

TRAVAIL DE BACHELOR



DÉFINITION DE LA STRATÉGIE DES RÉSEAUX SOCIAUX POUR LA DESTINATION VERBIER

Étudiante :	Tanja Broch
Professeur responsable :	Manu Broccard
Date de dépôt :	lundi 25 novembre 2019

Résumé

Ce travail, mandaté par Verbier Promotion, a pour but de définir une stratégie des réseaux sociaux performante et réalisable pour la destination de Verbier ainsi que de proposer un processus permettant l'analyse des performances quant aux actions menées sur les réseaux sociaux. Pour cela, au moyen d'un travail de recherche approfondi sur le domaine de la communication digitale, le présent document identifie l'importance de définir une telle stratégie pour une organisation touristique. Dans un premier temps, le contexte permet d'identifier la stratégie de communication globale de Verbier Promotion et son positionnement selon les marchés cibles et les profils types de consommateurs identifiés. À l'aide de différentes analyses, ce travail fournit également une vision complète de la manière dont Verbier Promotion communique actuellement sur les réseaux sociaux. À cette vision, s'ajoute l'analyse des pratiques de six destinations concurrentes. Cette étape permet d'identifier les réseaux sociaux sur lesquels celles-ci se positionnent ainsi que la manière dont elles communiquent sur chacun de ces différents canaux. L'ensemble des étapes de ce travail permet de définir une stratégie des réseaux sociaux qui permette de répondre aux principaux objectifs de communication définis. Finalement, un processus d'évaluation des performances sur les réseaux sociaux est identifié et des recommandations pour le suivi de celles-ci sont proposées.

Mots-clés : Réseaux sociaux, communication digitale, destination alpine

Avant-propos et remerciements

Lors du 5^{ème} semestre de ma formation en Tourisme à la HES-SO à Sierre, je me suis orientée dans le domaine de la communication digitale en choisissant le cours d'E-Tourisme comme option principale. J'ai eu l'occasion de découvrir l'aspect professionnel des réseaux sociaux ainsi que l'importance qu'une entreprise doit leur accorder dans ses actions de communication. Par la suite, durant mon stage au sein de Verbier Promotion, j'ai rapidement été impliquée dans les actions effectuées sur Facebook et Instagram pour ensuite prendre la main sur la page Facebook de Verbier et être chargée de la planification et de la publication des contenus sur ce canal.

Les comptes Instagram et Facebook sont administrés de manière dissociée de sorte qu'ils sont chacun gérés par un collaborateur différent. Un certain nombre d'actions d'acquisition et d'engagement sont entreprises durant l'année et du contenu visuel qualitatif est régulièrement créé spécifiquement pour ces canaux. Cependant, aucune stratégie des réseaux sociaux n'est clairement définie jusqu'à présent. Il me semble ainsi pertinent d'orienter mon travail sur ce sujet, dans lequel je suis pleinement impliquée.

Ce document cherche ainsi à proposer à Verbier Promotion une stratégie des réseaux sociaux qui soit efficace et réalisable et qui permette d'atteindre les objectifs de communication. Pour se faire, il identifiera notamment les réseaux sociaux sur lesquels il est pertinent de communiquer, les types de contenus et de publications à diffuser et finalement un processus facilitant l'analyse des performances.

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Verbier Promotion pour la confiance accordée en me mandatant pour ce travail. Je remercie plus particulièrement Mme Caroline Dantrègue, qui m'a aiguillée dans le choix de ce sujet et qui m'a fourni toutes les informations et connaissances nécessaires à la réalisation de ce travail ainsi que mes collègues qui m'ont également soutenu durant cette période.

Je remercie grandement M. Manu Broccard, mon professeur responsable, pour m'avoir aiguillé, conseillé et rassuré tout au long de la réalisation de ce travail.

Tanja Broch

Je remercie également M. Pierrick Aubert, *community manager* à SEML La Clusaz ainsi que Mme Gaëlle Berisha, adjointe communication à Crans-Montana Tourisme et Congrès pour avoir répondu à mes questions.

Finalement, une mention spéciale pour Francine et Florian Broch pour la relecture du présent document et pur leurs précieux conseils.

Table des matières

RÉSUMÉ	II
AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS	III
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DE FIGURES	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS	IX
1. INTRODUCTION	1
2. CONTEXTE	2
2.1. VERBIER PROMOTION	2
2.1.1. <i>Départements Communication et Communication Digitale</i>	2
2.1.2. <i>Département Offres et Marchés</i>	3
2.1.3. <i>Stratégies et campagnes</i>	5
2.1.4. <i>Marketing de contenu</i>	6
2.1.5. <i>Utilisation des réseaux sociaux</i>	6
2.1.6. <i>Vitrine Web</i>	7
2.2. OBJECTIFS DU TRAVAIL	8
2.3. QUESTION DE RECHERCHE	8
2.4. MÉTHODOLOGIE	9
3. REVUE DE LA LITTÉRATURE	11
3.1. MÉDIAS SOCIAUX ET RÉSEAUX SOCIAUX	11
3.2. LES RÉSEAUX SOCIAUX POUR L'ENTREPRISE	11
3.3. LES RÉSEAUX SOCIAUX DANS LE SECTEUR TOURISTIQUE	12
3.4. SAVOIR ÊTRE ATTRAYANT SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX	12
3.5. CLASSIFICATION DES RÉSEAUX SOCIAUX DANS LE TOURISME	13
3.6. CONTENU GÉNÉRÉ PAR LES UTILISATEURS (CGU)	13
3.7. L'ARTICULATION <i>PAID/OWNED/EARNED MEDIA</i> (POEM)	14
3.8. MODÈLE DE CONTENUS <i>HELP, HUB ET HERO</i>	15
3.9. PANORAMA DES RÉSEAUX SOCIAUX	16
3.10. STATISTIQUES DES PRINCIPAUX RÉSEAUX SOCIAUX PAR MARCHÉS CIBLES	21
3.11. STRATÉGIE DE RÉSEAUX SOCIAUX	23
3.12. MESURE ET ÉVALUATION DES PERFORMANCES	24
3.13. INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCES	25
3.13.1. <i>Définition des indicateurs</i>	26
3.14. PLATEFORMES DE GESTION DES MÉDIAS SOCIAUX	27

4. DÉFINITION DES HYPOTHÈSES	28
5. TRAVAIL D'ANALYSE	29
5.1. ANALYSE DE LA STRATÉGIE ACTUELLE DE VERBIER PROMOTION	29
5.1.1. <i>Utilisation et audience des différents canaux</i>	29
5.1.2. <i>Contenus Hero produits en 2019 par Verbier Promotion</i>	32
5.1.3. <i>Ressources disponibles pour la gestion des réseaux sociaux</i>	33
5.1.4. <i>Analyse SWOT de la présence actuelle de Verbier Promotion sur les réseaux sociaux</i>	34
5.1.5. <i>Progression des abonnés et fans en 2019</i>	36
5.2. ANALYSE BENCHMARK DE LA CONCURRENCE	38
5.2.1. <i>Critères de sélection</i>	38
5.2.2. <i>Analyse Zermatt-Matterhorn</i>	41
5.2.3. <i>Analyse Crans-Montana</i>	42
5.2.4. <i>Analyse de Flims Laax Falera</i>	43
5.2.5. <i>Analyse de Innsbruck</i>	44
5.2.6. <i>Analyse de Chamonix-Mont-Blanc</i>	45
5.2.7. <i>Analyse de Clusaz</i>	46
5.3. OUTILS DE GESTION DES RÉSEAUX SOCIAUX	47
6. ANALYSE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	49
6.1. DÉFINITION DE LA STRATÉGIE DES RÉSEAUX SOCIAUX DE VERBIER	49
6.1.1. <i>Définition des objectifs</i>	49
6.1.2. <i>Comprendre les cibles</i>	51
6.1.3. <i>Réseaux sociaux sélectionnés</i>	53
6.1.4. <i>Langues des publications</i>	59
6.2. DÉFINITION DE LA STRATÉGIE D'ANALYSE DES PERFORMANCES	60
6.2.1. <i>Objectifs de l'analyse des performances</i>	61
6.2.2. <i>Identification des indicateurs de performances</i>	61
6.2.3. <i>Collecte et analyse des données</i>	61
7. CONCLUSION	63
7.1.1. <i>Résultats de l'étude</i>	63
7.1.2. <i>Recommandations</i>	63
7.1.3. <i>Limites de l'étude</i>	64
8. LISTE DES RÉFÉRENCES.....	66
10. DÉCLARATION DE L'AUTEUR	6969

Liste des Tableaux

Tableau 1 - Identification des segments à Verbier	4
Tableau 2 - Méthodes d'analyse utilisées	10
Tableau 3 - Réseaux sociaux principaux, objectifs et conseils d'utilisation	18
Tableau 4 - Statistiques des réseaux sociaux par marché cible	21
Tableau 5 - Utilisation des réseaux sociaux par Verbier Promotion en 2019	29
Tableau 6 - Évaluation des destinations selon quatre critères	40
Tableau 7 - Analyse de la pratique de Zermatt-Matterhorn sur les réseaux sociaux	41
Tableau 8 - Analyse de la pratique de Crans-Montana sur les réseaux sociaux	42
Tableau 9 - Analyse de la pratique de Innsbruck sur les réseaux sociaux.....	44
Tableau 10 - Analyse de la pratique de Chamonix-Mont-Blanc sur les réseaux sociaux.....	45
Tableau 11 - Analyse de la pratique de La Clusaz sur les réseaux sociaux.....	46
Tableau 12 - Comparaison des outils de gestion des réseaux sociaux les plus populaires.....	47

Liste de figures

Figure 1 - Définition de la campagne hiver 2019-20	5
Figure 2 - Articulation Paid / Owned / Earned Media	14
Figure 3 - Canaux de communication prioritaires de Verbier Promotion	15
Figure 4 - Modèle de contenu Help Hub Hero	16
Figure 5 – Analyse stratégique + planification stratégique	23
Figure 6 - Total des mentions J'aime sur la page Facebook de Verbier	36
Figure 7 - Progression des <i>followers</i> sur le compte Instagram de Verbier	37
Figure 8 - Définition des positionnements de la clientèle selon la campagne hivers 2019-20.	52

Liste des abréviations

CGU : Contenu généré par les utilisateurs

OGD : Organisation de Gestion de Destination

RP : Relations publiques

RS : Réseaux sociaux

VP : Verbier Promotion

1. Introduction

Les réseaux sociaux font aujourd'hui partie intégrante de la stratégie de communication des entreprises. Ce sont des canaux de communication puissants permettant de diffuser rapidement de l'information à une audience internationale et à moindre coût. En outre, ils permettent aux destinations touristiques de créer ou renforcer l'image de la destination selon les valeurs et le positionnement souhaités. Pour se faire, il ne s'agit pas simplement de communiquer aléatoirement sur Facebook et Instagram. À l'inverse, il est nécessaire de déployer une stratégie des réseaux sociaux, afin de se démarquer de la concurrence et ainsi être visible sur les différents canaux.

Verbier Promotion est une organisation ayant pour mission de promouvoir la destination Verbier – Val de Bagnes – La Tzoumaz à l'international. Elle vise des objectifs de visibilité pour la destination, d'engagement de la part de l'audience cible et finalement d'acquisition de nouveaux visiteurs sur la destination. Afin de mener à bien sa mission de communication et de centrer ses efforts, des marchés cibles ont été identifiés ainsi que des segments définissant les profils types des visiteurs de la destination. Jusqu'à présent, Verbier Promotion est actif sur Facebook, Instagram et Twitter cependant aucune stratégie n'est définie. De ce fait, ce travail a pour ambition de définir une stratégie des réseaux sociaux performante et réalisable, s'intégrant dans les objectifs de communication ainsi que de proposer un processus permettant l'analyse des performances des actions menées sur les réseaux sociaux.

Afin d'y répondre, ce travail définit dans un premier temps l'importance des réseaux sociaux dans une stratégie de communication ainsi que son utilisation dans le secteur touristique. Dans un second temps, il propose également une vue d'ensemble du paysage socio médiatique et de l'utilisation principale des canaux existants. Finalement, il soumet une vue d'ensemble de la situation actuelle de Verbier Promotion quant à sa gestion des réseaux sociaux. Il en est de même pour six destinations alpines pour lesquelles sont identifiés : Les réseaux sociaux sur lesquels celles-ci communiquent ainsi que les types de contenus diffusés. De cette manière, une comparaison peut être effectuée et les bonnes pratiques de chaque destination sont identifiées. Par ailleurs, ce document compare les principaux outils de gestion des réseaux sociaux par leurs fonctionnalités afin d'identifier le plus adapté à la pratique de Verbier Promotion.

2. Contexte

2.1. Verbier Promotion

Verbier – Val de Bagnes – La Tzoumaz Promotion SA, cité dans le présent document en tant que *Verbier Promotion*, a pour mission d'augmenter la notoriété de la destination Verbier - Val de Bagnes - La Tzoumaz en Suisse et à l'international afin d'attirer de nouveaux visiteurs et développer le tourisme qui est l'activité économique la plus importante de la région. Avec son éventail d'offres sportives hivernales et estivales, d'offres culturelles et d'expériences authentiques, Verbier - Val de Bagnes - la Tzoumaz est une destination nécessitant une communication efficace tout au long de l'année. Durant l'hiver, les offres touristiques sont essentiellement réparties sur les domaines skiables de Verbier, La Tzoumaz et Bruson alors que durant les périodes estivales ainsi que celles entre saisons, l'offre s'élargit avec de nombreuses possibilités d'activités dans le Haut Val de Bagnes. Cette diversité nécessite une adaptation de la communication selon les saisons. De plus, la clientèle à Verbier et dans le Val de Bagnes n'est pas la même en été et en hiver, ce qui engendre également une stratégie de communication et un positionnement de la destination différents. Par ailleurs, il est essentiel d'évoluer en fonction des tendances émergentes et d'en saisir les opportunités, entre autres l'arrivée du e-mountainbike sur lequel la destination a su rapidement se positionner en tant que "Verbier destination e-bike". Le travail de mise en avant de la destination ne cesse donc d'évoluer au fil des saisons et nécessite sans cesse de se renouveler.

