujours ces supports à portée de main, il est donc possible d'atteindre sa clientèle plus souvent, n'importe quand et plus en masse qu'avant.

Ensuite, comme cité plus haut, la *Gamification* agit sur l'engagement de l'utilisateur et c'est une solution pour favoriser la relation entre son client et son produit. L'exemple de la campagne de Coca-Cola démontre la très grande visibilité qu'il est possible d'avoir avec la *Gamification* et cette dernière permet de faire parler de la marque de façon viral en créant le « buzz ».

Dans certaines formes comme par exemple le programme « Vitality » cité plus haut, la *Gamification* permet aussi aux entreprises de bénéficier de données utilisateurs précieuses et de par la suite mieux cibler la publicité et mieux connaître les habitudes la clientèle.

La *Gamification* peut aussi être une solution pour résoudre des problèmes d'audience et de visibilité sur Internet. Elle permet de mieux connaître le taux de fréquentation sur son site Internet et d'attirer plus de gens, d'améliorer l'audience sur leur page en proposant un jeu viral par exemple.

La *Gamification* peut aussi être une solution pour faciliter l'adoption d'un produit, d'un service, ou d'une activité par les utilisateurs car ils seront motivés par l'appât du gain et les récompenses offertes en retour.

Les applications « gamifiées » qui se basent sur la géolocalisation, permettent de mieux connaître les déplacements des gens, ce qui pourrait permettre de voir où se situent les endroits les plus populaires et les moins populaires dans la station. Les gens sont intéressés à partager leur position quand cela augmente leur valeur sociale. Il faudrait donc faire des campagnes de *Gamification* lors d'événements prestigieux dans la station par exemple.

Et enfin, la *Gamification*, adoptée d'une certaine façon, permet de dégager une image plus jeune, plus dynamique de la station, d'un produit ou d'un service proposé, et permet d'attirer une clientèle plus jeune ou de viser un nouveau public cible.

## **2.8. Chiffres sur les jeux vidéo et la Gamification**

Dans cette partie du travail sont présentées quelques infographies concernant la *Gamification*, les jeux sociaux et les jeux vidéo. Ces infographies permettent de mieux cerner l'ampleur, le potentiel et le phénomène de la *Gamification*.

Ces dernières années beaucoup de choses ont changé dans le monde des jeux vidéo. Avec l'essor des Smartphones, tablettes tactiles, ordinateurs portables et autres périphériques mobiles, il est aujourd'hui facile de jouer, quel que soit l'endroit et quel que soit le moment. Les jeux vidéo sont devenus mobiles et se sont fortement insérés dans notre vie quotidienne. Depuis la première Gameboy jusqu'aux Smartphones d'aujourd'hui beaucoup de chemin a été parcouru. Toute cette quantité de personnes qui utilisent aujourd'hui des Smartphones sont des joueurs potentiels, et donc des cibles potentiels pour la *Gamification* d'une station de ski.

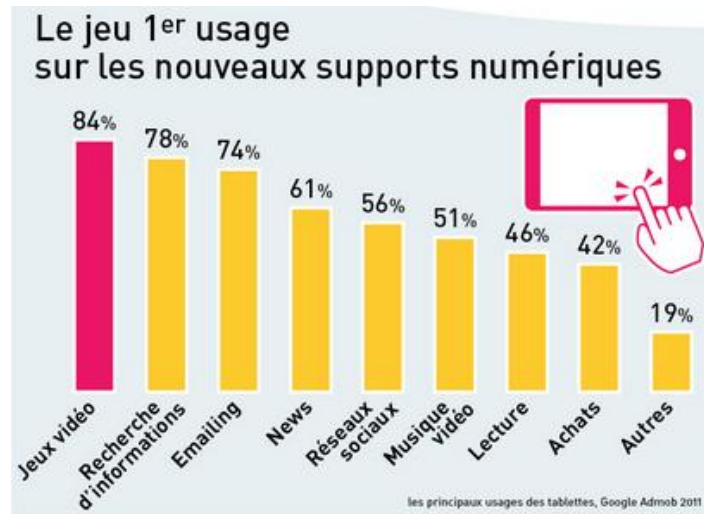
Avant pour jouer, il fallait le faire sur sa console de jeu à la maison ou sur son ordinateur personnel fixe, lui aussi à un lieu précis. Le jeu vidéo était un moment à part dans la journée, alors qu'aujourd'hui, le jeu vidéo est sorti de son périmètre et il n'y a plus réellement de « moments », ni de lieu précis pour jouer. On joue en attendant le bus, à la pause de midi, dans les transports publics, les gens jouent partout.

La relation au jeu n'est aujourd'hui plus la même qu'auparavant, elle a évolué vers un milieu beaucoup plus mobile. Cela représente une opportunité à saisir pour les stations de ski et cette convergence entre le support mobile et le fait que les utilisateurs peuvent jouer partout, engendre une nouvelle relation avec le territoire. Le territoire d'une station de ski peut par exemple désormais s'insérer dans une application ou un jeu en tirant partie d'actions de la vie réelle et de la vie virtuelle. « Foursquare » en est un bon exemple, car elle mélange des lieux et périmètres de la vie réelle avec des badges et récompenses dans la vie virtuelle. Cette nouvelle relation du jeu avec le territoire permet de faire ces liens, qui étaient impossible avant sur une console de salon fixe.



Le graphique sur la figure 11 ci-dessous montre les usages différents sur les nouveaux supports numériques en France.

Figure 11 - Jeu et usage sur les nouveaux supports numériques



Source : (Gamification-infographie-digiworks, 2013)

Ce graphique dévoile que les gens sont en majorité (84%) attirés par le jeu sur les nouveaux supports. La *Gamification* s'inscrit donc parfaitement dans la tendance du moment sur les nouveaux supports numériques.

La figure 12 ci-dessous traite du profil type du joueur d'aujourd'hui en France. Il permet de mettre en avant certaines tendances.

Figure 12 - Le jeu plus qu'un divertissement



Source : (Gamification-infographie-digiworks, 2013)

Les clichés populaires sur les jeux vidéo, comme par exemple le cliché du « geek » boutonnable féru de jeux vidéo et de technologie sont contredits quand on analyse cette figure. Cette figure

démontre que sept personnes sur dix jouent aux jeux vidéo et que l'âge moyen du joueur est de 35 ans. Toutes ces personnes qui jouent aux jeux vidéo sont des cibles potentielles pour la *Gamification* et la moyenne d'âge des joueurs permet de mieux cibler une campagne de *Gamification*.

En plus de ces changements de comportements vis-à-vis des jeux-vidéo, cette figure nous dévoile aussi un changement de profil des joueurs. 52% des joueurs de jeux vidéo sont des femmes. Ces chiffres sont à prendre en considération lors de l'élaboration d'une stratégie et campagne de *Gamification* pour les stations.

La figure 13 ci-dessous présente des chiffres par rapport au temps passé sur les jeux vidéo.

Figure 13 - Temps passé sur les jeux vidéo



Source : (Gamification-opportunité-annonceurs--49848-0, 2013)

Un utilisateur français moyen consacre environ 10h14 par semaine aux jeux vidéo. Il passe maintenant plus de temps à jouer qu'à écouter la radio ou lire les journaux. Ces chiffres démontrent encore une fois l'opportunité énorme que possède aujourd'hui la *Gamification*. Les joueurs moyens jouent plus qu'avant car les nouveaux supports numériques mobiles servent aujourd'hui de plateforme de jeu.

La figure 14 ci-dessous énumère certains indices qui permettent de comprendre cette croissance du nombre de joueurs et d'heures passées à jouer.

Figure 14 - Indices expliquant la croissance du temps passé sur les jeux vidéo



Source : (Gamification-opportunite-annonceurs--49848-0, 2013)

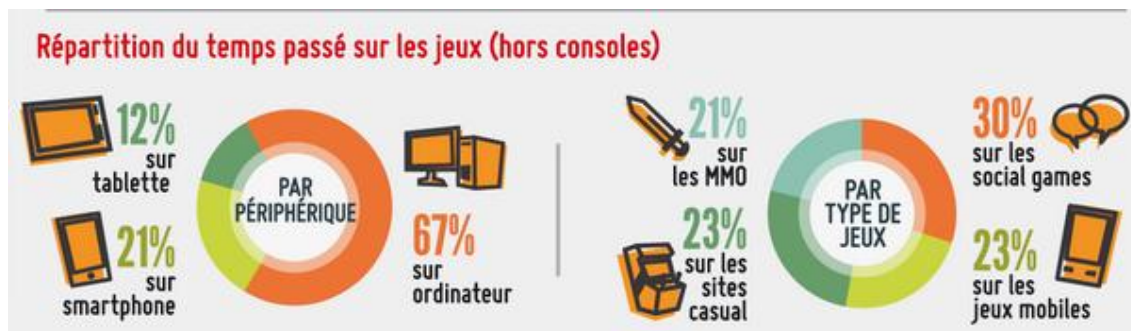
95% des joueurs qui jouent à des jeux sociaux jouent au moins une fois par semaine, et 64% d'entre eux jouent au moins une fois par jour. Une application « gamifiée » contenant un bon jeu et un côté social serait alors quotidiennement utilisée par 95% des personnes qui jouent à des jeux sociaux. Insérer de la publicité dans une telle application représente une opportunité non négligeable.

Entre 2011 et 2012 il y a eu 58% d'augmentation du temps passé sur les jeux mobiles et cette tendance va encore s'accroître ces prochaines années, au vu des ventes de Smartphones qui ne cessent de croître d'année en année et dont les prévisions pour les prochaines années s'annoncent en hausse<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> <http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-les-ventes-de-tablettes-et-smartphones-poursuivent-leur-croissance-54113.html>

La figure 15ci-dessous expose la répartition du temps passé sur les jeux hors console.

Figure 15 - Répartition du temps passé sur les jeux vidéo



Source : (Gamification-opportunité-annonceurs--49848-0,

67% des jeux sont joués sur ordinateur, 21% sur les Smartphones et 12% sur les tablettes. Cela représente 33% sur des supports mobiles et au vu des prévisions sur les ventes de Smartphones et tablettes pour le futur, on peut affirmer que ces pourcentages augmenteront encore dans les prochaines années. Il s'agit donc des supports clés à cibler pour le futur.

23% des types de jeux joués sont des jeux mobiles et 30% des jeux joués sont des jeux sociaux. Ces chiffres exposent l'importance du côté social à insérer dans une application « gamifiée » par exemple. Les gens veulent partager leurs expériences avec leur entourage.

## **2.9. Tourisme hivernal et Gamification**

Après avoir analysé le concept de *Gamification* et présenté certains exemples différents de son application, une définition de son concept adapté au tourisme hivernal est présentée sous cette section.

En plus de mettre à disposition de ses clients des pistes de ski, une station propose une multitude de services et de prestations à sa clientèle. On retrouve dans certaines stations de ski de Suisse romande comme par exemple Crans-Montana<sup>13</sup> ou Verbier<sup>14</sup>, des établissements tels que des restaurants, des bars, des discothèques, de nombreux magasins, des salles de sport intérieur, des piscines, des terrains de golf, des chemins de randonnées, des galeries d'art, des sentiers pour pratiquer le VTT, etc....

Pour attirer toutes ces personnes dans les stations, il est nécessaire de faire beaucoup de marketing local et international. Un aspect important du marketing dans les stations de ski est de créer une expérience entre le client et la station. Le but est de générer des émotions. Du marketing qui contient de la *Gamification* peut permettre de générer des émotions, comme par exemple lors de la campagne de Coca-Cola, où les téléspectateurs devaient secouer leur Smartphone pendant le

<sup>13</sup> <http://www.crans-montana.ch/ete/fr/>

<sup>14</sup> <http://www.verbier.ch/fr/>

spot publicitaire. Des expériences comme celles-ci permettent de mieux marquer les esprits et les différencient de publicités plus traditionnelles.

Les campagnes marketing sont importantes, mais ce qui fait que les clients d'une station reviennent année après année c'est l'expérience qu'ils y ont vécue. Les gens se souviennent mieux des émotions qu'ils ont pu vivre que de n'importe quelle publicité qu'ils ont vue. Proposer de la *Gamification* dans une station de ski permet une nouvelle expérience pour les clients de la station.

La *Gamification* est une solution parmi d'autres pour attirer et fidéliser plus de clients. « Gamifier » certains services dans une station de ski permettrait aussi à la station d'avoir de meilleures données statistiques sur les clients, comme par exemple leurs déplacements dans la station ou certaines de leurs habitudes dans la station. Les applications géolocalisées peuvent en apprendre beaucoup sur les habitudes des clients et renforcer la base de données.

Avoir une meilleure base de données qui contient des éléments comme par exemple la nationalité des visiteurs ou encore leur âge permet de mieux cibler les offres publicitaires et affine la politique marketing d'une station.

Appliquer de la *Gamification* et créer une communauté autour de la station de ski peut aussi être une piste à suivre. Si les visiteurs de la station peuvent partager leurs expériences avec leurs amis sur une même plateforme, cela peut donner envie et motiver les amis d'un visiteur d'aussi se rendre dans la station.

Le but de la *Gamification* en station de ski est de créer une nouvelle dynamique entre le visiteur et la station, d'ajouter plus d'émotions au séjour et aux expériences. Cette *Gamification* doit être appliquée dans un souci commercial afin que le visiteur consomme et revienne plus souvent dans la station.

De nombreuses possibilités de *Gamification* sont possibles dans une station de ski. Que ce soit au travers d'une application mobile ou via des activités proposées par les stations, le but doit être de retenir l'utilisateur, de le faire revenir dans la station et de motiver son entourage à s'y rendre aussi.

En résumé, la *Gamification* dans une station de ski doit consister en un concept qui insère dans la publicité, dans les services et dans les offres proposées par les stations de ski, des mécaniques et dynamiques de jeu, afin de favoriser l'engagement et la fidélité de la clientèle.

## 3. La théorie de diffusion des innovations

### 3.1. Everett Rogers

Everett Rogers (1931-2004) était un sociologue, écrivain, enseignant, et statisticien américain (Plexusinstitute, 2013). Il est célèbre pour sa théorie de la diffusion de l'innovation et pour avoir introduit le terme de « early adopters » (adoptants précoces en français) dans la première édition de son livre « Diffusion of Innovation » qui remonte à 1962 (Plexusinstitute, 2013).

Son livre fait office de référence absolue dans ce domaine d'études et ses premiers travaux se focalisaient sur comment des fermiers adoptaient des innovations dans le domaine agricole (Plexusinstitute, 2013). Rogers est considéré comme le père, l'inventeur de la théorie de la diffusion des innovations. Il est celui qui a été le plus loin dans l'étude de la diffusion des innovations et son livre est devenu le deuxième livre le plus cité dans le domaine des sciences sociales (Plexusinstitute, 2013). Il a entre autre publié 30 livres, traduit dans 15 langues et plus de 500 articles (Plexusinstitute, 2013). Il a enseigné dans de nombreuses universités dans le monde entier et une cinquième édition de ouvrage « Diffusion of Innovations » est sorti en 2003.

### 3.2. Introduction à la théorie

D'après Everett Rogers, « la diffusion est définie comme le processus par lequel une innovation est communiquée à travers certains canaux, au fil du temps, parmi les membres d'un système social » (Rogers E. , 1995, p. 5). La théorie de diffusion des innovations de Rogers, explique donc, comment une innovation est communiquée à travers des canaux, à travers le temps, dans un certain système social ou une certaine communauté.

« Une innovation c'est, une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par un individu ou un groupe d'adoptants » (Rogers E. , 1995, p. 11). Il s'agit d'un changement, un bouleversement par rapport à ce qui existe déjà. Rogers précise tout de fois dans son livre, qu'il ne faut pas que cette innovation soit absolument nouvelle, mais perçue comme nouvelle (Rogers E. , 1995, p. 11). « Si l'idée est perçue comme nouvelle, alors c'est une innovation » (Rogers E. , 1995, p. 11).

Une innovation étant donc quelque chose de nouveau, cette dernière peut parfois faire peur et nous ne réagissons pas tous de la même manière par rapport à la nouveauté, par rapport au changement. Rogers, dans une partie de sa théorie, énumère différentes catégories de personnes en fonction de leur réaction et de leur vitesse d'adoption par rapport à une innovation. La *Gamification* étant quelque chose de relativement nouveau, la théorie de Rogers se marie parfaitement avec cette innovation.

La théorie de Rogers étudie aussi comment certains facteurs différents interagissent entre eux pour faciliter, ou compliquer l'adoption d'une idée, d'une pratique, d'un objet ou d'un service au sein des membres d'un groupe ou d'une communauté. Une multitude de facteurs influencent cette diffusion.

Pour résumer, le but des recherches de Rogers est d'expliquer comment une innovation évolue du stade d'invention à celui d'utilisation élargie (Théorie de la diffusion de l'innovation, 2007). Pour expliquer cela, il cite 4 principaux facteurs qui influencent la diffusion d'une innovation. Il y a tout d'abord l'innovation elle-même, puis comment l'information à propos de l'innovation est communiquée, le temps, et pour finir la nature du système social dans lequel l'innovation est introduite (Rogers E. , 1995, p. 11).

Aidé de la théorie de Rogers il sera possible de mieux analyser comment la *Gamification* pourrait être acceptée ou adoptée dans le milieu du ski en Suisse Romande. Cette théorie permettra aussi de faire la typologie des stations en fonction de leur perspective d'adoption de la Gamification.

Dans ce travail sera donc présenté une partie de la théorie de la diffusion des innovations de Rogers, puis dans un deuxième temps, un lien avec la *Gamification* et les différentes stations sera réalisé afin d'en tirer des conclusions.

Dans l'ouvrage de Rogers, plusieurs théories différentes sont expliquées. De nombreux exemples permettent de mieux comprendre sa théorie. Les théories présentées dans ce travail sont celles qui sont le plus utile pour répondre à la question de la perspective d'adoption de la *Gamification* dans les stations de ski de Suisse romande. L'objectif principal est de mettre en relation les théories de Rogers avec le concept de la *Gamification*.

### **3.2.1. Le processus de décision de l'innovation (Innovation Decision Process)**

Rogers affirme que la diffusion et l'adoption sont des processus qui s'étendent à travers le temps (Rogers E. , 1995, p. 161). Ce ne sont pas des passages directs d'une situation sans innovation, à une situation dans laquelle l'innovation est acceptée et adoptée par les individus. « Il s'agit d'un processus qui se produit au fil du temps, consistant en une série d'actions et de décisions » (Rogers E. , 1995, p. 162).

Rogers identifie cinq phases distinctes :

- 1) **La prise de conscience (Knowledge)**. Il s'agit du « moment pendant lequel un individu est exposé à l'existence de l'innovation et commence à avoir une certaine compréhension de comment fonctionne cette dernière » (Rogers E. , 1995, p. 162). C'est pendant cette phase que l'individu va entendre parler de l'existence de l'innovation et commence à avoir

certaines idées de comment elle fonctionne. Cette étape peut être fortement influencée et soutenue par les médias ou la publicité. Plus un individu est exposé aux médias, plus il prendra conscience de l'innovation. Le concept de *Gamification* n'est pas encore très connu en Suisse. Mais d'un autre côté, beaucoup de personnes en Suisse utilisent déjà des applications « gamifiées » sans s'en rendre compte et sans savoir que le terme *Gamification* se réfère aux mécanismes de jeu dans des usages quotidiens. La prise de conscience de la *Gamification* n'est pas encore faite pour la majorité des personnes en Suisse.

- 2) **La persuasion (Persuasion).** Dans cette phase « l'individu considère l'existence de l'innovation, il sait de quoi il s'agit, et il adoptera donc soit une attitude favorable soit une attitude défavorable vis-à-vis de cette dernière » (Rogers E. , 1995, p. 162). L'attitude d'une station en faveur de la *Gamification* peut être influencée si elle se rend compte par exemple du succès de cette dernière dans une autre station.
- 3) **La décision (Decision).** Cette étape « se produit lorsque l'individu s'engage dans des activités qui mène à un choix d'adopter ou de rejeter l'innovation » (Rogers E. , 1995, p. 162). C'est l'instant où l'individu qui a pris conscience et compris le fonctionnement de l'innovation, va se décider si il l'adopte ou non. Il s'agit d'une phase clé, c'est ici qu'il fait son choix.
- 4) **L'implémentation (Implementation).** « L'implémentation se produit lorsque l'individu commence à utiliser l'innovation » (Rogers E. , 1995, p. 162). Il s'agit de la première phase d'utilisation. Cette étape est importante et déterminera si les objectifs fixés par l'individu lors de la phase précédente seront atteints.
- 5) **La confirmation (Confirmation).** « La confirmation se produit lorsque l'individu cherche à renforcer sa décision en matière d'innovation ou renverse une précédente décision d'adopter ou de rejeter l'innovation s'il est exposé à des messages contradictoires concernant cette innovation » (Rogers E. , 1995, p. 162). C'est pendant cette phase que l'individu prendra la décision de si oui ou non il continue à utiliser l'innovation adoptée. Cette phase permet aussi d'analyser qu'est ce qui fait que les gens n'adoptent qu'un certain temps une innovation avant de la laisser tomber assez rapidement. Dans cette phase l'individu évalue les résultats de sa décision d'adopter ou non l'innovation. Il s'agit aussi d'une phase clé, car si par exemple après une ou deux utilisations l'utilisateur se dit que cette innovation ne lui convient pas, il l'abandonnera et l'adoption de l'innovation aura échoué.

Pour résumer, cette partie de la théorie de Rogers, on peut dire que les potentiels utilisateurs d'une innovation doivent entendre parler de l'innovation, être persuadé des avantages de son utilisation, décider de l'adopter, l'implémenter puis enfin confirmer son adoption pour la suite.

A noter que certains éléments décrits ci-dessus sont en relation avec encore d'autres facteurs décrits dans l'ouvrage de Rogers. Ces processus ne résument pas à eux seuls l'adoption d'une innovation par un individu. Des facteurs comme la culture, la personnalité, les mœurs d'un système social ou d'une communauté influencent aussi la décision d'adoption. Cette partie de la théorie de



Rogers permettra de situer chacune des stations interrogées dans une des cinq phases par rapport à son attitude vis-à-vis de la *Gamification*.

### 3.2.2. Les attributs perçus (Perceived Attributes)

Cette théorie explique que les adoptants potentiels de l'innovation jugent cette dernière basée sur leur propre perception et sur la base de cinq attributs de l'innovation, de cinq qualités. Chaque innovation possède des attributs et composantes et Rogers cite cinq composantes clés d'une innovation qui va faire qu'un utilisateur va franchir le cap et commencer à utiliser une innovation.

Les cinq composantes clés qui facilitent l'adoption:

- 1) **L'avantage relatif (Relative Advantage).** « L'avantage relatif est le degré auquel une innovation est perçue comme étant meilleure que l'idée qu'elle remplace » (Rogers E. , 1995, p. 212). Il s'agit de la perception d'un individu qui se dit que d'adopter l'innovation apporte quelque chose de plus que ce qu'il connaît déjà, que ce qui existe déjà. Cette composante est très importante car si l'innovation n'apporte pas un certain avantage clair par rapport à ce qui se fait déjà, il y a peu de chance qu'elle soit adoptée. Ce qui est important ici c'est surtout que l'utilisateur de cette innovation la perçoive meilleure que celles qui existent déjà, il n'est pas nécessaire qu'elle soit fondamentalement meilleure et plus performante que celles qui existent déjà. La *Gamification* apporte un plus par rapport à des services ou des pratiques marketings plus traditionnelles. L'important c'est que les stations se rendent compte de cet avantage par rapport à des stratégies marketing traditionnelles et pas forcément que le service « gamifié » soit fondamentalement meilleur que celui qui existe déjà.
- 2) **La compatibilité (Compatibility).** « La compatibilité est le degré auquel une innovation est perçue comme étant compatible avec les valeurs existantes, les expériences passées et les besoins des adoptants potentiels » (Rogers E. , 1995, p. 224). C'est la compatibilité avec le mode de vie de l'utilisateur qui est mesuré ici. Si l'innovation n'est pas du tout compatible avec les mœurs habituelles il y a très peu de chance qu'elle soit adoptée. La *Gamification* fait référence aux jeux et les jeux sont depuis très longtemps acceptés et pratiqués, la compatibilité devrait donc être assurée. Avec la montée en puissance des Smartphones et tablettes la *Gamification* est compatible avec la vie de tous les jours si elle est utilisée sur des supports mobiles.
- 3) **La complexité (Complexity).** « C'est le degré auquel une innovation est perçue comme étant relativement difficile à comprendre et utiliser » (Rogers E. , 1995, p. 257). Plus une innovation est complexe, moins elle sera adoptée par un individu. Pour qu'une innovation soit adoptée elle se doit d'être facile à comprendre et facile à utiliser, sinon la diffusion ne se fera pas. L'exemple de l'iPhone explique bien cet attribut. Une grande partie du succès de l'iPhone est due à sa facilité d'utilisation. On constate cela par le fait que l'iPhone s'est imposé dans toutes les tranches d'âge, même celles qui d'habitude n'adoptent que

difficilement des nouvelles technologies numériques. Pour en revenir à la *Gamification*, si son utilisation est trop complexe elle ne sera pas adoptée.

- 4) **La possibilité d'essayer l'innovation (Triability).** « Il s'agit du degré auquel une innovation peut être expérimentée sur une base limitée » (Rogers E. , 1995, p. 266). Plus une innovation pourra être testée sur une base limitée avant de l'acquérir, plus il y a de chances que celle-ci soit adoptée.
- 5) **L'observabilité (Observability).** « Ce point exprime le degré auquel les résultats d'une innovation sont visibles pour les autres » (Rogers E. , 1995, p. 266). « L'observabilité d'une innovation telle que perçue par les membres d'un système social, est positivement liée à son taux d'adoption » (Rogers E. , 1995, p. 266). Ce point répond à la question : « *à quoi ça sert et quels sont les résultats directs de l'utilisation de cette innovation ?* ». Si une innovation ne permet pas de voir clairement à quoi sert son utilisation et quelles sont les conséquences de cette utilisation il y a de fortes chances pour qu'elle ne soit pas adoptée. Pour cet attribut, la publicité, les médias et le bouche à oreille jouent un rôle très important car ils peuvent mettre en lumière l'avantage de l'utilisation d'une innovation.

En résumé, Rogers dit qu'une innovation doit pouvoir être testée avant de l'acquérir, qu'elle présente des résultats observables, qu'elle contienne un avantage certain par rapport à ce qui existe déjà, qu'elle soit facile d'utilisation et finalement qu'elle soit compatible avec les habitudes de vie d'une communauté définie. Si un concept de *Gamification* proposé par une station de ski remplit tous ces « critères », il y a de fortes chances qu'elle soit adoptée par les clients de la station.

Un certain nombre d'études a été fait par la suite sur cette partie de la théorie de Rogers. Une étude datant de 1982 de Tornatzky et Klein, a démontré que trois de ces cinq caractéristiques influençaient d'avantage l'adoption que les autres : la compatibilité, les avantages relatifs et la complexité (Théorie de la diffusion de l'innovation, 2007). « La compatibilité et les avantages sont positivement liés à l'adoption alors que la complexité y est négativement liée » (Théorie de la diffusion de l'innovation, 2007).

Une autre étude de Moore et Benbasat datant de 1991 affirme qu'il faut encore pour les technologies informatiques, comme dans beaucoup de cas la *Gamification*, ajouter certains facteurs supplémentaires à la liste de Rogers (Théorie de la diffusion de l'innovation, 2007). Ils affirment qu'il faut ajouter :

- 1) **Le concept d'image.** « Il s'agit du degré auquel une innovation améliore le statut social de l'individu qui l'utilise » (Théorie de la diffusion de l'innovation, 2007). Il est important que l'utilisateur d'un service « gamifié » puisse partager son expérience et que l'image renvoyée par cette utilisation soit bénéfique pour son statut social.
- 2) **Deux dimensions au sein de l'élément « observabilité ».** Moore et Benbasat précisent que l'innovation doit être visible et il faut surtout avoir la possibilité de démontrer les résultats de son utilisation (Théorie de la diffusion de l'innovation, 2007). Les stations qui proposent

un service « gamifié » doivent donc penser à offrir la possibilité à l'utilisateur de partager son expérience qui ressort de l'utilisation de l'innovation, via les réseaux sociaux par exemple.

On retrouve aussi dans certain études d'autres facteurs comme la disponibilité du produit, le prix et les actions publicitaires. Ces facteurs influencent aussi l'adoption. Une citation de MacKenzie conclut bien cette partie de la théorie de Rogers (cité dans Surry & Farquhar, 1997) :

*« Certaines technologies sont peut-être les meilleures parce que elles ont triomphé, plutôt que triompher parce que elles sont les meilleures. »*

Cette citation explique qu'il arrive que dans certains cas, une innovation s'impose auprès des individus alors qu'elle n'est pas celle qui d'un point de vue technique est la meilleure, mais s'impose car considérée comme étant la meilleur par la masse d'individus.

### **3.2.3. L'innovation individuelle (Individual Innovativeness)**

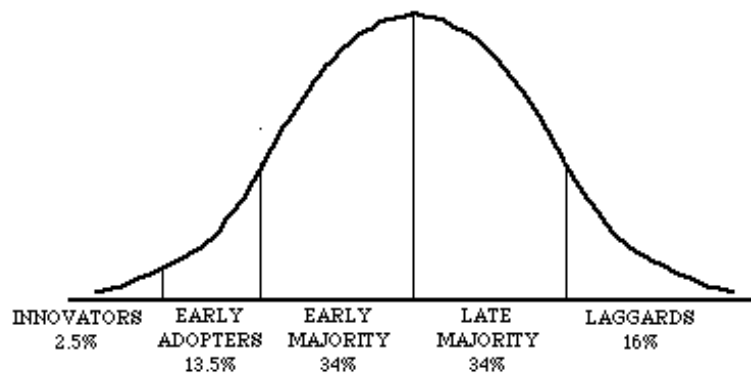
Cette théorie est très connue. Cette partie de la théorie de Rogers classe les adoptants d'une innovation dans différentes catégories en fonction de leur vitesse d'adoption d'une innovation (Rogers E. , 1995, p. 22). Certaines catégories de personnes adoptes les innovations avant les autres, et certaines les adoptes après les autres.

Rogers regroupe la catégorie de personnes qui mettent plus de temps à adopter une innovation dans le groupe de la « majorité tardive » (Rogers E. , 1995, p. 22) . Rogers affirme que la majorité des personnes se trouvent dans la « majorité tardive » et il dit que les personnes de cette catégorie ont un faible statut social, qu'ils utilisent peu les médias de masse et qu'ils entendent parler des nouvelles innovations principalement à travers des canaux interpersonnels (Rogers E. , 1995, p. 22). Un autre détail important c'est que différents groupes d'adoptants adoptent les innovations pour différentes raisons.

Beaucoup de décisions d'innovations sont influencées par des caractéristiques personnelles, mais aussi par le système social qui entoure chacun. Certaines personnes sont plus prudents que d'autres, certaines aiment prendre des risques et d'autres encore n'adoptent une innovation seulement si les gens autour d'eux l'ont déjà adoptée. Cette théorie permettra de classer les stations dans une des catégories présentées ici, en fonction de leur ouverture vis-à-vis de la *Gamification*.

La figure 16 ci-dessous expose les différentes catégories d'adoptants de la théorie de Rogers.

Figure 16 - Catégories d'adoptants de Rogers



Source : (Surry D. W., 1997)

- 1) **Les innovateurs (Innovators).** A l'extrême gauche du graphique de Rogers on trouve les innovateurs. « Ces individus sont des chercheurs d'informations actifs, ils ont un haut degré d'exposition aux médias de masse et leurs réseaux interpersonnels s'étendent sur une grande surface, en dehors de leur système social local » (Rogers E. , 1995, p. 22). « Les innovateurs peuvent faire face à une plus grande incertitude vis-à-vis de l'innovation et vu qu'ils sont les premiers à adopter cette innovation ils ne bénéficient pas des évaluations subjectives des autres membres de leur système social » (Rogers E. , 1995, p. 22). Dans le langage courant, ils sont parfois appelé « les geeks ». Ce sont des mordus de technologies, les pionniers dans l'adoption, ils aiment les nouvelles technologies et être en quelque sorte des « aventuriers » des innovations. Ce type d'individus connaît déjà la *Gamification*, et il sera intéressant de voir après l'analyse du questionnaire, quelle station correspond à ce type de catégorie.
- 2) **Les adoptants précoces (Early Adopters).** « Les adoptants précoces sont plus intégrés dans un système local social que les innovateurs » (Rogers E. , 1983, p. 248). « Cette catégorie d'individus a le plus grand degré de leadership en matière d'opinions dans la plupart des systèmes sociaux » (Rogers E. , 1983, p. 249). « Ils sont respectés par les autres individus pour leur différents choix, et ils se tournent vers les premiers qui adoptent une innovation pour chercher l'information et obtenir des conseils sur l'innovation elle-même » (Rogers E. , 1983, p. 249). Ils se tournent vers les innovateurs pour se faire une idée sur l'innovation et afin de savoir si l'innovation adoptée apporte quelque chose de plus. Les adoptant précoces sont considérés par beaucoup comme « l'individu avec qui parler avant d'adopter une nouvelle innovation », ils servent de modèle pour les autres (Rogers E. , 1983, p. 249). Rogers précise que cette catégorie de personnes est recherchée pour être des missionnaires locaux afin d'accélérer le processus de diffusion (Rogers E. , 1983, p. 249). « Le rôle des adoptants précoces est de diminuer l'incertitude sur une nouvelle idée, en l'adoptant, puis en communiquant par rapport à cette innovation à l'aide des canaux de réseaux

interpersonnels » (Rogers E. , 1983, p. 249). Ce groupe de personnes représente environ 13.5% de la population. C'est dans ce groupe que se trouvent la plupart des leaders d'opinion d'un système social. Si beaucoup de personnes de ce groupe adoptent une innovation il est plus que probable que les autres individus du système l'adoptent aussi. Si une station propose de la *Gamification*, c'est absolument ce type d'individus, qu'il faut convaincre car ils sont les leaders d'opinion. Une fois qu'ils auront adopté l'innovation, ils en discuteront par la suite avec les autres individus afin de les faire eux aussi adopter l'innovation. Cette catégorie d'adoptants est la plus importante pour une station de ski qui souhaite diffuser un concept de *Gamification* car elle peut augmenter la visibilité de leur innovation.