2.1.1. Départements Communication et Communication Digitale

Actuellement, Verbier Promotion dispose d'un département *Communication* et d'un département *Communication Digitale* qui travaillent en étroite collaboration. Ensemble ces deux départements réunissent quatre employés pour un taux de travail de 380% ainsi qu'une stagiaire à 100%. Leurs principaux champs d'action sont : Les relations avec la presse et les influenceurs sur les marchés ciblés, la publicité payante digitale et au format papier, les contrats partenaires et ambassadeurs, la création de contenus visuels et rédactionnels, l'animation des communautés sur les réseaux sociaux ainsi que la gestion des *newsletters* clients et finalement la gestion et le développement du site web www.verbier.ch.

La stratégie de communication et de marketing définie vise trois objectifs majeurs. Le premier est un objectif de *visibilité* : chaque action a pour but d'augmenter la visibilité de la

destination sur les marchés prioritaires, en leur créant l'opportunité de voir, de lire et d'entendre les messages et offres de la marque. Le second est un objectif d'engagement : il signifie de capter l'attention et déclencher une action de la part de l'audience cible. Finalement, le troisième objectif est l'acquisition : c'est-à-dire de pousser le client à acheter un produit ou service par l'intermédiaire des partenaires de la destination.

2.1.2. Département Offres et Marchés

Le département *Offres et Marchés* est quant à lui composé de trois collaborateurs employés pour un taux de travail total de 290%. Cette équipe est notamment en charge de l'analyse des marchés, du travail des marchés de proximité et lointains, de la fédération d'offres spéciales des prestataires ainsi que du développement du segment *Meetings Incentives Conventions Exhibitions*¹ (MICE) et des entraînements sportifs. Suite à un travail d'analyse des marchés effectué, les marchés cibles actuels ont été définis comme suit :

Les marchés de proximité et prioritaires identifiés sont : Le Royaume-Uni, la France et les pays du BeNeLux avec une priorité sur Bruxelles et le Luxembourg.

Le marché secondaire identifié est la Scandinavie.

Les marchés lointains identifiés sont : les Etats-Unis, le Canada, la Chine ainsi que le Brésil.

Les segments suivants ont été identifiés selon les habitudes de consommation des visiteurs de la destination. Pour la saison estivale, il s'agit pour les marchés de proximité de randonneurs, VTTistes et cyclistes venant en couple ou en groupe. Pour les marchés lointains, ce sont les écotouristes ou des adeptes du *Typically Swiss Romantic* venant en couple ou en famille qui ont été identifiés. Durant la saison hivernale, les profils des consommateurs tant des marchés de proximité que lointains sont des skieurs, freerideurs ou fondeurs venant en couple ou en groupe dans la destination.

¹ MICE est un acronyme utilisé pour désigner l'activité hôtelière et touristique liée à des événements professionnels.

Le tableau ci-dessous retranscrit les segments identifiés selon les marchés cibles et selon la saisonnalité.

Tableau 1 - Identification des segments à Verbier

	Marchés de proximité et prioritaires	Marchés lointains
Été	<i>Outdoor Enthusiast</i> Randonneurs VTTistes et cyclistes Couples Groupes	<i>Nature Lover</i> Ecotouristes <i>Typically Swiss Romantic</i> Couples Familles
Hiver	<i>Snow Sports Enthusiast</i> Skieurs Freerideurs Fondeurs Couples Groupes	

Source : données de l'auteur

De plus, un mandat externe a été effectué auprès de Longlong Li, engagé par les instances touristiques de Verbier en tant que spécialiste du marché chinois, dans le cadre d'un contrat à durée limitée durant la saison hivernale. Ce mandat a pour but de développer le marché chinois de manière à positionner la destination durablement en tant que destination premium pour les clients de catégories socio-professionnelles élevées. Ses principales tâches sont l'accueil de journalistes, de tours opérateurs (TO) et de touristes dans la destination. Il accompagne notamment les clients chinois ayant réservé une *First Ski Experience* ou désirant suivre un cours de ski. Il est également à disposition des partenaires touristiques de la station ainsi que des écoles de ski pour l'accompagnement de la clientèle chinoise.

2.1.3. Stratégies et campagnes

Depuis de la refonte de Verbier Promotion et de la mise en place de la nouvelle identité de la destination, avec son logo "Verbier Pure Energy", la stratégie de marque renouvelée s'articule autour du slogan "Pure energy lives here" (ici se trouve l'énergie pure).

De cette nouvelle identité a pu être définie la stratégie de communication de la destination s'articulant autour du slogan "Infinite playground" (terrain de jeu infini) qui représente l'immensité du panel d'activités proposé dans la destination, tout au long de l'année.

Ainsi, la stratégie de communication "Infinite playground" est la base sur laquelle se définissent les différentes campagnes de communication mises en place tout au long de l'année. Pour la campagne hiver 2019-20, il a été décidé de mettre en avant l'expérience client vécue selon cinq profils types de visiteurs définis. Ainsi, par cette campagne nommée "Verbier, destination aux multi-facettes", le but est de satisfaire les attentes de chacun en proposant une expérience adaptée selon les habitudes de consommation des profils définis.

Figure 1 - Définition de la campagne hiver 2019-20



Source : Présentation commission marketing octobre 2019, Verbier Promotion (2019)

La stratégie des réseaux sociaux définie au cours de ce travail se base sur les profils types identifiés lors de la mise en place de cette campagne hiver 2019-20. Afin d'être cohérent, il est important de communiquer un même message sur tous les canaux de communications utilisés par la destination. Le tableau décrivant les cinq profils types, les habitudes de consommation de chacun, les événements et ambassadeurs susceptibles de les intéresser se trouvent ainsi dans la partie développement de ce travail (Cf. p.52).

2.1.4. Marketing de contenu

Depuis septembre 2018, un créateur de contenus visuels a rejoint l'équipe de Communication Digitale à un taux de travail de 80%. Dès lors, l'objectif à moyen terme est d'homogénéiser et de renforcer les contenus de marque destinés à tous les supports de communication.

Verbier Promotion a pour ambition, par la suite, d'accélérer la création de contenus rédactionnels afin de compléter cette stratégie de contenus visant à renforcer l'image de marque de Verbier.

2.1.5. Utilisation des réseaux sociaux

La gestion des réseaux sociaux fait partie intégrante de la communication d'une destination. Selon Jézéquel et Gérard, elle permet de construire et de consolider une communauté autour de la marque, à qui sera relayée les messages et avec qui l'entreprise pourra interagir et gérer l'image de sa marque (2016, p.77). Verbier Promotion dispose de comptes sur différentes plateformes. L'entreprise est notamment active sur Facebook et Instagram mais n'a à ce jour pas de stratégie des réseaux sociaux définie.

Jusqu'à présent, il n'existe aucun rapport ponctuel des résultats générés par les actions menées sur les réseaux sociaux. Les résultats sont relevés lors d'actions spécifiques menées sur les réseaux sociaux telles que la mise en place de concours Facebook ou Instagram. Cependant ils ne sont pas réalisés systématiquement et ne sont pas retranscrits dans un rapport mensuel ou annuel. Par ailleurs, les statistiques proposées par Facebook Business Manager, l'outil de gestion proposé par Facebook, offrent un aperçu de la progression ou de la régression de la page d'une semaine à l'autre.

2.1.6. Vitrine Web

Le site internet www.verbier.ch sert de vitrine web pour la destination. Il est uniquement informatif et ne dispose pas de place de marché permettant la vente de produits et services. Il permet cependant la mise en avant des partenaires et de leurs offres et incite les visiteurs à se rendre sur le site des partenaires pour passer à l'achat du bien ou du service souhaité.

En ce qui concerne les forfaits des remontées mécaniques : Pour l'hiver 2019-20, l'entreprise Téléverbier a mis en place son propre site d'e-commerce afin de ne pas être freinée dans son ambition de vente. Il s'agit du site www.easyverbier.com qui permet la vente des forfaits, des abonnements saisonniers et annuels ainsi que des packages spécifiques aux événements de Téléverbier.

Concernant la campagne hiver 2019-20 misant sur l'expérience proposée selon le profil type de visiteur, une plateforme web expérience a été spécifiquement conçue. Il s'agit de <https://experience.verbier.ch>, celle-ci permettra notamment d'accompagner les clients dans les deux premières étapes du parcours décisionnel du voyageur, c'est-à-dire les phases d'inspiration et de planification.

2.2. Objectifs du travail

Ce travail cherche à répondre à un besoin existant en termes de communication digitale, plus précisément sur la gestion des réseaux sociaux de Verbier Promotion. C'est avant tout un travail de recherche pour lequel quatre objectifs scientifiques et professionnels ont été identifiés :

Le premier objectif de ce travail est de définir l'importance et la place des réseaux sociaux dans la stratégie marketing d'une destination touristique. Cette première étape est la base de travail sur laquelle pourra ensuite se développer la stratégie des réseaux sociaux.

Le second objectif de ce travail consiste en l'analyse et l'évaluation des pratiques actuelles de Verbier Promotion sur les réseaux sociaux. Une comparaison avec la revue de la littérature permettra de déterminer les bonnes pratiques à maintenir et les mauvaises pratiques ou les manques à améliorer ou à élaborer.

Le troisième objectif de ce travail est la définition de la stratégie des réseaux sociaux de Verbier Promotion pour le futur en se référant au plan marketing actuel de l'entreprise et sa campagne hiver 2019-20. Elle mettra en avant notamment les objectifs marketings en déterminant de quelle manière ceux-ci pourront être atteints grâce à l'utilisation des réseaux sociaux.

Finalement, le quatrième objectif de ce travail consiste en la définition des moyens de mesure de l'efficacité de la stratégie des réseaux sociaux, afin d'élaborer une stratégie de *reporting*. Cette étape du travail définira les objectifs de l'évaluation des performances ainsi que les principaux indicateurs à suivre. Finalement, une recommandation de méthode d'évaluation sera proposée.

2.3. Question de recherche

La question de recherche identifiée et servant de base pour ce travail de recherche est la suivante :

Quelle stratégie des réseaux sociaux serait la plus efficace pour Verbier Promotion auprès des marchés cibles et comment en mesurer les résultats ?

2.4. Méthodologie

La méthode d'analyse utilisée dans la réalisation de ce travail est la méthode dite expérimentale. Celle-ci permettra une comparaison qualitative des pratiques actuelles de Verbier Promotion sur les réseaux sociaux avec les bonnes pratiques citées dans le présent document afin de pouvoir proposer des recommandations permettant d'atteindre les objectifs définis.

Pour se faire, une revue littéraire est réalisée afin de réunir un maximum de connaissances actuelles des professionnels du domaine sur l'utilisation des réseaux sociaux en tant qu'outil de communication. Cette première étape consiste à appliquer la méthode du *desk research* afin de regrouper tous les éléments théoriques et pratiques nécessaires à la réalisation de ce travail. Le domaine numérique étant en constante progression, les articles, revues et livres utilisés doivent être récents.

La seconde étape de ce travail consiste en l'analyse de la pratique actuelle de Verbier Promotion sur les réseaux sociaux. Pour se faire, un premier tableau retraçant l'activité sur les différents canaux est réalisé afin de pouvoir en analyser les forces, faiblesses, les menaces ainsi que les opportunités grâce à la méthode d'analyse *SWOT*².

Afin d'obtenir des données plus spécifiques quant à la communication de destinations touristiques alpines semblables à Verbier, une analyse benchmark de six destinations concurrentes est réalisée. Celle-ci permet une comparaison plus significative des pratiques. Dans cette analyse, le doigt sera notamment pointé sur les réseaux sociaux utilisés pour la communication ainsi que sur la fréquence de publication et le type de contenu publié.

Ces différentes étapes permettent par la suite l'établissement d'une stratégie des réseaux sociaux pour Verbier Promotion comportant les canaux à privilégier ainsi que pour chacun d'eux, les profils types de consommateurs ciblés et les types de contenus à privilégier.

Finalement, afin de mettre en place une stratégie d'analyse des performances, une comparaison des outils existants est effectuée afin de déterminer lequel est le plus adapté à

² SWOT est un acronyme signifiant Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces).

Verbier Promotion. Sur la base des indicateurs de performances définis dans la stratégie des réseaux sociaux, une recommandation quant à l'analyse des performances est proposée.

Le tableau suivant présente les différentes méthodes de recherches et d'analyses utilisées dans la réalisation de ce travail.

Tableau 2 - Méthodes d'analyse utilisées

Analyse	Méthode	objectifs
Revue littéraire	<i>Desk research</i>	Comprendre l'utilisation des réseaux sociaux (RS) en communication et dans le secteur touristique
Utilisation actuelle des réseaux sociaux par Verbier Promotion (VP)	Tableau récapitulatif	Retracer les activités de VP sur les réseaux sociaux effectuées en 2019
	Analyse <i>SWOT</i>	Définir les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la pratique actuelle sur les RS
Destinations concurrentes	Analyse Benchmark	Définir leur utilisation des RS comme outils de communication et en retirer les bonnes pratiques
	Entretiens téléphoniques	Connaître leurs méthodes d'analyse des performances
Outils d'analyse des performances	Analyse Benchmark	Lister et comparer les outils d'analyse de performances afin d'identifier lesquels peuvent être nécessaire à Verbier
	Entretien téléphonique avec deux spécialistes des réseaux sociaux	Complément d'informations concernant l'analyse des performances

3. Revue de la littérature

3.1. Médias sociaux et réseaux sociaux

Les termes de médias sociaux (MS) et réseaux sociaux (RS) peuvent prêter à confusion. Les professionnels de la communication et de la communication digitale affirment qu'il y a bien une distinction à faire entre ces deux termes. Selon Antoine Dupin (2011, p.91), "On peut envisager les réseaux sociaux comme des sites reposant sur un lien social et les médias sociaux comme l'ensemble des sites proposant une interaction social. Dans le premier cas, c'est l'individu qui est au centre des échanges, alors que pour le second, c'est l'ensemble des objets présents qui favorise l'interaction". Ainsi, selon Cordina & Fayon, les réseaux sociaux, au cœur des médias sociaux, sont des services sur le web qui permettent aux internautes d'être reliés entre eux dans le but de favoriser les actions sociales. Facebook, Twitter, YouTube ainsi que Pinterest sont ainsi cités en exemples (2009, p.8).