- 3) **La majorité précoce (Early Majority).** « La majorité précoce adopte les innovations juste avant les membres moyens d'un système social » (Rogers E. , 1983, p. 249). « Les individus de cette catégorie, interagissent fréquemment avec leurs pairs dans le système social, mais occupent rarement des postes de leadership » (Rogers E. , 1983, p. 249). « Ils sont un maillon important dans le processus de diffusion car ils font le lien entre ceux qui adoptent tôt une innovation et ceux qui l'adoptent plus tardivement, ils fournissent l'interconnexion dans les réseaux du système » (Rogers E. , 1983, p. 249). Ils ne sont pas les premiers à adopter une innovation mais ne sont pas les derniers non plus.
- 4) **La majorité tardive (Late Majority).** Rogers affirme que ce type d'individus sont sceptique (Rogers E. , 1983, p. 249). « La majorité tardive adopte les nouvelles innovations juste après le membre moyen d'un système social, et cette adoption peut soit être une nécessité économique ou justifiée par la pression croissantes des réseaux et des autres membres du système social » (Rogers E. , 1983, p. 249). Ils sont sceptiques et prudent et ils n'adopteront pas l'innovation tant que la plupart des individus des autres systèmes ne l'ont pas adoptés (Rogers E. , 1983, p. 250). « La pression des pairs est nécessaire pour motiver l'adoption de ce type de personnes et la quasi-totalité de l'incertitude doit être enlevée afin qu'ils sentent que c'est assez sûr d'adopter l'innovation » (Rogers E. , 1983, p. 250). La majorité tardive n'est donc pas forcément un groupe d'individus qu'il faut chercher à cibler et à convaincre car ce sont des suiveurs et dépendront des autres types d'adoptant cités précédemment. La majorité tardive adoptera la *Gamification* une fois que tous les autres types d'adoptants cités précédemment l'auront adopté.
- 5) **Les retardataires (Laggards).** A l'extrême droite du graphique on trouve les retardataires. « Ces derniers sont traditionnels, ils sont les derniers à adopter une innovation, ils ne possèdent presque aucune influence sur l'opinion des individus, beaucoup sont isolés socialement et le point de référence pour les retardataires c'est le passé » (Rogers E. , 1983, p. 250). « Les retardataires interagissent principalement avec d'autres individus qui ont aussi des valeurs relativement traditionnelles, et quand ils se décident à enfin adopter une innovation, celle-ci peut déjà avoir été remplacée par une nouvelle » (Rogers E. , 1983, p. 250). Ils aiment les traditions et se méfient du changement, ils résistent à l'adoption jusqu'au dernier moment, voir ne vont jamais l'adopter. Ils n'aiment pas les risques et

représentent 16% de la population. « Les moyens économiques des retardataires sont souvent limités et ça les pousse à être très prudent avant d'adopter une nouveauté » (Rogers E. , 1995, p. 250). « Ce sont les plus difficiles à convaincre car ils se méfient énormément et ne regardent pas en avant, mais dans le rétroviseur » (Rogers E. , 1983, p. 250). Les stations de ski n'ont aucun intérêt à séduire ce type de personnes.

Les innovateurs, les adoptants précoces et la majorité précoce sont plus preneurs de risques, ils acceptent mieux les imperfections et sont prêts à investir plus vite dans l'innovation que les individus de la deuxième partie du graphique. Les individus étant dans la première moitié du graphique possèdent les compétences techniques pour s'apercevoir des avantages de l'utilisation de cette innovation.

Un aspect important pour qu'une innovation décolle, c'est que les leaders d'opinion l'adoptent et communiquent après à propos d'elle. Si les leaders d'opinion sont favorables à une innovation, le reste de la communauté le sera aussi. C'est donc les leaders d'opinion qu'il faut cibler afin qu'une innovation décolle.

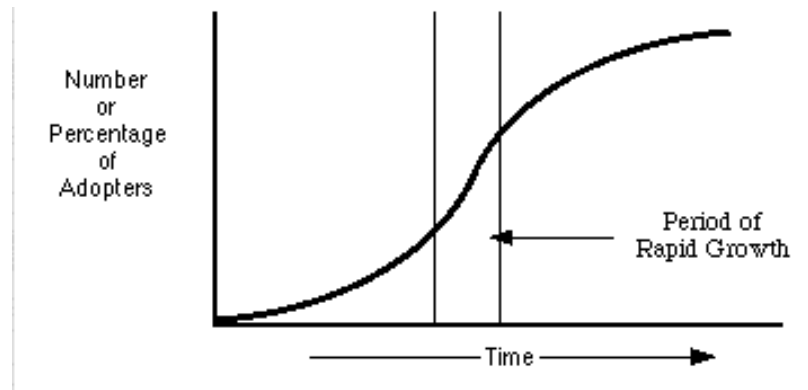
La *Gamification* dans les stations de ski doit convaincre avant tout les leaders d'opinion d'adopter ce nouveau service. Les médias sont efficaces pour toucher la masse mais rien ne vaut une explication d'une personne proche qui a de l'influence sur le reste de sa famille ou sur un certain groupe d'amis. Les liens entre les personnes sont très importants pour convaincre. Le bouche à oreille peut aussi favoriser la diffusion de la *Gamification*.

### **3.2.4. Taux d'adoption (Rate of Adoption)**

Une autre théorie de Rogers, fortement citée dans les publications technologiques, est la théorie du taux d'adoption d'une innovation. Selon Rogers les innovations sont diffusées à travers le temps selon un modèle de courbe en S (Rogers E. , 1995, p. 23). « Le taux d'adoption correspond à la vitesse relative avec laquelle une innovation est adoptée par les membres d'un système social » (Rogers E. , 1995, p. 22).

La figure 17 ci-dessous présente ce taux d'adoption.

Figure 17 - Courbe du taux d'adoption



Source : (Surry D. W., 1997)

« Au début seulement une certaine partie d'individus adoptent l'innovation, ce sont les innovateurs » (Rogers E. , 1995, p. 23). On a donc au début une période de progression lente.

« Après, la courbe commence à monter au fur et à mesure que plus de personnes adoptent cette innovation » (Rogers E. , 1995, p. 23). Suite à cette progression lente on trouve une phase de croissance très rapide, qui représente le pic d'adoption de l'innovation. Cette phase de croissance rapide c'est le point de basculement où l'adoption explose. Tout le monde veut faire pareil que les leaders d'opinion afin d'être en conformité avec ces derniers et le reste du système. L'adoption devient presque une nécessité et c'est mal vu de ne pas faire comme tout le monde. La pression motive l'adoption, l'effet domino est lancé.

« Après cette phase de croissance rapide, alors que de moins en moins d'individus n'ont pas encore adopté l'innovation, la courbe commence à se stabiliser et à atteindre son asymptote » (Rogers E. , 1995, p. 23). Le processus de diffusion se termine alors.

Rogers précise dans sa théorie que la majorité des innovations ont une courbe en forme de S en ce qui concerne leur taux d'adoption, mais qu'il arrive parfois que certaines nouvelles idées se diffusent beaucoup plus rapidement et leur courbe en S est alors beaucoup plus raide (Rogers E. , 1995, p. 23).

À noter aussi que pour beaucoup d'individus la décision d'adoption de l'innovation ne dépend pas que d'eux mais aussi de toutes les personnes autour d'elle. Si toutes les autres personnes du même système social, de la même communauté, adoptent une innovation, il est plus que probable que l'individu qui ne l'a pas encore adopté va aussi le faire, sans forcément passer par toutes les phases clés décrites dans la théorie des attributs perçus. Les mœurs du système social influencent fortement la décision d'adoption.

Alessandro Michel

En résumé, « le système social dans lequel vit un individu à une influence directe et forte sur l'individu lui-même en ce qui concerne l'adoption d'innovations » (Rogers E. , 1995, p. 23). On constate cela dans la partie du graphique où la courbe connaît une forte croissance.

Après l'analyse du questionnaire, il sera possible de situer la *Gamification* dans la courbe en S de Rogers.



## 4. Marketing et web marketing dans les stations

### 4.1. Préambule

Dans cette partie du dossier est présenté le système marketing actuel dans quelques stations de Suisse romande. Les axes d'analyses se concentrent sur ce qui se fait en matière de politique et de stratégie marketing, de web marketing, d'applications mobiles, de réseaux sociaux ainsi que d'éventuels éléments de *Gamification*.

Ces analyses permettent de dégager certaines tendances et d'avoir une première idée sur l'ouverture de telles ou telles stations vis-à-vis des nouvelles technologies et innovations numériques. Afin de récolter ces diverses informations, des entretiens qualitatifs ont été menés dans certaines stations qui ont acceptées l'entretien.

L'objectif de ces différents entretiens et analyses est d'apporter de la matière pour la réalisation du questionnaire. Ces analyses et entretiens permettent de guider vers certaines questions à insérer dans le questionnaire. Ces entretiens et observations permettent par exemple de répondre à des questions telles que :

- Existe-il un département marketing dans la station ?
- Combien de personnes travaillent dans le marketing d'une certaine station ?
- Est-ce que la station est présente sur les réseaux sociaux ?
- Investissez-vous beaucoup dans le marketing ?

Les entretiens ont été menés avec des personnes travaillant dans les offices de tourisme ou au remontées mécaniques. Les entretiens se sont soit déroulés sous forme d'entretien téléphonique ou via échanges de mail. Naturellement, pas toutes les stations interrogées n'ont acceptées de répondre aux différentes questions, il a donc fallu trouver les réponses aux questions sur les sites Internet des stations ou dans les rapports de gestion. Cette première enquête a aussi permis d'évaluer dans une certaine mesure, si certaines stations ont l'air plus prédisposées que d'autres à l'adoption d'une éventuelle *Gamification*. Le protocole détaillé des entretiens qualitatifs se trouve en annexe.

### 4.2. Analyse de l'environnement : modèle de Porter

Avant d'exposer le fonctionnement marketing dans les différentes stations qui ont acceptées les entretiens qualitatifs, il est utile de démontrer dans quel contexte de marché et d'environnement évoluent ces stations en Suisse romande. Dans cette optique, une analyse à l'aide du modèle des « 5 (+1) forces de Porter » est effectuée.

« Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter est un outil d'analyse stratégique » (Matthieu, 2008). « Il permet d'évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle et le but est d'identifier la structure de l'industrie » (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011, p. 62). Le modèle de Porter permet d'analyser l'environnement concurrentiel d'une entreprise (Matthieu, 2008). Les stations seront considérées comme des entreprises pour cette analyse.

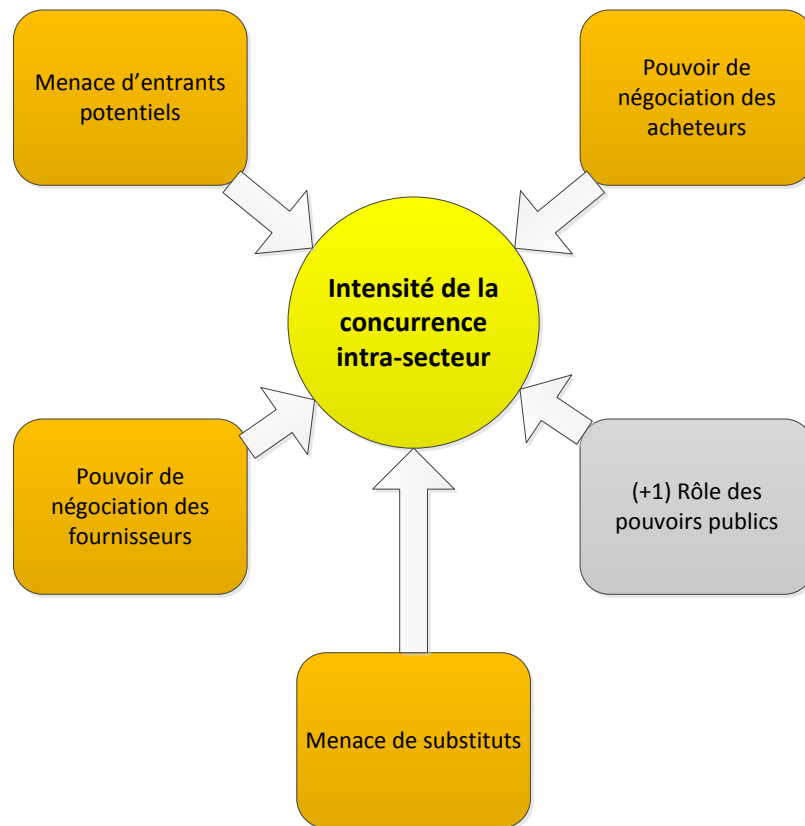
« L'objectif pour une entreprise comme pour une station de ski est l'obtention d'un avantage concurrentiel » (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011, p. 62). « Porter affirme que la notion de concurrence doit être élargie » (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011, p. 62). « Tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise ou d'une station à générer du profit et tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel doit être pris en compte » (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011, p. 62). La force du modèle de Porter c'est qu'il permet d'identifier les forces en présence dans l'environnement concurrentiel et de voir leur impact sur une entreprise.

« Porter a identifié cinq types de forces qui ont la capacité d'empêcher une organisation de se constituer un avantage concurrentiel » (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011). En plus de l'intensité concurrentielle intra groupe, il existe des groupes d'acteurs. Les cinq types de force sont la menace d'entrants potentiels, la menace de substituts, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs et l'intensité concurrentielle entre les acteurs déjà en place (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011, p. 62). La sixième force (d'où le « +1 ») « consiste en le rôle des pouvoirs publics (réglementation, subvention, taxes, lois, normes) qui est elle aussi capable de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel » (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011, p. 62).

« L'analyse Porter a pour objectif de dégager les facteurs clé de succès à maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel » (Matthieu, 2008) sur les autres entreprises de la même industrie.

La figure 19 ci-dessous expose le modèle de Porter.

Figure 18 - Analyse Porter des stations de ski



Source : « Données de l'auteur »

« La menace des nouveaux entrants est déterminée par le nombre et la taille des barrières qui existent à l'entrée d'un marché » (Matthieu, 2008). Il s'agit de la facilité d'accès à l'industrie. « Les barrières à l'entrée doivent être surmontées par les entrants potentiels pour pouvoir concurrencer les organisations déjà en place » (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011, p. 63). De nouveaux entrants, donc de nouveaux concurrents dans un marché accroît l'intensité de la concurrence. Dans le contexte du tourisme hivernal, il s'agit de la menace qu'une nouvelle station vienne s'implanter en Suisse romande et concurrencer celles déjà en place. Il existe plusieurs types de barrière à l'entrée :

- Les économies d'échelle (oblige soit à travailler sur une large échelle, soit à subir et supporter un désavantage de coût) ;
- La différenciation des produits (faire de lourds investissements marketing afin de prendre la clientèle des concurrents et la fidéliser à son produit) ;
- Les besoins en capitaux (publicité de lancement, coûts recherche et développement, les « tickets d'entrée dans un marché ») ;
- L'accès aux circuits de distribution ;

- Les désavantages de coût indépendant de la taille (technologies exclusives, accès aux ressources rares et limitées, brevets, emplacements favorable, préférences nationales, la réputation, l'expérience, etc).

Dans le contexte des stations de ski de Suisse romande, les barrières à l'entrée qui existent pour un nouveau projet de station de ski sont énormes. La première barrière à l'entrée qu'il faut surmonter c'est de trouver un emplacement favorable pour implanter une nouvelle station de ski. Ensuite, les installations et remontées mécaniques qu'il faut mettre en place pour pouvoir concurrencer les autres stations représentent des investissements énormes. Les besoins en capitaux pour le lancement d'une nouvelle station sont eux aussi exorbitants, ne serait-ce que dans le domaine des coûts de recherche et des frais de lancement. Les frais de publicité et de promotion d'une nouvelle station représentent aussi un coût élevé. L'expérience et la préférence des clients, qui par exemple retournent chaque année dans la même station, sont aussi des barrières à l'entrée difficilement surmontable. Toutes ces barrières à l'entrée font que la menace des nouveaux entrants est faible et ne représente pas un réel danger pour les stations en place depuis longtemps. La menace des fusions qui permettent de créer une nouvelle grande station par exemple est plus grande que celle d'un nouvel entrant.

« Le *pouvoir de négociation des clients* ou acheteurs représente la capacité des clients à négocier le prix, les services associés, ou encore la qualité » (Matthieu, 2008). Il s'agit de leur aptitude à exercer leur pouvoir sur le secteur. Le pouvoir de négociation des clients est d'autant plus puissant s'ils se regroupent par exemple. « Les acheteurs sont les clients directs d'une organisation mais pas nécessairement les clients finaux de son industrie » (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011, p. 68). Les clients d'une station de ski ne peuvent pas négocier les prix des billets pour une journée de ski par exemple mais il existe différents rabais ou promotions qui sont offertes aux clients en fonction des tranches d'âge ou d'autres variables. Les clients sont de plus en plus soucieux de l'environnement et de l'empreinte écologique d'une station et ces aspects écologiques peuvent influencer la consommation et la fréquentation des clients dans une station. Les différents autres services proposés dans une station comme par exemple les restaurants ou les bars ne permettent pas non plus une négociation des prix, mais les différentes stations adaptent leur prix à leur clientèle. Une station qui vise une clientèle haut de gamme adapte ces prix en fonction de cette clientèle, et vice versa pour une station qui cible une clientèle plus moyenne gamme. En résumé, le pouvoir de négociation des clients n'est pas très élevé dans une station de ski, mais les clients sont attentifs à l'empreinte écologique d'une station et la consommation des clients varie en fonction des cycles économique. Il faut donc que les stations sachent adapter leur prix à ces différents cycles afin d'attirer les clients dans la station.

Le principal *substitut* aux stations de ski durant la période d'hiver sont les vacances à la mer. Les stations de ski doivent de plus en plus combattre l'effet « vacances à la mer » pendant les vacances d'hiver comme d'été. Les vacances à la mer constituent un réel substitut aux vacances à la montagne. Si ce n'est cette menace particulière, il n'existe pas vraiment de substituts à une

station de ski, principalement parce que l'on retrouve une multitude de services différents au sein de la même station de ski, et que cela permet d'attirer un public large avec des besoins et attentes en activités différentes.

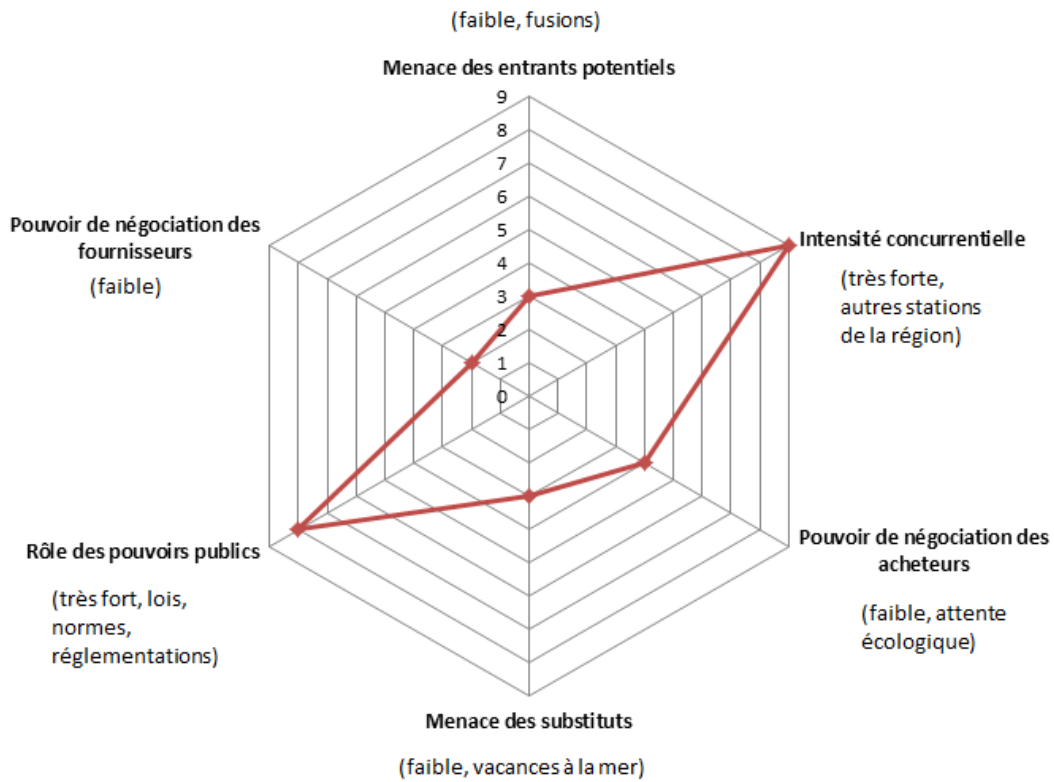
Le *rôle des pouvoirs publics* influence beaucoup les stations de ski. De nouvelles lois, de nouvelles réglementations, de nouvelles taxes ou encore de nouvelles mesures de protection de la nature jouent un rôle très important sur l'avantage concurrentiel d'une station de ski. La loi LEX WEBER par exemple, ne pèse pas de la même façon sur une station de ski de petite taille qui s'était spécialisée dans les résidences secondaires que sur une station de ski de la taille de Verbier qui propose une offre très diversifiée. Les subventions cantonales ou fédérales jouent aussi un rôle important sur l'avantage concurrentiel de certaines régions ou vallées.

Le *pouvoir de négociation des fournisseurs* est difficile à évaluer pour une station de ski car il existe beaucoup d'offres et de services différents, et donc beaucoup de fournisseurs différents. Plus les fournisseurs sont concentrés plus ils sont influant car dans ce cas-là il n'y a pas beaucoup de choix de fournisseurs disponible pour une station. Certains secteurs ont moins de fournisseurs que dans d'autres secteurs.

Toutes les forces présentées ci-dessus influent sur *l'intensité concurrentielle* entre une station de ski et ces concurrentes immédiates (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011). L'intensité concurrentielle en Suisse romande dans le domaine des stations de ski est très forte. Il existe beaucoup de stations regroupées dans de petites régions, comme par exemple en Valais, où l'on compte de nombreuses stations différentes qui sont en concurrence entre elles. Certaines tentent de se divertir et d'autres ont des publics cibles différents mais leur nombre élevé fait qu'il existe une concurrence accrue entre elles.

La figure ci-dessous résume l'analyse Porter et montre l'intensité de chaque type de force, sur une échelle allant de 1 à 10.

Figure 19 - Hexagone sectoriel de l'analyse Porter



Source : « Données de l'auteur »

D'autres problématiques comme le franc fort accentuent la concurrence avec les stations de ski dans des pays voisins<sup>15</sup>. Les stations de ski suisse perdent en compétitivité par rapport aux stations étrangères. La Suisse est devenue une destination de ski encore plus chère qu'auparavant.

La question des fusions entre communes ou le regroupement entre stations de ski comme par exemple les « 4 vallées » ou « les Portes du soleil » sont aussi des questions actuelles. Une station qui se trouve en difficulté financière peut être sauvée grâce à la fusion ou le regroupement. Une plus grande station de ski permet de mieux concurrencer les autres stations de la région.

<sup>15</sup>[http://www.swissinfo.ch/fre/dossiers/franc\\_fort/Les\\_stations\\_de\\_ski\\_aux\\_prises\\_avec\\_le\\_franc\\_fort.html?cid=31917630](http://www.swissinfo.ch/fre/dossiers/franc_fort/Les_stations_de_ski_aux_prises_avec_le_franc_fort.html?cid=31917630)

### **4.3. Crans-Montana/Aminona**

Crans-Montana Tourisme<sup>16</sup> s'occupe de la partie touristique de la station, et la société CMA<sup>17</sup> s'occupe des remontées mécaniques. La station compte un département marketing-communication qui s'occupe des stations de Crans-Montana et d'Aminona.

La station a une page Facebook<sup>18</sup> qui s'appelle « Fan Page Facebook officielle de Crans-Montana Tourisme », qui connaît un certain succès car déjà plus de 30'000 personnes ont « aimé » cette page. D'après la station, il s'agit de la page Facebook la plus suivie de Suisse parmi les stations alpines. La station dispose aussi d'un fil Twitter et elle possède sa propre chaîne Youtube.

Le site Internet de la station affirme que Crans-Montana Tourisme a toujours surfé sur les dernières technologies, et qu'elle mise depuis de nombreuses années sur le numérique ainsi que sur les campagnes online. La station a aussi enregistré en 2012 un énorme bond en avant des consultations de son site via iPad, iPhone, téléphone Android etc. (+2524%), et elle pense que cette tendance va encore s'amplifier ces prochaines années<sup>19</sup>.

La station s'appuie sur les réseaux sociaux pour ses différentes campagnes et elle a proposé pour la campagne hiver 2012-2013 une vidéo virale ainsi qu'un concours photo. Le concours photo consistait à poster une photo de panorama de la station sur Facebook ou sur d'autres réseaux sociaux comme « Instagram » par exemple. Cette campagne fut un succès avec beaucoup de photos postées, de partage et de commentaires. La station essaie de créer une histoire entre elle et ses clients et elle cherche à les faire participer aux campagnes de la station.

Crans-Montana se positionne comme étant à la pointe dans le domaine du web marketing et des réseaux sociaux. La station ne connaît pas que Facebook ou Youtube mais aussi d'autres réseaux sociaux comme Pinterest par exemple. Il est écrit dans le rapport de gestion 2012 que la station essaie de rajeunir son image ces dernières années. Les relations médias et la communication ont en 2012 misé fortement sur les nouvelles technologies et les réseaux sociaux.

La station de Crans-Montana a sa propre application, « Crans-Montana Tourisme ». Elle est disponible sur le système d'exploitation d'Apple (IOS) ainsi que sur le système d'exploitation de Google (Android). Cette application fournit des informations à la clientèle de la station. Cette dernière propose différentes rubriques comme la météo pour les prochains jours, les activités qu'il est possible de faire dans la station, les cafés et bars, les actualités de la station, l'agenda, les hébergements, les alertes, les webcams, etc.... L'application renvoie aussi à la page Youtube de Crans-Montana Tourisme ainsi que sur leur page Facebook, leur fil Twitter et leur Flickr.

<sup>16</sup> <http://www.crans-montana.ch/ete/fr/cmt>

<sup>17</sup> [http://www.crans-montana.ch/ete/fr/?&idcmt=Partenaire\\_InfosPratiques\\_f3e5f0cc952ff1c8ce4052c5eb29ccb2](http://www.crans-montana.ch/ete/fr/?&idcmt=Partenaire_InfosPratiques_f3e5f0cc952ff1c8ce4052c5eb29ccb2)

<sup>18</sup> <https://fr-fr.facebook.com/cransmontana>

<sup>19</sup> [http://www.crans-montana.ch/Image/web2012/rapportgestion/RAPPORT\\_GESTION\\_2012\\_HD.pdf](http://www.crans-montana.ch/Image/web2012/rapportgestion/RAPPORT_GESTION_2012_HD.pdf)

Pour résumer, cette application propose des infos sur la station, certaines en temps réel (les webcams ou l'agenda) et elle propose des liens directs vers les réseaux sociaux de la station. L'utilisateur utilise cette application s'il a besoin d'une information concernant la station.

De la *Gamification* dans cette application pourrait être une solution pour interagir d'avantage avec l'utilisateur. Cela permettrait de le faire utiliser cette application sans qu'il ait forcément un besoin en informations. Plus il interagit avec l'application, plus il est exposé à la publicité de la station.

Sur la base de ce qu'il est possible de trouver sur le site Internet de la station et suite aux échanges de mails, il semble que Crans-Montana/Aminona soit ouverte aux innovations et aux nouveautés, en ayant déjà adoptées certaines. La station a intégré dans sa politique marketing les nouvelles technologies de communication numériques. Bien présente sur les réseaux sociaux et possédant sa propre application, il sera intéressant de voir si cela sera confirmé par les résultats du questionnaire.

#### **4.4. Ovronnaz**

Le département marketing d'Ovronnaz compte 4 personnes à plein temps. Une personne s'occupe de la logistique et de l'entretien des sentiers pédestre. Une autre personne s'occupe de l'administration, une troisième personne s'occupe de l'animation et de la promotion, des réseaux et médias sociaux et des mises à jour du site, et enfin la dernière personne est le responsable direction qui s'occupe aussi du marketing.

La cible de la station est les familles de classe moyenne et active. Les bains d'Ovronnaz ciblent aussi la clientèle des seniors. La station d'Ovronnaz a une page Facebook<sup>20</sup> qui compte environ 500 fans (mai 2013) et une page Youtube<sup>21</sup> ouverte en décembre 2012/janvier 2013. La station a aussi un compte Twitter et elle compte dans le futur privilégié ce réseau social car il permet, d'après les responsables de la station, de mieux transmettre une information que via Facebook par exemple. La station envoie aussi des newsletters professionnelles.

Le marketing de la station représente environ 150'000 CHF, soit un quart du budget annuel de la station (70'000 CHF pour la publicité et environ la même somme pour les manifestations). Les autres canaux de publicité sont les médias télévisés, avec des spots sur la radiotélévision Suisse (RTS) avant et après le téléjournal, et la société générale d'affichage (SGA) avec des affiches et des communiqués de presse (Nouvelliste). La station d'Ovronnaz organise aussi des manifestations comme par exemple le concours OVZ (sports de glisse). Ces manifestations font bien sûr aussi parti de leur stratégie marketing.

---

<sup>20</sup> <https://www.facebook.com/Ovronnaz>

<sup>21</sup> <http://www.youtube.com/user/OvronnazTourisme>



En conclusion, la station d'Ovronnaz, même étant une plus petite station que Crans-Montana/Aminona ou Verbier, semble donc être très ouverte aux nouvelles technologies.

Il est aussi intéressant de voir que la station va miser dans le futur de plus en plus sur Twitter. On peut donc en déduire que la *Gamification* a un éventuel bon potentiel d'adoption dans cette station, ce qui reste à confirmer en analysant le questionnaire.

#### **4.5. Sierre-Anniviers**

L'association Sierre-Anniviers tourisme emploi 4 postes de travail, aujourd'hui répartis entre 3 personnes à 100% et 2 personnes à 50%. L'objectif de cette association est de promouvoir la région touristique de Sierre, Salgesch, Vercorin et Anniviers durant toute l'année.

Sierre-Anniviers tourisme est présent sur les réseaux sociaux Facebook et Twitter. D'après Martin Hannart, le responsable du marketing, les deux sont adaptés, avec des objectifs toutefois différents:

*« Facebook est une newsletter permanente, grâce auquel nous pouvons vraiment facilement interagir avec nos clients ».* Il ajoute aussi que *« Twitter est je trouve moins "prescripteur", il agit plus en tant que news de dernière minute, bon plan, etc... ».* Martin Hannart précise aussi que Facebook, est un outil, qui, combiné à YouTube ou aux autres réseaux sociaux vidéo, a un réel impact sur les clients. Il ajoute enfin aussi que *« l'image est la meilleure manière de vendre une région touristique et Facebook en est un excellent vecteur ».*

Sierre-Anniviers compte deux pages Facebook. La première est « Sierre-Anniviers<sup>22</sup> » et la deuxième se nomme « Val d'Anniviers<sup>23</sup> ». La station organise des concours photo sur les pages Facebook. L'activité Facebook est en progression par rapport aux années précédentes et les pages Facebook totalisent plus de 2700 amis en tout. En plus de Facebook et Youtube, la station a aussi un compte sur Vimeo, Flickr et Instagram.

Le bureau de Sierre-Anniviers tourisme est responsable du « community management », de la présence sur les réseaux sociaux. Ces tâches se font en collaboration avec le rédacteur web des « Remontées Mécaniques d'Anniviers », qui est un partenaire de Sierre-Anniviers tourisme. Il a aussi confirmé qu'il arrivait parfois que l'association « outsource » certaines tâches comme une campagne d'acquisition de fans par exemple.

Martin Hannart a aussi précisé que les offices de tourisme des différentes stations distribuent des questionnaires de satisfaction aux clients afin de toujours être en mesure de proposer la meilleure offre possible à leur clientèle. En ce qui concerne la fidélisation des clients, il a précisé qu'ils allaient prochainement « attaquer » ce domaine.

---

<sup>22</sup> <https://www.facebook.com/sierreanniviers>

<sup>23</sup> <https://www.facebook.com/valanniviers>

Au sein du fonctionnement marketing de Sierre-Anniviers, l'association différencie le marketing pour Sierre-Salgesch, positionné comme la capitale suisse du vin, et la promotion du Val d'Anniviers, positionné comme destination famille durant tout l'année, avec des randonnées, de la culture et des traditions vivantes, autant en été qu'en automne. Martin Hannart précise aussi que la destination était encore peu connue en hiver, mais que l'association a décidé de positionner la vallée comme un énorme domaine « Freeski ». En cumulant tous les budgets des partenaires de la station, le marketing représente moins de 3% des dépenses.

Sierre-Anniviers tourisme fait deux mises à jour quotidiennes sur les pages Facebook, l'interaction avec les personnes sur le terrain est mise en avant et a mise en ligne de photos ou de vidéos font partie du travail quotidien de l'association. Sierre-Anniviers tourisme considère Facebook comme une newsletter quotidienne mais elle n'abandonne pas pour autant les canaux classiques de newsletter électronique afin de rester en contact avec ses clients et ses relations professionnelles.

Le web marketing permet à Sierre-Anniviers tourisme de mesurer le retour sur investissement avec une bonne précision (clics, taux de rebond des visiteurs) mais l'association n'est pas encore en mesure de connaître tous les contacts potentiels de ses actions publicitaires. Investir à 100% dans le web marketing n'est pas une bonne option, et la meilleure chose à faire d'après les collaborateurs de la station est de multiplier les canaux pour gagner en visibilité. Internet ne doit pas être l'unique canal de promotion et de marketing.

Sierre-Anniviers tourisme affirme qu'avec l'omniprésence d'Internet dans le choix des vacances, la multiplicité des supports d'annonce pour ses publicités et à cause de la perte de parts de marchés en provenance de l'Union européenne, Sierre-Anniviers doit plus que jamais concentrer ses actions marketing sur des supports à forte affinité. Ce qui est peut être atteint à l'aide de la *Gamification*. La station doit, d'après elle « sortir de ses murs » et aller à l'encontre de ses partenaires et clients potentiels.

Sierre-Anniviers semble donc ouverte à de nouvelles innovations. Comme le disent les employés eux-mêmes, la station cherche à sortir de ses murs et sa présence actuelle sur les réseaux sociaux et autres médias sur Internet prouve qu'il s'agit d'une station ouverte et moderne.

#### **4.6. Les 4 vallées**

Les 4 vallées est un domaine skiable qui regroupe les stations de Verbier, Thyon, Nendaz et Veysonnaz. Dans cette station, les échanges de mails ont eu lieu avec Monsieur Eric Crettaz, directeur de Thyon-Région tourisme. Dans cette rubrique il sera essentiellement question de la station de Thyon, car c'est la seule qui a acceptée d'avoir un entretien parmi les stations comprises dans les 4 vallées. Mais, ces stations étant regroupées sous le même domaine skiable, on retrouve certaines similitudes entre les différentes stations.

Le marketing de la station de Thyon est géré depuis 3 ans par un pool publicitaire qui réunit les offices du tourisme de Thyon et d'Hérémente, les communes de Vex et d'Hérémente, les remontées mécaniques de Télé-Thyon et les commerçants de la station qui souhaitent y adhérer.

Une commission stratégique valide les budgets marketing pour chaque saison et une commission opérationnelle réalise ensuite les différentes actions. Cette commission opérationnelle comprend 3 personnes (Eric Crettaz, Laurent Vaucher directeur de Télé-Thyon, et Fabrice Haenni directeur d'Imalp SA).

Eric Crettaz précise qu'environ 30% des opérations marketing sont concentrées sur le web, que ce soit par des opérations de référencement, des annonces publicitaires Google ou Facebook mais aussi par une stratégie de développement de clientèle et de fidélisation sur les réseaux sociaux.

Le webmarketing et les réseaux sociaux représentent un budget d'environ CHF 80'000.- par année. Pour le développement sur les réseaux sociaux ils collaborent avec la société Virtua. Le nom de la page Facebook de Thyon se nomme "Thyon Skiresort"<sup>24</sup>.

Sur le site de « Thyon.ch » se trouve une rubrique enquête de satisfaction, sous l'onglet information. Il est possible d'y remplir un questionnaire concernant les prestations, offres et services de la station. Les stations de Thyon, Nendaz et Verbier proposent des applications pour Smartphones disponibles sur les systèmes d'exploitation d'Apple (IOS) ainsi que de Google (Android).

L'application « Verbier 4 vallées » propose différentes rubriques comme par exemple les actualités, les manifestations, la WebTV, une rubrique « Friends Finder », un « GPS tracking » qui permet de suivre sa progression sur le domaine skiable en live, une liste de restaurants, les installations qui sont ouvertes, des webcams, les parkings et enfin une rubrique appareil photo qui permet de partager ses photos du domaine skiable avec les internautes. On y trouve aussi la météo et le risque et le danger d'avalanches. L'application propose une interaction avec Facebook. Pour utiliser l'option « friends finder » et « GPS tracking » il faut se créer un compte sur l'application.

L'application « Nendaz » ressemble à celle de Verbier et présente des rubriques semblables à celle de Verbier, avec par exemple la météo, le domaine skiable, des vidéos, les heures d'ouvertures, les photos, les renseignements sur les hébergements, etc...

L'application « Thyon 4 vallées » ressemble elle aussi aux deux autres applications des 4 vallées. On y retrouve des rubriques similaires.

Les 4 vallées sont un énorme domaine skiable et il est difficile de comparer ce regroupement de stations avec de plus petites stations de Suisse romande. Les budgets marketing ni les moyens humains ne sont les mêmes. Le site Internet des « 4 vallées » démontre qu'il s'agit d'un domaine skiable ouvert aux innovations et aux nouvelles technologies numériques. Cela se justifie par le fait

---

<sup>24</sup> <https://www.facebook.com/thyon4vallees>

que les stations ont des applications pour les plateformes mobiles et les stations sont très ancrés web marketing. La *Gamification* pourrait donc y avoir un bon potentiel d'adoption dans ces stations.

#### **4.7. Les Portes du Soleil**

Les Portes du soleil est un domaine skiable franco-suisse, regroupant 12 stations différentes. Les stations suisses comprises dans le domaine skiable sont les stations de Champéry, Les Crosets, Champoussin, Morgins et Torgon.

Aucun entretien qualitatif n'a malheureusement pu être obtenu dans ces stations, et il faut se baser sur les réponses du questionnaire pour évaluer l'ouverture de ces stations face à la *Gamification*.

Il existe une application Portes du soleil, disponible sur le système d'exploitation d'Apple ainsi que sur celui de Google. Cette application ressemble à celle de Crans-Montana. On retrouve différentes icônes sur l'écran d'accueil, comme par exemple la météo, les webcams, les événements, les restaurants, les vidéos, les horaires des pistes ou encore les écoles de ski.

On trouve aussi une icône « My ski » dans l'application. Cette fonction permet de mesurer ses performances pendant que l'on ski. Elle affiche l'altitude, les dénivelées, la vitesse max, la distance et le nombre de descentes parcourues. Cette fonction de l'application ajoute un côté ludique à l'application, un côté *Gamification*.

Il existe aussi la possibilité de prendre des photos et de les publier directement sur Facebook via l'application. L'onglet réseaux sociaux mène directement à la page Facebook des Portes du Soleil ainsi qu'au fil Twitter « @PDS\_officiel ».

Cet exemple d'application ainsi que la modernité des sites Internet des différentes stations des Portes du Soleil met en avant une certaine ouverture face aux nouvelles technologies et au web marketing. Il semble que le domaine skiable des Portes du Soleil est soucieux de posséder les dernières technologies en matière de communication avec les clients. Les réseaux sociaux sont aussi bien implémentés. Ce domaine skiable, semble donc ouvert aux nouvelles innovations.

## 5. Questionnaire

### 5.1. Préambule et méthodologie

Les entretiens qualitatifs et les différentes recherches sur les stations de Suisse romande ont permis d'élaborer un questionnaire complet ayant pour but de cerner les différents degrés et possibilités d'adoption des nouvelles innovations, et surtout de la *Gamification* dans les stations ciblées. Ce questionnaire a été envoyé dans toutes les stations de ski de Suisse romande, via les offices du tourisme et au sein des diverses remontées mécaniques. Malheureusement pas toutes les stations n'ont accepté d'y répondre, pour diverses raisons.

Le questionnaire compte 30 questions et est composé de questions ouvertes, de questions à choix multiples ou encore de cases à cocher. Il a été établi à l'aide du programme « Formulaire Google<sup>25</sup> », qui est une extension du navigateur Internet Chrome. Il est possible de télécharger cette extension depuis le « Chrome Web Store<sup>26</sup> ».

Les réponses aux questions du questionnaire s'insèrent directement dans une autre extension du navigateur Chrome, « Feuilles de calcul Google », qui elle aussi, est téléchargeable sur le « chrome web store ». Les réponses sont synchronisées dans le Cloud, l'aide de l'outil « Google Drive<sup>27</sup> ».

Le but de ce questionnaire a été de mieux cerner où en sont les stations de ski par rapport au e-marketing, au marketing sur les réseaux sociaux, par rapport à la *Gamification*, ainsi que par rapport aux nouvelles innovations technologiques.

Comme introduit avant, le questionnaire a été envoyé dans les offices de tourisme des stations ou à des adresses personnelles de personnes travaillant dans les stations ou les remontées mécaniques. La cible de ce questionnaire a été les personnes travaillant dans le domaine du marketing. Le but était d'avoir au moins une réponse dans chaque station.

Toutes les stations contactées n'ont pas souhaitées répondre au questionnaire et aux différents mails envoyés. Cela s'explique par des questions de politique interne leur interdisant de répondre aux questions d'étudiants, et dans d'autres encore, il leur a été impossible de répondre car ils étaient en train de refaire toute leur politique marketing online. D'autres stations encore n'ont malheureusement pas répondu du tout aux nombreux mails qui leur furent envoyé.

Il ne s'agissait pas d'une étude quantitative mais d'une étude qualitative qui doit permettre de situer les stations par rapport à la *Gamification*, aux innovations technologiques et mesurer les perspectives d'adoption future dans certaines stations. Une mise en commun des résultats avec la

---

<sup>25</sup>

[http://www.google.com/drive/apps.html?usp=ad\\_search&gclid=CM695dijnjbgCFcFc3godlmsAWg](http://www.google.com/drive/apps.html?usp=ad_search&gclid=CM695dijnjbgCFcFc3godlmsAWg)

<sup>26</sup> <https://chrome.google.com/webstore/category/apps?hl=fr>

<sup>27</sup> [http://www.google.com/drive/about.html?usp=ad\\_search&gclid=Clv5-pLojbgCFYS\\_3godYTkAGg](http://www.google.com/drive/about.html?usp=ad_search&gclid=Clv5-pLojbgCFYS_3godYTkAGg)

théorie de diffusion dans innovations est aussi présentée dans cette section. Cette étude ne fournit bien sûr qu'une valeur indicative.

## **5.2. Listes des stations qui ont acceptées d'y répondre**

Dix stations ont répondues au questionnaire. Ce chiffre peut paraître faible, mais il faut amener certaines précisions. Tout d'abord, il faut prendre en compte l'hétérogénéité des acceptantes du terme « station ».

Dans certains domaines skiabiles comme par exemples les « 4 vallées », plusieurs stations se sont regroupées sous ce nom. On retrouve ce regroupement aussi dans d'autres régions comme par exemple les Portes du soleil, Crans-Montana ou encore La Gruyère.

Sierre-Anniviers est un bon exemple de ce type de regroupement. L'association marketing de Sierre-Anniviers s'occupe de la promotion de la région de Sierre, Salgesch, de la station de Vercorin, des stations d'Anniviers (Zinal-Ayer, Chandolin, Grimentz/St-Jean, St-Luc, Vissoie). On peut donc affirmer que les réponses du responsable marketing concernent toutes les stations citées, soit six stations différentes mais regroupées sous le même « pôle ». Cela explique le peu de réponses différentes, car par exemple dans le cas de Sierre-Anniviers, une réponse concerne six stations différentes.

Le tableau 2 ci-dessous expose la liste des stations qui ont accepté de répondre au questionnaire :

**Tableau 2 - Stations ayant accepté de répondre au questionnaire**

Nom de la station	Domaine skiable	Région	Canton
Crans-Montana	Crans-Montana/Aminona	Haut-plateau	Valais
Ovronnaz	Ovronnaz	Valais central	Valais
Les Diablerets	-	Alpes vaudoises	Vaud
Champéry	Portes du Soleil	Bas-Valais	Valais
Verbier	4 vallées	Bas-Valais	Valais
Thyon	4 vallées	Valais central	Valais
Veysonnaz	4 vallées	Valais central	Valais
Les Mosses	Leysin-Les Mosses-La Lécherette	Alpes vaudoises	Vaud
Sierre-Anniviers	Sierre-Anniviers	Valais central	Valais
La Gruyère	La Gruyère	Préalpes fribourgeoises	Fribourg

Source : « Données de l'auteur »

### **5.3. Introduction à l'analyse du questionnaire**

Dans cette partie du travail, il s'agira de mener une première analyse des résultats afin de voir quelles sont les premières tendances qui ressortent de l'enquête et afin de construire une typologie des stations.

Les graphiques et autres figures présentes dans cette analyse proviennent de l'option que propose l'extension « Formulaire Google », option intitulée « résumé des réponses », qui permet d'afficher rapidement certains graphiques en fonction des résultats du questionnaire se trouvant lui aussi dans « Google Formulaires ».

Le questionnaire contient plusieurs axes d'analyses différents. Le premier axe d'analyse se concentre sur la partie réseaux sociaux. Les questions en rapport avec les réseaux sociaux sont présentes dans le questionnaire car la *Gamification* est souvent assimilée aux réseaux sociaux, elle

contient souvent un côté social et de partage. Il était donc intéressant de voir si les stations étaient présentes sur les réseaux sociaux et si oui, pourquoi.

La deuxième partie du questionnaire concerne des aspects plus marketing, comme l'utilité des médias sociaux en terme de marketing, la moyenne d'âge des différentes stations, ou encore le public cible. La *Gamification* se mixe parfaitement avec le marketing, voilà pourquoi on retrouve des questions sur le marketing dans le questionnaire.

Dans la partie suivante du questionnaire se trouvent des questions qui traitent des applications mobiles pour Smartphones ou autres périphériques mobiles. Beaucoup de formes de *Gamification* utilisent les applications mobiles comme support, voilà pourquoi ces questions se trouvent dans le questionnaire.

Suit ensuite deux questions sur les publicités interactives, qui sont souvent aussi assimilées à de la *Gamification*, comme par exemple dans le cas de la campagne de « Chok » de Coca-Cola.

A partir de la question 14, commence la partie du questionnaire qui traite de la *Gamification* en elle-même. Ces questions traitent de mécanismes de jeu, de défis et de concours, de jeux, et de fidélisation de la clientèle.

Les autres axes analysés dans le questionnaire concernent des éléments comme les questionnaires de satisfaction, les avantages des médias sociaux, des qualités d'une innovation, des nouvelles technologies mobiles ou encore l'importance du web marketing. Tous ces axes différents tournent autour de la *Gamification* et des innovations.



## 5.4. Analyse du questionnaire

### Question 1

La première question concerne le nom de la station dans laquelle la personne interrogée travaille. La figure ci-dessous présente les réponses à cette question.

Figure 20 - Réponses à la question 1 du questionnaire

#### 1. Dans/pour quelle station/région travaillez-vous?

Ovronnaz Diablerets Tourisme Champéry verbier Thyon 4 Vallées  
 ovronnaz La Gruyère Crans-Montana Aminona Veysonnaz Leysin - Les Mosses  
 Portes-du-Soleil Champéry Thyon Sierre-Anniviers

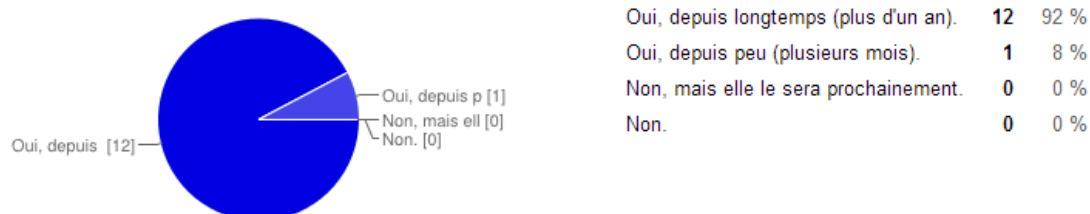
Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

### Question 2

Cette question concerne la présence de la station sur les réseaux sociaux. La figure ci-dessous expose les résultats.

Figure 21 - Réponses à la question 2 du questionnaire

#### 2. La station dans laquelle vous travaillez, est-elle présente sur les réseaux sociaux?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

Toutes les stations interrogées sont présentes sur les réseaux sociaux. Cette innovation a donc été bien accueillie et adoptée par toutes les stations interrogées. Le tableau 3 ci-dessous montre en détail les réponses des stations à cette question.

Tableau 3 - Détail des réponses à la question 2 du questionnaire

Oui, depuis longtemps (plus d'un an)	Oui, depuis peu (plusieurs mois)
Ovronnaz, Crans-Montana/Aminona, Thyon, La Gruyère, Les Diablerets, Sierre-Anniviers, Leysin-Les Mosses, Champéry, Verbier, Veysonnaz.	Ovronnaz.

Source : « Données de l'auteur »

### Question 3

La question trois du questionnaire est liée à la question précédente. Elle pose la question de pourquoi les stations sont présentes sur les réseaux sociaux, quelles en sont leurs motivations. Ces réponses permettent de mieux comprendre ce qui a fait le succès de l'adoption de cette innovation. Le tableau 4 ci-dessous présente les réponses obtenues :

Tableau 4 - Détail des réponses à la question 3 du questionnaire

Station	Réponse
Ovronnaz	Promotion à moindre coût, nécessité marketing, variation des canaux de promotion, immédiateté de l'information. Important pour la visibilité, la notoriété, l'image de l'entreprise et aussi pour des raisons commerciales.
Crans-Montana/Aminona	Pour être présent là où les clients le sont aussi.
Thyon	Car les réseaux sociaux sont désormais un canal très important pour communiquer rapidement et régulièrement avec notre clientèle. Pour assurer un maximum de visibilité, à un prix réduit et enfin, être plus proche des clients et interagir avec eux.
La Gruyère	Car c'est un outil intéressant pour communiquer avec nos public-cibles et pour faire connaître notre région. Ces outils sont très puissants par rapport aux coûts engagés.
Les Diablerets	Réseaux sociaux sont gratuits. Les réseaux sociaux permettent de toucher un public à très

	large spectre (1photo= environ 100 like donc environ 2000 vues), les réseaux sociaux permettent aussi de fidéliser les contacts, de les privilégier avec des concours ou des exclusivités, et enfin de toucher tous les âges et différents pays.
Sierre-Anniviers	La présence sur les réseaux sociaux est aujourd'hui indispensable pour n'importe quelle stratégie marketing.
Leysin-Les Mosses	Car c'est la base de la communication actuelle.
Verbier	Parce que c'est devenu incontournable et que beaucoup de contenu relationnel passe par ce biais.
Veysonnaz	Cela permet de communiquer d'autres éléments qu'un site Internet : des ambiances avec photos, vidéos, événement, mais aussi la météo du jour, des offres d'emplois etc. Les réseaux sociaux ont aussi l'avantage d'être très modulables dans le temps et ils permettent aussi de toucher un nombre de clients potentiel très rapidement.

Source : « Données de l'auteur »

Certaines tendances se dessinent. On retrouve plusieurs fois des réponses traitant de l'aspect coût des réseaux sociaux, qu'ils sont gratuits, ce qui est un grand avantage des réseaux sociaux.

Les réseaux sociaux sont devenus quasiment « incontournable » aujourd'hui dans une stratégie marketing au sein des stations de ski. Pour faire un parallèle avec la théorie de Rogers on peut dire que l'innovation a été adoptée par la grande majorité et non pas seulement par certains précurseurs. D'autres aspects tels la fidélisation des clients ou la vitesse de communication sont aussi cités plusieurs fois.

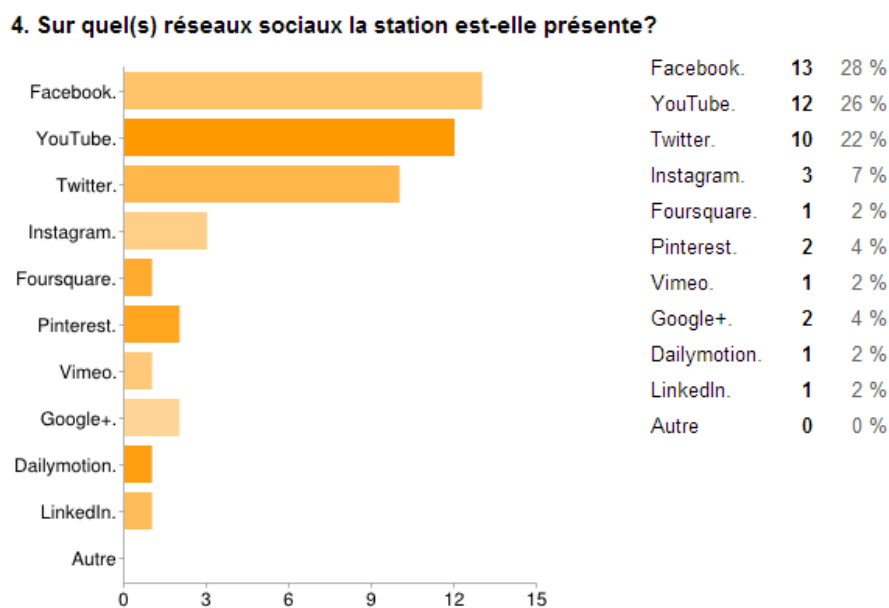
Toutes ces réponses permettent aussi de voir ce qui est important pour chacune des stations en matière d'e-marketing et marketing social. Cela permet aussi de voir clairement ce qu'un concept de *Gamification* devrait avoir comme atouts dans chacune des stations.

## Question 4

La question quatre du questionnaire porte sur les différents types de réseaux sociaux sur lesquels sont présentes les stations.

Le graphique sur la figure 23 ci-dessous expose les résultats et permet de voir quels sont les réseaux sociaux les plus populaires.

Figure 22 - Réponses à la question 4 du questionnaire



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

Le réseau social Facebook ressort en tête, toutes les stations y sont présentes. Facebook comporte plusieurs avantages. Tout d'abord, il est le réseau social le plus vaste et le plus utilisé<sup>28</sup>, donc par conséquent celui avec le plus de clients potentiels. Formidable outil de promotion, gratuit, de plus il ne connaît pas de frontières. On peut donc dire que pour que la *Gamification* soit adoptée par une majorité de stations, il est nécessaire pour cette dernière de jouir d'une grande visibilité, d'avoir une interaction avec Facebook et de pouvoir toucher un maximum de personnes et de clients potentiels.

YouTube et Twitter arrivent en deuxième et troisième position. YouTube permet par exemple de mettre des vidéos de promotion en ligne et Twitter est un formidable outil pour communiquer rapidement et en temps réel avec sa clientèle et leur faire passer des nouvelles de dernière minute.

La seule application « gamifiée » dans ce panel est Foursquare et on constate qu'elle fut adoptée par une seule des stations interrogées, Ovronnaz. Les autres réseaux sociaux ne

<sup>28</sup> <http://www.kmu.admin.ch/themen/02748/02752/02753/index.html?lang=fr>

connaissent pas le même succès que les trois premiers. Le tableau 5 ci-dessous montre sur quel réseau social sont présentes chacune des stations.

**Tableau 5 - Détail des réponses à la question 4 du questionnaire**

Station	Réseau social
Ovronnaz	Facebook; YouTube; Twitter; Instagram; Foursquare.
Crans-Montana/Aminona	Facebook; YouTube; Twitter.
Thyon	Facebook; YouTube; Twitter; Vimeo; Pinterest; Google+; LinkedIn.
La Gruyère	Facebook; YouTube; Twitter; Google+.
Les Diablerets	Facebook; YouTube; Twitter; Instagram; Pinterest.
Sierre-Anniviers	Facebook; YouTube; Twitter; Instagram; Dailymotion.
Leysin-Les Mosses	Facebook; Twitter.
Champéry	Facebook; YouTube; Twitter.
Verbier	Facebook; YouTube; Twitter.
Veysonnaz	Facebook; YouTube; Twitter.

Source : « Données de l'auteur »

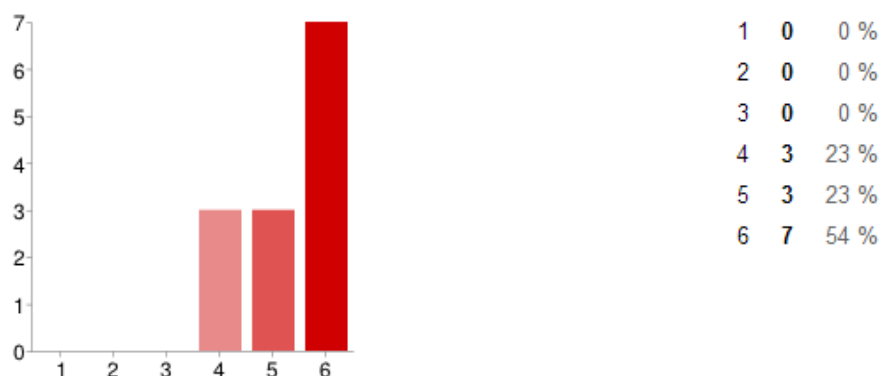
La station de Thyon est très présente sur de nombreux réseaux sociaux différents et semble très ouverte par rapport aux nouveaux moyens de communication numériques. La station de Leysin-Les Mosses semble un peu plus en retrait et présente sur seulement deux réseaux sociaux.

### **Question 5**

La question cinq porte sur l'utilité des médias sociaux en terme de marketing. Il était demandé de classer sur une échelle allant de 1 (inutile) à 6 (indispensable) leurs utilités.

Figure 23 - Réponses à la question 5 du questionnaire

## 5. Pensez-vous que l'utilisation des médias sociaux est utile en terme de marketing?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

Plus de la moitié des stations interrogées ont jugé les médias sociaux comme indispensable en terme de marketing. L'autre moitié les ont aussi jugé important voir moyennement important. Les médias sociaux ont donc en 2013, une très grande importance dans la stratégie marketing des stations.

Le tableau 6 ci-dessous expose en détail quelles stations ont mis quelle note.

Tableau 6 - Détail des réponses à la question 5 du questionnaire

Note	Stations
4	Ovronnaz, Champéry, Verbier.
5	Les Diablerets, Thyon, Veysonnaz.
6	Ovronnaz, Crans-Montana/Aminona, Thyon, La Gruyère, Sierre-Anniviers, Leysin-Les Mosses, Champéry.

Source : « Données de l'auteur »

## Question 6

La question 6 porte sur la moyenne d'âge de la station. Pas toutes les stations n'ont répondues à cette question. Certaines n'ont pas répondues car elles ne la connaissent pas.

L'âge peut être important dans un aspect « nouvelle technologie » et innovation. Les stations qui se focalisent sur des publics cibles plus âgés auront plus de réticence à adopter des innovations, surtout si ces dernières sont, comme la *Gamification*, souvent basés sur les nouvelles technologies (Smartphones, applications mobiles).

Le tableau ci-dessous expose les moyennes d'âge des différentes stations.

**Tableau 7 - Détail des réponses à la question 6 du questionnaire**

Station	Moyenne d'âge
Ovronnaz	Une personne a dit 35 ans et l'autre n'a pas répondu.
La Gruyère, Verbier, Crans-Montana/Aminona	Pas de réponse.
Thyon	35-40 ans.
Sierre-Anniviers, Leysin-Les Mosses	Inconnue.
Champéry, Veysonnaz	45 ans.
Les Diablerets	« Les familles ».

Source : « Données de l'auteur »

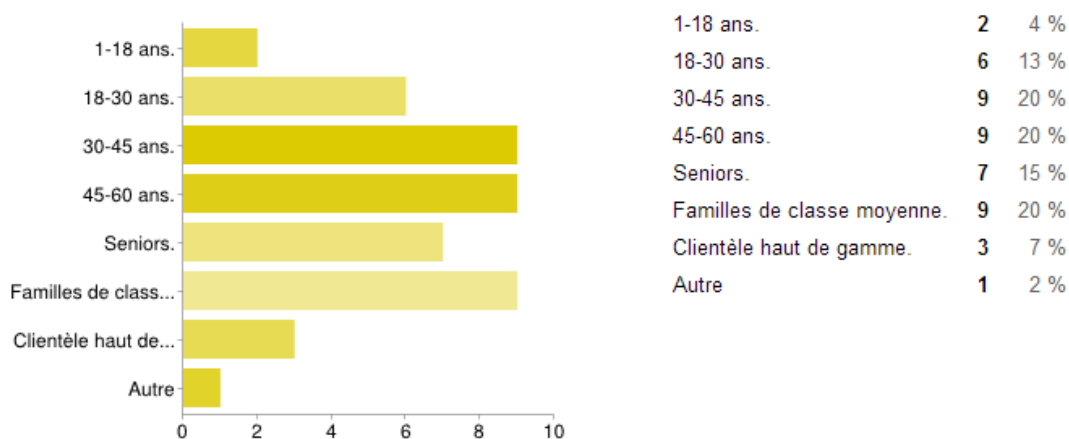
La moyenne d'âge est un facteur important à considérer avant de développer un projet de *Gamification*. Le projet de *Gamification* doit s'adapter à la moyenne d'âge de la station si il souhaite rencontrer le plus de succès possible.

## Question 7

La question sept se concentre sur le public cible des différentes stations. Le public cible d'une station est une variable indispensable à connaître dans le sens où cette dernière influence le type de campagne marketing de la station. La figure ci-dessous montre les différents public cible et leur pourcentage.

**Figure 24 - Réponses à la question 7 du questionnaire**

### 7. Quel est le public cible de la station?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

20% des stations ciblent les 30-45 ans. 20% ciblent les 45-60 ans et les autres 20% ciblent les familles de classe moyenne. 13% des stations ont un public cible jeune, de 18 à 30 ans et 15% des stations ont un public cible âgé, les seniors. Les perspectives d'adoption d'un concept de *Gamification* basé sur les nouveaux moyens de communication numériques ne sont pas les mêmes dans des stations ayant un public cible jeune et celles qui ont un public cible âgé.

La majorité des stations ciblent donc une clientèle âgée entre 30 et 60 ans ainsi que les familles de classes moyenne. Un éventuel concept de *Gamification* devra s'adapter à un tel public cible.

Le tableau 8 ci-dessous expose les publics cibles des différentes stations.

**Tableau 8 - Détail des réponses à la question 7 du questionnaire**

Station	Public cible
Ovronnaz	Seniors, familles de classe moyenne, 18-30 ans, 45-60 ans.
Crans-Montana/Aminona	Clientèle haut de gamme.
Thyon	18-30 ans, 30-45 ans, 45-60 ans, familles de classe moyenne, seniors.
La Gruyère	30-45 ans, 45-60 ans, seniors, familles de classe moyenne.
Les Diablerets	1-18 ans, 18-30 ans, 30-45 ans, familles de classe moyenne.
Sierre-Anniviers	30-45 ans, 45-60 ans, Seniors, familles de classe moyenne, clientèle haut de gamme, freeskiers.
Leysin-Les Mosses	1-18 ans, 18-30 ans, 30-45 ans, 45-60 ans, seniors, familles de classe moyenne.
Champéry	18-30 ans, 30-45 ans, 45-60 ans.
Verbier	18-30 ans, 30-45 ans, 45-60 ans, clientèle haut de gamme.
Veysonnaz	30-45 ans, 45-60 ans, seniors, famille de classe moyenne.

Source : « Données de l'auteur »

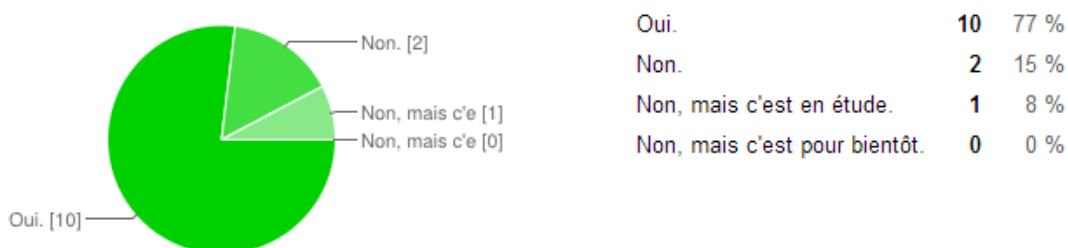


## Question 8

La question porte sur les applications mobiles. La *Gamification* étant souvent assimilée aux applications mobiles et au domaine des Smartphones, cette question permet de voir quelles stations ont déjà une application mobile, et donc une perspective d'adoption plus rapide de la *Gamification* basée sur une application. La figure 25 ci-dessous expose les résultats de cette question.

Figure 25 - Réponses à la question 8 du questionnaire

### 8. Est-ce que la station possède une application mobile?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

77% des stations interrogées possèdent une application mobile. 15% d'entre elles n'en ont pas et une station n'en possède pas, mais c'est en étude. Le tableau 9 ci-dessous expose ces résultats par stations.

Tableau 9 - Détail des réponses à la question 8 du questionnaire

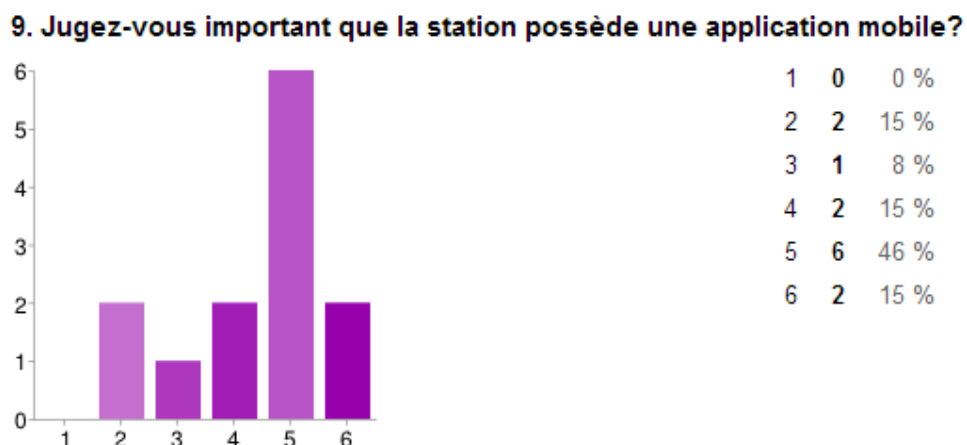
Oui	Non	Non, mais c'est en étude
Crans-Montana/Aminona, Thyon, La Gruyère, Les Diablerets, Sierre-Anniviers, Leysin-Les Mosses, Verbier, Veysonnaz.	Champéry (mais présente dans l'application « Portes du soleil »).	Ovronnaz.