3.2. Les réseaux sociaux pour l'entreprise

Ce même ouvrage énumère les quatre principaux objectifs, cités ci-après, d'une stratégie des réseaux sociaux pour une entreprise :

Le premier objectif énuméré est le développement de son image : En maîtrisant son image, en interagissant avec son écosystème et en veillant à une complémentarité hors ligne et en ligne

Le second objectif est le développement du chiffre d'affaire : En étant présent avant ou mieux que ses concurrents et en anticipant les clients mécontents ;

Le troisième objectif est la connaissance de ses clients : En nouant des contacts et en identifiant les potentiels ambassadeurs, en recueillant de l'information, en co-crédant son écosystème, et en tirant parti de l' "intelligence de la multitude" ;

Le dernier objectif mentionné est le recrutement de nouveaux collaborateurs pour son organisation (Cordina & Fayon, 2009, p.10).

3.3. Les réseaux sociaux dans le secteur touristique

Les objectifs cités précédemment s'appliquent de manière globale à des entreprises actives dans différents secteurs. Kiráľová & Pavlíčka citent également les objectifs d'une stratégie des réseaux sociaux spécifiquement aux Organisation de Gestion de Destination ³(OGD) en charge de la promotion des destinations, telles que Verbier Promotion. Ainsi, à ces objectifs cités dans le paragraphe précédent viennent s'ajouter les suivants : Atteindre une publicité mondiale, pousser les visiteurs à planifier leur voyage, renforcer l'image de la destination en tant que "destination favorite", cibler de nouveaux marchés spécifiques, augmenter le nombre de visiteurs, créer du *Buzz*⁴ autour de la destination, augmenter le nombre d'adresses e-mail, augmenter le nombre de fans sur Facebook et finalement changer la position de la destination dans les pensées des internautes (2015, p.358-366). Par ailleurs, les réseaux sociaux permettent à la destination de transmettre un message, qu'il soit informatif ou publicitaire, rapidement et à moindre frais à ses différentes cibles, ils sont donc plus efficaces que les outils de communication traditionnels. Il est révélé que les potentiels visiteurs d'une destination accordent plus d'intérêt aux recommandations faites sur les réseaux sociaux qu'aux informations trouvées sur les sites officiels des OGD ainsi qu'aux agences de voyage. (Tafveez, 2017, p.633-635)

3.4. Savoir être attrayant sur les réseaux sociaux

Bien que l'utilisation des réseaux sociaux ait révolutionné le monde de la communication et permet d'atteindre facilement et rapidement un public international, cela ne signifie pas que l'attrait des internautes envers les produits et services proposés se crée automatiquement. Il est nécessaire pour le *community manager*, collaborateur en charge des réseaux sociaux, de travailler en continu sur cet aspect afin d'attirer l'attention sur sa marque. Pour cela, Kiráľová & Pavlíčka ont identifié les types de publications qu'ils qualifient d'efficaces afin d'intéresser une audience. Il s'agit de : proposer de la nouveauté, faire gagner des prix, impliquer des influenceurs ou célébrités, proposer des contenus uniques et inattendus, créer de la compétition ainsi que des proposer des *designs* et graphiques attrayants (2015, p.358-366).

³ Ce terme est plus connu sous sa dénomination anglaise : Destination Management Organizations (DMO)

⁴ Le buzz est une action de communication fondée sur le bouche-à-oreille, consistant à susciter l'excitation ou l'intérêt autour d'une personne, d'une marque, d'un lancement de produit, d'une nouvelle campagne de publicité. Souvent employé comme synonyme de marketing viral.

3.5. Classification des réseaux sociaux dans le Tourisme

Munar dans son ouvrage consacré aux stratégies de la communication digitales des OGD, classifie les différents types de canaux utilisés de la manière suivante : Les sites de partage de contenus tels que Flickr et YouTube, les mondes virtuels tel que Second Life, les blogs tels que Travelblog, les microblog tels que Twitter, les sites de *social bookmarking* et de vote tels que Digg, les sites de recommandations tels que TripAdvisor et finalement les réseaux sociaux tels que Facebook et LinkedIn (2012, 101-120). La ressource principale permettant d'alimenter ces canaux n'est autre que le contenu généré par les utilisateurs (CGU) qui est décrit dans le paragraphe suivant.

Kiráľová & Pavlíčka précisent dans leur ouvrage que les plateformes de recommandations telles que Tripadvisor sont les sources d'informations les plus importantes dans le secteur touristique (2015, p.358-366).

3.6. Contenu généré par les utilisateurs (CGU)

Plus souvent mentionné sous son nom anglais *User Generated Content* (UGC), ces contenus générés par les utilisateurs, sous forme de vidéos, photos, documents et revues, sont devenus un outil essentiel de la communication. Les professionnels de la communication sont passés en quelques années d'une position de monopole dans la production et la diffusion de contenus à une position de *challenger*⁵ (Amidou, 2012, p.21). En effet, ils se doivent de garder un œil attentif sur le contenu généré en externe au sujet de l'entreprise ainsi qu'élaborer une stratégie de contenu adaptée. Dans le secteur touristique, l'utilisation des CGU est fortement appréciée. Les expériences vécues par les visiteurs sont plus dignes de confiance que les informations transmises par la destination en question. Ainsi, selon Tafveez, les prospects sont directement influencés dans leur choix par les CGU, ce qui représente de nouveaux défis mais également de nouvelles opportunités pour les OGD (2017, p.633).

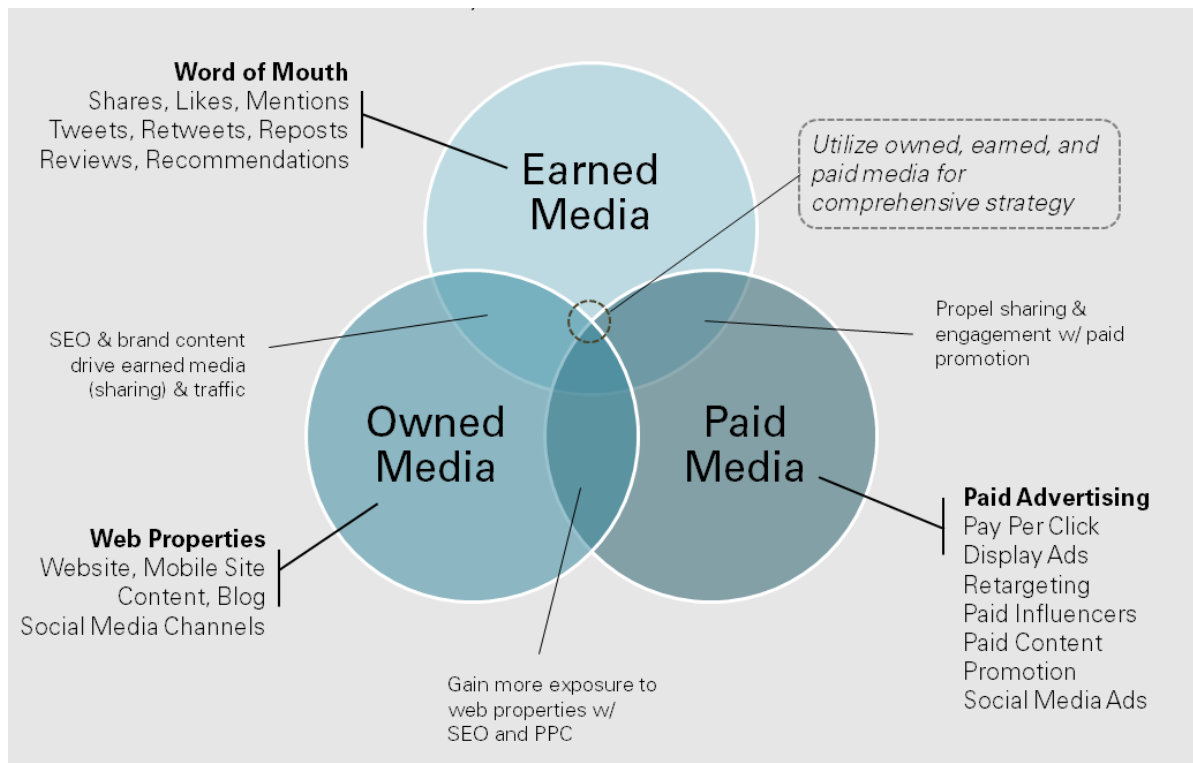
⁵ Le challenger est, dans le domaine marketing et commercial, la société, marque ou produit situé en deuxième position sur un marché

Par ailleurs lorsqu'il s'agit de communication liée à un sport extrême tel que le ski ou encore le snowboard freeride, les vidéos présent au cœur de l'action sont celles les plus appréciées. En effet, les statistiques des comptes Facebook et Instagram du Freeride World Tour confirment que les contenus les plus performants sont les *Gopro Run*, c'est-à-dire les séquences filmées en caméras embarquées sur les skieurs, lorsqu'ils sont en action (E. Lavoie, Head of Communications chez Freeride World Tour, communication personnelle, 25 septembre 2019).

3.7. L'articulation *Paid/Owned/Earned Media* (POEM)

La méthode POEM représente les trois principaux types de médias qui doivent être combinés afin de permettre à une entreprise d'être plus performante dans sa communication digitale. On parle donc de *paid media* qui sont les canaux de communication payants, *owned media* qui sont l'ensemble des contenus produits par la marque elle-même et finalement les *earned media* qui recensent les avis et commentaires des consommateurs sur les canaux numériques (Truphème & Gastaud, 2017, p.20). La figure ci-après représentant le modèle POEM, démontre que les trois types de médias ont un lien direct avec les réseaux sociaux.

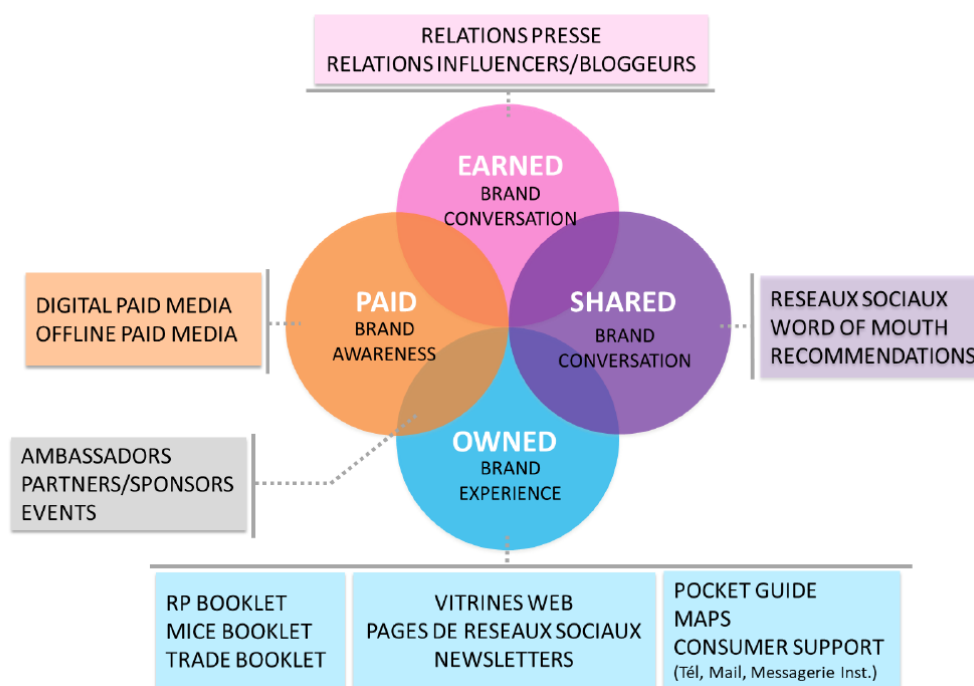
Figure 2 - Articulation Paid / Owned / Earned Media



Source : Oneupweb (2016)

Ce model ayant évolué, certains professionnels de la communication le présentent aujourd'hui avec un quatrième volet illustrant les *shared media*. Ce nouveau volet définit l'ensemble des contenus externes à l'organisation pouvant être repartagés. Il vient amplifier les *earned* et *owned media*. La figure ci-dessous représente ce model plus récent, auquel s'intègre les canaux de communication par lesquels Verbier Promotion partage ces quatre types de médias.

Figure 3 - Canaux de communication prioritaires de Verbier Promotion



Source : Présentation commission marketing octobre 2019, Verbier Promotion (2019)

3.8. Modèle de contenus *Help, Hub* et *Hero*

Le modèle *Help, Hub, Hero* a été initialement pensé par Google et représentait une approche à trois niveaux du marketing vidéo sur YouTube. Ce modèle est de plus en plus considéré par les spécialistes du marketing comme un moyen puissant de segmenter tous types de contenus digitaux (Timson, 2016). Il consiste à structurer les contenus digitaux en trois types complémentaires qui sont les suivants :

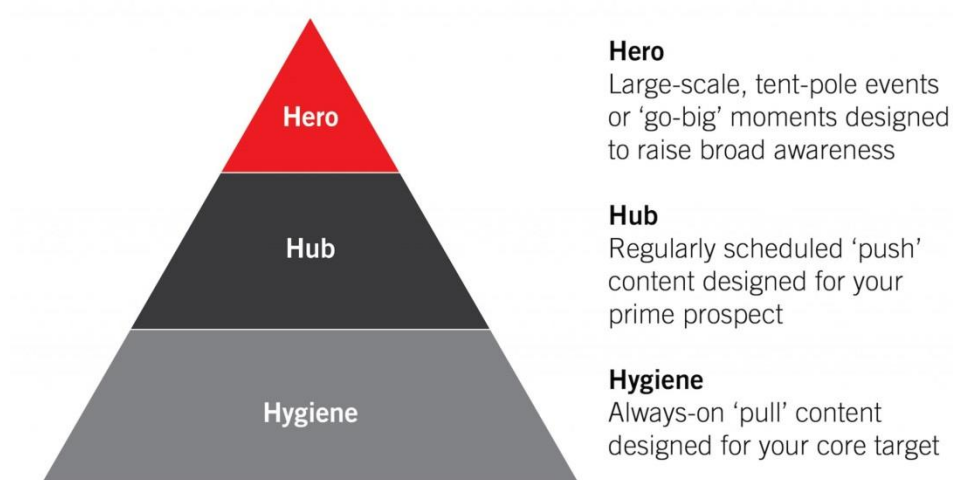
Contenus *Help* (ou *Hygiene*) : ce que la clientèle recherche activement sur une marque, un produit ou un service tout au long de l'année. Ce contenu informatif peut être diffusé tout au long de l'année, et ce, de manière quotidienne.

Contenus *Hub* : publiés de manière régulière pour donner une nouvelle perspective sur la marque, les produits ou services de manière échelonnée sur l'année.

Contenus *Hero* : destinés à être poussés à un large public, représentant un moment fort pour la marque, les produits ou services, à quelques reprises seulement durant l'année. (Think with Google, 2015)

La figure suivante montre le modèle *hero, hub, hygiene* sous forme de pyramide.

Figure 4 - Modèle de contenu Hero Hub Hero



Source : De Groen (2017)

Selon ce modèle, les contenus interagissent entre eux de la manière suivante : Les contenus *Hero* permettent d'acquérir de nouveaux visiteurs et génèrent de l'engagement sur les publications. Les contenus *Hub* permettent de faire revenir l'audience et ainsi de maintenir cette dernière acquise. Finalement, le contenu *Hygiene* ou *Help* assurent une bonne visibilité de la marque sur les moteurs de recherche, ce qui génère un flux stable de nouveaux visiteurs.

3.9. Panorama des réseaux sociaux

Afin d'avoir une vue d'ensemble du paysage socio-médiatique existant en 2019, Fred Cavazza, spécialiste de la communication digitale, propose son *Panorama des réseaux sociaux 2019* (voir annexe 1). Ce dernier permet de prendre conscience de la croissance du monde digital et de l'importance de ces canaux de communication dans notre société. Dans ce panorama, Facebook et son écosystème se situent au centre de la sphère afin de démontrer la domination de ce canal dans le paysage des réseaux sociaux. Cependant, il est important de

spécifier qu'il n'y a pas de monopole puisque qu'un certain nombre de plateformes sociales occupent une position prépondérante sur leur créneau respectif. Il s'agit notamment de :

YouTube, leader sur la vidéo en ligne;

Twitter, concernant l'actualité et les sujets de société;

LinkedIn, principale plateforme *BtoB*⁶;

SnapChat, solide chez les moins de 20 ans;

Tik Tok, en forte progressions grâce à sa diversification;

WeChat, la plateforme sociale de référence (Cavazza, 2019).

L'ensemble des plateformes mentionnées sur ce document sont catégorisées en six grands usages qui sont les suivants : La publication, le partage, la messagerie, la discussion, la collaboration et le réseautage.

Avec cette version 2019 du panorama des médias sociaux, bien qu'il ne soit pas exhaustif, Fred Cavazza permet à toutes entreprises d'être à jour sur les différentes plateformes sociales et sur leur positionnement.

Dans La boîte à outils du marketing digital, Truphème et Gastaud listent les réseaux sociaux à privilégier pour une entreprise, les objectifs d'utilisation de chacun de ces canaux et de quelle manière les utiliser (2017). Ces objectifs et conseils sont retranscrits dans le tableau ci-après:

⁶ Le terme Business to business (BtoB) désigne les activités commerciales inter-entreprises.

Tableau 3 - Réseaux sociaux principaux, objectifs et conseils d'utilisation

Objectifs	Conseils
Facebook	
<p><u>BtoC</u>⁷ Fidélisation de la clientèle en misant sur la viralité des contenus adressés aux fans</p> <p><u>BtoB</u> Conquête et prospection commerciale en communiquant auprès de toutes les classes d'âge et catégories socioprofessionnelles</p>	<p>Utilisation de visuels pour générer de l'interaction : Photos, vidéos, infographies et animations virales;</p> <p>Générer de l'émotion par les contenus pour maximiser l'impact (exemple : Coca-Cola et Starbucks);</p> <p>Diversifier les contenus, éviter l'autopromotion exagérée, adopter une tonalité plus légère et comprendre que la stratégie de contenu doit évoluer de manière permanente.</p>
Twitter	
<p>Accroissement de la notoriété par la diffusion de contenus en masse et bénéficier d'une "caisse de résonance" grâce aux RT⁸ (Retweet)</p>	<p>Communiquer de manière claire et concise : par l'utilisation de ponctuations et en évitant les mots en majuscules;</p> <p>Raccourcir les URL lors du partage de lien à l'aide de Bit.ly notamment;</p> <p>Intégrer des images pour plus d'engagement;</p> <p>Préciser le sujet à l'aide de <i>hashtag</i>⁹: permet de faciliter la recherche thématique et favorise la viralité du contenu;</p> <p>Citer les sources à l'aide du @ ;</p> <p>Remercier les personnes qui retweetent le contenu;</p> <p>Répondre à toutes les questions des clients;</p> <p>Utilisation de la messagerie pour interagir de manière privée avec la communauté;</p>

⁷ Le terme Business to consumer (BtoC) désigne les activités commerciales entre une entreprise et ses clients.

⁸ RT est le fait de repartager sur son compte Tweeter un tweet émis par un autre compte

⁹ Un Hashtag est un mot ou groupe de mot suivant le caractère #. Il permet au lecteur d'être redirigé vers des publications traitant du même sujet.

LinkedIn	
<p>Recrutement des futurs collaborateurs et identification des futurs clients par des actions marketing et commerciales;</p> <p>Suivi de l'actualité des experts et entreprises des domaines qui intéressent l'entreprise;</p> <p>Interaction dans des groupes de discussion pour partager des connaissances.</p>	<p>Être conscient que les membres de ce canal ont des revenus plus élevés et occupent des postes avec plus de responsabilités que les utilisateurs des réseaux sociaux grand public.</p> <p><u>BtoB</u></p> <p>Connexion avec les prestataires de services;</p> <p>Publication de contenus permettant d'asseoir son expertise;</p> <p><u>BtoC</u></p> <p>Entrer en contact avec les consommateurs potentiels par le biais d'actions de communication ciblées.</p>
Instagram	
<p>Fidélisation et communication avec l'audience de manière ludique;</p> <p>Développement de la notoriété et optimisation du référencement en intégrant des hashtags et mots-clés.</p>	<p>S'adresse principalement aux marques capables de publier des visuels générant de l'émotion;</p> <p>Vise principalement les secteurs du luxe, du tourisme et de l'alimentation ;</p> <p>Permet d'intégrer des actions marketing géo-localisées.</p>

Snapchat	
<p>Pilotage de la relation client de manière ludique;</p> <p>Recrutement de nouveaux clients par le biais d'une communication originale et ciblée.</p>	<p>Demander aux abonnés de partager des messages (coupons de réductions, offres spéciales et géo-localisées, visés promotionnelles, démos produits);</p> <p>Communiquer en intégrant la notion d'instantanéité pour s'adresser à une des cibles en mobilités;</p> <p>Montrer à son audience des scènes sous l'angle de "l'envers du décor" de la marque.</p>
Pinterest	
<p>Génération de trafic et redirection des utilisateurs sur son site web</p> <p><u>BtoB</u> Proposition d'infographies mettant en avant le savoir-faire</p> <p><u>BtoC</u> Présentation de fiches-produit renvoyant vers les sites e-commerce</p>	<p>Prendre conscience que c'est un catalogue d'idées sur lequel les membres viennent s'inspirer dans une intention d'achat;</p> <p>Partager des visuels de grande qualité s'adressant à une cible plutôt féminine;</p> <p>Connaître les thématiques les plus appréciées sur les réseaux qui sont : La mode et les bijoux, l'artisanat et le design, les voyages, l'alimentation.</p>
YouTube	
<p>Démonstration des expertises d'une entreprise par des prises de position, des interviews de collaborateurs, etc. ;</p> <p>Présentation des produits;</p> <p>Recrutement et la fidélisation d'une communauté d'abonnés.</p>	<p>Être à l'aise avec la production de contenus vidéos;</p> <p><u>BtoB</u> Répondre aux besoins du marché par des tutoriels, interviews d'experts, présentation de cas clients;</p> <p><u>BtoC</u> Démontrer les produits pour rassurer les acheteurs;</p> <p>Miser sur la viralité par l'émotion en misant sur l'humour, la surprise, l'émotion;</p> <p>Mise en scène de la marque par le storytelling.</p>

Source : données de l'auteur

De plus, certains réseaux sociaux sont décrits comme nouveaux guides de voyage touristiques. Les plateformes à privilégier dans une volonté de promotion touristique sont Pinterest afin d'aider les utilisateurs à construire leurs voyages ainsi que Instagram pour faire rêver et inspirer les utilisateurs (Powertrafic, 2018).

3.10. Statistiques des principaux réseaux sociaux par marchés cibles

Le tableau ci-après retranscrit les sept réseaux sociaux les plus utilisés pour chacun des marchés cibles identifié par Verbier Promotion, à l'exception de la Chine, qui ne s'intègre pas dans un tel tableau. Les données proviennent du logiciel Statcounter qui propose un service d'analyse web en temps réel, simple et puissant (Statcounter, 2019).

Tableau 4 - Statistiques des réseaux sociaux par marché cible

Canal	Royaume-Uni	France	Belgique	Suède	Brésil	États-Unis
Facebook	45.60%	73.86%	62.85%	59.92%	64.05%	49.21%
Twitter	28.35%	6.60%	6.48%	12.32%	7.90%	16.61
Instagram	12.22%	4.68%	4.60%	10.58%	9.48%	8.46
Pinterest	10.09%	11.86%	22.47%	11.08%	8.58%	22.93%
YouTube	1.50%	2.07%	2.26%	3.56%	9.39%	1.33%
Tumblr	1.20%	0.47%	0.75%	1.37%	0.38%	0.64%
Reddit	0.19%	0.19%	-	0.49%	-	0.44%
LinkedIn	-	-	0.30%	-	0.11%	

Source : données de l'auteur

Sur les six marchés comparés, Facebook est aisément le réseau social le plus utilisé avec plus de 45% de la population qui l'utilise en priorité et jusqu'à 73% sur le marché français.

Les seconds réseaux sociaux les plus utilisés par marchés cibles sont inscrits en gras et marqués de gris dans le tableau ci-dessus.

Il ressort que Pinterest est le second canal le plus utilisé sur les marchés français, belges ainsi qu'aux États-Unis. Twitter est le second canal comptant le plus d'utilisateurs sur le marché suédois ainsi qu'au Royaume Uni. Quant à Instagram, il est le second canal à être consulté par la population brésilienne.

3.10.1. Chine

Les principaux réseaux sociaux cités dans ce travail tels que Facebook, Twitter et Instagram sont des canaux de communication censurés par le gouvernement chinois. Il est ainsi primordial de redéfinir une stratégie spécifique et d'identifier les réseaux sociaux potentiels permettant de pénétrer ce marché.

Selon Statista Research Department, les réseaux sociaux locaux à ce marché tels que *Tencent QQ*, *WeChat* et *Weibo* attirent des millions d'utilisateurs, faisant de la Chine le plus grand marché au monde du réseau social (2019).

Parmi les nombreuses plateformes sociales existantes dans ce pays ressortent notamment les suivantes :

WeChat qui est une application multifonction pouvant servir de réseau social tout comme de moyen de paiement. Des mini-programmes peuvent y être intégrés tels que des jeux, des e-shops, ou encore des *feeds* d'informations;

Weibo qui est une plate-forme de micro-blogging permettant à la population de s'exprimer et d'ouvrir des débats. Elle est la première source d'informations pour les chinois;

Zhihu qui est une communauté reliant les élites de tous les secteurs d'activité. Elle permet le partage d'expertises, d'expériences et de connaissances sur des sujets divers. La cible type correspond à un chinois instruit, intellectuel et au pouvoir d'achat supérieur à celui des communautés des autres plateformes;

Little Red book qui est utilisé comme un moteur de recherche sur lequel sont publiées des rubriques diverses par des utilisateurs. C'est également une plateforme d'e-commerce. Cette application est une étape importante dans le parcours d'achat de nombreux consommateurs

Douyin – Tiktok qui est une plate-forme permettant de créer des vidéos originales disposant d'une vaste communauté de *Key opinion leader* ¹⁰(KOL) exploitables pour les marques (DeGennaro, 2019).