Source : « Données de l'auteur »

## Question 9

La question neuf du questionnaire traite de l'importance de posséder une application mobile dans les stations. Les personnes interrogées devaient classer cette importance dans une échelle allant de 1 (inutile) à 6 (indispensable). La figure ci-dessous montre les résultats.

Figure 26 - Réponses à la question 9 du questionnaire



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

Aucune station ne juge inutile d'avoir une application mobile. Le tableau 10 ci-dessous présente rapidement les résultats par station.

Tableau 10 - Détail des réponses à la question 9 du questionnaire

Station	Note
Ovronnaz	4 et 2
Crans-Montana/Aminona	6
Thyon	5
La Gruyère	5
Les Diablerets	5
Sierre-Anniviers	4
Leysin-Les Mosses	6
Champéry	2 et 5
Verbier	3
Veysonnaz	5

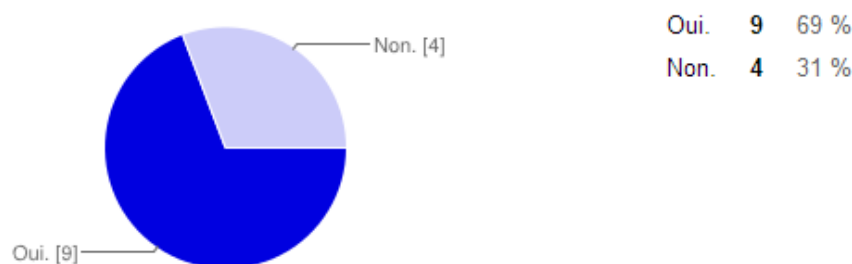
Source : « Données de l'auteur »

## Question 10

La question dix porte sur la connaissance des stations de l'application « Foursquare ». Comme mentionner plus haut, cette application est souvent citée comme l'exemple type de la *Gamification* réussie. Il est donc intéressant de savoir si cette application est populaire parmi les stations, car cela prouve que les stations sont au courant de cette application « gamifiée ». La figure 27 ci-dessous expose les résultats de cette question.

Figure 27 - Réponses à la question 10 du questionnaire

### 10. Avez-vous déjà entendu parler de l'application "Foursquare"?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

La majorité (69%) des interrogés connaissent cette application. 31% des interrogés ne la connaissent pas.

Le tableau 11 ci-dessous montre les réponses par station interrogée.

Tableau 11 - Détail des réponses à la question 10 du questionnaire

Oui	Non
Ovronnaz, Crans-Montana/Aminona, La Gruyère, Les Diablerets, Sierre-Anniviers, une personne de Thyon, Champéry, Verbier.	Une personne qui travaille à Thyon, Veysonnaz, une personne de Champéry, Leysin-Les Mosses.

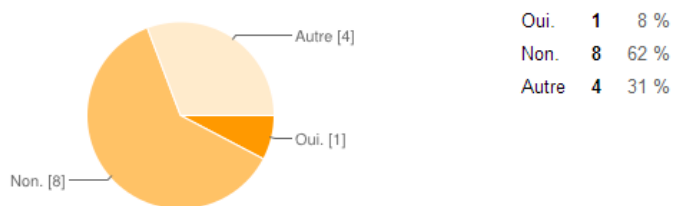
Source : « Données de l'auteur »

## Question 11

La question 11 du questionnaire porte sur la possibilité pour les usagers des stations de partager leurs expériences sur une plateforme dédiée à cela. Le fait de pouvoir partager ses expériences et de créer une sorte de communauté est un autre aspect que l'on retrouve souvent dans les caractéristiques de la *Gamification*. Le graphique ci-dessous expose les résultats.

Figure 28 - Réponses à la question 11 du questionnaire

11. Est-ce que les usagers de la station peuvent partager leurs expériences sur une plateforme dédiée à cela?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

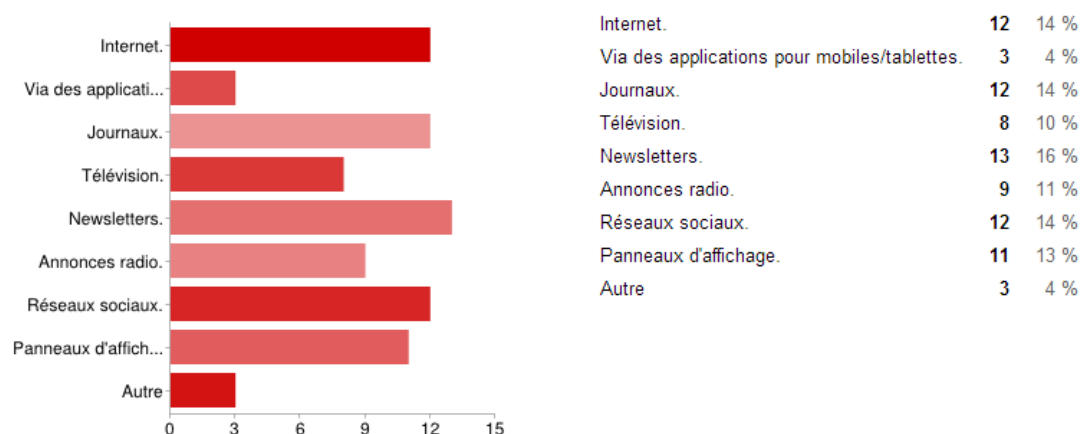
Une seule station offre cette possibilité. Il s'agit de la station de Thyon sur son application. En ce qui concerne la station d'Ovronnaz, ces derniers ont répondu que cela sera bientôt possible. Les réponses « autre » dans ce cas concernent les stations de Sierre-Anniviers qui a répondu que cela était possible sur leur page Facebook. Dans la station de Crans-Montana/ Aminona la personne interrogée ne sait pas si cette option existe.

## Question 12

La question 12 du questionnaire porte sur les supports utilisés par les stations pour faire la promotion et la publicité de la station. La figure ci-dessous expose les résultats.

Figure 29 - Réponses à la question 12 du questionnaire

12. Sur quel(s) support(s) la station fait-elle sa publicité et sa promotion?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

La grande majorité des stations utilisent Internet, les journaux, les newsletters, les réseaux sociaux ainsi que des campagnes d'affichage comme moyen de promotion de la station.

Trois stations, Les Diablerets, Thyon et Veysonnaz utilisent les applications mobiles comme support pour leur promotion. Les autres supports comme la télévision ou les annonces radio connaissent aussi un certain succès. A noter encore que sous la rubrique « autres » on retrouve par

exemple des campagnes dans les foires, des salons ou encore par écrans LED. Ci-dessous dans le tableau 12, le détail par station pour cette question.

**Tableau 12 - Détail des réponses à la question 12 du questionnaire**

Station	Support de publicité
Ovronnaz	Internet, journaux, télévision, newsletters, annonces radio, réseaux sociaux, panneaux d'affichage.
Crans-Montana/Aminona	Internet, journaux, newsletters, réseaux sociaux, panneaux d'affichage.
Thyon	Internet, via des applications, journaux, télévision, newsletters, annonces radio, réseaux sociaux, panneaux d'affichage, écrans LED, foires, expose, merchandising et promotions.
La Gruyère	Internet, journaux, newsletters, réseaux sociaux.
Les Diablerets	Internet, via des applications, journaux, télévision, newsletters, annonces radio, réseaux sociaux, panneaux d'affichage.
Sierre-Anniviers	Internet, journaux, télévision, newsletters, annonces radio, réseaux sociaux, panneaux d'affichage, collaborations médias.
Leysin-Les Mosses	Internet, journaux, newsletters, annonces radio, réseaux sociaux, panneaux d'affichage.
Champéry	Internet, journaux, newsletters, annonce radio, réseaux sociaux, panneaux d'affichage.
Verbier	Internet, journaux, télévision, newsletters, annonces radio, réseaux sociaux, panneaux d'affichage.
Veysonnaz	Internet, applications, journaux, télévision, annonces radio, réseaux sociaux.

Source : « Données de l'auteur »

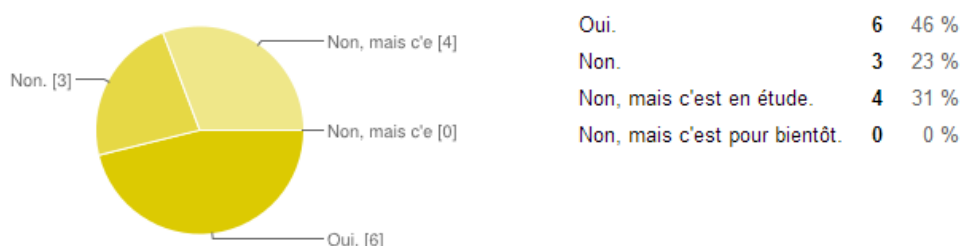
La station de Thyon utilise beaucoup de supports différents pour sa publicité, une place pour y insérer de la *Gamification* peut être envisageable.

### Question 13

La question 13 concerne les publicités interactives. Cette question a été posée dans le but de voir si les stations utilisent des mécanismes issus du jeu ou d'autres mécanismes afin de rendre plus ludique et de dynamiser leurs publicités en vue d'améliorer l'audience et l'engagement de l'utilisateur. Le graphique sur la figure 30 ci-dessous nous montre les réponses à cette question.

Figure 30 - Réponses à la question 13 du questionnaire

#### 13. Est-ce que la station propose des "publicités interactive"?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

Près de la moitié (46%) des stations utilisent actuellement des publicités interactives et un tiers environ (31%) est en train d'étudier cette possibilité. 23% des stations interrogées n'utilisent pas de publicités interactive. L'utilisation de publicités interactives est une forme de *Gamification*. Les stations utilisent peut être aussi des publicités interactives sans forcément connaître le concept de la *Gamification*.

Le tableau 13 ci-dessous expose en détail la liste des stations par rapport à cette question.

Tableau 13 - Détail des réponses à la question 13 du questionnaire

Oui	Non	Non, mais c'est en étude
Ovronnaz, Thyon, La Gruyère, Les Diablerets, Sierre-Anniviers, Champéry.	Leysin-Les Mosses, Crans-Montana/Aminona, Verbier.	Champéry, Veysonnaz, une personne de Thyon, une personne de Ovronnaz.

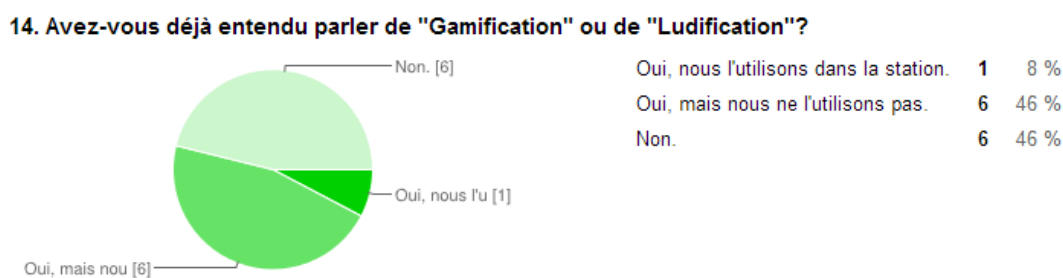
Source : « Données de l'auteur »

Les stations qui ciblent une clientèle haut de gamme comme Verbier et Crans-Montana/Aminona n'utilisent pas de publicités actives. Ce public cible ne semble pas adapté à des publicités interactives, et donc à une forme de *Gamification*.

## Question 14

La question 14 pose la question aux personnes qui travaillent dans les stations respectives si elles ont déjà entendu parler de la *Gamification*. Cette question permet de voir directement si le terme est connu dans les stations. La figure ci-dessous expose les résultats.

Figure 31 - Réponses à la question 14 du questionnaire



Une des stations interrogées a répondu oui à la question et l'utilise dans la station. Il s'agit de la station d'Ovronnaz (à noter que la deuxième personne interrogée dans cette station n'a pas répondu de la même manière).

Six autres stations ont répondu connaître la *Gamification* mais ne pas l'utiliser. Il s'agit des stations Crans-Montana, Thyon, La Gruyère, Sierre-Anniviers et Verbier. Cette réponse permet de tirer une première conclusion. La *Gamification* est connue par de nombreuses stations, mais elle n'est pas appliquée. Le concept est connu mais il n'a pour l'instant pas séduit. Le terme est donc connu dans certaines stations, mais son utilisation ne s'est pas imposée. Le tableau 14 ci-dessous détaille les réponses à cette questions.

Tableau 14 - Détail des réponses à la question 14 du questionnaire

Oui, nous l'utilisons.	Oui, mais nous ne l'utilisons pas.	Non.
Une personne d'Ovronnaz.	Crans-Montana/Aminona, Thyon, La Gruyère, Sierre-Anniviers, Verbier.	Ovronnaz, Les Diablerets, Leysin-Les Mosses, Champéry, Veysonnaz.

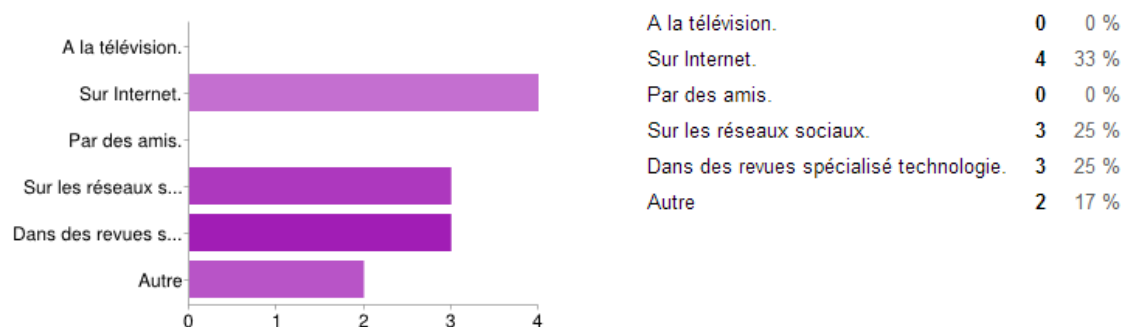
Source : « Données de l'auteur »

## Question 15

La question 15 est directement reliée à la précédente. Cette question pose la question aux personnes qui travaillent dans les stations où elles ont entendu parler de la *Gamification*. La figure 32 ci-dessous montre les résultats.

Figure 32 - Réponses à la question 15 du questionnaire

## 15. Si oui, où en avez vous entendu parler?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

La majorité (33%) des personnes travaillant dans les stations et ayant entendu parler de la *Gamification* ont en pris connaissance sur Internet. 25% en ont pris connaissance sur les réseaux sociaux et 25% dans des revues spécialisées technologie. Deux personnes ont en entendu parler ailleurs. Une personne travaillant à la Gruyère en a entendu parler via des partenaires qui l'utilisent et une autre personne travaillant à Sierre-Anniviers en a entendu parler « avec le métier ».

### Question 16

La question 16 concerne l'utilisation de mécanismes de jeu pour augmenter l'engagement et la fidélité de la clientèle. Une chose intéressante à relever est que les personnes interrogées ne connaissaient peut-être pas le terme *Gamification* alors que la station dans laquelle elles travaillent utilise des mécanismes de jeu pour favoriser certains comportements ou fidéliser la clientèle de la station. La figure ci-dessous expose les résultats.

Figure 33 - Réponses à la question 16 du questionnaire

## 16. Est-ce que la station utilise des "mécanismes de jeu" pour augmenter l'engagement, fidéliser sa clientèle, etc?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

31% des interrogés répondaient oui à la question. Les stations en question sont Ovronnaz (pour une personne, l'autre a dit que non mais que c'était en étude), Thyon et Les Diablerets. 31% des interrogés ont répondu que non mais que l'idée était en étude. Il s'agit des stations d'Ovronnaz, Crans-Montana, Sierre-Anniviers et Veyonnaz. On peut donc dire que dans ces stations il y aurait un



certain potentiel d'adoption d'innovations concernant la *Gamification*. 38% des interrogés ont répondu non à la question. Il s'agit des stations La Gruyère, Leysin, Champéry et Verbier. On voit donc que dans ces stations les mécanismes de jeu ne sont pas imposés dans les stratégies marketing et qu'elles ne sont pas non plus en étude pour une possible utilisation future.

Le tableau 15 ci-dessous résume ces réponses.

Tableau 15 - Détail des réponses à la question 16 du questionnaire

Oui	Non	Non, mais c'est en étude.
Ovronnaz, Thyon, Les Diablerets.	La Gruyère, Leysin-Les Mosses, Champéry, Verbier.	Ovronnaz, Crans-Montana/Aminona, Sierre-Anniviers, Veysonnaz.

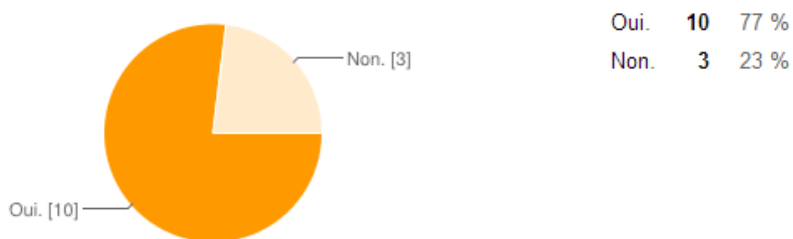
Source : « Données de l'auteur »

## Question 17

La question 17 concerne les défis et les concours proposés aux visiteurs des stations. Comme cité plus haut, de nombreux exemples de *Gamification* sont basés sur des défis et des concours dans des politiques marketings modernes. Les défis sont une caractéristique majeure de la *Gamification*. La figure ci-dessous montre les résultats.

Figure 34 - Réponses à la question 17 du questionnaire

17. Est-ce que la station propose des défis/concours à ses visiteurs ou futurs visiteurs?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

77% des stations interrogées proposent des défis ou concours à leurs visiteurs ou futurs visiteurs. A nouveau, une explication peut être que les stations de Crans-Montana et de Verbier ciblent une clientèle haut de gamme. Le tableau 16 ci-dessous résume rapidement ces réponses.

Tableau 16 - Détail des réponses à la question 17 du questionnaire

Oui	Non
Ovronnaz, Thyon, La Gruyère, Les Diablerets, Sierre-Anniviers, Leysin-Les Mosses, Veysonnaz, Champéry.	Crans-Montana/Aminona, Verbier, une personne chez Champéry.

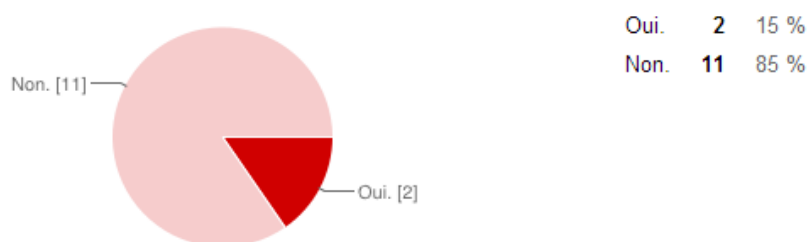
Source : « Données de l'auteur »

## Question 18

La question 18 concerne un jeu sur le site Internet de la station ou sur l'application mobile de cette dernière. Le graphique sur la figure 35 ci-dessous expose les résultats.

Figure 35 - Réponses à la question 18 du questionnaire

**18. La station propose-elle un jeu sur son site Internet ou dans son application mobile?**



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

15% des stations proposent un jeu sur le site Internet de la station ou sur l'application mobile de la station. Les deux stations qui ont répondu oui sont Ovronnaz et Les Diablerets. Toutes les autres stations ont répondu non à cette question.

## Question 19

La question numéro 19 est liée à la 18. Il s'agit ici de savoir de quel type de jeu il s'agit, s'ils ont répondu oui à la question précédente. La figure 36 ci-dessous montre les deux réponses reçues à cette question.

Figure 36 - Réponses à la question 19 du questionnaire

**19. Si oui, de quel type de jeu s'agit-il et pourquoi est-il proposé?**

chasse au trésor via notre application mobile

Diverses questions avec des réponses à choix. Augmenter le trafic sur le site.

Faire parler de l'entreprise. Récupérer des adresses mail pour notre newsletter

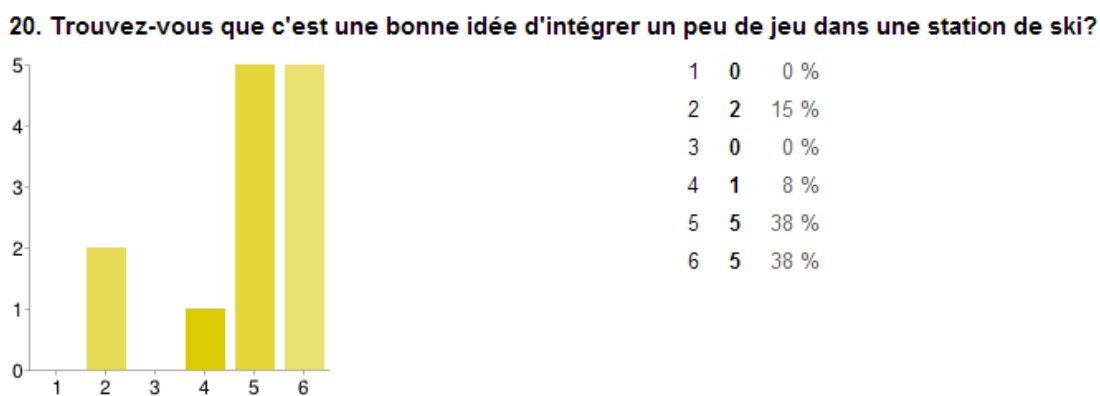
Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

La station des Diablerets propose une chasse au trésor via l'application mobile de la station. La station d'Ovronnaz propose différents questionnaires qu'il faut remplir. La station a précisé qu'elle utilisait cet outil afin d'augmenter le trafic sur son site, de faire parler d'elle et afin de récupérer des adresses mail pour la newsletter.

## Question 20

La question 20 concerne l'idée d'intégrer du jeu dans une station de ski. Il était demandé de classer sur une échelle de 1 (inutile) à 6 (très bonne idée). La figure 37 ci-dessous montre les résultats.

Figure 37 - Réponse à la question 20 du questionnaire



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

38% des stations interrogées ont jugés une très bonne idée d'intégrer plus de jeu dans la politique de la station. 38% des stations ont mis la note 5 et jugent donc une bonne idée aussi d'intégrer plus de jeu dans la station. En cumulant ces deux résultats, on peut affirmer que plus de 75% des stations interrogées jugent une très bonne idée d'intégrer plus de jeu. Ce pourcentage total démontre une bonne perspective d'adoption de plus jeu dans les stations de ski de Suisse romande.

Le tableau 17 ci-dessous résume ces résultats.

**Tableau 17 - Détail des réponses à la question 20 du questionnaire**

Station	Note
Verbier, Champéry (une personne).	2
Crans-Montana/Aminona	4
Ovronnaz, La Gruyère, Sierre-Anniviers, Leysin- Les Mosses, Champéry (une autre personne).	5
Ovronnaz, Thyon, Les Diablerets, Veysonnaz.	6

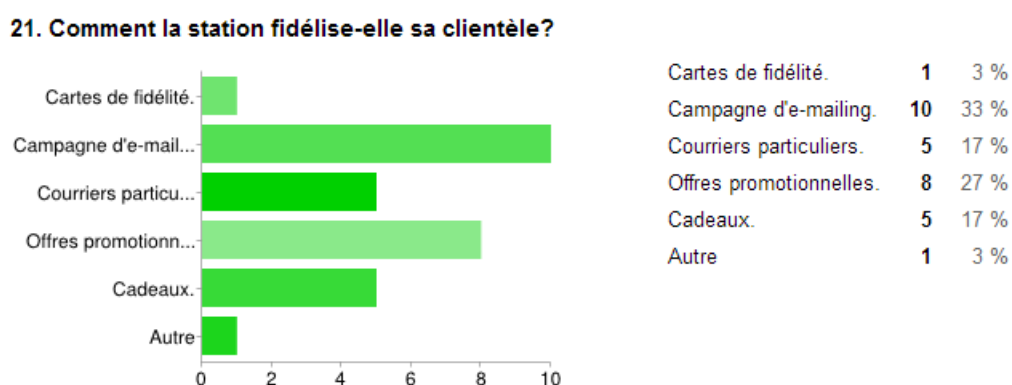
Source : « Données de l'auteur »

On retrouve ici le fait que les stations avec le haut de gamme comme cible ne jugent pas une très bonne idée d'ajouter du jeu dans une station.

## Question 21

La question 21 concerne la fidélisation des clients. Comme décrit plus haut, la *Gamification* permet de fidéliser sa clientèle et la faire s'engager plus souvent et plus intensément avec le produit, ou le service proposé. Il est donc intéressant d'analyser quelles sont aujourd'hui les méthodes de fidélisation les plus populaires utilisées par les stations. La figure 38 ci-dessous montre les résultats à cette question.

**Figure 38 - Réponses à la question 21 du questionnaire**



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

Toutes les stations excepté celles de La Gruyère ont affirmé utiliser des campagnes d'e-mailing afin de fidéliser leur clientèle. Les offres promotionnelles ainsi que les courriers particuliers et

cadeaux sont aussi des méthodes fréquemment retrouvées. Le tableau 18 ci-dessous détail ces réponses.

**Tableau 18 - Détail des réponses à la question 20 du questionnaire**

Station	Outils de fidélisation
Ovronnaz	Campagnes d'e-mailing, offres promotionnelles, courriers particuliers.
Crans-Montana/Aminona	Cartes de fidélité, campagne d'e-mailing, courriers particuliers, offres promotionnelles, cadeaux.
Thyon	Campagnes d'e-mailing, offres promotionnelles, cadeaux.
La Gruyère	Pas d'outils de fidélisation.
Les Diablerets	Campagnes d'e-mailing, courriers particuliers.
Sierre-Anniviers	Campagnes d'e-mailing.
Leysin-Les Mosses	Campagnes d'e-mailing, courriers particuliers, offres promotionnelles, cadeaux.
Champéry	Campagnes d'e-mailing, offres promotionnelles, cadeaux, courriers particuliers.
Verbier	Campagnes d'e-mailing.
Veysonnaz	Campagnes d'e-mailing, offres promotionnelles, cadeaux.

Source : « Données de l'auteur »

## **Question 22**

La question 22 concerne les nouvelles innovations dans le domaine du marketing/web marketing. Dans cette question il fallait classer les réponses dans une échelle allant de 1 (inutile) à 6 (indispensable). La figure 39 ci-dessous présente les résultats.

Figure 39 - Réponses à la question 22



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

Plus de la moitié (54%) des stations interrogées ont attribué la note de 5 et l'autre moitié (46%) ont attribué la note maximale à cette question et jugent indispensable que de nouvelles innovations aient lieu dans le domaine du marketing et du web marketing. Une certaine porte d'entrée pour la *Gamification* semble être ouverte.

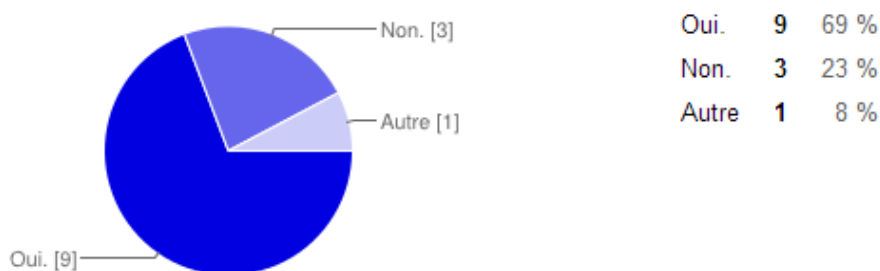
Les stations qui ont attribué la note maximale à cette question sont les stations de Ovronnaz, Crans-Montana/Aminona, Les Diablerets, Sierre-Anniviers, Leysin-Les Mosses et Champéry.

### Question 23

La question 23 concerne les questionnaires de satisfaction. La figure 40 ci-dessous expose les résultats.

Figure 40 - Réponses à la question 23

#### 23. Est-ce que des questionnaires de satisfaction sont distribués à la clientèle?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

La majorité des stations (69%) distribuent des questionnaires de satisfaction à leurs clients. Comme cité plus haut, la *Gamification* appliquée d'une certaine façon, permet aussi d'avoir des feedbacks de ses clients. Le tableau 19 ci-dessous expose en détail les réponses des stations.

Tableau 19 - Détail des réponses à la question 23

Oui	Non	Autre
Ovronnaz, Thyon, La Gruyère, Les Diablerets, Leysin Les Mosses, Verbier, Champéry.	Ovronnaz, Crans-Montana/Aminona, Champéry.	Veysonnaz (pour le moment online).

Source : « Données de l'auteur »

### Question 24

La question 24 du questionnaire traite des avantages des médias sociaux et du web marketing. Il était demandé aux personnes interrogées de mettre en avant les avantages des médias sociaux et du web marketing. Cette question permet de mettre en lumière ce qui est important et ce qui doit être accompli et atteint à l'aide du web marketing. Le tableau 20 ci-dessous résume les différentes réponses.

Tableau 20 - Détail des réponses à la question 24

Station	Réponse
Ovronnaz	L'immédiateté de l'information. La visibilité et notoriété augmentée.
Crans-Montana/Aminona	En direct, ciblé, à la mode.
Sierre-Anniviers	« Live » et interaction directe avec les clients, permet une connaissance approfondie des besoins et des attentes.
Veysonnaz	Les médias sociaux sont un partage entre une station et des clients mais ensuite aussi entre « amis », donc les amis deviennent des « revendeurs » digne de confiance. Rapidité d'interaction, plateforme vivante, public potentiellement large. Ces systèmes fonctionnent comme le bouche à oreille moderne.
Thyon	Cela permet de cibler le public cible selon son profil, de suivre ensuite son comportement sur le web et de calculer le retour de l'opération.

	Proximité avec le public cible.
Champéry	La gratuité, l'interactivité, la masse des personnes atteintes. Pénétration du public cible 18-50 ans.
Leysin-Les Mosses	Rapide, efficace, ciblé.
Verbier	La rapidité de réaction, la vitesse de propagation.
La Gruyère	Les possibilités d'interaction avec les « fans » ou autre. La variété des contenus (vidéos, photos, liens...), l'instantanéité. L'aspect viral de l'information.

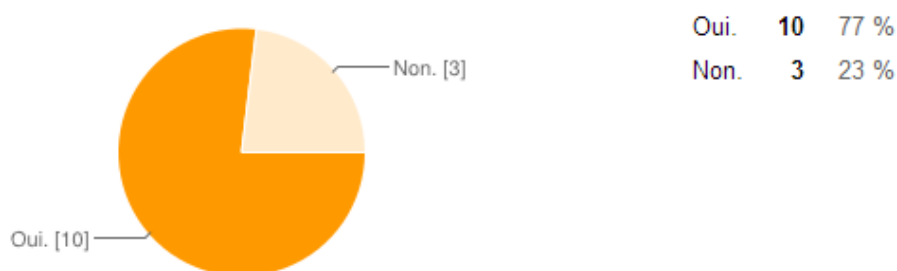
Source : « Données de l'auteur »

## Question 25

La question 25 concerne les événements de type « happy hour ». La notion de rendez-vous « happy hour », de rendez-vous dynamique, qui consiste à se trouver au bon moment au bon endroit afin de pouvoir bénéficier de prestations avantageuses par exemple, est souvent retrouvée dans de la *Gamification*. Dans les stations de ski on peut imaginer des rabais pour des installations à certaines heures de la journée ou des rabais dans des bars pendant une heure de la journée. Il est donc intéressant de voir si ces techniques sont aujourd'hui déjà appliquées. La figure 41 ci-dessous expose les résultats.

Figure 41 - Réponses à la question 25

**25. Est-ce que la station propose des événements de type "happy hour"?**



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

La grande majorité des stations interrogées (77%) utilisent des événements de type « happy hour » afin d'attirer des gens dans la station à un certain moment. Le tableau ci-dessous expose les résultats en détail pour chaque station.



Tableau 21 - Détail des réponses à la question 25

Oui	Non
Crans-Montana/Aminona, Leysin-Les Mosses, Les Diablerets, Thyon, Champéry, Sierre-Anniviers, Ovronnaz, Verbier, Veysonnaz.	La Gruyère, une personne d'Ovronnaz, une personne de Champéry.

Source : « Données de l'auteur »

### Question 26

La question 26 pose la question suivante aux personnes interrogées : « quelles qualités doit avoir une innovation pour qu'elle soit adoptée dans la station ». Cette question permet de donner des pistes pour une future application de *Gamification* dans les stations. Elle met en avant des qualités que doit avoir une innovation pour être adoptée. Les réponses détaillées à cette question se trouvent dans le tableau 22 ci-dessous.

Tableau 22 - Détail des réponses à la question 26

Station	Réponse
Ovronnaz	Facilité d'accès au plus grand nombre.
Crans-Montana/Aminona	
Thyon	Elle doit pouvoir être utilisée de manière facile par les clients mais aussi par les commerçants de la station. Elle doit être simple et facile à utiliser, mais aussi, et surtout, avoir une réelle valeur ajoutée aux utilisateurs.
La Gruyère	Un rapport coût/retombée intéressant car budget marketing restreint. On ne peut pas faire des actions au hasard, on attend de voir si elles fonctionnent.
Les Diablerets	Une rénovation des infrastructures (bains, fitness, bar, remontées mécaniques).
Sierre-Anniviers	Une nouvelle infrastructure de loisirs (RM, piscine, parc de loisirs), une nouveauté différenciatrice, un réel apport en terme de qualité et/ou quantité pour le client.

Leysin-Les Mosses	-
Champéry	Doit donner envie de consommer. L'innovation doit faciliter la vie du client.
Verbier	Qu'elle soit au bon moment au bon endroit, elle doit toucher une clientèle.
Veysonnaz	Il doit exister une demande potentielle avec un public cible déjà présent en station. Le projet doit être nouveau, inédit ou bien fonctionner ailleurs. Les locaux et les partenaires doivent également soutenir le projet.