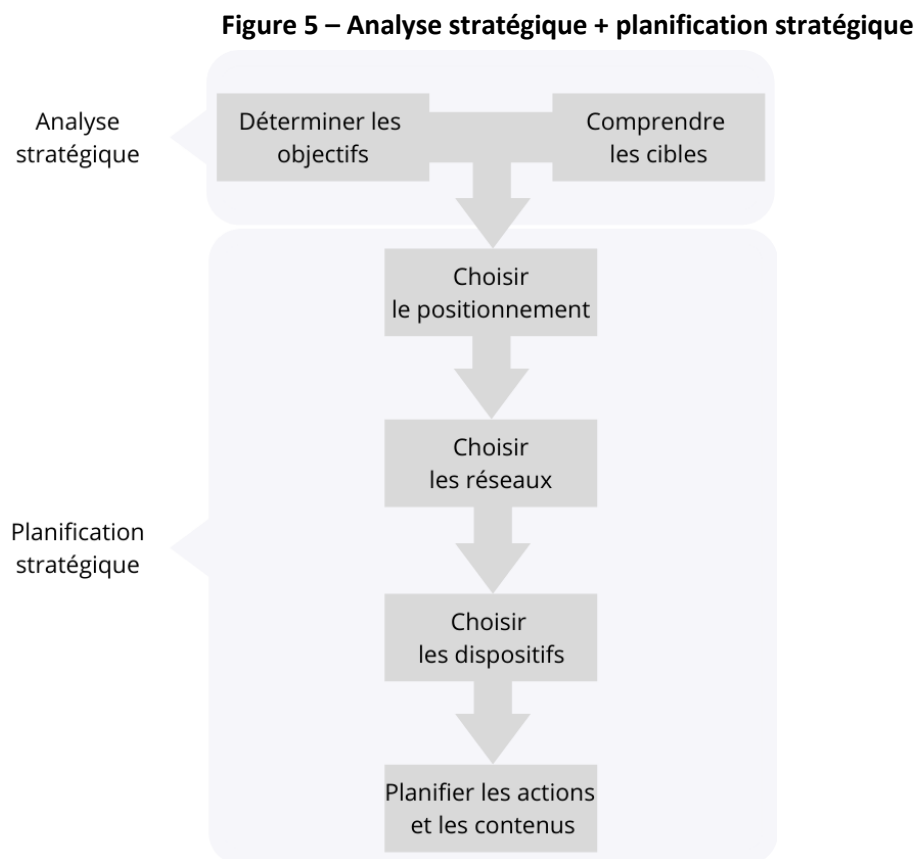
¹⁰ Un Key Opinion Leader (KOL) est l'équivalent chinois d'un "influenceurs"

3.11. Stratégie de réseaux sociaux

"Une stratégie média-social ne doit pas être un réflexe (et par conséquent répondre à des logiques de mimétisme) mais bien une réflexion prenant en considération les spécificités de l'entreprise dans un environnement qui lui est propre." (Dupin, 2011, p.63) Il est donc nécessaire pour l'entreprise de penser ses actions en fonction des spécificités qui lui sont propres.

L'élaboration d'une telle stratégie se décompose en deux parties distinctes qui sont l'analyse stratégique et la planification stratégique (Amidou, 2012, p.62). L'analyse s'effectue en deux étapes clefs : La détermination des objectifs et l'identification des cibles. Ainsi, la planification stratégique se compose des étapes suivantes : Le choix du positionnement, le choix des réseaux ainsi que des dispositifs et finalement la planification des actions et des contenus.

La figure ci-après illustre le processus de définition d'une stratégie des réseaux sociaux.



Source : Adapté de Amidou (2011)

3.12. Mesure et évaluation des performances

Comme pour toute stratégie mise en place, il est important de mesurer les résultats et, dans la mesure du possible, le retour sur investissement (RSI). Ce besoin se fait ressentir notamment dans le but d'enrichir la connaissance client, d'optimiser la stratégie, de mesurer le RSI ainsi que les impacts d'autres actions et finalement d'évaluer le potentiel des produits et des idées (Amidou, 2012, p.139). Afin de pouvoir établir des mesures d'évaluations pertinentes pour une stratégie des réseaux sociaux, il est indispensable de déterminer dans un premier temps ce qui est recherché précisément. Ensuite, on déterminera quels indicateurs tangibles seront mesurés en fonction des objectifs préalablement définis.

En 2017, Keegan et Rowley, ont interviewé 18 spécialistes du marketing digital. Le but de cette interview était de recueillir des informations approfondies quant aux actions et aux défis existants lors de l'évaluation des résultats d'une stratégie des réseaux sociaux. En mettant en lien les approches de chacun, les auteurs ont mis en place un processus type représentant au mieux l'ensemble des pratiques. Dans ce processus, il s'agit donc pour une entreprise de procéder aux six étapes suivantes :

1. établir des objectifs d'évaluation;
2. identifier les indicateurs de performances;
3. identifier les mesures (metrics);
4. collecter les données et les analyser;
5. générer un rapport;
6. prise de décision. (pp. 15-31)

Selon ces différentes interviews, il est ressorti la nécessité d'identifier les objectifs d'évaluation précis et clairs, en lien avec les objectifs définis dans la stratégie marketing de l'entreprise. En effet, les réseaux sociaux sont une composante de la stratégie marketing multicanal.

Une fois cette première étape franchie, il est impératif d'identifier les indicateurs clés de performance (*KPI*¹¹) permettant l'évaluation de la performance de chaque réseau social. Ceux-ci sont spécifiques à chaque stratégie de réseaux sociaux et dépendent de l'entreprise et de ses objectifs.

Sur la base des *KPI* définis, il s'agit ensuite de définir les moyens permettant de mesurer les performances, c'est à dire les *metrics*. Il existe différents types de *metrics*, souvent directement consultables sur la plateforme sociale en question. Les avis des interviewés divergent quant à la performance de ceux-ci. Certains trouvent que les statistiques générées par le réseau social directement sont suffisamment complètes alors que d'autres affirment qu'elles ne suffisent pas à l'analyse de leur stratégie.

Lors de l'étape de collecte de données et de l'analyse, la plupart des personnes interviewées fournissent leur propre document d'analyse. Il n'y a pas de processus type pour cette étape puisqu'elle dépend de la stratégie des réseaux sociaux adoptée pour chaque entreprise. Il en ressort que Facebook Insights ainsi que Google Analytics sont très souvent utilisés par les entreprises. D'autres outils d'analyse sont mentionnés et souvent utilisés en compléments tels que Sprout Social, Hootsuite, Brandwatch, Radian 6, BuzzMetrics.

Tous les interviewés affirment que le processus de *reporting* est un composant très important d'une stratégie. Cependant, tous ne sont pas en accord concernant la fréquence de *reporting* à adopter, celle-ci varie selon les habitudes et les besoins des entreprises. La majeure partie de professionnels consultés préfèrent structurer et formater leurs propres rapports d'analyse plutôt que d'utiliser les fonctions de rapport des outils d'analyse.

La dernière étape du processus concerne la prise de décision. Elle permet de définir les futures actions à entreprendre suite aux résultats obtenus.

3.13. Indicateurs clés de performances

Les *KPI* sont les indicateurs permettant d'évaluer les actions effectuées par une entreprise. Ils s'inscrivent dans une démarche de progrès et permettent le pilotage et le suivi de l'activité. Ils sont reportés et analysés de manière hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle (Meziane, 2017).

¹¹ KPI est un acronyme pour Key Performance Indicator (Indicateurs clés de performance)

3.13.1. Définition des indicateurs

Afin de définir ses indicateurs clés de performance, il est primordial pour l'entreprise d'avoir connaissance de ses objectifs stratégiques. (Cordina & Fayon, 2013, p.169). L'agence de stratégie digitale Power Trafic propose une classification des *KPI* essentiels à suivre en fonction des objectifs stratégiques. Cette classification se fait comme suit :

Dans une volonté d'augmenter la notoriété de la marque les indicateurs à suivre sont :

- les mentions et hashtags;
- les impressions (ou vues) des publications;
- le *reach*¹² et la portée des publications;
- le trafic du site ou du blog de l'entreprise en provenance des réseaux sociaux.

Dans une volonté d'accroissement de la communauté, les indicateurs à suivre sont :

- le nombre de fans d'abonnés ou de *followers*;
- la croissance de la communauté;
- la part de la communauté pour chaque réseau social par rapport à la communauté totale;
- le trafic du site ou du blog de l'entreprise en provenance des réseaux sociaux.

Pour générer plus d'interactions et d'engagement et identifier les ambassadeurs de la marque, les indicateurs à suivre sont :

- le nombre d'interactions (likes, partages, commentaires, favoris, retweets);
- le taux d'interactions;
- le taux d'engagement des publications;
- les hashtags concernant l'entreprise (nombre et croissance);
- la part des influenceurs et ambassadeurs par rapport à l'audience cible;
- le score d'influence sociale de la communauté.

Dans une volonté d'amélioration de l'image de marque et de la satisfaction client, les indicateurs à suivre sont :

¹² Le *reach* est la couverture d'une publication, c'est-à-dire le pourcentage d'internautes ayant été exposé à la publication.

- les sentiments qui se dégagent des commentaires publiés;
- les mentions et hashtags;
- les favoris sur Twitter;
- les "J'aime "et "Je n'aime pas " sur YouTube;
- la perte d'abonnés.

Finalement, pour mesurer la conversion les indicateurs à suivre sont :

- le taux de conversion;
- le nombre de clics de lien;
- le nombre de *leads*¹³ provenant de des réseaux sociaux. (Harouel, 2017)

3.14. Plateformes de gestion des médias sociaux

De nombreuses plateformes permettent la gestion des réseaux sociaux. Elles proposent généralement des outils de publication multi-comptes, de la veille de marché et concurrentielle ainsi que le suivi des statistiques de notoriété et e-réputation. Ces plateformes sont généralement payantes mais proposent des versions gratuites avec moins de fonctionnalités (Truphème & Gastaud, 2017, 179).

Dans la boîte à outils du Marketing Digital, Truphème et Gastaud citent notamment la plateforme *Hootsuite* comme outil de pilotage de l'activité, la plateforme *Buffer* comme outil de planification et publication multi canal, les plateformes *Mention*, *MOZ* et *Agorapulse* comme outils de veille et finalement la plateforme *Sprout Social* permettant l'analyse des performances (2017, 179).

¹³ Leads est un anglicisme utilisé pour désigner un prospect.

4. Définition des hypothèses

Suite au travail de recherche préalablement effectué ainsi qu'à la rédaction de la revue littéraire, voici mes trois hypothèses répondant à la question de recherche de ce travail :

H1 : Verbier communique de manière ciblée sur les réseaux sociaux de sorte que les canaux utilisés soient déterminés en fonction des profils types définis. Chaque profil type de consommateur sera ainsi visé par au moins un réseau social. Dans ce cas, trois à cinq réseaux sociaux seront activés. Pour se faire, un *social media manager* devra idéalement être engagé.

Des indicateurs de performance sont identifiés pour chaque canal défini et un outil de gestion permettra l'analyse des différents indicateurs.

H2 : Verbier communique de manière régulière via les différents réseaux sociaux sur lesquels un compte est déjà existant, soit Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, Pinterest et WeChat. A chacun de ces canaux sera attribué à un employé de Verbier Promotion qui y dédiera 10% de son temps de travail. Des séances de coordination seront organisées afin que chacun s'aligne sur le plan de communication commun. Dans ce cas, tous les profils types sont touchés.

Des indicateurs de performance sont identifiés pour chaque canal défini et un outil de gestion permettra l'analyse des différents indicateurs.

H3 : Verbier ne communique avec ses clients (BtoC) que sur les deux réseaux sociaux principaux qui sont Facebook et Instagram. La communication avec la presse et avec les partenaires (BtoB) se fait avec Twitter. Dans ce cas, les ressources de l'entreprise en personnel sont actuellement suffisantes.

Des indicateurs de performance sont identifiés pour chaque canal défini et un outil de gestion permettra l'analyse des différents indicateurs.

5. Travail d'analyse

5.1. Analyse de la stratégie actuelle de Verbier Promotion

Actuellement, Verbier Promotion dispose d'un compte sur les réseaux sociaux suivants : Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, YouTube, Pinterest et WeChat. Seul Facebook, Instagram, Twitter et YouTube sont utilisés ainsi que WeChat qui est utilisé comme moyen de communication uniquement avec Longlong Li, le collaborateur chinois de l'équipe. De plus, chacun de ces canaux sont utilisés indépendamment les uns des autres.

5.1.1. Utilisation et audience des différents canaux

Le tableau suivant retranscrit l'activité de Verbier Promotion sur les réseaux sociaux dans le courant de l'année 2019. Il décrit pour chaque canal utilisé : Son audience, les types de contenus qui y sont publiés ainsi que la fréquence de publication.

Tableau 5 - Utilisation des réseaux sociaux par Verbier Promotion en 2019

Canal	Audience	Types de contenus et fréquence de publication
Facebook	<p>+ 29'600 fans*</p> <p>Indicateurs sociodémographiques :</p> <p>40% sont des femmes et 60% sont des hommes.</p> <p>32% des fans sont âgés entre 25 et 34 ans, 28% entre 34 et 44 et 19% entre 45 et 54 ans. Finalement, les 18-24 ans représentent 11% et les 55-64 ans représentent 6% des fans. Les plus âgés ne représentent que 4% et les 13-17 ans 1%.</p> <p>Concernant la provenance des fans, 28% habitent en Suisse, 18% habitent en France et 11% habitent au Royaume-Unis. Ensuite viennent les belges (6%), italiens (4%), suédois (4%) et américains (4%).</p> <p>Par ville, cette même audience provient majoritairement de Genève (4%) et de Londres (4%), puis viennent les villes de Paris (3%), Lausanne (3%), et finalement Bruxelles (2%). Verbier et</p>	<p>Le contenu principal publié sur cette plateforme est de la photo, ensuite vient de la vidéo et plus rarement du contenu rédactionnel.</p> <p>Ces contenus servent majoritairement à promouvoir les événements de la destination, autant avant qu'après l'événement.</p> <p>Ils sont également utilisés pour la mise en avant des activités, des paysages et des animations de la destination ainsi que pour l'information touristique et l'actualité de la destination et du domaine skiable.</p> <p>Environ 80% du contenu utilisé est produit par Verbier Promotion qui. Pour les 20% restants, ce sont des contenus soit livrés directement par les partenaires et ambassadeurs, soit achetés à des photographes externes.</p> <p>Environ une à trois publications par jours sont publiées sur la page.</p>

	<p>Bagnes représentent chacun 2% également.</p> <p>40% de la communauté est de langue francophone contre 31% de langue anglophone. La troisième langue majoritaire est l'italien suivi par les germanophones qui représentent tous les deux 5% de la communauté.</p>	
Instagram	<p>+49'000 followers*</p> <p>Indicateurs sociodémographiques :</p> <p>40% sont des femmes et 60% sont des hommes.</p> <p>37% de l'audience est âgée entre 25 et 34, 23% entre 34 et 44 ans, 19% entre 18 et 24 et finalement 12% se situe entre 45 et 50 ans et 4% entre 13 et 17 ans.</p> <p>L'audience principale de ce compte provient de la Suisse (19%) et du Royaume-Uni (13%). 10% proviennent des États-Unis, 8% de la France et finalement 3% d'Italie.</p> <p>Par ville, cette même audience provient majoritairement de Londres UK (5%), puis viennent se classer les villes et destinations suisses avec en deuxième position Lausanne (2%) puis Genève (2%), Bagnes (1%) et finalement Verbier (1%).</p>	<p>Le contenu principal publié sur cette plateforme est de la photo et de la vidéo.</p> <p>Il provient de la production de Verbier Promotion ainsi que de la production des utilisateurs externes (CGU) ayant publié avec le #Verbier</p> <p>L'objectif sur ce canal est d'illustrer le positionnement "Infinite Playground" à travers du contenu d'action et de paysage. Le contenu idéal pour cela est un sujet en action dans la grandeur d'un paysage.</p> <p>La fréquence de publication des contenus sur ce compte est de une à dix publications par semaine, en fonction de la saison et des événements dans la destination.</p>
YouTube	+2'300 abonnés*	Utilisé essentiellement comme hébergeur des contenus vidéos créés dans un but de publication sur le site web ou sur la newsletter.
Twitter	<p>+4'900 abonnés*</p> <p>44% sont des femmes et 56% sont des hommes.</p> <p>29% de l'audience provient du Royaume-Uni, 22% de la Suisse. Seulement 8% proviennent de la France, 7% des États-Unis, 3%</p>	Articles de presse mettant en avant la destination ou les ambassadeurs

	d'Espagne et d'Italie et finalement 2% du Canada et de l'Allemagne.	
Pinterest WeChat	Pas d'activité en 2019	

**données mise à jour en novembre 2019*

Source : données de l'auteur

Ces données démontrent que l'audience sur les deux canaux principaux Facebook et Instagram est majoritairement masculine (60%).

Il ressort également que l'audience sur Instagram est plus jeune que sur Facebook. Plus de la moitié (60%) de l'audience Facebook est âgée de 25 à 44 ans. Seulement 12% sont âgés de 13 à 24 ans contre 19% de 45 à 54 ans. Sur Instagram, c'est également 60% de l'audience qui est âgée de 25 à 44 ans. Les jeunes, âgés de 13 à 24 ans représentent 23% de l'audience contre 12% de l'audience qui est âgée de 45 à 54 ans.

Concernant la provenance, la majorité de l'audience tant sur Facebook que sur Instagram provient majoritairement de la Suisse, respectivement 28% et 19%. Sur Facebook, la seconde audience majoritaire provient de France (18%) puis du Royaume-Uni avec seulement 11% de l'audience totale. Sur Instagram, c'est le Royaume-Uni qui correspond à la seconde audience majoritaire (13%) suivie par les États-Unis qui regroupent pas moins de 10% de l'audience. Finalement, 8% de l'audience est française et 3% italienne.

Par ailleurs, lorsque l'on observe ces données démographiques par ville, l'audience sur Facebook provient majoritairement de Genève et de Londres, suivi de près par les villes francophones de Paris, Lausanne et Bruxelles. La population indigène (Verbier et Bagnes) représente ensemble 4% de cette audience. Sur Instagram, 5% de l'audience totale provient uniquement de la ville de Londres. 4% de l'audience est également répartie entre Genève et Lausanne et finalement les indigènes (Bagnes et Verbier) représentent 2%.

L'outil de statistique de Facebook permet également de connaître la langue principale parlée par son audience. On peut donc constater que 40% de l'audience est de langue francophone contre 31% de langue anglophone. Il est intéressant de relever que la troisième langue majoritairement parlée est l'italien, avant même l'allemand. Cependant, ces deux dernières parts de la communauté sont plus susceptibles de comprendre des publications en anglais qu'en français.

En ce qui concerne les réseaux sociaux YouTube et Twitter, avec respectivement 2'300 et 4'900 abonnés, il n'est actuellement pas pertinent d'analyser la provenance de cette audience car elle est très faible.

5.1.2. Contenus *Hero* produits en 2019 par Verbier Promotion

Les contenus suivants ont été produits ou coproduits par Verbier Promotion et étaient essentiellement destinés à être publiés sur Facebook :

L'Xtreme de Verbier, la grande finale du Freeride World Tour accompagné par Géraldine Fasnacht, ambassadrice de Verbier en freeride et sports extrêmes;

Questions & Answers avec les athlètes du Freeride World Tour;

Les secrets de fabrication du Fromage de Bagnes expliqués par Eddy Baillifard, ambassadeur du fromage Raclette du Valais AOP;

Web série sur la rééducation et le retour à la compétition Justin Murisier, ambassadeur de Verbier en ski alpin;

On the road to PDG 2020 avec Arnaud Gasser, ambassadeur de Verbier en ski alpinisme – format créé par son agence et coordonné avec Verbier Promotion;

Événements phares de l'hiver 2019-20 sur la destination Verbier, Val de Bagnes, La Tzoumaz.

Il est important de noter que ces formats de vidéo comptent parmi les publications les plus performantes de la page.

5.1.3. Ressources disponibles pour la gestion des réseaux sociaux

Les ressources citées ci-dessous correspondent à la situation actuelle de Verbier Promotion.

Ressources humaines et techniques

Une stagiaire qui s'occupe de la définition de la stratégie, du planning de publication ainsi que de la gestion des publications sur Facebook et la coordination des stories sur Instagram. Le temps alloué à ces tâches correspond à un taux de travail de 50%.

Un créateur de contenus visuels qui, outre son activité principale, gère la sélection des contenus et la publication sur Instagram. Le temps de travail alloué à ces tâches correspond à un taux de 10%.

Une chargée de communication – relation publique (RP) qui relaie les articles de presse sur le compte Twitter.

Les ressources techniques suivantes sont à disposition de l'équipe pour la gestion des réseaux sociaux : Des ordinateurs, un *smartphone* et des outils de création de contenus visuels tels que un drone, des appareils photos, des caméras et des logiciels de retouches et de montages photos et vidéos qui sont notamment à disposition du créateur de contenu.

Ressources financières

Il n'y a actuellement pas de budget précis alloué à la gestion des réseaux sociaux. Cependant, en fonction des projets, des montants peuvent être retirés des budgets à disposition des différents départements de Verbier Promotion.

5.1.4. Analyse SWOT de la présence actuelle de Verbier Promotion sur les réseaux sociaux

L'analyse SWOT ci-après permet d'identifier la problématique quant à l'activité actuelle de Verbier Promotion sur les réseaux sociaux. Les forces identifiées permettent de définir une base de bonnes pratiques à maintenir et développer tout en saisissant les opportunités existantes. À l'inverse, les faiblesses identifiées sont à remédier dans les futures actions et les menaces sont à contrer.

Forces

- Qualité des contenus digitaux (photos et vidéos) produit par Verbier Promotion;
- Présence récurrente de journalistes et influenceurs générant du contenu sur la destination;
- Contenus générés régulièrement par les ambassadeurs de la destination;
- Contenus générés par les partenaires de la destination;
- Beaucoup d'événements dans la destination Verbier, Val de Bagnes et la Tzoumaz à promouvoir tout au long de l'année;
- Événements renommés internationalement générant de la visibilité et du contenu qualitatif;
- Communauté conséquente sur Instagram et Facebook;
- Image d'une destination branchée ancrée dans les esprits des gens;
- Positionnement en tant que destination freeride également ancré;
- Bonne qualité du service client géré par l'Office du Tourisme qui gère Facebook Messenger.

Faiblesses

- Manque de ressources en personnel pour mettre en place et gérer une stratégie des réseaux sociaux;
- Manque de ressources en personnel pour assurer une présence sur les événements permettant de relayer l'événement en *live* sur les réseaux sociaux;
- Présence de *Téléverbier* sur les réseaux sociaux sous le nom de "Verbier 4 Vallées" : perte d'audience et manque de compréhension;
- Absence de présence de Verbier sur certains réseaux sociaux;
- Manque de contenus rédactionnels;
- Manque de contenus visuels sur certains événements, activités, curiosités de la destination;
- Site internet actuellement défaillant et aucune place de marché à promouvoir;
- Difficulté à obtenir des informations et du contenu de la part de certains partenaires ou événements;

Communication différente sur chaque événement puisque ceux-ci sont organisés et gérés chacun par leur propre organisation.

Opportunités

Comptes existants sur sept réseaux sociaux différents qu'il est possible d'activer rapidement;

Renforcement de l'image de Verbier en tant que destination quatre saisons, notamment par son nouveau positionnement en tant que destination e-bike;

Ressources financières permettant des campagnes payantes ou des *boosts*¹⁴ sur les publications;

Mise en place de concours en collaboration avec les ambassadeurs de la destination ou avec les marques partenaires : les concours génèrent beaucoup d'engagement et permettent une forte visibilité;

Venus d'influenceurs générant du contenu vidéo qualitatifs;

Menaces

Possibilité pour la concurrence de capter l'audience de Verbier sur les réseaux sociaux sur lesquels Verbier n'est pas actif;

Détérioration de la collaboration avec Téléverbier ce qui provoquerait des axes de communications et des contenus différents sur les comptes *Verbier* et *Verbier 4 Vallées*;

Autres prestataires utilisant le nom Verbier dans leur nom de profil sur les réseaux sociaux;

Événements détériorant l'image de la destination : exemple, événement allant à l'encontre de l'écologie.

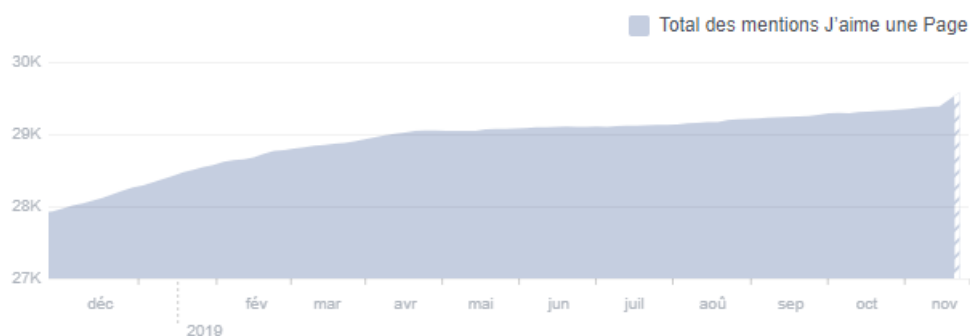
¹⁴ Les publications boostées sont des publicités payantes créées à partir de la page Facebook

5.1.5. Progression des abonnés et fans en 2019

La figure suivante représente la progression du nombre d'abonnés de la page Facebook durant une année complète, du 10 novembre 2018 au 10 novembre 2019.

Figure 6 - Total des mentions J'aime sur la page Facebook de Verbier

Total des mentions J'aime une Page aujourd'hui : 29 583



Source : Facebook business manager (2019)

La progression de ce graphique confirme que l'intérêt des visiteurs est plus important lors de la publication de contenus hivernaux. En effet, on remarque que l'évolution des mentions J'aime est constante du mois de novembre 2018 jusqu'à la fin du mois d'avril 2019, ce qui correspond à la fin de la saison hivernale. Ensuite, dès le mois de mai 2019, l'évolution est nettement moins marquée, mais est constante jusqu'à la fin du mois d'octobre 2019. Finalement, on remarque un pique de progression depuis le début du mois de novembre 2019, ce qui correspond à l'arrivée des premières neiges à Verbier et du début des contenus hivernaux sur la page.

La figure suivante représente la progression du nombre d'abonnés de la page Instagram durant 28 jours, du 19 octobre au 15 novembre 2019.

Figure 7 - Progression des *followers* sur le compte Instagram de Verbier



Source : Fanpage Karma (2019)

Instagram ne permet malheureusement pas de visualiser la progression de sa communauté durant une année pleine. L'outil *Fanpage Karma* utilisé ci-dessus permet quant à lui d'obtenir ces informations sur une durée de 28 jours uniquement.

La progression de ce graphique confirme cependant l'intérêt marqué par les contenus hivernaux à nouveau. En effet, la progression s'accroît au début du mois de novembre 2019, date des premières chutes de neiges de la saison et ainsi des premiers contenus hivernaux.

5.2. Analyse Benchmark de la concurrence

"Le benchmark est une démarche d'observation et d'analyse des pratiques marketing utilisées et des performances atteintes par d'autres entreprises" (Bathelot, 2016). Il est nécessaire pour ce travail d'observer les pratiques des destinations concurrentes afin de s'en inspirer et d'identifier les réseaux sociaux sur lesquels il est nécessaire pour Verbier de se positionner. Ainsi, il s'agit ici d'un benchmark concurrentiel.

5.2.1. Critères de sélection

Afin de réaliser une étude qualitative, les destinations sélectionnées doivent répondre aux quatre critères cités ci-après :

- Est une destination alpine de ski et de VTT;
- Est réputée pour être une station branchée ou authentique;
- Dispose de plus de 100 km de pistes de ski;
- A une communauté de plus de 30'000 fans sur Facebook.

De sorte que les résultats de cette analyse soient suffisamment précis et utilisables, six destinations de proximité sont sélectionnées, il s'agit de

- 3 destinations suisses;
- 2 destinations françaises;
- 1 destination autrichienne.

Suite à l'établissement de ces critères, les recherches suivantes ont été effectuées sur Google et les destinations répondantes aux critères ont été sélectionnées :

- "Meilleures destinations alpines de Suisse" ;
- "Meilleures destinations alpines de France" ;
- "Meilleures destinations alpines d'Autriche".

Pour la Suisse les destinations qui sont ressorties sont : Zermatt-Matterhorn, St.Moritz, Davos Klosters, Grindelwald, Arosa Lenzerheide, Crans-Montana et Flims Laax Falera

Pour l'Autriche : St. Anton am Arlberg, Kitzbühl, Sölden, Saalfelden Leogang et Innsbruck

Pour la France : Courchevel, Val d'Isère, Meribel, Chamonix-Mont-Blanc, La Plagne et La Clusaz.