Source : « Données de l'auteur »

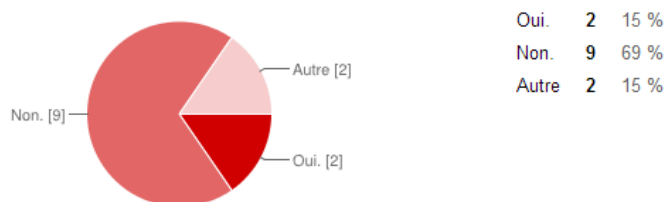
Une nouvelle innovation pour les stations doit être facile d'utilisation, avoir un bon rapport coût et retombées, qu'elle se différencie de ce qui existe déjà, qu'elle soit en accord avec les habitudes des locaux, qu'il y ait de la demande et qu'elle donne envie de consommer. D'autres aspects comme une facilité d'accès au plus grand nombre, que l'innovation aie fait ses preuves et qu'elle fonctionne ailleurs ou qu'elle apporte une réelle valeur ajoutée, sont aussi à prendre en compte.

## Question 27

La question 27 concerne des éventuels services présents dans les stations qui permettent aux usagers de la station de faire partie d'une communauté. Une caractéristique de la *Gamification* est aussi que cette dernière permette à leurs usagers de faire partie d'une communauté, de pouvoir échanger entre eux, de proposer un côté social. La figure 42 présente les résultats.

Figure 42 - Réponse à la question 27

27. Est-ce que la station propose des services qui permettent aux usagers de faire partie d'une communauté?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

Dans 69% des stations interrogées n'existe pas de service qui propose aux clients de faire partie d'une communauté.

Le tableau 23 ci-dessous expose les résultats.

**Tableau 23 - Détail des réponses à la question 27**

Oui	Non
Crans-Montana/Aminona, une personne de Thyon, une personne d'Ovronnaz (via les newsletters partenaires).	Une personne d'Ovronnaz, Thyon, Sierre-Anniviers, Leysin-Les Mosses, Champéry, Verbier, Veysonnaz.

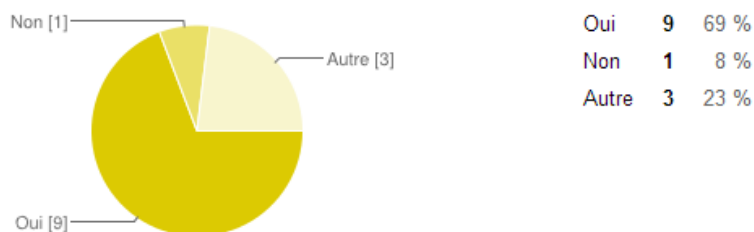
Source : « Données de l'auteur »

### Question 28

La question 28 concerne la réceptivité de la station par rapport aux nouvelles technologies. Cette question permet de voir comment les employés des stations jugent l'attitude de leur station vis-à-vis des nouvelles technologies mobiles. La figure 43 ci-dessous montre la répartition des réponses.

**Figure 43 - Réponse à la question 28**

#### 28. Jugez-vous la station attentive et réceptive vis-à-vis des nouvelles technologies mobiles?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

69% des stations interrogées se considèrent attentive et réceptive vis-à-vis des nouvelles technologies mobiles. Cela prouve qu'elles s'y intéressent.

Le tableau 24 ci-dessous expose les résultats en détail.

**Tableau 24 - Détail des réponses à la question 28**

Oui	Non	Autre
Ovronnaz, Crans-Montana/Aminona, Thyon, La Gruyère, Les Diablerets, Champéry, Leysin-Les Mosses.	Une personne de Champéry.	La personne de Sierre-Anniviers juge qu'elle ne l'est pas encore assez. La personne de Veysonnaz pense que oui mais tout dépend de coûts à investir. Une personne d'Ovronnaz juge que la station pourrait encore faire mieux.

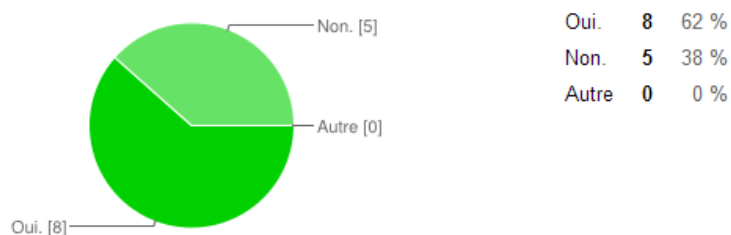
Source : « Données de l'auteur »

### Question 29

Cette question traite de la moyenne d'âge dans les stations. La moyenne d'âge est un facteur important pour une nouvelle innovation car cette dernière doit s'adapter à cette moyenne si elle espère avoir le plus de chances d'être adoptée. On entend souvent depuis quelques années que les skieurs vieillissent et que la relève n'est pas totalement là. Le renouvellement générationnel est plus difficile et les jeunes skient de moins en moins. La Gamification pourrait justement être une idée pour les ramener dans les stations. Le graphique sur la figure 44 ci-dessous expose les résultats.

**Figure 44 - Réponses à la question 29**

**29. Pensez-vous qu'il est nécessaire de rajeunir la moyenne d'âge des skieurs dans la station?**



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

62% des stations interrogées, soit huit stations, ont répondu que, oui il est nécessaire de rajeunir la moyenne d'âge dans la station. Cinq stations n'ont pas jugé ainsi. Le tableau 25 ci-dessous expose les détails des réponses.

Tableau 25 - Détail des réponses à la question 29

Oui	Non
Crans-Montana/Aminona, Thyon, La Gruyère, une personne d'Ovronnaz, Les Diablerets, Sierre-Anniviers, Veysonnaz et une personne de Champéry.	Une personne de Thyon, Leysin-Les Mosses, une personne de Champéry, Verbier et une personne d'Ovronnaz.

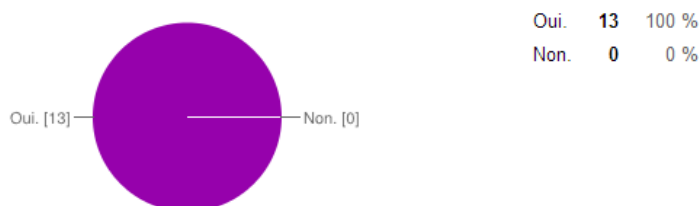
Source : « Données de l'auteur »

### Question 30

La dernière question du questionnaire traite de l'importance à accorder au web marketing dans le futur. Le web marketing et la *Gamification* vont ensemble, il est donc intéressant de voir si les stations considèrent que ce type de marketing va gagner en importance ces prochaines années. Le graphique sur la figure 45 ci-dessous expose les résultats.

Figure 45 - Réponses à la question 30

30. Pensez-vous que dans le futur de plus en plus d'importance devra être accordé au web marketing?



Source : « Données de l'auteur, adapté de Google Docs »

Toutes les stations interrogées ont répondu oui. Elles pensent toutes que de plus en plus d'importance devra être accordé au web marketing dans le futur. Le web marketing est bien implanté dans les stations de Suisse romande et il le sera encore plus dans le futur.

## **5.5. Mise en commun avec la théorie de diffusion des innovations**

### **5.5.1. Introduction et méthodologie**

Dans cette partie du travail est présenté la typologie des stations et la perspective d'adoption de la *Gamification* pour chacune d'entre elles. Les analyses se font sur la base de la théorie de diffusion des innovations et sur la base des réponses au questionnaire.

Les axes d'analyses sont l'ouverture par rapport aux innovations, les publics cibles et moyennes d'âge, la *Gamification* ainsi que l'intégration des médias sociaux et du web marketing dans chacune des stations. Chaque station est présentée une après l'autre.

### **5.5.2. Ovronnaz**

La station est présente sur les réseaux sociaux les plus populaires (Facebook, YouTube, Twitter). Ovronnaz se différencie des autres stations au niveau du réseau social « Foursquare », c'est la seule station qui a un projet sur ce réseau social. Sur ce point-là, la station d'Ovronnaz fait donc partie de la catégorie des innovateurs.

Les publics cibles de la station sont les seniors, les familles de classe moyenne, ainsi que les personnes de 18 à 60 ans. La moyenne d'âge dans la station est d'après un collaborateur d'environ 35 ans. Le fait d'avoir un public cible assez large met en avant une bonne perspective d'adoption de la *Gamification* et la moyenne d'âge de la station est compatible avec un projet de *Gamification* sur supports mobiles par exemple.

Ovronnaz ne possède pas d'application mobile et considère si l'on fait la moyenne des réponses obtenues dans la station d'une importance de 3 sur 6 d'en avoir une. Dans ce contexte d'application mobile, la station d'Ovronnaz fait partie de la majorité tardive en comparaison aux autres stations. Mais la station a précisé qu'elle était en étude pour en avoir une. Elle utilise aussi d'après une des personnes y travaillant des publicités interactives.

### ***Le processus de décision de l'innovation***

Une personne dans la station d'Ovronnaz a affirmé que la station connaît et utilise la *Gamification*. Dans ce contexte, on peut affirmer qu'Ovronnaz se trouve par rapport à la *Gamification* à la phase quatre, l'implémentation, voir même à la phase cinq, la confirmation du processus de décision.

## ***Les attributs perçus pour une innovation dans la station d'Ovronnaz***

Pour qu'une innovation soit adoptée dans la station d'Ovronnaz, cette dernière doit être facile d'accès au plus grand nombre. Elle met donc en avant des points tels que la facilité d'utilisation, la possibilité d'essayer l'innovation et la visibilité par le plus grand nombre de personnes.

### ***L'innovation individuelle***

En terme de *Gamification*, la station se place dans la case des innovateurs, au vue des réponses au questionnaire (une personne de la station a affirmé qu'elle l'applique déjà). La station est en avance sur toutes les autres sur ce point. Elle fait office de pionnière en ce qui concerne la *Gamification*.

### ***Typologie de la station***

La station d'Ovronnaz dégage de très bonnes perspectives d'adoption de la *Gamification*. Cette station semble très à jour sur les nouvelles technologies de communication et de webmarketing. Elle fait office de pionnière en ce qui concerne la *Gamification*, et c'est la seule station à avoir un projet sur le réseau social « Foursquare ». La politique marketing semble orientée vers l'avenir et la station semble ouverte à de nouveaux projets. Un éventuel projet de *Gamification* devra dès lors s'adapter au public cible des seniors qui dans cette station est particulièrement visé.

### **5.5.3. Crans-Montana/Aminona**

La station de Crans-Montana/Aminona est présente sur les réseaux sociaux les plus populaires (Facebook, YouTube, Twitter) et elle considère comme très important l'utilisation des médias sociaux en terme de marketing. La station compte une application mobile et juge très important qu'une station en ai une. Elle est à jour dans les domaines réseaux sociaux et des applications mobiles. L'application Foursquare est connue mais pas utilisée.

La station connaît le concept de *Gamification* mais ne l'applique pas. La station n'utilise pas de publicités interactives, et considère comme moyennement important d'ajouter plus de jeu dans la station. Il est possible que le public cible haut de gamme de la station influence cette fermeture envers les mécanismes de jeu et la *Gamification*.

### ***Le processus de décision de l'innovation***

La station connaît la *Gamification* mais ne l'utilise pas. Elle peut être située à l'étape 2, la persuasion ou à l'étape 3, la décision. Elle connaît le concept mais n'est pas convaincue par ce dernier. Si une autre station qui applique de la *Gamification* rencontre un succès en l'appliquant, il est possible que Crans-Montana soit convaincue et l'applique aussi.

## ***Les attributs perçus pour une innovation dans la station de Crans-Montana/Aminona***

La station n'a pas répondu à cette question. Par conséquent, il n'est pas possible d'affirmer quelles qualités une innovation doit avoir pour être adoptée à Crans-Montana.

### ***L'innovation individuelle***

En ce qui concerne la *Gamification*, la station fait partie de la majorité précoce. Elle connaît la *Gamification*. Elle a conscience de l'innovation mais l'adopte pas en premier. Elle l'adoptera après que des exemples concrets de *Gamification* fonctionnent dans d'autres stations. Elle n'est pas non plus dans la majorité tardive car elle est tout de même très à jour sur les réseaux sociaux et autres formes de web marketing.

### ***Typologie de la station***

La station de Crans-Montana ne dégage pas d'aussi bonnes perspectives d'adoption de la *Gamification* que la station d'Ovronnaz. Les perspectives d'adoption semblent moyennes. Cela s'explique par le fait que la station connaît la *Gamification* mais ne l'applique pas. Il semble aussi y avoir un désaccord en le fait d'avoir un public cible haut de gamme, qui est son public cible principal, et la *Gamification*. Pour ce qui est du web marketing, des applications mobiles et de la présence sur les réseaux sociaux, la station est totalement à jour.

#### **5.5.4. Verbier 4 vallées**

La station de Verbier est présente sur les réseaux sociaux les plus populaires (Facebook, YouTube et Twitter), et elle considère ces nouveaux médias incontournables. La station possède une application mobile même si elle ne juge que moyennement important d'en avoir une. Elle a déjà entendu parler de Foursquare et n'utilise pas de publicités interactive.

Tout comme Crans-Montana elle connaît la *Gamification* mais ne l'utilise pas. La station n'utilise pas de mécanismes de jeu et ne pense pas que c'est une bonne idée d'en ajouter dans la station.

### ***Le processus de décision de l'innovation***

Elle connaît la *Gamification* mais ne l'utilise pas. À priori, elle n'est pas persuadée de son utilisation. Elle se trouve donc à l'étape numéro 2, la persuasion. Si la *Gamification* connaît du succès ailleurs, il est possible que la station de Verbier envisage de l'adopter aussi.



## ***Les attributs perçus pour une innovation dans la station de Verbier***

La station de Verbier accorde de l'importance à ce qu'une nouvelle innovation soit au bon moment au bon endroit et qu'elle touche une clientèle. Il faut donc que l'innovation ne soit pas trop complexe et compatible avec les clients de la station de Verbier.

### ***L'innovation individuelle***

Tout comme Crans-Montana, la station de Verbier peut être classée dans le groupe de la majorité précoce. Elle connaît le concept de *Gamification* mais ne l'adopte pas en premier. Elle attend qu'un exemple de *Gamification* ait eu du succès ailleurs avant de l'adopter.

### ***Typologie de la station***

Les perspectives d'adoption de la *Gamification* dans la station de Verbier sont moyennes, voir pas bonnes. Cette station ressemble sur ce point à celle de Crans-Montana, mais elle accorde encore moins d'importance à insérer plus de jeu dans la station. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'elle cible une clientèle haut de gamme. Elle est à jour en ce qui concerne les réseaux sociaux, le web marketing et les applications mobiles.

#### **5.5.5. Les Diablerets**

La station des Diablerets est présente sur les réseaux sociaux les plus populaires ainsi que sur des réseaux sociaux que l'on retrouve moins comme par exemple Instagram, et elle juge comme important la présence sur les réseaux sociaux pour le marketing.

La station possède une application mobile et le public cible sont les familles de classe moyenne et les 1-45 ans. Un public cible jeune est une opportunité pour une intégration de la *Gamification* car cette génération est plus habituée aux nouvelles technologies numériques.

La station propose des publicités interactives et la personne y travaillant à déjà entendu parler de Foursquare. La station utilise des mécanismes de jeu dans sa politique, comme par exemple une chasse au trésor via son application, ce qui est de la *Gamification*. Mais la personne y travaillant ne connaît pas le terme de *Gamification*. La personne travaillant dans la station juge avec une importance maximale le fait de mettre plus de jeu dans la station. En plus, la station se dit réceptive aux nouvelles technologies et souhaite rajeunir la moyenne d'âge de ses skieurs. La station propose aussi des événements de type happy hour.

## ***Le processus de décision de l'innovation***

À la vue de l'exemple de la chasse au trésor via l'application mobile, la station des Diablerets connaît et utilise la *Gamification*. Elle ne connaît a priori juste pas le terme *Gamification* mais applique ses principes. La station se trouve soit à l'étape de l'implémentation ou soit à celle de la confirmation. Elle se trouve à l'étape de la confirmation si elle a entrepris plusieurs fois des activités de la sorte et que ces dernières n'étaient pas des essais occasionnels.

## ***Les attributs perçus pour une innovation dans la station des Diablerets***

La station n'a pas émis d'attributs spécifiques pour une innovation.

## ***L'innovation individuelle***

La station se situe du côté gauche du graphique de Rogers concernant l'innovation individuelle. On peut la considérer soit dans le groupe des innovateurs ou soit dans celui des adoptants précoces. Cela se justifie par le fait qu'elle applique déjà de la *Gamification* et est en avance par rapport à beaucoup d'autres stations de Suisse romande.

## ***Typologie de la station***

Les perspectives d'adoption de la *Gamification* dans la station des Diablerets sont bonnes, voir très bonnes. Cela se justifie par le fait que la station utilise déjà de la *Gamification*. Le terme ne semble pas connu mais les mécanismes de jeu y sont déjà présents. La station est aussi à jour en ce qui concerne le web marketing et les réseaux sociaux.

### **5.5.6. Sierre-Anniviers**

Sierre-Anniviers est présente sur les réseaux sociaux les plus populaires ainsi que sur des réseaux sociaux moins populaires comme par exemple Dailymotion. Elle juge très importante cette présence. Le public cible de la station est très vaste. L'application Foursquare ainsi que la *Gamification* y est connue mais pas utilisée. La station n'utilise pas de mécanismes de jeu mais est en train d'étudier cette possibilité. Sierre-Anniviers a sa propre application mobile et elle juge important d'ajouter plus de jeu dans la station.

## ***Le processus de décision de l'innovation***

En ce qui concerne la *Gamification*, la station se trouve à la phase 3, la décision. Elle en connaît le principe mais pour le moment elle s'est décidée de ne pas encore l'appliquer. Pour l'instant le choix est non mais cela peut changer dans le futur.

## ***Les attributs perçus pour une innovation à Sierre-Anniviers***

Pour Sierre-Anniviers une innovation doit posséder un avantage relatif par rapport à ce qui se fait déjà. Cette innovation doit être différenciatrice de ce qui se fait déjà et elle doit apporter un réel plus en terme de qualité et quantité pour le client.

### ***L'innovation individuelle***

Sierre-Anniviers fait partie de la majorité précoce. Elle est à jour dans de nombreux domaines comme les réseaux sociaux ou le web marketing et elle connaît la *Gamification*.

### ***Typologie de la station***

La station semble être une station moderne et tournée vers l'avenir. Que ce soit en terme de web marketing ou de *Gamification* les nouveautés sont connues. Les perspectives d'adoption de la *Gamification* dans cette station sont bonnes mais il est nécessaire que ce concept de *Gamification* apporte vraiment quelque chose de plus que ce qui existe actuellement pour que Sierre-Anniviers l'adopte.

## **5.5.7. La Gruyère**

La Gruyère est une station présente sur les réseaux sociaux les plus populaires et qui juge très important d'y être présent. La station possède une application mobile et cible un public de 30-60 ans, les seniors et les familles de classe moyenne. La station ne cible pas les jeunes qui sont le plus familier avec les nouveaux moyens de communication numérique. La station connaît la *Gamification* mais ne l'utilise pas. Elle juge que c'est une bonne idée d'intégrer plus de jeu dans la station.

### ***Le processus de décision de l'innovation***

La station connaît la *Gamification* mais ne l'utilise pas. Elle n'a donc pas été convaincue par son utilisation. Elle se situe à la phase trois, la décision. Pour l'instant sa décision est négative, mais cela peut changer si elle voit que la *Gamification* connaît du succès ailleurs par exemple.

## ***Les attributs perçus pour une innovation à La Gruyère***

Il est important pour la station de la Gruyère qu'une nouvelle innovation ait un bon rapport coût/retombées. La station précise aussi qu'elle attend de voir si cette innovation fonctionne ailleurs avant de l'adopter.

## ***L'innovation individuelle***

La Gruyère peut être classée soit dans la majorité précoce, soit dans la majorité tardive. Cela se justifie par le fait que la station a plus un rôle de suiveur en observant si une innovation réussie ailleurs avant de l'adopter. Elle n'aime à priori pas prendre trop de risques.

### ***Typologie de la station***

La station de la Gruyère est une station moderne mais qui ne semble pas aimer prendre des risques avec les innovations. Elle justifie cela par son budget marketing et par sa politique de suiveur. En ce qui concerne les réseaux sociaux et les applications mobiles la station est à jour. Les perspectives d'adoption de la *Gamification* dans cette station sont moyennes, voir bonnes.

## **5.5.8. Leysin-Les Mosses**

Leysin-Les Mosses se trouve sur les réseaux sociaux les plus populaires et considère cette présence comme très importante pour le marketing. La station possède une application et son public cible est très large. La station n'a pas entendu parler de *Gamification* ni de Foursquare, et ne propose pas de publicités interactives. La station n'utilise pas de mécanismes de jeu mais pense que c'est une bonne idée d'intégrer plus de jeu dans la station.

### ***Le processus de décision de l'innovation***

La *Gamification* n'est pas connue dans la station. Par conséquent, on peut affirmer que la station se trouve avant la phase 1, la prise de conscience.

### ***Les attributs perçus pour une innovation à Leysin-Les Mosses***

La station n'a malheureusement pas répondu à cette question.

## ***L'innovation individuelle***

La station semble être une station traditionnelle qui n'aime pas trop prendre des risques en matière d'innovations. Elle est à jour pour les réseaux sociaux et les applications mobiles. La station de Leysin peut être classée soit dans le groupe de la majorité précoce, soit dans celui de la majorité tardive.

### ***Typologie de la station***

Les perspectives d'adoption de la *Gamification* dans la station sont moyennes. Cela se justifie par le fait qu'elle ne connaît pas encore son concept ni des applications comme « Foursquare ». D'un autre côté, la station est ouverte à l'insertion de plus de jeu dans la station ce qui représente une possible opportunité pour la *Gamification* à Leysin Les-Mosses.

### **5.5.9. Veysonnaz 4 vallées**

La station est présente sur les réseaux sociaux les plus populaires et juge cette présence comme importante pour le marketing. Les publics cibles sont les personnes de 30-60 ans, les familles de classes moyenne et les seniors. La station n'a pas entendu parler de Foursquare, ni de *Gamification*. La station possède une application mobile et juge comme indispensable d'ajouter plus de jeu dans la station. La station étudie la possibilité d'insérer des mécanismes de jeu dans la station ainsi que d'appliquer des publicités interactive.

#### ***Le processus de décision de l'innovation***

La station ne connaît pas encore la *Gamification*, elle n'est donc pas encore à la phase 1, la prise de conscience. Elle se situe avant cette phase.

#### ***Les attributs perçus pour une innovation à Veysonnaz***

Pour qu'une innovation soit adoptée à Veysonnaz, il faut que cette dernière soit en accord avec les locaux et les partenaires. Il faut aussi que le public cible de la station ait une demande pour cette innovation et que le projet soit nouveau, inédit ou fonctionne ailleurs. En résumé, l'innovation doit être compatible, avoir un avantage relatif, observable, et il faut qu'il y ait une demande pour cette innovation.

#### ***L'innovation individuelle***

La station est à jour sur plusieurs points mais en retard sur la *Gamification*. Elle se situe soit dans la majorité précoce soit dans la majorité tardive.

#### ***Typologie de la station***

Les perspectives d'adoption de la *Gamification* sont moyennes voir bonnes dans cette station. Elle ne connaît pas encore la *Gamification* mais elle a envie d'insérer plus de jeu dans la station, ce qui représente une bonne opportunité.

### **5.5.10. Champéry Portes du Soleil**

Champéry est présente sur les réseaux sociaux les plus populaires et juge cette présence importante pour le marketing. La station a un public cible vaste allant des 18-60 ans. Elle ne possède pas sa propre application mais est présente sur l'application des Portes du Soleil. La station n'utilise pas de mécanismes de jeu et n'a pas entendu parler de la *Gamification*. La station juge d'une importance de 3 sur 6 (en moyenne des réponses) d'intégrer plus de jeu dans la station.

### ***Le processus de décision de l'innovation***

La station ne connaît pas la *Gamification*, elle se situe donc avant la phase 1, la prise de conscience.

### ***Les attributs perçus pour une innovation à Champéry***

Pour qu'une innovation soit adoptée dans la station, il faut que cette dernière donne envie de consommer et qu'elle facilite la vie du client.

### ***L'innovation individuelle***

La station se situe entre la majorité précoce et la majorité tardive.

### ***Typologie de la station***

Les perspectives d'adoption de la *Gamification* dans la station de Champéry sont moyennes. La station n'en connaît pas encore le concept et juge qu'à 50% l'importance d'ajouter plus de jeu dans la station.

## **5.5.11. Thyon 4 vallées**

La station de Thyon est présente sur une multitude de réseaux sociaux. Elle juge cette présence comme très importante pour le marketing. Le public cible de la station est très vaste, il va des 18-60 ans aux familles de classe moyenne ainsi que les seniors. La station possède son application mobile qu'elle juge très importante. Une personne qui a répondu au questionnaire a déjà entendu parler de Foursquare et les utilisateurs peuvent partager leur expérience sur l'application mobile. La station a déjà entendu parler de la *Gamification* mais ne l'utilise pas. La station utilise pourtant des mécanismes de jeu. Thyon estime que c'est indispensable d'ajouter plus de jeu dans la station. La station propose aussi des événements happy hour.

### ***Le processus de décision de l'innovation***

La station connaît la *Gamification* mais ne l'applique pas. Elle se situe donc à la phase trois, la décision, et pour le moment la décision est non.

### ***Les attributs perçus pour une innovation à Thyon***

À Thyon, une innovation doit pouvoir être utilisée de manière facile par les clients mais aussi par les commerçants de la station. Elle doit en plus d'être facile à utiliser, avoir une réelle valeur ajoutée pour les utilisateurs. En résumé, il est important qu'elle ait un avantage relatif et qu'elle ne soit pas complexe.

## ***L'innovation individuelle***

La station de Thyon dégage une image de station très moderne et à la pointe des nouvelles technologies numérique. Elle se situe dans le groupe des adoptants précoces.

### ***Typologie de la station***

Les perspectives d'adoption de la *Gamification* à Thyon sont bonnes, voire très bonnes. Elle connaît déjà la *Gamification* mais ne l'utilise pas. Elle n'a donc pas encore été séduite par un projet concret qui lui inspire confiance, mais en vue des réponses au questionnaire, elle reste très ouverte à de nouvelles propositions. Il faut par contre que ce projet de *Gamification* remplisse les attentes de la station en matière de facilité et de valeur ajoutée si il veut avoir des chances d'être adopté.

## 6. Réseaux bayésiens

### 6.1. Préambule

Dans cette partie du dossier sont analysées les réponses au questionnaire à l'aide des réseaux bayésiens. Cette méthode s'applique parfaitement à notre problématique vu le petit nombre de réponses obtenues au questionnaire. Les réseaux bayésiens sont parfaitement adaptés pour traiter un petit nombre de données. Avec 13 réponses reçues il est délicat de généraliser, mais l'approche bayésienne permet de dépasser cette difficulté, en passant dans le domaine du probable.

La technique des réseaux bayésiens permet de mettre en avant des probabilités d'utilisation en fonction de divers scénarios différents. Cette technique offre la possibilité de faire des simulations et de la modélisation. Par exemple, cette technique permet d'imaginer différents scénarios qui favoriseraient l'adoption de la *Gamification* dans une station de ski, en fonction d'autres scénarios. Ces réponses sont exprimées en pourcentage.

Les réseaux bayésiens permettent donc d'imaginer divers scénarios et montrent lesquels offrent le plus de probabilités pour l'adoption de la *Gamification* en fonction de certaines variables précises, comme par exemple le public cible. Les réseaux bayésiens permettent aussi de voir s'il existe des liens entre différentes variables et quelle est la force de ces liens.

L'objectif de cette partie du travail est d'analyser le questionnaire à l'aide des statistiques bayésiennes dans le but de trouver du sens en fonction des réponses obtenues. Cette analyse permet de mettre en avant les variables importantes qui peuvent influencer l'adoption de la *Gamification* dans une station, elle montre quels sont les critères importants pour favoriser l'adoption.

Une précision importante : la théorie de Bayes ne propose pas « LA » solution, mais une des solutions acceptables. La structure du graphique empêche de trouver LA structure exacte. Les réseaux bayésiens offrent les meilleures réponses acceptables quand il faut traiter avec de l'incertitude. Le but final est de faire émerger des profils de stations par rapport à la *Gamification*.

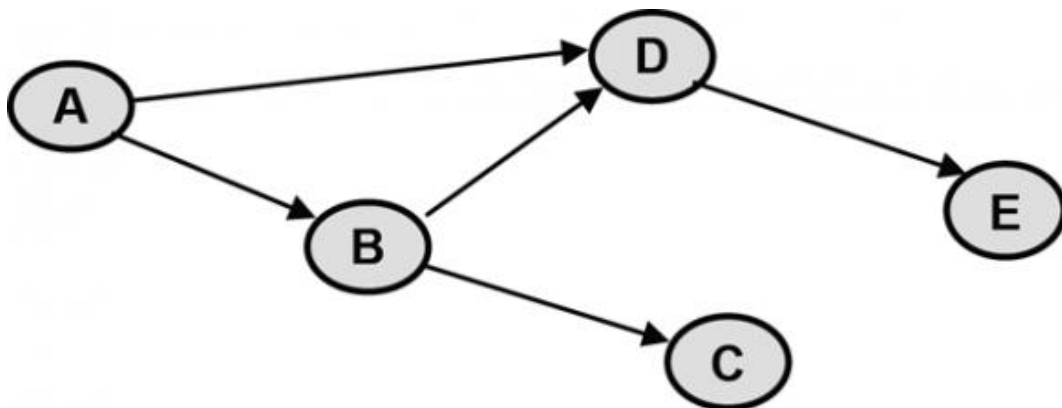


## 6.2. Les réseaux bayésiens : définition

Les réseaux bayésiens reposent sur les statistiques bayésiennes. Les statistiques bayésienne sont une approche mise au point par le révérend Thomas Bayes (1702-1761) dans ses divers travaux (Mehl, 2013). Bayes a écrit un théorème dans ses travaux qui permet de mettre en avant des probabilités correspondant à des évènements, en fonction d'autres évènements qui se sont produit au préalable (Mehl, 2013). La théorie de Bayes permet d'expliquer des probabilités de réalisation d'évènements en fonction et en sachant que d'autres évènements se sont déjà réalisé. Il s'agit du problème de la probabilité des causes (Mehl, 2013).

« Les réseaux bayésiens reposent sur la théorie des probabilités ainsi que sur la théorie des graphes, et ils sont le résultat de recherches effectuées dans les années 1980 » (Naïm, Wullemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, p. v). « Un réseau bayésien est constitué à la fois d'un graphe (aspect qualitatif) et d'un ensemble de probabilités conditionnelles (aspect quantitatif) » (Naïm, Wullemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, p. 117). Le réseau permet de rendre quantitatif une représentation d'un graphe. Par conséquent, un réseau bayésien n'est qu'une représentation d'une distribution de probabilités dans lequel des causes sont reliées à des effets par des flèches. La figure 46 ci-dessous expose un réseau bayésien simplifié.

Figure 46 - Exemple de réseau bayésien simple



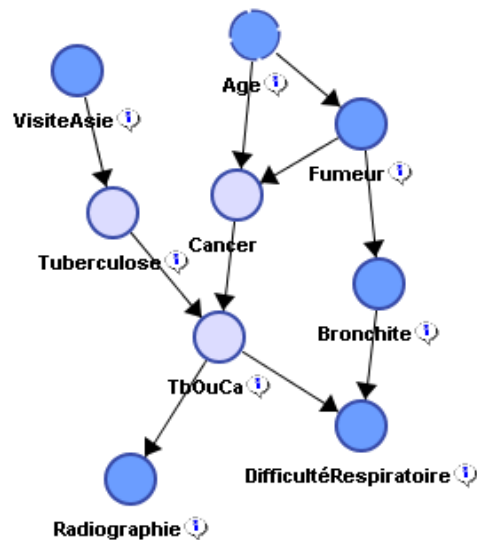
Source : (image, 2013)

Ce réseau contient plusieurs nœuds ou variables différentes (« A », « B », « C », « D », « E ») et ces différents nœuds sont reliés entre eux par des flèches. Le réseau nous montre à l'aide de flèches les liens qu'il existe entre les différentes variables.

On retrouve les réseaux bayésiens dans de nombreux domaines comme par exemple l'industrie, la médecine, l'informatique ou encore le marketing. Ils connaissent différentes applications comme par exemple la modélisation de risques opérationnels, la *Data Mining*, ou encore dans le domaine de la médecine. « Les réseaux bayésiens représentent une approche quantitative » (Naïm, Wullemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, p. v).

« Ils permettent de démêler des relations entre les variables, les dépendances ou indépendances entre plusieurs groupes de variables » (Naïm, Wuillemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007). Ces réseaux permettent de se rendre compte si par exemple la variable « A » a une influence sur la variable « B » ou non, ou encore si la variable « B » est observée, quelles sont les probabilités que la variable « C » se produise (Naïm, Wuillemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007). La figure 47 ci-dessous expose un réseau bayésien qui illustre les différentes relations entre les variables.

Figure 47 - Exemple de réseau bayésien



Source : (visite Asie, 2013)

On remarquera sur ce réseau bayésien que le fait d'être fumeur à une influence sur le fait d'avoir un cancer ou une bronchite et que la visite d'un pays en Asie peut mener à une tuberculose. Ce réseau bayésien permet de répondre à des questions du type : « si une personne est fumeuse (il s'agit de la variable évidente), quelles sont ses probabilités d'avoir une bronchite ». La simulation qu'offrent les réseaux bayésiens permet de faire la même chose mais cette fois en mettant comme évidence « non-fumeur ». Cela modifiera les probabilités du réseau tout entier.

Les réseaux bayésiens offrent de nombreuses possibilités différentes. « Ils permettent de quantifier les incertitudes, de transformer en chiffres une connaissance subjective et de transformer en modèle interprétable une connaissance contenue dans les chiffres » (Naïm, Wuillemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, pp. avant-propos). « Ils permettent aussi de mettre en évidence des propriétés (indépendance, causalité) de la relation entre les différentes variables observées » (Naïm, Wuillemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, pp. avant-propos). « Cette relation est par la suite transformée sous forme de graphe de causalités qui peuvent être facilement lu et interprété, beaucoup plus facilement que les données initiales » (Naïm, Wuillemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, pp. avant-propos).

« On représente graphiquement l'influence d'un évènement, d'un fait ou d'une variable en montrant la causalité en reliant la cause à l'effet par une flèche, par exemple, si l'évènement « A » se produit, alors « B » se produira sûrement » (Naïm, Wullemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, p. 3). Dans un réseau bayésien, toute information concernant une des variables va modifier la connaissance des autres (Naïm, Wullemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, p. 3).

Un autre terme important est le maximum de vraisemblance. Cette notion correspond au :

Cas dans lequel toutes les variables sont observées, et la méthode la plus simple et la plus utilisée dans un tel cas est l'estimation statistique qui consiste à estimer la probabilité d'un évènement par la fréquence d'apparition de l'évènement dans la base de données. (Naïm, Wullemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, p. 118)

« L'inférence est un processus qui consiste à propager une ou plusieurs informations certaines au sein d'un réseau, pour en déduire comment sont modifiées les croyances concernant les autres nœuds » (Naïm, Wullemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, p. 25). C'est la mise à jour de probabilités car on reconsidère l'appréciation du calcul en fonction d'une ou plusieurs nouvelles observations. C'est exactement ce qui est fait dans la partie analyse en insérant différentes données dans le système afin de voir comment la croyance et les probabilités sur la *Gamification* sont modifiées. Le logiciel « GéNie 2.0 » permet de voir comment change la probabilité à chaque nœud différent après avoir appliqué l'inférence au sein d'un réseau.

En résumé les réseaux bayésiens permettent de calculer la probabilité d'un évènement en fonction de certaines connaissances.

### **6.3. Pourquoi les réseaux bayésiens**

Plusieurs raisons justifient le choix des réseaux bayésiens. Tout d'abord, le logiciel avec lequel sont faites les simulations, le logiciel « GéNie 2.0 », est gratuit, simple d'utilisation et il met en avant des graphiques facilement compréhensibles, intuitifs et explicites.

« Le grand avantage des réseaux bayésiens c'est qu'il ne s'agit pas d'un modèle statique fermé » (Naïm, Wullemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, p. 93). Un autre grand avantage c'est que les modèles présentés à l'aide des réseaux bayésiens sont capables d'intégrer de nouvelles informations exogènes (Naïm, Wullemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, p. 93).

La polyvalence est aussi un grand avantage des réseaux bayésiens. Ces derniers permettent de récolter des données de diverses natures et différentes formes, puis de les regrouper et de les analyser (Naïm, Wullemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, p. 188). Cette polyvalence s'adapte parfaitement aux données récoltées à l'aide du questionnaire envoyé dans les stations de ski.

« Les réseaux bayésiens possèdent aussi l'avantage d'être adapté pour traiter de l'information incomplète » (Naïm, Wuillemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, p. 285). C'est le cas dans ce travail vu qu'un certain nombre limité de personnes ont acceptées de répondre au questionnaire et qu'il n'est pas possible de généraliser avec ce nombre restreint de données.

En résumé, les réseaux bayésiens sont un très bon modèle de décision, adapté à beaucoup de domaines différents. Ils permettent de faire des prévisions, de calculer des probabilités et exposent avec clarté les probabilités de différentes situations.

## **6.4. Data Mining**

Le *Data Mining* est souvent utilisé dans le domaine du marketing. Dans ce domaine, le *Data Mining* est « probablement le domaine où le potentiel des réseaux bayésiens est le plus élevé » (Naïm, Wuillemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, p. 206).

Pour faire du *Data Mining* il faut tout d'abord avoir une base de données. Dans ce travail, la base de données correspond aux réponses au questionnaire envoyé dans les stations de ski. « Le fait d'extraire des éléments de cette base de données afin de mettre au point un modèle prédictif », c'est du *Data Mining* (Naïm, Wuillemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, p. 191). Le *Data Mining* consiste en une approche de fouille de données.

Ce modèle permettra de répondre à des questions du type : « quelle est la probabilité d'adoption de la *Gamification* dans une station de ski qui n'est pas présente sur les réseaux sociaux et qui cible une clientèle haut de gamme ? ». La réponse à ce type de questions ne se fait pas sous forme de « oui » ou « non » mais sous forme de probabilités. Un exemple de réponse pour la question précédente : « il y a 64% de probabilités que la *Gamification* soit adoptée dans une telle station ».

Le *Data Mining* permet donc d'utiliser des informations présentes dans une base de données pour faire des prédictions et pour aider à prendre des décisions marketing. Le *Data Mining* c'est une aide à la décision.

En résumé, le *Data Mining* est utile dans ce travail afin de pouvoir avancer des probabilités d'adoption de la *Gamification* dans une station qui a des caractéristiques précises, en fonction de variables précises et de situations données. Le *Data Mining* augmente les probabilités de réussite car il expose avec précision quelles sont les chances d'atteindre un objectif dans une situation donnée.

A retenir que les données utilisées ici proviennent des réponses du questionnaire et que par conséquent il s'agit de données de qualités approximatives provenant de sources déclaratives.

## **6.5. Méthodologie et axes d'analyse**

Le logiciel gratuit « GÉNIe 2.0<sup>29</sup> » est utilisé pour faire les modélisations et les différentes simulations. Ce logiciel permet de mettre toutes les analyses sous forme de graphiques facilement compréhensible.

Les différents axes d'analyse sont l'âge, la connaissance de la *Gamification*, les réseaux sociaux, les publics cibles, la moyenne d'âge et le web marketing. L'algorithme K2, un des plus connu, sera utilisé afin d'analyser la base de données. Cet algorithme est connu parce qu'il est très efficace pour fouiller l'unité des possibles dans un temps donné. Il s'agit d'un algorithme très stable offrant toujours des résultats précis.

L'algorithme Greedy Equivalence Search (GES) est aussi utilisé dans les différentes analyses. Il s'agit d'un algorithme efficace qui « tire avantageusement partie des propriétés de l'espace E pour converger vers la structure optimale » (Naïm, Willemin, Leray, Pourret, & Becker, 2007, p. 126). L'espace de tous les graphiques possible est impossible à explorer à cause du temps qu'il faudrait pour cela.

### ***Construction du graphique***

Les réseaux bayésiens sont construit à l'aide de l'outil « Génie 2.0 ». Pour construire un tel réseau il faut ouvrir la base de données à l'aide du logiciel, puis sélectionner les variables que l'on souhaite intégrer dans le réseau et enfin choisir l'algorithme désiré. Une fois ces étapes réalisées il faut encore vérifier que les paramètres de chaque variable correspondent les unes aux autres et après cette étape le réseau est terminé.

---

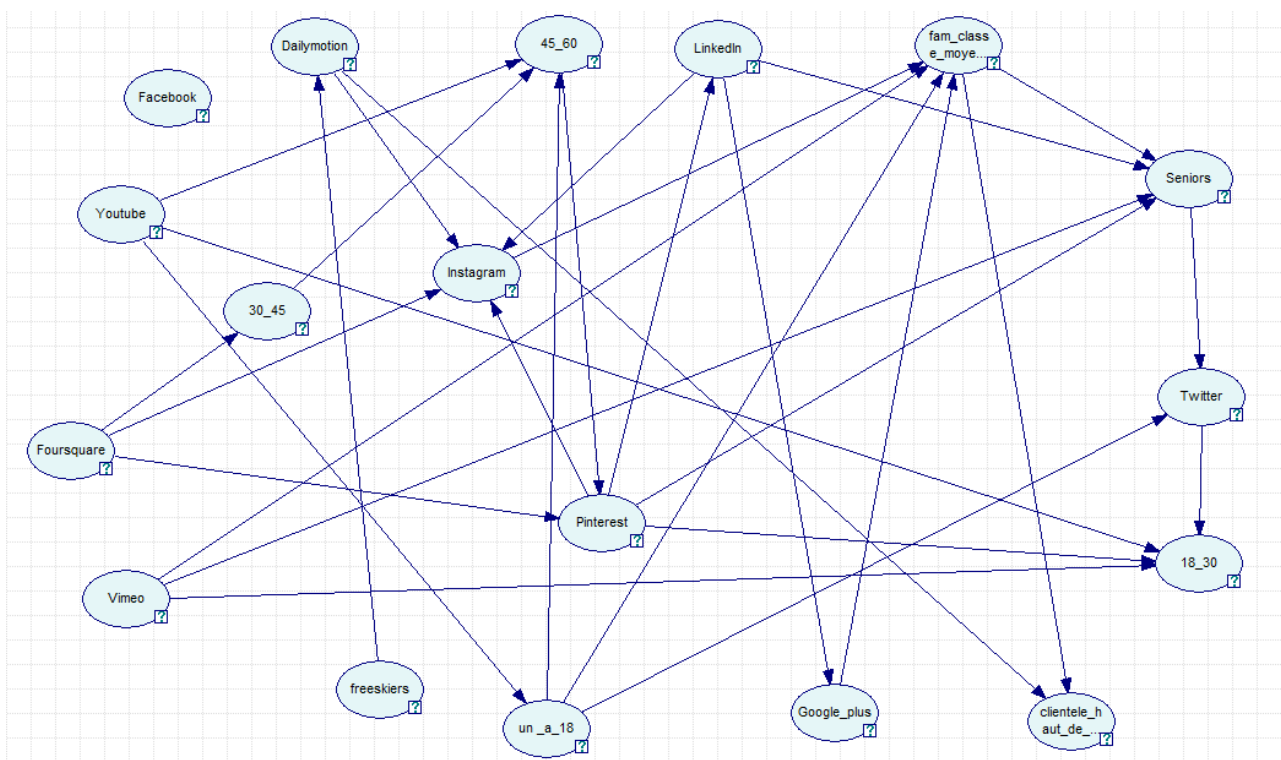
<sup>29</sup> <http://genie.sis.pitt.edu/index.php/downloads>

## 6.6. Analyse, modélisation et simulation

### 6.6.1. Réseau 1

Le premier réseau bayésien met en relation les réseaux sociaux et les publics cibles des différentes stations. Ce réseau bayésien est bien connecté et les liens et relations entre les différentes variables sont nombreuses. La figure ci-dessous présente ce premier réseau.

Figure 48 - Réseau bayésien 1



Source : « Données de l'auteur »

Ce réseau bayésien permet de voir quelles variables ont une relation avec les autres, lesquelles ont une influence sur les autres. La variable Facebook n'est pas connectée et reliée aux autres. Cela s'explique par le fait que Facebook s'est imposé dans toutes les stations de ski interrogées. Sa probabilité de réalisation est toujours de 100%, quel que soit la variable mise comme évidence. Facebook est toujours adopté et n'influence pas les autres variables.

La variable « famille de classe moyenne » a de nombreuses relations. Les réseaux sociaux Google+, Vimeo et Instagram sont reliés avec ce public cible. Cela signifie qu'une station qui est présente sur Google+, Vimeo ou Instagram a beaucoup de probabilités de cibler les familles de classe moyenne.

Le réseau social Instagram est influencé par quatre variables qui sont toutes des réseaux sociaux. Il existe donc un lien entre les réseaux sociaux Foursquare, Dailymotion, LinkedIn, Pinterest et Instagram. Ces différents réseaux sociaux influencent la présence d'une station sur le réseau social Instagram.

On remarquera que dans beaucoup de simulations Facebook n'est pas prise en compte car quel que soit le scénario cette innovation est adoptée. D'après la théorie de Rogers on peut dire qu'il n'y a plus d'avantage relatif à Facebook. Il est normal d'être sur Facebook, ça n'amène plus rien en plus. Il s'agit d'une norme, une évidence, ça ne démarque plus.

## Simulation 1

La première simulation sur ce réseau bayésien concerne la mise en évidence des publics cibles : « 1 à 18 ans » et « 18 à 30 ». Ce scénario imaginaire affirme donc qu'une station de ski a ces deux publics cibles. Une fois ces évidences propagées à travers le réseau, cela change les probabilités de chacune des autres variables qui sont ici les réseaux sociaux. Le tableau 26 ci-dessous montre les résultats de cette propagation d'évidences.

Tableau 26 - Simulation 1 du premier réseau bayésien

Evidence:	Public cible: 1-18 ans et 18-30 ans	
	% que la station y soit présente	% que la station n'y soit pas présente
Probabilité :		
YouTube	85.10	14.90
Vimeo	7.80	92.20
Foursquare	8.20	91.80
Pinterest	39.30	60.70
Instagram	28.30	71.70
Dailymotion	7.20	92.80
LinkedIn	18.30	81.70
Twitter	32.90	67.10
Google+	21.70	78.30

Source : « Données de l'auteur »

Ce tableau montre que la signature de ce public cible passe principalement par le réseau YouTube. Cette cible de clientèle apprécie donc principalement ce réseau social et un concept de *Gamification* dans une telle station se devrait de proposer une interaction avec ce réseau social. Une station de ski qui cible ces tranches d'âge a aussi 39.30% de probabilités de se trouver sur Pinterest ainsi que 32.90% de probabilité de se trouver sur Twitter. Ces éléments sont à prendre en considération pour un concept de *Gamification* si l'on veut que ce concept connaisse le plus de succès et de visibilité possible.

## Simulation 2

La deuxième simulation sur ce réseau met en variables évidentes les publics cible « 30 à 45 ans » et « 45 à 60 ans ». Il s'agit donc dans ce cas d'un public cible plus âgé que dans la première simulation. Cette simulation suppose donc qu'une station de Suisse romande cible uniquement ces deux tranches d'âge. Après avoir propagé ces deux affirmations, cela modifie les probabilités de la station d'être sur les différents réseaux sociaux. Le tableau 27 ci-dessous montre les résultats de cette propagation.

Tableau 27 - Simulation 2 du premier réseau bayésien

Evidence:	Public cible: 30-45 ans et 45-60 ans	
	% que la station y soit présente	% que la station n'y soit pas présente
YouTube	92.50	7.50
Vimeo	8.10	91.90
Foursquare	1.90	98.10
Pinterest	1.90	98.10
Instagram	8.70	91.30
Dailymotion	7.30	92.70
LinkedIn	1.60	98.40
Twitter	78.80	21.20
Google+	10.00	90.00

Source : « Données de l'auteur »

Une station qui cible ces deux tranches d'âge a 92.5% de probabilités de se trouver sur YouTube et 78.8% de probabilités d'être sur Twitter. On retrouve à nouveau ces deux mêmes réseaux sociaux que dans la première simulation. Ces réseaux sociaux sont donc un vecteur important pour toucher ces classes d'âge. Cela appuie le fait que ces réseaux sociaux se sont imposés pour toutes les tranches d'âge et doivent absolument être pris en compte pour une campagne de *Gamification*. Twitter offre par ailleurs cet avantage d'être un média extrêmement « live » et rapide. Il permet de toucher énormément de personnes en une seule action. Cet avantage devrait être exploité par une campagne de *Gamification*. Les autres réseaux sociaux ne sont pas fortement représentés.



### Simulation 3

La simulation suivante met en avant une station dont le public cible principal est la clientèle haut de gamme. La propagation de cette évidence dans le réseau bayésien permet de ressortir les chiffres présentés dans le tableau 28 ci-dessous.

Tableau 28 - Simulation 3 du premier réseau bayésien

Evidence:	Public cible: clientèle haut de gamme	
	% que la station y soit présente	% que la station n'y soit pas présente
Probabilité :		
YouTube	95.10	4.90
Vimeo	5.70	94.30
Foursquare	5.10	94.90
Pinterest	14.40	85.60
Instagram	20.50	79.50
Dailymotion	18.70	81.30
LinkedIn	8.40	91.60
Twitter	78.00	22.00
Google+	11.20	88.80

Source : « Données de l'auteur »

Une station ciblant la clientèle haut de gamme a 95.1% de probabilités de se trouver sur YouTube et 78% d'être sur Twitter. Cette station a aussi 20.5% de probabilités de se trouver sur Instagram. On retrouve ici à nouveau les deux mêmes réseaux sociaux que pour les deux premières simulations mais il Instagram s'ajoute à cette liste. Cela signifie donc qu'il existe un probable lien entre le fait d'être d'une certaine classe sociale et d'être sur ce réseau social. Ces chiffres appuient la théorie qui était parue il y a quelques mois à propos du fait qu'Instagram était devenu une plateforme pour les personnes d'une classe sociale élevée. Il est donc important pour une station comme Crans-Montana ou Verbier d'être présent sur ce réseau social car il s'agit a priori d'un vecteur de communication important pour ce type de personnes. Si un projet de *Gamification* souhaite toucher ce public cible il jouira de plus de visibilité si il est en relation avec Instagram.

## Simulation 4

La simulation suivante concerne une station ayant pour public cible les familles de classe moyenne. Les résultats sont exposés dans le tableau 29 ci-dessous.

Tableau 29 - Simulation 4 du premier réseau bayésien

Evidence:	Public cible: famille de classe moyenne	
	% que la station y soit présente	% que la station n'y soit pas présente
Probabilité :		
YouTube	88.20	11.80
Vimeo	10.50	89.50
Foursquare	11.30	88.70
Pinterest	29.70	70.30
Instagram	31.70	68.30
Dailymotion	10.20	89.80
LinkedIn	14.60	85.40
Twitter	69.90	30.10
Google+	23.60	76.40

Source : « Données de l'auteur »

Une station qui cible les familles de classe moyenne a 88.2% de probabilités de se trouver sur YouTube et 69.9% de probabilités d'avoir un compte Twitter. On remarquera que le fait de cibler les familles de classe moyenne place la station sur de nombreux réseaux sociaux.

## Simulation 5

Le tableau ci-dessous montre les probabilités d'une station de cibler certaines tranches d'âge, sachant que la station utilise Foursquare dans la station. Foursquare a été choisi comme évidence car il s'agit d'une application « gamifiée » et qu'il est par conséquent intéressant de voir qui cette application touche le plus, quel public cible apprécie le plus cette application.

Tableau 30 - Simulation 5 du premier réseau bayésien

Evidence:	« la station utilise Foursquare »	
	% que cette station ait ce public cible	% que cette station n'ait pas ce public cible
Probabilité :		
1-18 ans	22.40	77.60
18-30 ans	44.00	56.00
30-45 ans	16.70	83.30
45-60 ans	31.40	68.60
famille de classe moyenne	72.60	27.40
haut de gamme	18.30	81.70
seniors	66.70	33.30

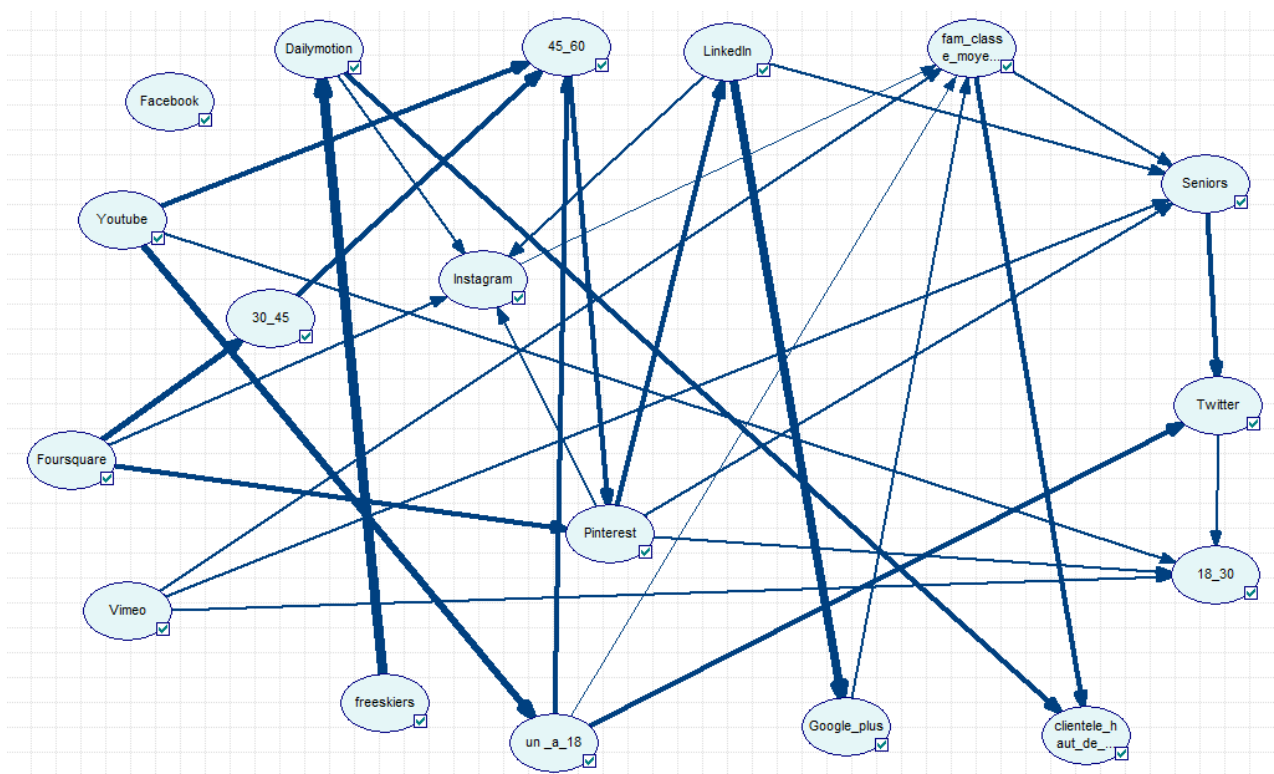
Source : « Données de l'auteur »

Une station qui utilise Foursquare a 72.6% de probabilités de cibler les familles de classe moyenne. Fait intéressant, elle a aussi 66.7% de probabilités de cibler les seniors. Foursquare étant une application « gamifiée » ce tableau permet de voir que la *Gamification* et les familles de classe moyenne sont corrélées. Cette corrélation entre Foursquare et les familles de classe moyenne peut s'expliquer par le fait que de nos jours dans une famille de 4 personnes on retrouve souvent 3-4 Smartphones. Foursquare étant une application intégrant des mécanismes de jeu comme la collection de badges, il est possible que des adolescents aient été conquis par cette application et que par la suite les parents eux aussi ont été séduits. On retrouve dans cette analyse aussi le peu de corrélation entre une clientèle haut de gamme et la *Gamification*.

## Force des liens

La figure ci-dessous expose la force des différents liens qui existe entre les variables dans le réseau bayésien.

Figure 49 - Force des liens du premier réseau bayésien



Source : « Données de l'auteur »

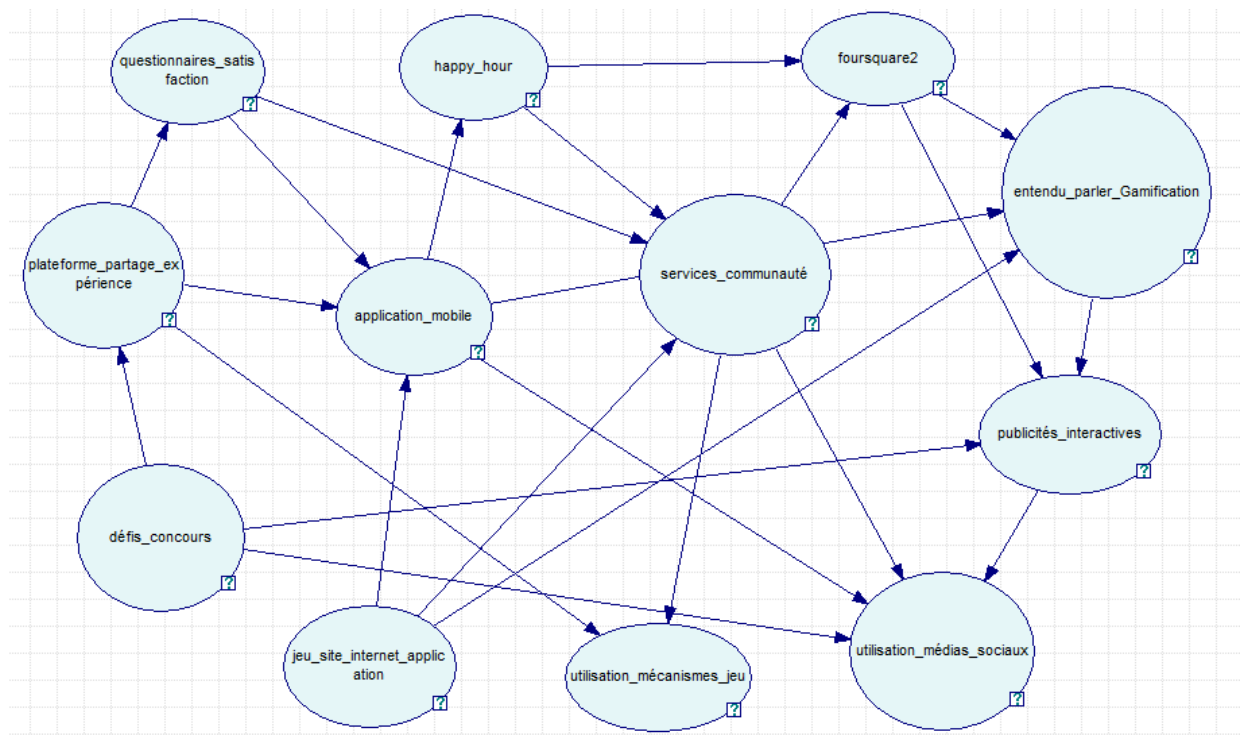
On remarquera un lien fort entre le public cible « freeskiers » et la présence de la station sur le réseau social Dailymotion. Ceci peut s'expliquer par le fait que Dailymotion est un concurrent européen de YouTube et qu'il existe beaucoup moins de vidéos disponibles sur Dailymotion que sur YouTube, donc beaucoup plus de probabilités que sa vidéo soit visionnée, ce qui peut être le but dans le milieu du freeski où il n'est pas rare de filmer ses exploits. Il existe aussi un lien fort entre

le réseau social LinkedIn et le réseau Google+, qui sont deux réseaux sociaux permettant de se faire un réseau bien précis, avec par exemple le système de cercles chez Google+. On retrouve cette corrélation entre YouTube et les classes d'âge « 1 à 18 ans » et « 18 à 30 ans ». Ces informations sont importantes pour une éventuel *Gamification* car ce réseau permet de voir en un coup d'œil quelles variables ont un lien entre elles et sur lesquels il faut se concentrer lors de l'élaboration d'un projet de *Gamification*.

### 6.6.2. Réseau 2

Ce réseau bayésien contient de nombreuses variables et de nombreux liens. Il est bien connecté et il contient des variables qui sont des caractéristiques de la *Gamification*, comme par exemple des happy hour, Foursquare, des publicités interactives ou encore des défis et concours. La figure 50 ci-dessous expose le réseau bayésien.

Figure 50 - Réseau bayésien 2



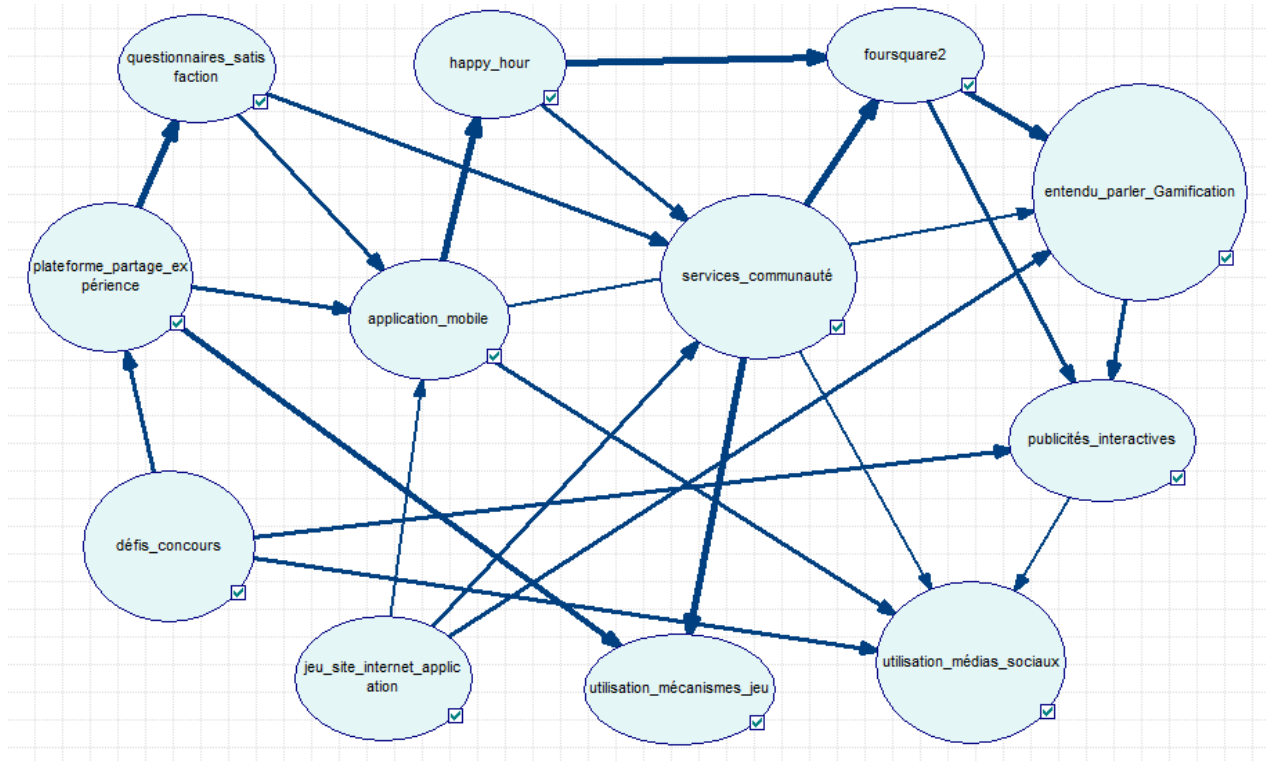
Source : « Données de l'auteur »

De nombreuses variables influencent le fait d'avoir entendu parler de la *Gamification* et celles qui sont directement reliées à cette variable sont : Foursquare, le fait qu'une station propose des services qui permettent aux clients de la station de faire partie d'une communauté, et le fait de proposer un jeu sur le site de la station ou sur son application. Foursquare est très souvent relié à la *Gamification*, ceci n'est donc pas une surprise que cette application influence la connaissance du concept.

Le fait d'avoir entendu parler de la *Gamification* influence le fait que la station propose des publicités interactives. Le fait d'en avoir entendu parler fait donc que les stations ajoutent de la valeur ajoutée à leur publicité et y insèrent des mécanismes de jeu.

### Force des liens

Figure 51 - Force des liens du deuxième réseau bayésien



Source : « Données de l'auteur »

Sur la figure 51 ci-dessus est présenté le même réseau bayésien mais cette fois-ci il expose la puissance des liens probabilistes entre les différentes variables.

Les événements de type happy hour ont un lien puissant avec l'application Foursquare. Cela signifie que l'on retrouve souvent les deux variables ensemble dans une station. Ils ont un lien direct et fort.

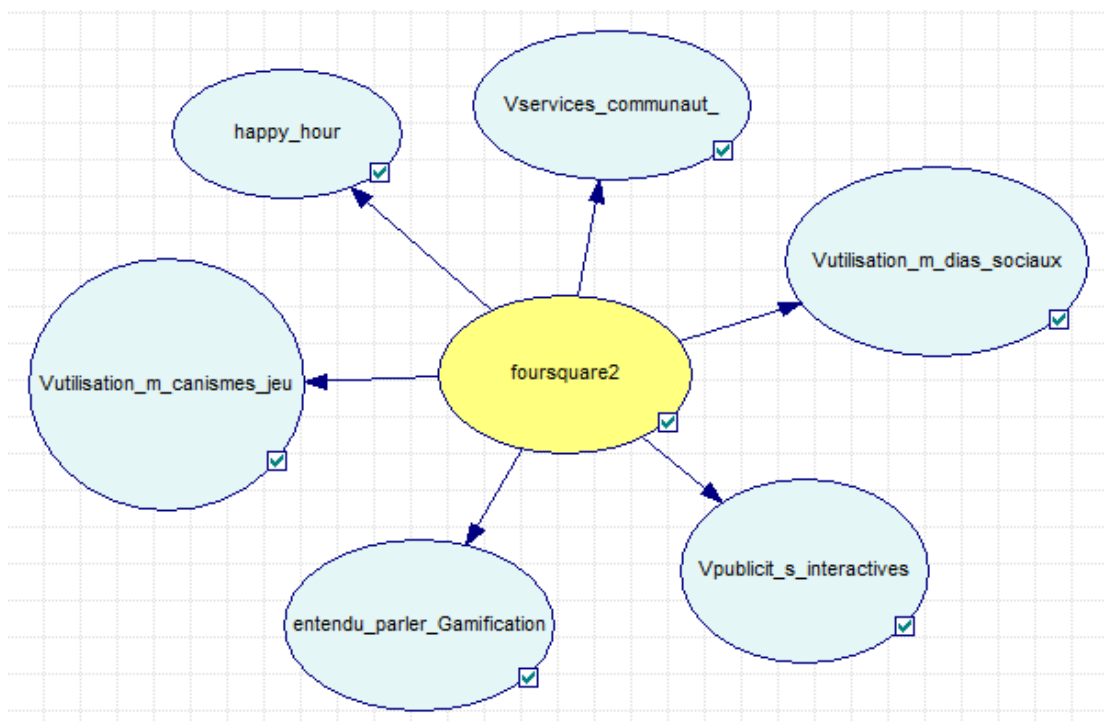
Le fait qu'une station propose un service qui permet aux clients de la station de faire partie d'une communauté est fortement lié avec le fait que la station utilise des mécanismes de jeu. Les plateformes de partage d'expérience proposées par les stations sont aussi fortement liées avec l'utilisation de mécanisme de jeu.