Suite à ce premier tri, les destinations faisant finalement objet de l'analyse sont celles correspondant le plus de Verbier sur les critères suivants :

- Communique durant la saison estivale sur le VTT;
- Dispose d'un Bike Park;
- Communique en hiver sur le ski freeride;
- Est reconnue pour ses après-ski ou ses bars et clubs.

Le tableau ci-dessous permet de départager les destinations sur ces quatre derniers critères. De plus, afin de diversifier l'étude, au minimum deux cantons doivent être représentés par les destinations suisses sélectionnées

Tableau 6 - Évaluation des destinations selon quatre critères

Destinations	Communication bike	Bikepark	Communication freeride	Après-ski reconnu
Zermatt	✓	✗	✓	✓
St. Moritz	✓	✗	✓	✗
Grindelwald	✓	✗	✗	✗
Arosa Lenzerheide	✓	✗	✗	✗
Crans-Montana	✓	✓	✓	✓
Flims Laax Falera	✓	✓	✓	✓
St.Anton am Arlberg	✓	✗	✓	✓
Kitzbühl	✗	✗	✗	✓
Sölden	✗	✗	✓	✓
Saalfelden leogang	✓	✓	✗	
Innsbruck	✓	✓	✓	✓
Courchevel	✗	✗	✗	✓
Val d'Isère	✗	✗	✓	✓
Meribel	✓	✓	✓	✗
Chamonix	✓	✓	✓	✓
La Plagne	✓	✓	✗	✗
La Clusaz	✓	✓	✓	✓

✓ Répond au critère

✗ Ne répond pas au critère

Source : données de l'auteur

Finalement, les six destinations retenues pour ce travail sont les suivantes : Zermatt, Crans-Montana et Flims Laax Falera pour la Suisse, Innsbruck pour l'Autriche ainsi que Chamonix et la Clusaz pour la France.

Le but de l'analyse benchmark est d'identifier, pour chacune de ces destinations, les réseaux sociaux sur lesquels elles sont actives, les types de publications et la fréquence de publication.

5.2.2. Analyse Zermatt-Matterhorn

Tableau 7 - Analyse de la pratique de Zermatt-Matterhorn sur les réseaux sociaux

Canaux	Types de contenus et publications	Fréquence	Remarque / bonnes pratiques
Facebook +233'000 fans	Images générées par la destination*; Vidéos générés par la destination*; Images d'archives; Sondages; Contenus rédactionnels	Quotidienne	Réponses actives aux commentaires; Phrases d'accroche simples et courtes; Bonne répartition des types de contenus publiés (Help, Hub, Hero); Création régulière d'article de blog;
Instagram +175'000 abonnés	<i>Feed</i> ¹⁵ UGC; <i>Stories</i> Partage UGC; Stories générées; par la destination;	Quotidienne	Les publications sont axées sur le Cervin uniquement; Utilisation régulière des stories pour repartager les contenus des utilisateurs ainsi que pour promouvoir les activités de la destination
Twitter +17'600 Followers	Articles de presse; Images et vidéos; générées par la destination*; Articles de blog générés par la destination; Retweet	Quotidienne	Partage d'articles de presse mettant en avant la destination; L'utilisation des retweet est fréquente
YouTube +2'300 abonnés	Webseries; Campagnes; Vidéos de marque; Promotion de nouveautés; Différents formats	Hebdomadaire	Utilisé en tant qu'hébergeur des contenus vidéos destinés aux différentes plateformes
Pinterest +900 abonnés	Images; Articles de blog	Quotidienne (5-10 publication par jour)	Chaque contenu redirige sur le site web
LinkedIn	Offres d'emploi; Articles de blog	Mensuelle	

*Produites à l'interne ou à l'externe.

Sources : données de l'auteur

¹⁵ Feed Instagram : correspond à l'enchaînement des images postées. Autrement dit, c'est la galerie d'image d'un compte sur Instagram.

5.2.3. Analyse Crans-Montana

Tableau 8 - Analyse de la pratique de Crans-Montana sur les réseaux sociaux

Canaux	Types de contenus et publications	Fréquence	Remarque /bonnes pratiques
Facebook +64'200 fans	Images générées par la destination*; Vidéos générés par la destination*; Articles de presse; UGC; Evénements Facebook	Quotidienne	Langage émoji ¹⁶ très utilisé Communique régulièrement sur leurs ambassadeurs
Twitter +6'048 Follower	Articles de presse; Images et vidéos; générées par la destination*; Retweet	Pas de régularité	-
YouTube +510 abonnés	Vidéos de campagnes; Vidéos reportage; Vidéos de marque; Vidéos sur les ambassadeurs; Autres formats de vidéos;	Mensuelle / hebdomadaire	Utilisé en tant qu'hébergeur des contenus vidéos destinés aux différentes plateformes
Instagram +31'100 abonnés	Feed UGC; Stories Partage UGC; Stories générées par la destination	Quotidienne	L'ensemble des photos du <i>feed</i> sont harmonieuses et respectent une charte graphique; Utilisation des stories lors d'événements
LinkedIn	Offres d'emploi Articles de presse	Mensuelle	

*Produites à l'interne ou à l'externe.

Sources : données de l'auteur

¹⁶ Émoji : aussi nommés émoticônes, ce sont les pictogrammes utilisés dans les messages électroniques

5.2.4. Analyse de Flims Laax Falera

Canaux	Types de contenus et publications	Fréquence	Remarque /bonnes pratiques
Facebook +43'200 fans	Images générées par la destination*; Vidéos générés par la destination*; UGC	Quotidienne	Réponse aux commentaires; Forte utilisation de la vidéo pour promouvoir les activités et pour faire rêver
Instagram +40'600 abonnés	Feed UGC; Images et vidéos générées par la destination*; Stories Partage UGC; Stories générées par la destination	Quotidienne	Utilisation variée entre partage de contenu visuel et promotion des événements
YouTube +10'900	Vidéos de campagnes; Vidéos événementielles	Mensuelle / hebdomadaire	Utilisé en tant qu'hébergeur des contenus vidéos destinés aux différentes plateformes
Twitter +1'600	Pas d'activité sur cette page depuis janvier 2019		

*Produites à l'interne ou à l'externe.

Sources : données de l'auteur

5.2.5. Analyse de Innsbruck

Tableau 9 - Analyse de la pratique de Innsbruck sur les réseaux sociaux

Canaux	Types de contenus et publications	Fréquence	Remarque /bonnes pratiques
Facebook +149'000	Images générées par la destination*; Vidéos générés par la destination*; Articles de blog générés par la destination*; UGC	Quotidienne	Bonne répartition des types de contenus publiés (Help, Hub, Hero); Création régulière d'articles de blog utilisés comme contenu principale de la page Facebook
Instagram +56'000 abonnés	Feed Images et vidéos générées par la destination*; UGC Stories Partage UGC; Stories générées par la destination	Quotidienne	Utilisation régulière des stories pour repartager les contenus des utilisateurs ainsi que pour proposer des activités dans la destination; <i>Takeover</i> des stories
Twitter +5'700 Follower	Mêmes contenus que sur le compte Facebook; Retweet	Quotidienne	Les publications sont diffusées à double sur Facebook et sur Twitter
YouTube +1'400 abonnés	Webseries; Campagnes; Vidéo de marque; Promotion des nouveautés; Différents formats	Hebdomadaire	Communique beaucoup avec des webséries et différents concepts de vidéos; Contenus très différents les uns des autres puisqu'il s'agit d'une destination de montagne et de ville
Pinterest +280 abonnés	Images; Articles de blog	Quotidienne à hebdomadaire	Chaque contenu redirige sur le site web

*Produites à l'interne ou à l'externe.

Sources : données de l'auteur

5.2.6. Analyse de Chamonix-Mont-Blanc

Tableau 10 - Analyse de la pratique de Chamonix-Mont-Blanc sur les réseaux sociaux

Canaux	Types de contenus et publications	Fréquence	Remarque /bonnes pratiques
Facebook +145'000 fans	Vidéos générés par la destination*; Images générés par la destination*	Quotidienne	Produisent beaucoup de vidéo pour la promotion de leurs événements et activités; Maîtrise du Storytelling dans les vidéos; Textes courts et impactants; Concept #CHAMLIVE
Instagram 125'000 followers	Feed Images et vidéos générées par la destination*; Promotion des événements Stories Stories générées par la destination	Quotidienne à hebdomadaire	Publications similaires à celles postées sur la page Facebook; Utilisation des stories fréquente et spontanée
Twitter +18'500 followers	Contenus similaires à ceux postés sur la page Facebook; Retweet	Quotidienne à hebdomadaire	-
YouTube +2'100 abonnés	Vidéo de campagne; Webséries; Reportages; Différents type de vidéos	Hebdomadaire à mensuelle	Depuis la redéfinition de leur stratégie de marque, les vidéos publiées sont essentiellement des vidéos liées à leur campagne "open the way"
LinkedIn	Articles de presse; Partage de documents destinés à la presse; Compte-rendu de leurs actions RP	Hebdomadaire à mensuelle	Partage de la définition de leur nouvelle stratégie de marque

*Produites à l'interne ou à l'externe.

Sources : données de l'auteur

5.2.7. Analyse de Clusaz

Tableau 11 - Analyse de la pratique de La Clusaz sur les réseaux sociaux

Canaux	Types de contenus et publications	Fréquence	Remarque /bonnes pratiques
Facebook +145'000 fans	Vidéos générés par la destination*; Images générés par la destination*; Sondages	Quotidienne	Axés sur le visuel avec publications d'images harmonieuses respectant leur charte graphique; Phrases d'accroche simple et course, souvent formulées en questions
Instagram +29'500 followers	<i>Feed</i> Images et vidéos générées par la destination* <i>Stories</i> Stories générées par la destination	Quotidienne à hebdomadaire	<i>Feed</i> travaillé : Interdépendance des publications lorsque l'on regarde l'ensemble du <i>feed</i> ; Stories à la une organisé par thème avec pictogramme correspondant
Twitter +7'600 followers	Même contenus que sur le compte Facebook; Retweet; Articles du blog	Quotidienne à hebdomadaire	Publications similaires à celles postées sur la page Facebook
YouTube +2'100 abonnés	Vidéo de campagne; Vidéo sur les événements; Vidéo sur les activités; Différents type de vidéos	Mensuelle	
LinkedIn	Actualités de la destination; Offres d'emploi; Communication sur les partenariats; Communication sur les événements	Hebdomadaire à mensuelle	La Clusaz est plus présente sur cette plateforme que les autres destinations de l'analyse
Pinterest +180 abonnés	Images; Articles de blog	Quotidienne (5-10 publication par jour)	Chaque contenu redirige sur le site web; Les contenus sont triés par thématique inspirante dans des tableaux

*Produites à l'interne ou à l'externe.

Sources : données de l'auteur

5.3. Outils de gestion des réseaux sociaux

Il existe de nombreux outils permettant la gestion des réseaux sociaux sous différents aspects. La plupart permettent d'effectuer simultanément les différentes prestations sur une seule et même plateforme. L'analyse qui suit regroupe les outils de gestion les plus courants et permet ainsi d'identifier les prestations offertes par celles-ci parmi celles citées ci-après :

- Publier et programmer des publications;
- Analyser les performances selon des KPI définis;
- Générer des rapports détaillés;
- Gérer la messagerie directe sur Facebook, Instagram et Twitter;
- Effectuer une veille sectorielle ou concurrentielle;
- Proposer des recommandations quant aux publications (horaires de publication, types de contenus);
- Prendre en charge des canaux : Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, LinkedIn et YouTube.

Ce tableau compare les plateformes les plus souvent conseillées par les spécialistes du marketing digital.

Tableau 12 - Comparaison des outils de gestion des réseaux sociaux les plus populaires

Outils	Programmation des publications	Analyse des performances	Création de rapports	Gestion de la messagerie	Veille	Recommandations	Facebook	Instagram	Twitter	Pinterest	LinkedIn	YouTube
Buffer Analyse	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			
Sproutsocial	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Hootsuite	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Zoho Social	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	
AgoraPulse	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Sendible	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓

Source : données de l'auteur

Il ressort que tous les outils de l'analyse permettent la programmation et la publication, l'analyse des performances ainsi que la création de rapports. De plus, tous prennent en charge les trois réseaux sociaux principaux qui sont Facebook, Instagram et Twitter.

Dans le cas où la stratégie des réseaux sociaux inclut une certaine importance à l'utilisation de Pinterest, seul Sproutsocial et Hootsuite permettent la prise en charge de ce canal.

Toutes ces plateformes, à l'exception de Sendible, proposent des recommandations quant aux heures où les publications seront les plus impactantes.

Finalement, seuls Hootsuite, AgoraPulse et Sendible offre la possibilité d'effectuer de la veille, ce qui est une fonctionnalité non négligeable en marketing et plus spécifiquement de le domaine du tourisme.

6. Analyse des résultats et recommandations

6.1. Définition de la stratégie des réseaux sociaux de Verbier

La stratégie des réseaux sociaux proposée ci-après se base sur le processus de définition d'une stratégie des réseaux sociaux retranscrit dans la revue de la littérature (cf. p.23).

En complément du présent document, une infographie est réalisée dans le but d'offrir une vue synthétisée de la stratégie élaborée ci-dessous (voir annexe 2).

6.1.1. Définition des objectifs

Pour chacun des trois objectifs stratégiques de communication de Verbier Promotion, des objectifs SMART sont définis de sorte qu'ils soient quantitatifs et/ou qualitatifs. L'acronyme SMART signifie que l'objectif doit être Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporelle. Dans un premier temps, ces objectifs correspondent à période hiver 2019-20, il sera donc nécessaire par la suite de les mettre à jour pour la saison estivale 2020.

Objectif stratégique de visibilité

La volonté de Verbier Promotion en terme de visibilité est de développer la notoriété de la destination chez les marchés actuels, d'augmenter la visibilité de la destination chez les marchés actuels et les marchés cibles ainsi que de promouvoir l'ensemble de la destination, l'offre existante ainsi que les événements.