On remarquera aussi le lien fort entre les plateformes de partage d'expérience et les questionnaires de satisfaction distribué aux clients de la station. Ce réseau bayésien permet de mettre en avant les variables qui influencent le fait qu'une station ait entendu parler de *Gamification*.

### 6.6.3. Réseau 3

Le réseau bayésien ci-dessous est axé autour de l'application Foursquare. La variable Foursquare est placée au centre du réseau. L'algorithme utilisé pour ce réseau est l'algorithme « Naives Bayes », qui place une variable au centre du réseau afin de se concentrer sur cette dernière. Il s'agit dans ce réseau de faire un focus sur Foursquare car il s'agit du seul réseau social parmi ceux que l'on trouve dans le questionnaire qui est un réseau social et une application « gamifiée » en même temps. Cet algorithme a été pris pour faire un focus sur Foursquare. La figure ci-dessous expose ce réseau.

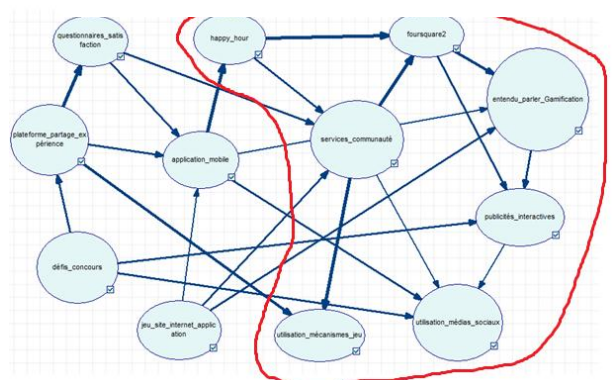
Figure 52 - Réseau bayésien 3



Source : « Données de l'auteur »

Figure 53 - Zoom du réseau bayésien 2

Ce réseau bayésien consiste par ailleurs en un « zoom » du côté en haut droite du réseau bayésien numéro 2, comme on peut le voir sur la figure 53 de droite.



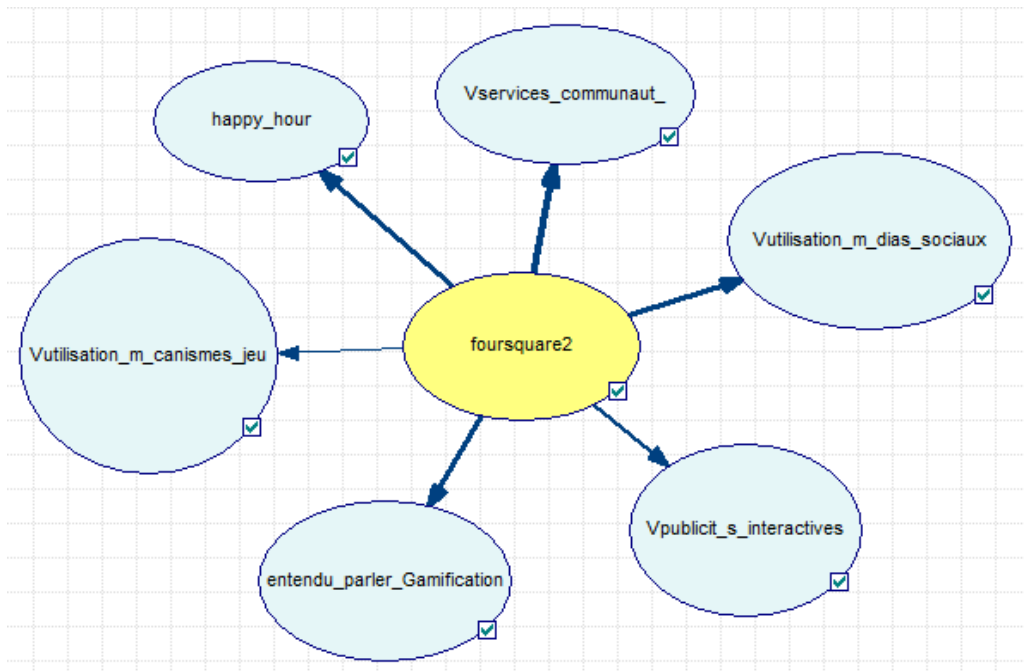
Source : « Données de l'auteur »

On remarquera que Foursquare est relié à toutes les variables. Il existe donc un lien probabiliste entre Foursquare et toutes les autres variables de ce réseau. Le sens de la flèche indique qu'il existe un lien, mais même si les flèches partent de Foursquare en direction des variables, le lien va dans les deux sens. Les variables extérieures influencent donc aussi Foursquare. L'application Foursquare influence donc la connaissance et la probable utilisation de ces autres techniques, listées dans le réseau.

### **Force des liens**

La figure ci-dessous expose le même réseau bayésien mais cette fois-ci en exposant la puissance des liens probabilistes entre les variables.

**Figure 54 - Force des liens du réseau bayésien 3**



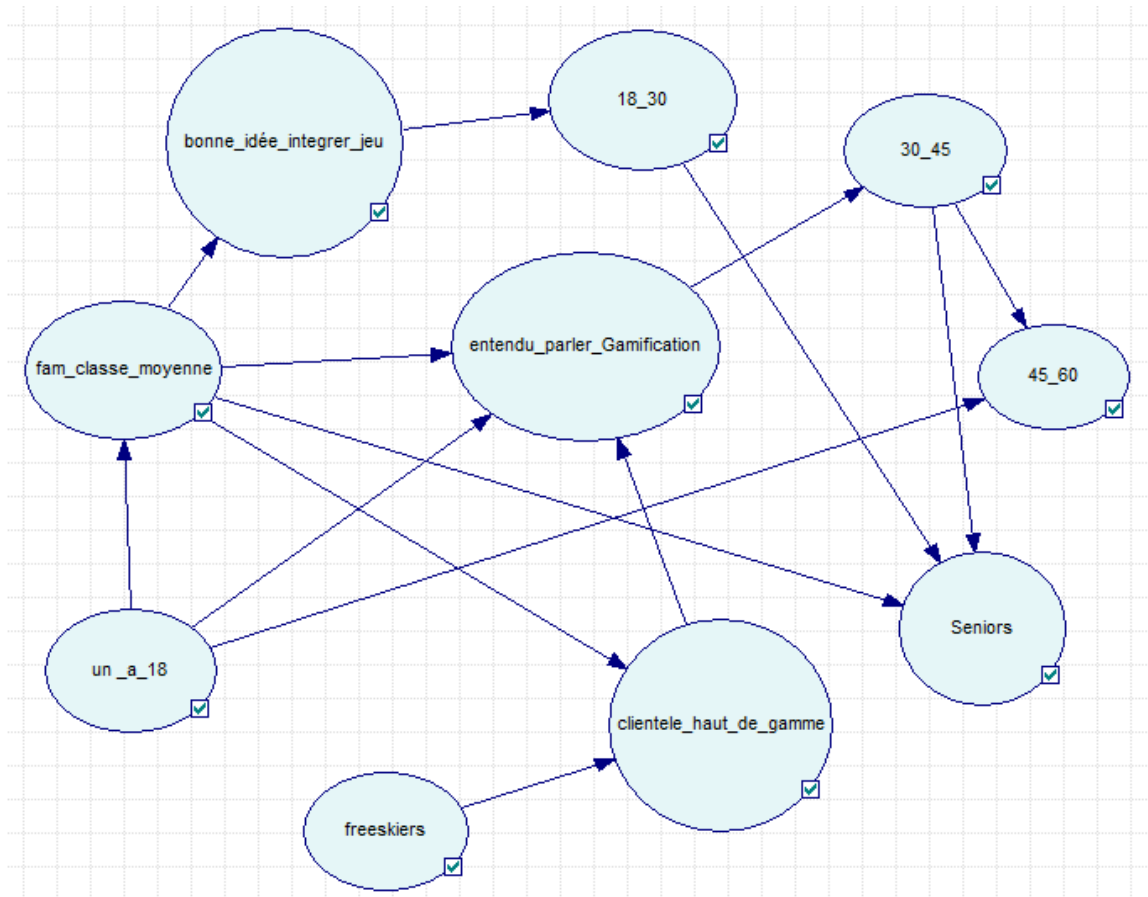
Source : « Données de l'auteur »

On remarquera le lien fort entre Foursquare et le fait de proposer des services qui permettent aux clients de la station de faire partie d'une communauté. L'application fait exactement cela, elle permet aux usagers d'une station de ski de faire partie de la même communauté. Foursquare a aussi une influence sur les événements happy hour et l'utilisation de médias sociaux dans la station.

### 6.6.4. Réseau 4

La figure ci-dessous expose un autre réseau bayésien dans lequel les variables sont bien connectées entre elles.

Figure 55 - Réseau bayésien 4



Source : « Données de l'auteur »

On remarquera dans ce réseau bayésien que les publics cibles « clientèle haut de gamme », « 1 à 18 ans » et « famille de classe moyenne » influence la variable « avoir entendu parler de *Gamification* ». Cela signifie qu'une station qui a ces publics cible à de fortes chances d'avoir entendu parler du concept, sans forcément l'appliquer.

Il existe un lien direct entre le fait d'avoir un public cible « famille de classe moyenne » et la variable « bonne idée d'intégrer plus de jeu dans la station ». Cela appuie encore une fois le fait que ce sont les stations qui ciblent cette clientèle qui possèdent les meilleures perspectives d'adoption de la *Gamification*.



## Simulation 1

La première simulation sur ce réseau consiste à mettre en évidence le public cible « famille de classe moyenne ». Cela signifie que ce dans ce scénario, la station X cible principalement les familles de classe moyenne. Le fait de propager cette évidence à travers le réseau modifie les probabilités des autres réseaux.

Comme le montre le tableau ci-dessous, si le public cible de la station X sont les familles de classe moyenne alors il y a 43.8% de probabilités que cette station juge important d'ajouter plus de jeu dans la station et 54.6% de probabilités qu'elle juge comme indispensable d'ajouter plus de jeu dans la station.

Tableau 31 - Simulation 1 du quatrième réseau bayésien

Evidence:	Public cible : famille de classe moyenne	
	% que considère que oui	% que considère que non
Probabilité :		
important d'ajouter plus de jeu	43.80%	56.20%
indispensable d'ajouter plus de jeu	54.60%	45.40%

Source : « Données de l'auteur »

Cela signifie que les stations de ski qui ciblent les familles de classe moyenne offrent de très bonnes opportunités pour un éventuel projet de *Gamification*. Ce type de stations représente une opportunité à saisir pour cette dernière.

## Simulation 2

La deuxième simulation sur ce réseau bayésien consiste à mettre comme variable évidente « clientèle haut de gamme ». Cela signifie que cette station X cible uniquement une clientèle haut de gamme. La figure ci-dessous présente les résultats.

Tableau 32 - Simulation 2 du quatrième réseau bayésien

Evidence:	Public cible : haut de gamme	
	% que oui	% que non
Probabilité :		
aie entendu parler de la Gamification mais l'utilise pas	78.90%	21.10%
station juge inutile d'ajouter plus de jeu	36.00%	64.00%

Source : « Données de l'auteur »

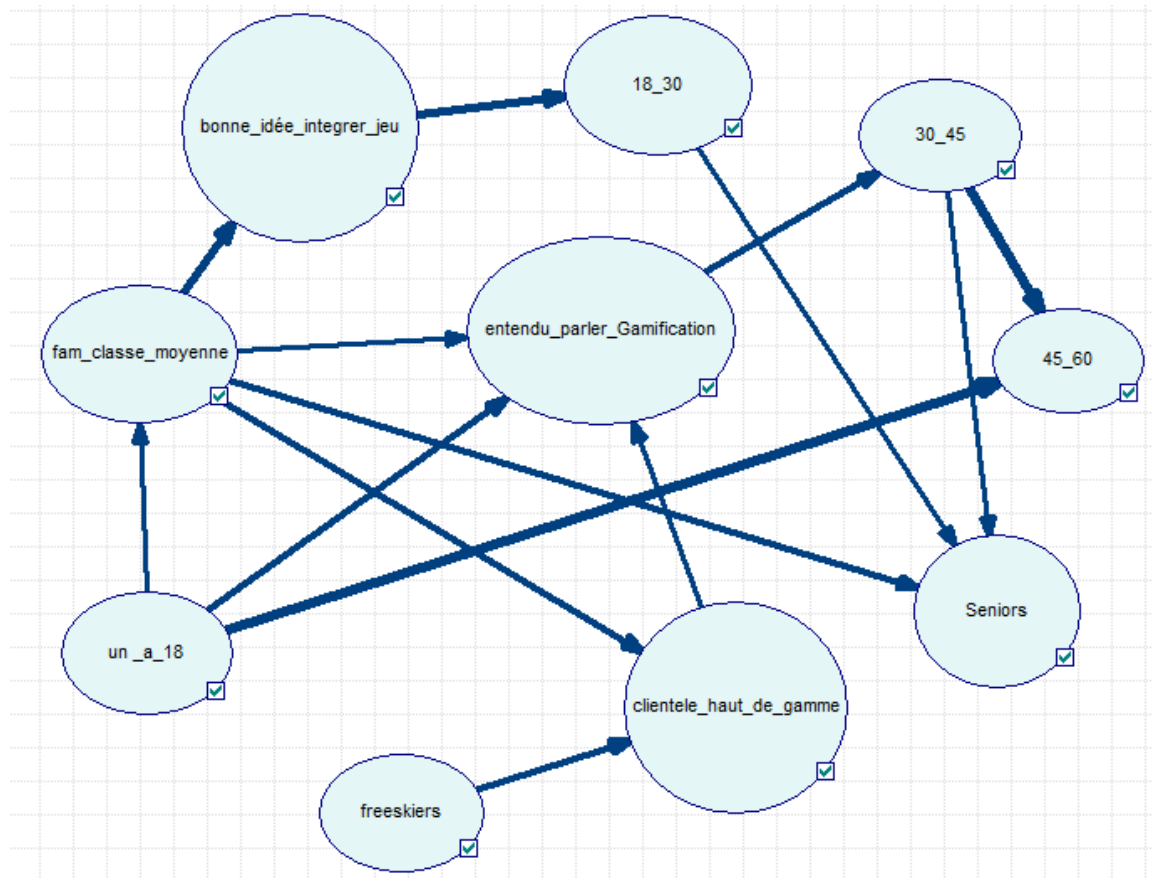
Une fois cette évidence propagée, il y a 78.9% de probabilités que la station aie entendu parler de *Gamification* mais ne l'utilise pas. Cela appuie encore une fois l'hypothèse qu'une clientèle haut de gamme ne représente pas une bonne opportunité pour un concept de *Gamification*. Il y a également 36% de probabilité que cette station juge comme inutile d'ajouter plus de jeu dans la station. Cette non ouverture face à la *Gamification* peut s'expliquer par le fait que dans les stations qui ciblent une clientèle haut de gamme, le marketing traditionnel et ciblé pour chaque personne est mis en avant. Il s'agit d'adapter les services et offres pour chaque personne afin de la satisfaire

au maximum et de dégager cet aspect luxe, hors la *Gamification* fait une généralisation et touche tout le monde de la même manière, cela peut expliquer ce rejet. La *Gamification* fait de la masse.

## Force des liens

La figure ci-dessous montre la force des liens de ce réseau bayésien.

Figure 56 - Force des liens du quatrième réseau bayésien



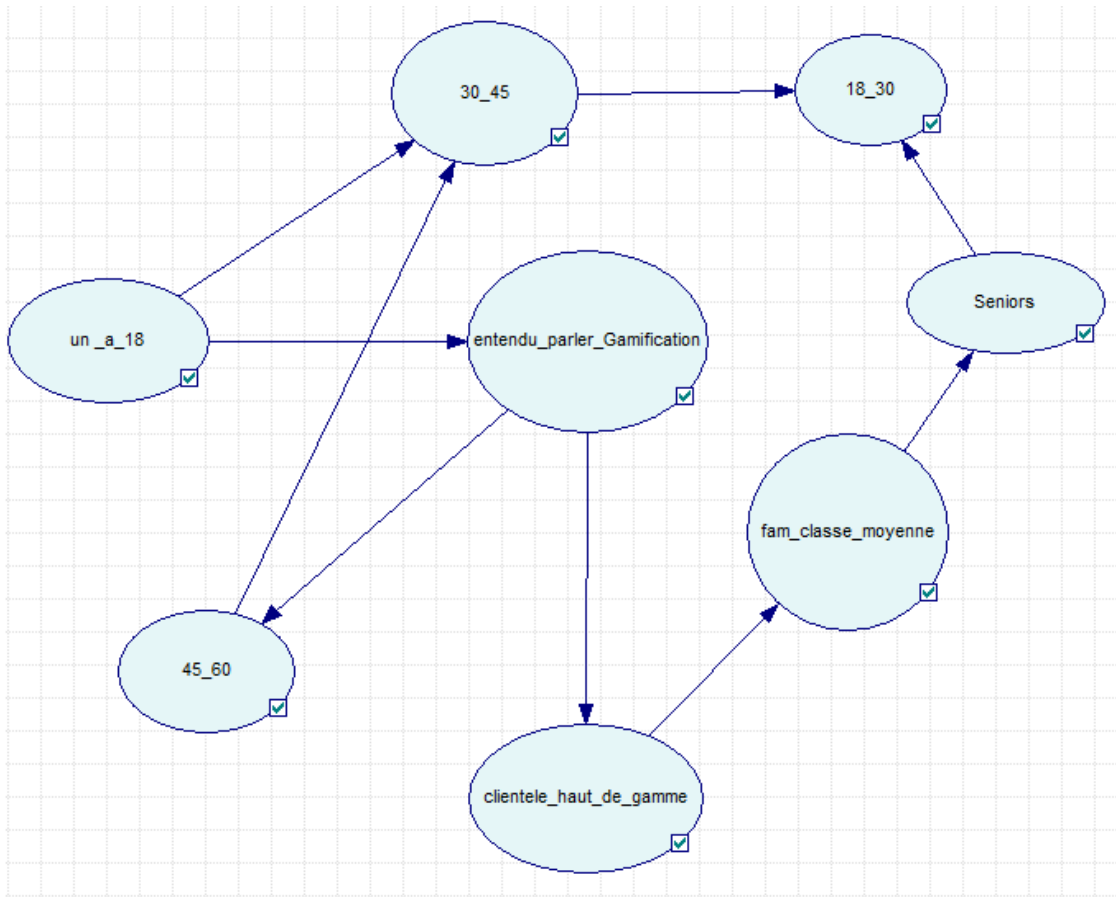
Source : « Données de l'auteur »

On remarquera le fort lien entre le public cible « 1 à 18 ans » et « 45 à 60 ans ». Il existe également un fort lien entre les publics cibles « 30 à 45 ans » et « 45 à 60 ans ». Cela signifie que beaucoup de stations qui ont des publics cibles jeunes ont aussi des publics cibles plus âgés. Cela implique qu'un projet de *Gamification* dans une station doit souvent s'adapter à ces différents âges dans une station car il y a de fortes chances que l'on retrouve tous ces différents âges dans une station.

### 6.6.5. Réseau 5

Ce réseau bayésien traite des publics cibles des stations et du fait d'avoir entendu parler de la *Gamification*. La figure ci-dessous expose ces liens.

Figure 57 - Réseau bayésien 5

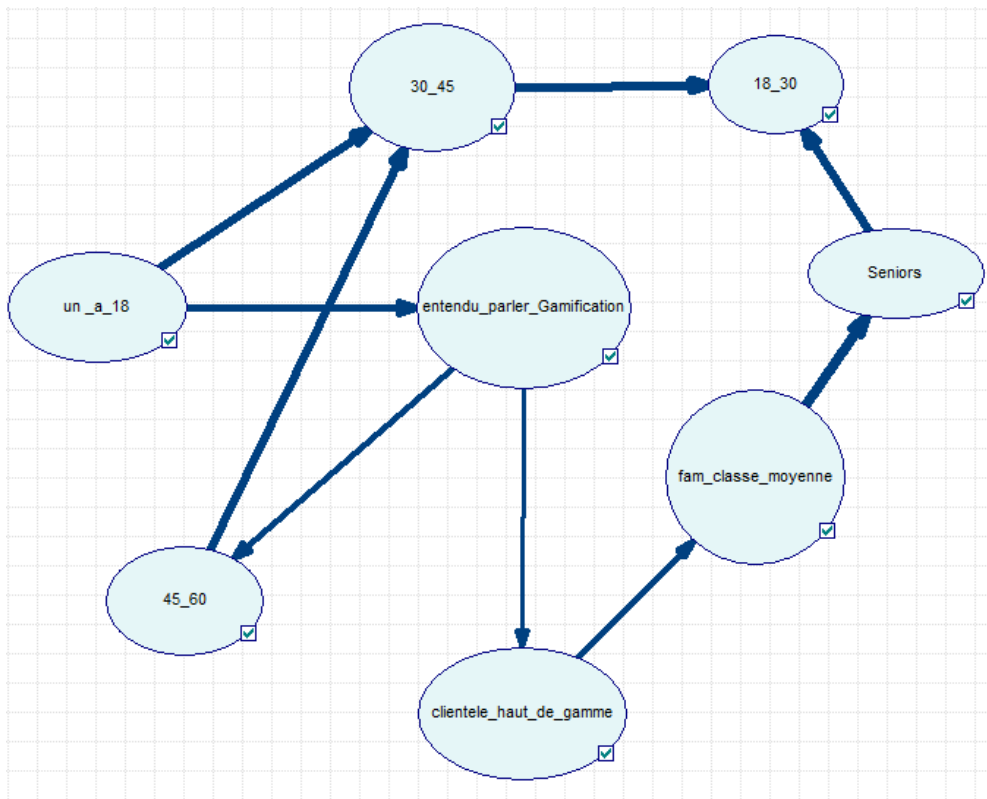


Source : « Données de l'auteur »

On remarquera les différents liens. La figure ci-dessous montre la force des liens qu'il existe dans ce réseau. On remarque à nouveau que la clientèle haut de gamme et le fait d'avoir entendu parler de la *Gamification* ne sont pas fortement liés.

## Force des liens

Figure 58 - Force des liens du cinquième réseau bayésien



Source : « Données de l'auteur »

## Simulation 1

La première simulation met comme variable en évidence : « oui nous utilisons la *Gamification* dans la station de ski ». Donc les publics cibles sont :

Tableau 33 - Simulation 1 du cinquième réseau bayésien

Evidence:	"la station applique de la Gamification"	
	% que cette station cible	% que cette station ne cible pas
1-18 ans	10.80	89.20
18-30 ans	41.90	58.10
30-45 ans	26.80	73.20
45-60 ans	16.70	83.30
famille de classe moyenne	72.10	27.90
haut de gamme	16.70	83.30
seniors	56.70	43.30

Source : « Données de l'auteur »

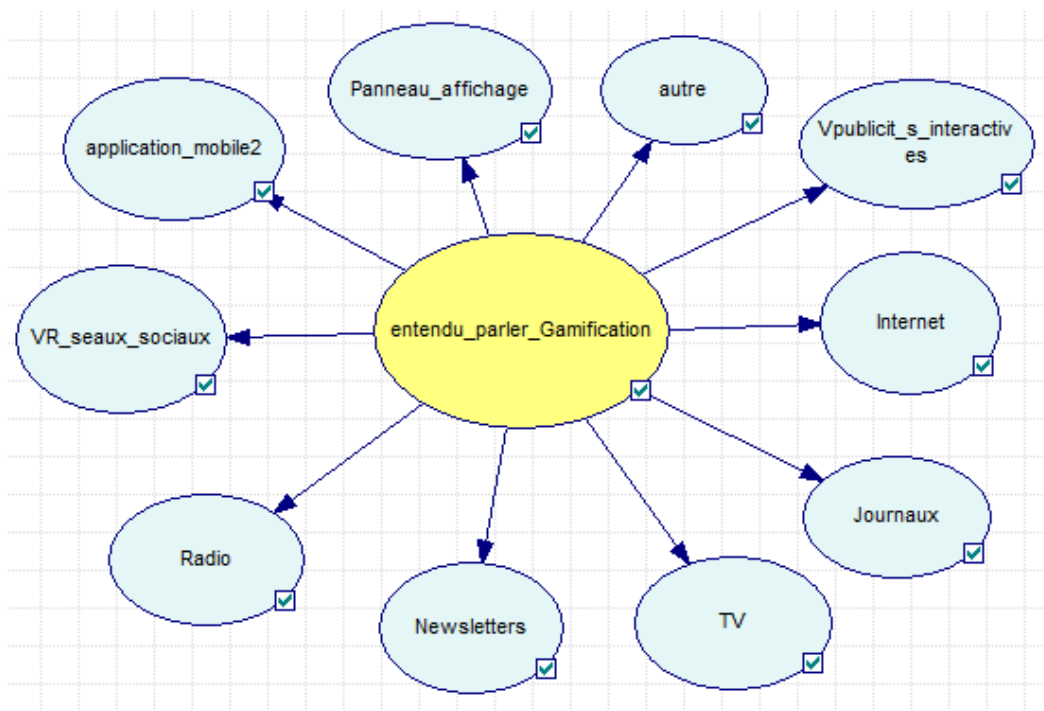
Les publics cibles « 1-18 ans », « 45-60 ans » et la clientèle haut de gamme n'ont pas beaucoup de probabilités d'appliquer de la Gamification. Contrairement à ces dernières, les stations qui ciblent des familles de classe moyenne, les « 18-30 » et celles qui ciblent les seniors ont plus de probabilités d'en appliquer.

Autre statistique impressionnante sur ce réseau : si le public cible est par évidence le haut de gamme alors il y a 91% de chances que cette station connaisse la *Gamification* mais ne l'utilise pas.

### 6.6.6. Réseau 6

Ce réseau bayésien ci-dessous (figure) place la variable « entendu parler de *Gamification* » au centre du réseau, en « Naives Bayes ». Ici il s'agit donc de faire un focus sur la variable « entendu parler de *Gamification* » et l'algorithme « Naives Bayes » est parfaitement adapté pour faire cela. Placer cette variable au centre permet de voir ce que cela influence en terme de moyens de publicités d'avoir entendu parler de *Gamification*.

Figure 59 - Réseau bayésien 6



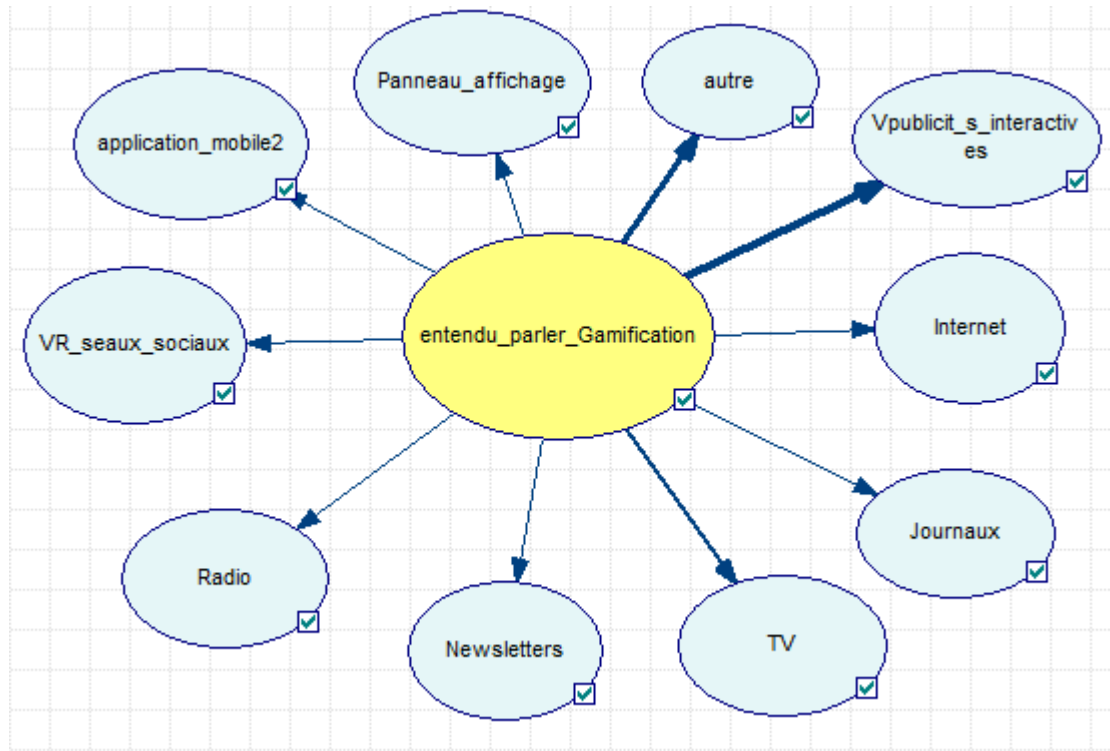
Source : « Données de l'auteur »

On remarquera que toutes les variables sont connectées entre elles. Cela signifie donc que le fait d'avoir entendu parler de *Gamification* a une influence sur tous les moyens de promotion de la station.

## Force des liens

La figure ci-dessous expose la force des liens de ce réseau.

Figure 60 - Force des liens du sixième réseau bayésien



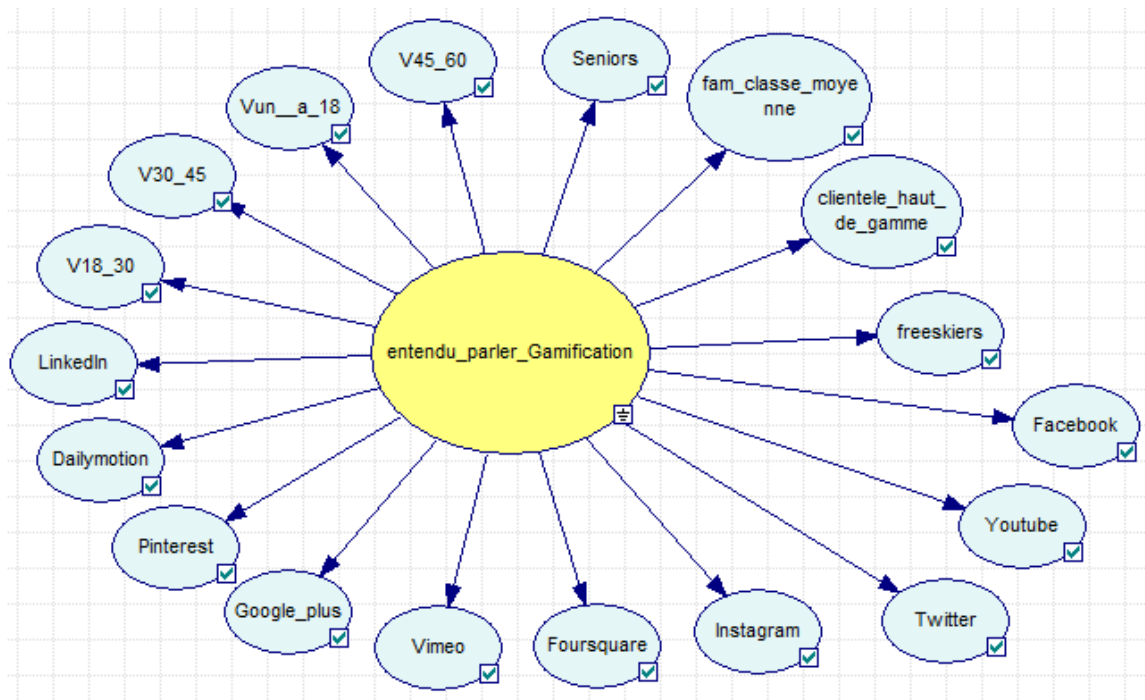
Source : « Données de l'auteur »

On remarquera que le fait d'avoir entendu parler de *Gamification* influence le fait de proposer des publicités interactives ainsi que d'autres formes de publicités.

### 6.6.7. Réseau 7

Le réseau bayésien ci-dessous place le nœud « entendu parler de *Gamification* » au centre du réseau. Les variables qui tournent autour concernent les publics cibles et les réseaux sociaux.

Figure 61 - Réseau bayésien 7



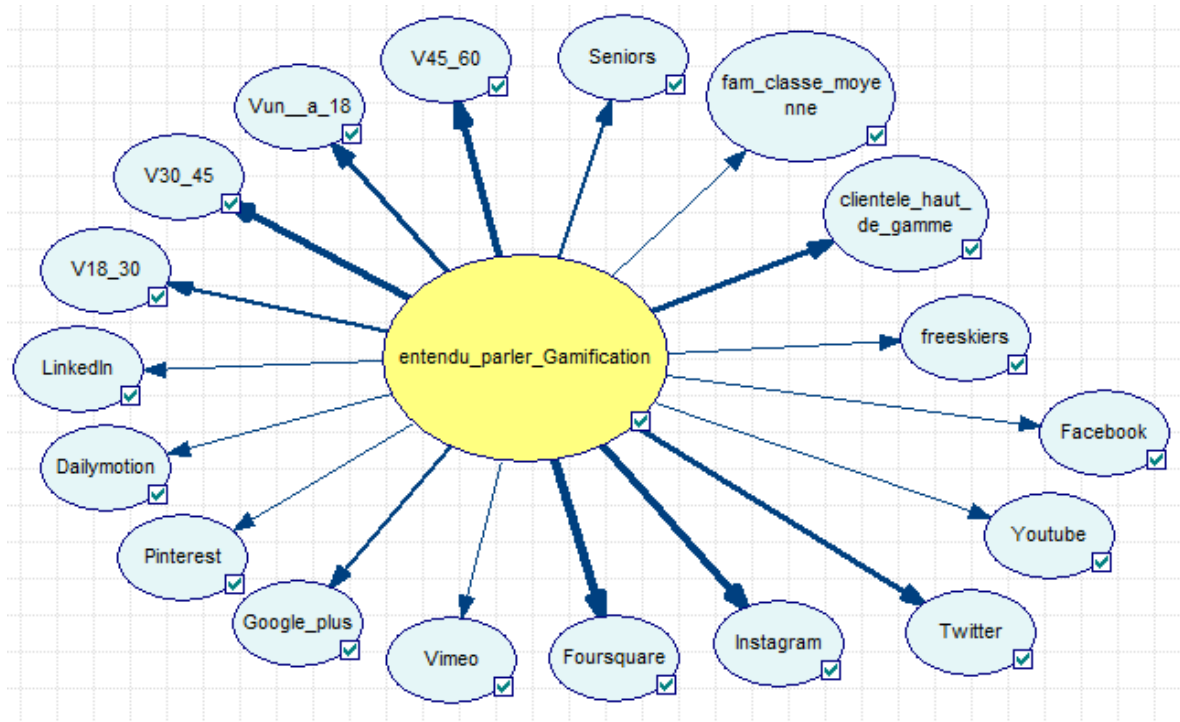
Source : « Données de l'auteur »

On remarque la variable « entendu parler de *Gamification* » est reliée avec toutes les autres variables. Cela signifie qu'il existe un lien entre le nœud central et toutes les autres variables. Le fait de voir que la variable centrale est connectée à toutes les autres signifie que la *Gamification* est probablement comptable avec toutes les autres variables. La *Gamification* peut donc s'adapter à beaucoup de situations différentes.

## Force des liens

La figure ci-dessous expose le même réseau mais cette fois-ci en montrant la force des liens entre les variables.

Figure 62 - Force des liens du réseau bayésien 7



Source : « Données de l'auteur »

On remarquera le fort lien entre le fait d'avoir entendu parler de la *Gamification* et l'application Foursquare. Cette application fait donc office de vitrine pour la promotion pour la *Gamification*. Le réseau social Instagram est aussi influencé par le fait d'avoir entendu parler de *Gamification*. Les réseaux sociaux Foursquare et Instagram sont donc ceux avec lesquels il est le plus intéressant de faire de la *Gamification*.



## Simulation 1

La première simulation met en variable évidente : « non la station n'a pas entendu parler de la *Gamification* ». Une fois cette évidence propagée à travers le réseau, les probabilités de chaque nœud varient. Le tableau ci-dessous expose ces différentes probabilités.

Tableau 34 - Simulation 1 du septième réseau bayésien

Evidence:	Non la station n'a pas entendu parler de Gamification	
	% que la station se trouve sur	% que la station ne se trouve pas sur
Probabilité :		
Facebook	99.00%	1.00%
YouTube	82.70%	17.30%
Twitter	50.00%	50.00%
Instagram	17.30%	82.70%
Foursquare	1.00%	99.00%
Vimeo	1.00%	99.00%
Google+	1.00%	99.00%
Pinterest	17.30%	82.70%
Dailymotion	1.00%	99.00%
LinkedIn	1.00%	99.00%
18-30 ans	50.00%	50.00%
30-45 ans	82.70%	17.30%
1-18 ans	50.00%	50.00%
45-60 ans	82.70%	17.30%
Seniors	50.00%	50.00%
Familles classe moyenne	66.30%	33.70%
Clientèle haut de gamme	1.00%	99.00%
Freeskiers	1.00%	99.00%

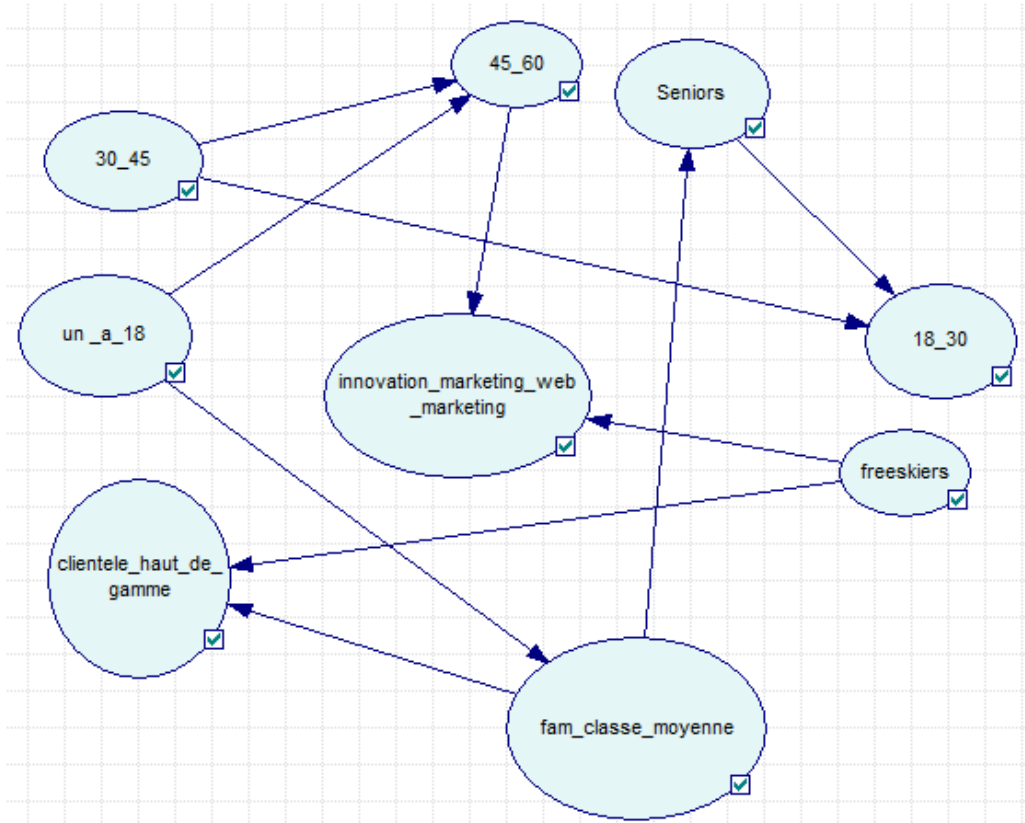
Source : « Données de l'auteur »

On remarquera que si les stations n'ont pas entendu parler de *Gamification*, elles sont présentes à 99% sur Facebook, à 82.70% sur YouTube et à 50% sur Twitter. Les autres réseaux sociaux ne sont pas très populaires. Un projet de *Gamification* aura le plus de succès s'il est en interaction avec ces trois réseaux sociaux populaires.

### 6.6.8. Réseau 8

Ce réseau relie les variables des publics cibles avec la variable « pensez-vous qu'il est utile d'apporter de nouvelles innovations dans le domaine du marketing et web marketing ». La figure ci-dessous expose le réseau.

Figure 63 - Réseau bayésien 8



Source : « Données de l'auteur »

On remarquera que les public cibles « freeskiers » et « 45-60 ans » sont directement reliés avec le nœud « innovation marketing web et web marketing ». Cela peut se traduire par le fait que les stations qui ciblent ce type de clientèle souhaitent apporter de nouvelles innovations dans le domaine du marketing et web marketing.



## Simulation 1

La première simulation consiste à mettre en évidence « oui il est indispensable d'apporter de nouvelles innovations dans la station ». Analyser les probabilités dans les autres publics cibles permet de dégager une tendance et d'affirmer que c'est dans ce type de station qu'il est important d'amener de nouvelles innovations. Cela permet de mettre en avant des types de stations cibles pour la *Gamification*.

Tableau 35 - Simulation 1 du huitième réseau bayésien

Evidence:	oui, il est indispensable d'en amener.	
	% que la station cible	% que la station ne cible pas
Probabilité :		
18-30 ans	38.50%	61.50%
Fresskiers	13.40%	86.60%
Familles de classe moyenne	68.60%	31.40%
Clientèle haut de gamme	24.00%	76.00%
1-18 ans	24.90%	75.10%
30-45 ans	56.10%	43.90%
45-60 ans	46.70%	53.30%
Seniors	54.10%	45.90%

Source : « Données de l'auteur »

La plus haute probabilité se trouve dans les stations « familles de classe moyenne ». Cela signifie que les stations qui ciblent ce type de clientèle sont le plus aspirantes à amener de nouvelles innovations au sein de la station. C'est donc là que la *Gamification* a le plus de chance de s'imposer. Les 30-45 ans et les seniors sont aussi bien représentés avec plus de 50% de probabilité, ces types de stations aspirent aussi à une nouveauté.

## **6.7. Conclusion de l'analyse bayésienne**

Ces différentes analyses ont permis de soulever certaines tendances. La première hypothèse qu'il est possible d'avancer suite à ces analyses concerne le public cible haut de gamme. Une station qui cible une clientèle haut de gamme, comme par exemple la station de Verbier ou de Crans-Montana, dégagent de moins bonnes perspectives d'adoption de la *Gamification* que les stations qui ne ciblent pas le haut de gamme. Les stations qui ciblent le haut de gamme sont aussi moins ouverte à amener plus de jeu dans leur station.

Les analyses bayésiennes ont aussi mis en lumière que le public cible « familles de classe moyenne » offre les meilleures perspectives d'adoption de la *Gamification*. Un nouveau projet de *Gamification* devrait se concentrer sur ce type de station en premier lieu.

Une autre conclusion que l'on peut tirer de ces analyses c'est que les réseaux sociaux Facebook, Twitter et YouTube se marient très bien à un projet de *Gamification* est que ces derniers permettent de donner un maximum de visibilité à un tel projet.

D'autres relations ont aussi été découvertes. Comme par exemple le fait qu'une station qui vise les freeskiers se doit d'être sur Dailymotion car il existe une corrélation entre ce public cible et ce réseau social. Le réseau Foursquare permet aussi de donner une visibilité au concept de *Gamification*.

Ces différents réseaux bayésiens présentés ci-dessus peuvent aussi servir de « guide » pour les personnes qui souhaitent instaurer un projet de *Gamification* dans une certaine station de ski. Ces réseaux bayésiens sont des aides à la décision et permettent de mettre en avant les variables importantes qu'il faut mettre en relation. Ces réseaux bayésiens peuvent servir de support pour un nouveau projet et ils permettent par exemple de répondre à des questions tels que : « sachant que cette station cible les familles de classe moyenne, avec quels réseaux sociaux le projet de *Gamification* doit-il être en interaction ? ». Les différentes forces des liens présentées ci-dessus peuvent aussi servir amener d'indications avant de se lancer dans un projet de *Gamification*.

Un détail important à retenir de cette analyse est que ce ne sont pas les personnes comme les familles de classe moyenne par exemple qui ont répondu au questionnaire, mais les experts dans les différentes stations. Il s'agit des réseaux bayésiens par rapport aux réponses du questionnaire et par rapport à ce que les publics ciblent pense. Ce sont les experts dans les stations qui ont été interrogés, et non les usagers des stations.

## 7. Perspectives d'adoption

### 7.1. Perspectives d'adoption et typologie des stations

Les perspectives d'adoption de la *Gamification* dans les stations de ski de Suisse romande sont bonnes mais varient en fonction des différentes stations. Le tableau 36 ci-dessous répond à la question de la perspective d'adoption de l'innovation, et résume les différentes perspectives dans les stations de ski romandes.

Tableau 36 - Tableau récapitulatif des perspectives d'adoption dans les différentes stations

Station	Perspectives d'adoption de la <i>Gamification</i>
Ovronnaz	Bonnes à très bonnes
Crans-Montana/Aminona	Moyennes
Verbier 4 vallées	Pas bonnes à moyennes
Les Diablerets	Bonnes à très bonnes
Sierre-Anniviers	Bonnes
La Gruyère	Moyennes à bonnes
Leysin-Les Mosses	Moyennes
Veysonnaz	Moyennes à bonnes
Champéry	Moyennes
Thyon 4 vallées	Bonnes à très bonnes

Source : « Données de l'auteur »

Les stations d'Ovronnaz, Les Diablerets et Thyon présentent une typologie très ouverte pour cette innovation. Ce sont les stations à cibler pour un premier projet de *Gamification*. La station de Sierre-Anniviers présente une bonne typologie envers cette innovation.

Les stations de La Gruyère et Veysonnaz présentent des typologies « moyennes supérieur » envers cette innovation.

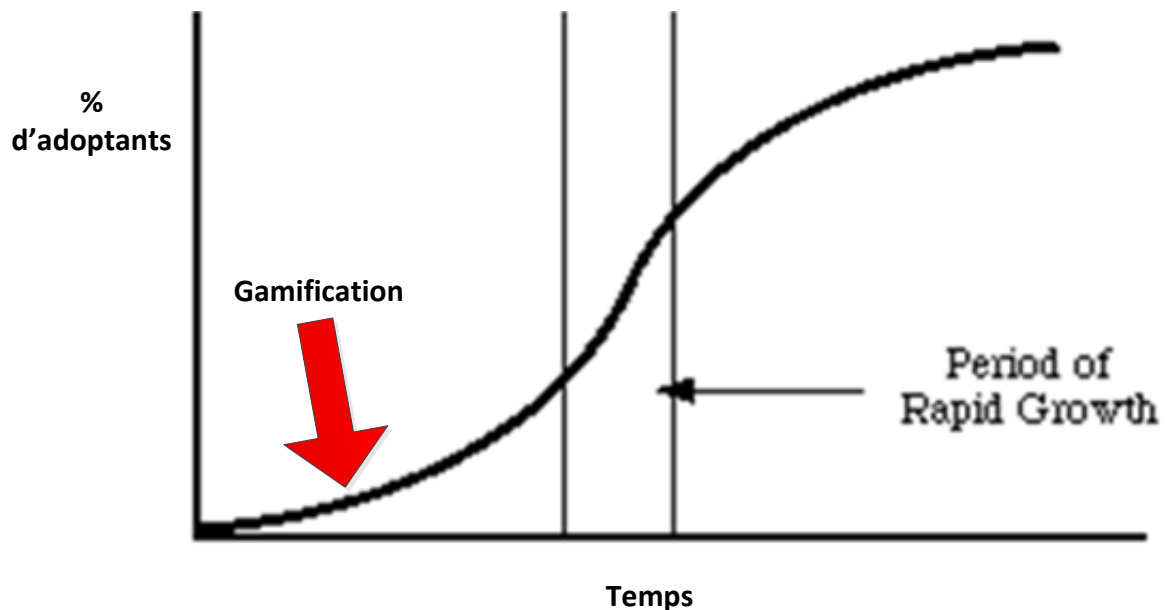
Les stations de Champéry, Leysin-Les Mosses et Crans-Montana (dans une certaine mesure), présentent une typologie moyenne envers la *Gamification*. Et enfin, la station de Verbier ne présente pas de bonnes perspectives pour cette innovation.

## 7.2. Taux d'adoption de la Gamification

Sous cette rubrique est présentée la courbe du taux d'adoption de la théorie de Rogers appliquée à la *Gamification*.

Dans les stations de ski romandes la *Gamification* se situe tout en début de courbe du taux d'adoption. L'innovation ne s'est pas encore diffusée, dans certaines stations, elle n'est même pas encore connue. Pour que cette innovation décolle, il est nécessaire que la *Gamification* séduise une grande station, qui face office de majorité précoce et que cette station connaisse du succès avec son application, afin que les autres stations s'inspirent de ce succès et l'adoptent aussi. La figure 65 ci-dessous présente cette courbe.

Figure 65 - Courbe du taux d'adoption de la *Gamification*



Source : « Données de l'auteur »

Il est donc important pour la visibilité de l'innovation que les adoptants précoces, c'est-à-dire des stations qui osent se lancer en premier et qui dans le meilleur des cas jouissent d'une grande visibilité, soient séduites de l'innovation. L'effet domino se produira dès que les autres stations veulent faire pareil car elles se rendent compte du succès de l'application. Dans ce cas-là, elles adoptent aussi l'innovation et la diffusion décolle.

## Conclusion

Le mandat de ce travail de Bachelor consistait à enquêter sur les perspectives d'adoption de la *Gamification* dans les stations de ski romandes. Suite aux diverses analyses faites dans le cadre de ce travail, il est désormais possible de répondre avec précision à cette question.

Avant de parler des perspectives d'adoption, il est désormais possible de faire un premier constat : la *Gamification* n'est à ce jour encore pas adoptée par les stations de ski romandes. Il s'agit d'un concept nouveau, et cela s'est ressenti tout au long de l'enquête. Nombre de stations n'en connaissent pas le terme, et pour celles qui au contraire le connaissent, la grande majorité d'entre elles ne l'appliquent pas. On peut donc affirmer que l'innovation en est à ses débuts dans les stations romandes. Pour le moment à priori aucun grand projet de *Gamification* n'a réussi à s'imposer quelque part dans le tourisme hivernal romand.

Globalement, les perspectives d'adoption de la *Gamification* dans les stations romandes sont bonnes, mais à certaines conditions. La majorité des stations aspirent à insérer plus de jeu dans leur politique et leur station de ski, mais il est nécessaire de tenir compte des spécificités de chacune d'entre elles. Comme l'a démontré l'enquête, elles n'ont pas toutes les mêmes publics cibles ni les mêmes attentes envers une innovation. Les moyens techniques et les technologies déjà mise en place jouent aussi un rôle pour l'adoption d'une innovation.

Comme le montre le tableau récapitulatif des perspectives d'adoption par station, certaines d'entre elles paraissent plus ouvertes que d'autres à cette innovation. Un projet global de *Gamification* pour toute la Suisse romande ne semble donc pas efficace. Il vaut mieux faire du cas par cas dans chaque station.

Dans certaines stations comme Thyon ou Ovronnaz, l'enquête a démontré que les perspectives d'adoption sont très bonnes, alors que dans d'autres comme Verbier ou Crans-Montana elles le sont moins. Après analyse, plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette différence d'ouverture. Tout au long de l'enquête, il est ressorti le fait que vu que la *Gamification* fait de la masse, cela ne semble pas correspondre à une clientèle haut de gamme, qui aspire à un service plus personnel. Ces stations-là qui ciblent une clientèle haut de gamme, semblent préconiser un marketing plus traditionnel et présentent un degré d'ouverture plus faible envers la *Gamification*. Les stations qui ciblent un public familial, dégagent de biens meilleurs perspectives d'adoption.

Ce qui ressort aussi de cette enquête, c'est que la *Gamification* semble parfois dégager un aspect trop « geek » et peut sembler n'être pas assez attractive pour séduire le grand public. Personnellement, j'explique cela par le fait que le concept est encore trop méconnu en Suisse romande et qu'il semble paraître pour l'instant encore comme trop novateur pour certains clients des stations de ski. L'innovation ne semble pas encore assez attractive et lucrative, et parfois à cause de son côté jeu, elle ne semble pas prise au sérieux.



Il faut que la *Gamification* s'adapte aux caractéristiques et aux attentes différentes de chaque station. Ce travail peut servir de guide pour bien se rendre compte de ces caractéristiques différentes et il peut être utile de l'analyser avant de se lancer dans un projet de *Gamification*. Les réseaux bayésiens présentés dans ce document, permettent de s'apercevoir des différentes variables et liens qui lient certains facteurs dans une station de ski. Personnellement, je pense que le marketing y gagnerait beaucoup dans certaines stations s'il contenait certains mécanismes de jeu.

Plusieurs limites sont apparues tout au long de la rédaction de ce travail. Une enquête telle que celle-ci dépend beaucoup de la participation des personnes interrogées. Il n'était pas facile de récolter des informations dans certaines stations, car plusieurs d'entre elles ne souhaitaient, ou ne pouvaient pas divulguer des informations aux étudiants.

Ce dossier est un travail exploratoire, dont le thème de la *Gamification* pourrait certainement encore être plus creusé. Ce travail pourrait être plus développé par exemple en insistant plus auprès des stations qui n'ont pas répondues, mais malheureusement par faute de temps, il a fallu fermer le questionnaire et il n'était pas possible de creuser encore plus.

Le nombre restreint de réponses à l'enquête constitue aussi une certaine limite, mais l'usage des réseaux bayésiens a permis d'outre passer ce problème. Le peu de réponses peut aussi dégager un aspect ne représentant pas l'état actuel des choses, mais le fait qu'il s'agisse de réponses d'experts travaillant au sein des stations donne du poids aux résultats, qui reflètent sûrement en grande partie la situation actuelle.

On peut se poser la question de l'interprétation de la *Gamification* dans les différentes stations. Certaines stations ont affirmés en connaître les principes, mais il est difficile d'évaluer à quel point elles connaissent vraiment la définition de cette dernière.

Il est possible d'imaginer une étude similaire dans une autre région touristique du pays, comme par exemple les Grisons ou même le Tessin, la *Gamification* ne se limitant pas à la saison d'hiver.

Une autre perspective future consisterait en le fait de creuser encore plus, en enquêtant auprès d'autres stations romandes, afin d'avoir un panel plus élargi ou en faisant une équation logistique sur les réponses des personnes interrogées.

Il pourrait aussi être envisageable que Valais tourisme par exemple fasse une enquête annuelle sur la *Gamification* afin de pouvoir régulièrement situer la diffusion et l'adoption de cette innovation.

Et enfin, il pourrait aussi être envisageable de présenter les résultats de cette enquête à un responsable d'une station de ski, afin de discuter d'un possible développement futur d'une application « gamifiée » dans une station de ski romande.

## Références

- Théorie de la diffusion de l'innovation.* (2007, janvier 6). Récupéré sur edutechwiki.unige.:  
[http://edutechwiki.unige.ch/fr/Th%C3%A9orie\\_de\\_la\\_diffusion\\_de\\_l'innovation\\_applications](http://edutechwiki.unige.ch/fr/Th%C3%A9orie_de_la_diffusion_de_l'innovation_applications).
- applications.* (2011). Récupéré sur elgamificator:  
<http://www.elgamificator.com/gamification/applications>
- cowclickification.* (2011, janvier 20). Récupéré sur bogost:  
<http://www.bogost.com/blog/cowclickification.shtml#>
- Gamification Summit.* (2011). Récupéré sur gsummit: <http://gsummit.com/>
- What is Gamification?* (2011). Récupéré sur gsummit: <http://gsummit.com/about/what-is-gamification/>
- Le boom des jeux vidéo en ligne: une opportunité pour les annonceurs.* (2012). Récupéré sur brandengage: [http://www.brandengage.com/wp-content/uploads/2012/11/AF\\_OnLineGaming\\_final\\_A4.pdf](http://www.brandengage.com/wp-content/uploads/2012/11/AF_OnLineGaming_final_A4.pdf)
- about me.* (2013). Récupéré sur bogost: [http://www.bogost.com/about/about\\_me.shtml](http://www.bogost.com/about/about_me.shtml)
- Babbleplanet: Apprends à parler anglais en t'amusant!* (2013). Récupéré sur babbleplanet:  
<http://www.babbleplanet.com/fr/>
- Diffusion\_of\_Innovations\_Theory.* (2013). Récupéré sur utwente:  
[http://www.utwente.nl/cw/theorieenoverzicht/Theory%20Clusters/Communication%20and%20Information%20Technology/Diffusion\\_of\\_Innovations\\_Theory.doc/Diffusion\\_of\\_Innovations\\_Theory-1.png](http://www.utwente.nl/cw/theorieenoverzicht/Theory%20Clusters/Communication%20and%20Information%20Technology/Diffusion_of_Innovations_Theory.doc/Diffusion_of_Innovations_Theory-1.png)
- Gamification-infographie-digiworks.* (2013). Récupéré sur digiworks:  
<http://www.digiworks.fr/blog/wp-content/uploads/2013/03/Gamification-infographie-digiworks.jpg>
- Gamification-opportunité-annonceurs--49848-0.* (2013). Récupéré sur e-marketing:  
<http://images.e-marketing.fr/Images/Infographie/Gamification-opportunité-annonceurs--49848-0.png>
- image.* (2013). Récupéré sur cybergeo: <http://cybergeo.revues.org/docannexe/image/25423/img-1-small580.png>
- le programme.* (2013). Récupéré sur miles-and-more: <http://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/ch/program?l=fr&cid=18003>

*RadioShack - Let's Play.* (2013). Récupéré sur radioshack:

<http://www.radioshack.com/home/index.jsp>

*visite Asie.* (2013). Récupéré sur bayesia:

<http://www.bayesia.com/assets/images/content/technologie/fr-visite-asie.png>

*Zombies, run!* (2013). Récupéré sur zombiesrungame: <https://www.zombiesrungame.com/>

ARTE. (2012, mai 24). *Gamification, le jeu comme carotte - ARTE Yourope.* Récupéré sur youtube:

[http://www.youtube.com/watch?v=X6k2t0M6w\\_g](http://www.youtube.com/watch?v=X6k2t0M6w_g)

Daniel, A. (2010-2011). *La ludification de la ville.* Rennes, France.

Daniel, A. (2010-2011). *La ludification de la ville.* Rennes, France.

Discovery. (2013). *vitality.* Récupéré sur discovery:

<https://www.discovery.co.za/portal/individual/vitality>

ElGamificator. (2013). *foursquare-radioshack-gamification.* Récupéré sur elgamificator:

<http://www.elgamificator.com/foursquare-radioshack-gamification>

Games, X. (2011). *elgamificator.* Récupéré sur elgamificator: <http://www.elgamificator.com/>

Games, X. (2011). *gamification-pour-qui.* Récupéré sur elgamificator:

<http://www.elgamificator.com/gamification/gamification-pour-qui>

Gartner, I. a. (2011, novembre 9). *Gartner Predicts Over 70 Percent of Global 2000 Organisations Will Have at Least One Gamified Application by 2014.* Récupéré sur gartner:

<http://www.gartner.com/newsroom/id/1844115>

Gouzik, A. (2012, mai 14). *opower lance lance la course à l'économie d'énergie sur Facebook.*

Récupéré sur usinenouvelle: <http://www.usinenouvelle.com/article/opower-lance-la-course-a-l-economie-d-energie-sur-facebook.N174620>

Grove, J. V. (2011, juillet 28). *gamification.* Récupéré sur mashable:

<http://mashable.com/2011/07/28/gamification/>

GUERNALEC, F. (2011, 9 26). *Gabe-Zichermann-decrypte-les-enjeux-de-la-gamification.* Récupéré sur e-marketing: <http://www.e-marketing.fr/Breves/Gabe-Zichermann-decrypte-les-enjeux-de-la-gamification-41284.htm>

Hatalaska, N. (2012, juillet 2). *CocaCola China - Chok! Chok! Chok!* Récupéré sur youtube:

<http://www.youtube.com/watch?v=pEDsERv-rFA>

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Fréry, F. (2011). *Stratégique* (éd. 9e). Paris, France: Pearson.

- Laboratory, D. S. (2013). *GeNie & SMILE*. Récupéré sur [genie.sis.pitt.edu](http://genie.sis.pitt.edu):  
<http://genie.sis.pitt.edu/index.php/downloads>
- LLC, R. ". (s.d.). *r-ray-wang*. Récupéré sur [blog.softwareinsider.org/r-ray-wang/](http://blog.softwareinsider.org/r-ray-wang/)
- Lunden, I. (2012, novembre 27). *Badges Beware: 80% Of Gamification Apps Will End Up Being Losers, Says Gartner*. Récupéré sur [techcrunch](http://techcrunch.com/2012/11/27/badges-beware-80-of-gamification-apps-will-end-up-being-losers-says-gartner/):  
<http://techcrunch.com/2012/11/27/badges-beware-80-of-gamification-apps-will-end-up-being-losers-says-gartner/>
- Matthieu. (2008, Août 30). *strategies4innovation*. Récupéré sur Les 5 (+1) forces de Porter:  
<http://strategies4innovation.wordpress.com/2008/08/30/5-1-forces-de-porter/>
- mcdonalds. (2013). *mcdonalds*. Récupéré sur [monopoly.mcdonalds](http://monopoly.mcdonalds.ch/fr/):  
<http://monopoly.mcdonalds.ch/fr/>
- Mehl, S. (2013). *Thomas Bayes*. Récupéré sur [chronomath.com](http://serge.mehl.free.fr/chrono/Bayes.html):  
<http://serge.mehl.free.fr/chrono/Bayes.html>
- Migros, F. d. (2013). *cumulus*. Récupéré sur [migros](http://www.migros.ch/cumulus/fr.html): <http://www.migros.ch/cumulus/fr.html>
- Muletier, C. (2013, avril 17). *3 exemple de la gamification de la publicité*. Récupéré sur [webmarketing](http://www.webmarketing-com.com/2013/04/17/20516-3-exemples-gamification-publicite): <http://www.webmarketing-com.com/2013/04/17/20516-3-exemples-gamification-publicite>
- Naim, P., Willemin, P.-H., Leray, P., Pourret, O., & Becker, A. (2007). *Réseaux bayésiens*. Paris, France: Eyrolles.
- nike. (2013). *plus*. Récupéré sur [nikeplus](http://nikeplus.nike.com/plus/): <http://nikeplus.nike.com/plus/>
- Observatoire Valaisan du tourisme. (2012). *Focus*. Sierre: Observatoire Valaisan du tourisme.
- Paley, S. (2012, novembre 16). Les limites du concept de gamification appliqué au marketing, pour une proposition de real-gamification. La règle du jeu. Paris, Île-de-France, France.
- Plexusinstitute. (2013). *Everett M.Rogers*. Récupéré sur [plexusinstitute](http://www.plexusinstitute.org/?page=parogers#):  
<http://www.plexusinstitute.org/?page=parogers#>
- Rexbox, & SuperMono. (2013). *epicwin*. Récupéré sur [rexbox](http://www.rexbox.co.uk/epicwin/): <http://www.rexbox.co.uk/epicwin/>
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of Innovations* (éd. 3e). New York, Etats-Unis d'Amérique: The Free Press.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovation*. (4th edition). (F. Press, Éd.) New York, New York, Etats-Unis d'Amérique.

- Romain. (2012, Décembre 7). *La fin des illusions pour la gamification*. Récupéré sur digiworks: <http://www.digiworks.fr/blog/la-fin-des-illusions-pour-la-gamification>
- romain. (2013, mars 27). *gamification-le-jeu-plus-quun-divertissement*. Récupéré sur digiworks: <http://www.digiworks.fr/blog/gamification-le-jeu-plus-quun-divertissement>
- Rossouw, L. (2012, juin). Big Data- des données massives...pour des opportunités immenses.
- Saulem, B. (2013, avril). *Gamification, social games, advergames, comment communiquer par le jeu?* Récupéré sur e-marketing: <http://www.e-marketing.fr/Fondamentaux/Gamification-social-games-advergames-comment-communiquer-par-le-jeu--248/Case-Study-3-campagnes-de-gamification-reussies-1019.htm>
- Simac-Lejeune, A. (2012, Juin 19). Gamification d'environnement informatique. Françin, Savoie, France.
- Surry , D., & Farquhar, J. (1997, mai). *Diffusion Theory and Instructional Technology*. Récupéré sur southalabama.edu: <http://www.southalabama.edu/coe/bset/surry/papers/dtit/dtit.htm>
- Surry, D. W. (1997). *Diffusion Theory and Instructional Technology*. Récupéré sur 2.gsu.edu: <http://www2.gsu.edu/~wwitr/docs/diffusion/>
- Sussan, R. (2011, mars 10). *le-double-jeu-de-la-gamification*. Récupéré sur owni: <http://owni.fr/2011/03/10/le-double-jeu-de-la-gamification/>
- TEDxBoston. (2010, août). *Seth Priebatsch: La couche de jeu au dessus du monde*. Récupéré sur ted: [http://www.ted.com/talks/lang/fr/seth\\_priebatsch\\_the\\_game\\_layer\\_on\\_top\\_of\\_the\\_world.html](http://www.ted.com/talks/lang/fr/seth_priebatsch_the_game_layer_on_top_of_the_world.html)
- Wang, R. ". (2011, janvier 20). *trends-5-engagement-factors-for-gamification-and-the-enterprise*. Récupéré sur blog.softwareinsider: <http://blog.softwareinsider.org/2011/01/20/trends-5-engagement-factors-for-gamification-and-the-enterprise/>

## **Annexe I : Protocole de contacts avec les stations**

### ***Crans-Montana/Aminona***

J'ai pris contact avec cette station via email. Je leur ai demandé s'il était possible d'avoir un entretien avec une personne travaillant dans le marketing de la station. Ils m'ont répondu que malheureusement à cause de la forte demande qu'ils reçoivent de nombreux étudiants, ils n'étaient pas en mesure de répondre à chaque étudiant individuellement et de proposer une date pour un rendez-vous personnel. Ils ont suggéré de trouver les réponses aux questions sur les différents liens qu'ils m'ont envoyés ainsi que dans leur rapport de gestion.

### ***Ovronnaz***

Dans cette station j'ai eu un entretien téléphonique avec Fabien Produit, directeur de l'office du tourisme d'Ovronnaz. Cet entretien m'a permis d'en apprendre plus sur les pratiques marketings de la station. Cet entretien fut très utile et m'a permis d'en apprendre beaucoup sur les pratiques dans cette station.

### ***Sierre-Anniviers***

Dans cette station j'ai eu de nombreux échanges de mails avec Martin Hannart, qui est le responsable du marketing de Sierre-Anniviers tourisme ainsi que avec d'autres collaborateurs de l'office de tourisme de Sierre. Les réponses de Monsieur Hannart furent précieuses et permettent de se faire une image assez fidèle sur la station et son fonctionnement.

### ***Thyon 4 vallées***

A Thyon ont eu lieu des échanges de mails avec Eric Crettaz, directeur de Thyon-région tourisme m'ont permis de faire une idée précise sur cette station. Un entretien téléphonique avec Fabrice Haenni était aussi possible si besoin de plus d'informations.

### ***Autres stations***

Dans toutes les autres stations de ski les échanges et les informations récoltées se sont faites via de nombreux échanges de mails tout au long de la période de recherche d'informations.

## Déclaration de l'auteur

« Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : Monsieur Jean-Christophe Loubier, Monsieur Antoine Perruchoud, Monsieur Vincent Grèzes.

Alessandro Michel