Ainsi, jusqu'à la fin de la saison hivernale, les objectifs SMART définis sont les suivants :

- Augmenter de 10%, jusqu'à la fin de la saison hivernale, la portée moyenne des publications sur les canaux principaux (Facebook et Instagram);
- Communiquer au minimum deux fois par mois sur l'un des réseaux sociaux populaire en Chine afin de créer de la visibilité sur ce marché;
- Communiquer de manière hebdomadaire sur au minimum quatre réseaux sociaux distincts;
- Créer une publication hebdomadaire sur la campagne hiver 2019-20 en mettant chaque semaine en avant un des profils types définis.

Objectif stratégique d'engagement

En termes d'engagement, la volonté de Verbier Promotion est de bâtir une communauté engagée autour des différents positionnements de la destination ainsi que de communiquer en temps réel avec les clients.

Les objectifs SMART identifiés sont ainsi les suivants :

- Obtenir un taux d'engagement moyen sur Facebook de 1% durant toute la saison hivernale;
- Obtenir un taux d'engagement moyen sur Instagram de 1.5% durant toute la saison hivernale;
- Assurer le suivi en *live* des événements majeurs de la destination par des stories Instagram.

Objectifs stratégiques d'acquisition

Dans un but d'acquisition, la volonté est d'augmenter les communautés sur chaque canal utilisé, de rediriger l'utilisateur sur le site web expérience ainsi que de collecter des données pour augmenter la base d'adresse e-mail.

Les objectifs SMART identifiés sont ainsi les suivants :

- Passer la barre 30'000 abonnés sur Facebook d'ici à la fin de la saison;
- Passer la barre des 45'000 abonnés sur Instagram d'ici la fin de la saison;
- Lier 50% des publications Facebook sur les sites web www.verbier.ch, www.expericence.verbier.ch ou www.easyverbier.com;
- Obtenir 500 fans supplémentaires sur Pinterest et Twitter.

6.1.2. Comprendre les cibles

Dans les étapes de l'élaboration d'une stratégie marketing sur les réseaux sociaux, il est régulièrement conseillé de créer des persona dans le but de mieux comprendre la cible. À la différence de la promotion ou du lancement d'un produit ou d'une marque spécifique, la promotion d'une destination touche une clientèle large et variée. L'identification d'un persona précis n'est pas cohérent pour une destination disposant d'une diversité d'activités tel que c'est le cas à Verbier. Pour cela, Verbier Promotion a décidé d'opter pour une stratégie définissant cinq positionnements différents correspondant à la clientèle de la destination. En conséquence, un profil type de visiteur est défini pour chacun de ces positionnements, pour lesquels sont identifiés les habitudes de comportement ainsi que les activités pratiquées. Ainsi, les cibles identifiées pour l'hiver à venir sont les suivantes :

Le premier profil type identifié est le "Verbier Sportif". Il vient seul, avec des amis ou avec ses enfants adolescents pour repousser ses limites sur différentes activités sportives. Il pratique le ski de randonnée, le ski de fond, le freeride sur les itinéraires balisés, le ski de piste ainsi que les activités proposées au centre sportif de Verbier telles que l'escalade ou le squash.

Le second dit "Verbier aventure" recherche de l'émotion dans les activités. Il vient entre amis pour de l'adrénaline ou avec sa conjointe ou son conjoint pour partager des moments de pure émotion en échappant aux touristes. Il pratique principalement le ski freeride, l'héliski, le parapente, l'escalade sur glace et la raquette à neige.

Le troisième profil type correspond au « Verbier branché ». Celui-ci souhaite vivre les mêmes ferveurs que les sportifs sans pour autant disposer des mêmes capacités physiques. En couple ou entre amis, entouré de gens *trendy* et de musique. Il préfère se promener au village ou rejoindre un bon restaurant. Ses activités sont l'après-ski, les soirées, faire du shopping ainsi que se rendre au 3D sculpture park de Verbier.

Le profil type dit "Verbier authentique", aussi qualifié d'épicurien, désire découvrir les valeurs du terroir, tel un gastronome. Il partage ce mode de vie avec sa conjointe ou son conjoint. Ses centres d'intérêts sont les fromageries, les brasseries, les bars à vin ainsi que le Raclett'House à Bruson.

Finalement, le profil type « Verbier VIP » a le luxe de s'offrir ce qu'il souhaite et se rend à Verbier entouré de toute sa famille, des plus jeunes aux plus âgés, ou avec un groupe d'amis. Il recherche l'exception avec confort et service. Il est intéressé par *Kando event*, par les activités wellness, le shopping de luxe, les vols en hélicoptère ainsi que les ballades en chiens de traîneaux.

Le tableau suivant retranscrit pour les cinq positionnements de la destination, l'activité pratiquée ainsi que les ambassadeurs et les événements susceptibles d'intéresser les profils types identifiés. Il permet ainsi d'identifier les sujets sur lesquels communiquer pour atteindre ces audiences.

Figure 8 - Définition des positionnements de la clientèle selon la campagne hivers 2019-20

Positionnements	Segments	Activités	Ambassadeurs	Événements
Verbier Sportif	Groupes Individuels Familles	Ski de randonnée Freeride balisé Ski de pistes Ski de fond Centre sportif	Arnaud Gasser	Patrouille des Glaciers 2020
Verbier Aventure	Groupes Couples	Freeride hors-piste Heliski Parapente Luge Raquettes Escalade sur glace	Géraldine Fasnacht Xavier de le Rue	Xtreme de Verbier
Branché	Groupes Couples	Après-ski <i>Nightlife</i> Shopping Skipass piéton	Raphael Nanchen	Polaris Festival
Authentique	Couples Individuels	Fromagerie Brasserie Bar à vin Raclett'house	Eddy Baillifard	Haute Cuisine
VIP	Couples Groupes Familles CSP+	Spa/wellness Shoppng luxe Vol en hélicoptère Chiens de traîneau <i>Kando Events</i>	-	Verbier Art Summit

Source : données de l'auteur

6.1.3. Réseaux sociaux sélectionnés

Facebook

En explorant les paragraphes *paysage socio médiatique* ainsi que *les réseaux sociaux les plus populaires par marchés cibles* effectués dans la revue de la littérature, il ressort que la plateforme de communication Facebook est indéniablement la plus répandue sur les marchés cibles définis, à l'exception de la Chine où cette plateforme est censurée. Facebook est par ailleurs considéré comme le plus grand réseau social du monde. Il va donc de soi pour une destination touristique telle que Verbier, d'assurer sa présence sur ce canal.

Cibles

Facebook étant un réseau social généraliste et disposant d'une communauté très vaste, il permet de communiquer auprès des cinq profils types identifiés par Verbier Promotion, c'est-à-dire : le sportif, l'aventurier, le branché, l'épicurien ainsi que le VIP. Par ce canal, les marchés visés sont le Royaume-Uni, la France, Bruxelles, le Luxembourg, la Scandinavie, les États-Unis le Canada et le Brésil.

Contenus

Contenus *Help* : Les visiteurs tout comme les locaux recherchent au travers de cette plateforme de l'information et de l'actualité sur la destination. Toutes informations liées à une nouveauté, un changement, une alerte ou simplement un rappel en lien avec l'économie touristique de la destination seront relayées par une publication. Ses informations fournies par l'Office du Tourisme de Verbier ou de Bagnes font l'objet d'une *News* sur le site www.verbier.ch qu'il est possible de reprendre pour la publication sur Facebook.

Les visiteurs recherchent également de l'information concernant les activités, animations de l'Office du Tourisme ainsi que les événements qui se produisent dans la destination au moment de leur venue. Ainsi, en haute saison, une publication hebdomadaire proposera l'agenda des activités et animations de la semaine. De plus, les événements seront régulièrement communiqués sur la page. Finalement, une fois par semaine, une activité de la destination en fonction de la météo sera mise en avant dans une publication.

Une communication sur les ambassadeurs de Verbier sera assurée. Ainsi, les informations concernant leurs performances, leur état de santé et leurs actualités seront relayés par une publication.

Les contenus help seront donc diffusés à raison une publication par jour.

Contenus *Hub* : Afin de maintenir et constamment améliorer l'image de la destination dans l'esprit des gens, des images illustrant la destination ou une activité seront postées de manière hebdomadaire. Ces contenus seront soit créés par Verbier Promotion soit repris d'autres utilisateurs et sélectionnés de sorte qu'ils correspondent à la ligne graphique de l'identité de Verbier. Pour cela, une veille des CGU devra être assurée de manière quotidienne.

Les ambassadeurs de Verbier réalisent un certain nombre de contenus vidéos et photos autour de leurs activités et dans lesquels ils mettent en avant la destination. Ces contenus seront systématiquement diffusés sur la page de Verbier. Les publications seront planifiées et coordonnées avec les ambassadeurs en question ou leur manager. D'autres actions peuvent également être menées en collaboration avec les ambassadeurs tels que des concours.

Les contenus Hub seront ainsi diffusés à raison d'une à trois publications par semaine.

Contenu *Hero* : Pour ces types de contenus, des événements et moments majeurs de la destination doivent être identifiés sur lesquels des formats de vidéos spécifiques seront créés. Il s'agira pour l'année 2020 des suivants :

- Xtreme de Verbier, 25 ans de l'événement;
- Lancement de la saison estivale;
- Verbier E-bike Festival;
- Bagnes Capitale de la Raclette – Swiss Cheese Awards;
- Lancement de la saison hivernale;
- Autre événements ou moments possible dans l'année;

De plus, de manière à amplifier l'impact de ces vidéos, elles pourront être publiées sur les autres canaux définis dans des formats adaptés et un budget peut être déployé pour *booster* les publications.

Ces types de contenus sont créés et diffusé à raison de cinq à dix publication par année.

Instagram

Avec plus de 40'000 *followers*, la communauté de la page Instagram Verbier est conséquente. Outre le fait que cette plateforme soit fortement utilisée par les marchés ciblés, à l'exception de la Chine, il va de soi de continuer l'activité sur ce canal.

Cibles

Par ce canal axé sur le visuel, l'objectif est de développer la notoriété de la destination autour d'image de paysages et d'actions. Ainsi, il permet de communiquer auprès des profils types suivants : Le sportif et l'aventurier. De plus, par ce canal les marchés ciblés sont le Royaume-Uni, la France, Bruxelles, le Luxembourg, la Scandinavie, les États-Unis le Canada et le Brésil.

Contenu

Dans la continuité de ce qui a été publié dans le courant de cette année 2019, le contenu vidéo et photo respectera la ligne graphique actuelle. Il s'agit d'images mettant en avant un sujet en action dans la grandeur du paysage, respectant un panel de couleurs lié à la saisonnalité.

Les contenus ayant générés le plus d'engagement en 2019 sont des images mettant en scène la station de Verbier avec ces chalets. Ce type de contenu sera publié régulièrement.

Les *CGU* publiés avec le #Verbier et répondant également à la ligne graphiques seront régulièrement repris.

Dans le but de communiquer sur l'événement phare de l'hiver, les 25 ans de l'Xtreme de Verbier, l'accent sera mis sur les contenus de ski et snowboard freeride, notamment avec des *Gopro run* majoritairement appréciés par cette audience.

Les publications seront diffusées à raison de trois à cinq publications par semaine.

Stories : Les événements et moments phares de la destination seront relayés en story et la participation de l'audience sera requise par des sondages, questionnaires et autres possibilités offertes par Instagram. Ces actions peuvent être assurées par un collaborateur de Verbier Promotion. Elles peuvent également être coordonnées avec les ambassadeurs de la destination, sous forme de *takeover* du compte Instagram.

Les recherches effectuées dans le cadre de ce travail ont démontré que les *stories* de type *Behind the scenes* sont très appréciées des utilisateurs d'Instagram. Ils permettent d'humaniser l'entreprise, de ce fait, les utilisateurs peuvent plus facilement s'identifier à la marque ou à la destination (Pellerin, 2017). Ainsi, des *stories behind the scenes* seront réalisées lors des voyages de presse ainsi que lors d'actions telles que des shooting photo ou vidéo organisés dans le cadre de la promotion de la destination ainsi que lors de l'organisation de divers événements.

Twitter

Il ressort de l'analyse Benchmark, que cinq sur les six destinations faisant objet de l'analyse sont actives sur la plateforme Twitter. Quatre de ces destinations le sont de manière quotidienne. Il est donc primordial d'assurer une présence quotidienne sur cette plateforme, afin de ne pas être cannibalisé par les destinations concurrentes présentes sur ce réseau social. Ce qui se distingue de l'utilisation de cette plateforme par rapport aux autres plateformes est la publication d'articles de presse liés à la destination. En effet, Twitter permet d'orchestrer les campagnes de relation publique digitales, afin de faire émerger son actualité comme un sujet d'intérêt (Cordina & Fayon, 2013).

Cibles

Twitter est fortement sollicité dans les marchés cible de Verbier, à l'exception de la Chine, notamment au Royaume-Uni ainsi que en Suède où il est le second réseau social le plus utilisé après Facebook. Entant qu'outil de *microblogging*, toutes les thématiques peuvent être abordées sur Twitter. De ce fait, l'outil permettra de communiquer auprès des cinq profils types définis qui sont : le sportif, l'aventurier, le branché, l'épicurien ainsi que le VIP.

Contenu

Les articles de presse mettant en avant la destination et susceptibles d'intéresser l'un des cinq profils types seront systématiquement publiés.

Les publications des utilisateurs, influenceurs et journalistes mentionnant et illustrant la destination seront retweetées.

À l'instar de Facebook, les nouveautés et actualités de la destination seront communiquées sur cette plateforme. Les publications pourront être directement publiées sur les deux canaux respectifs.

Sur cette plateforme, les tweets et retweets peuvent être effectués jusqu'à plusieurs reprises par jour. En effet plus le nombre de messages postés par jour est important, plus le nombre de retweets globaux sera grand.

Pinterest

En observant le tableau *Statistiques des réseaux sociaux par marché cible* (cf. p.21), il ressort que Pinterest est le second réseau social le plus utilisé après Facebook, en France, en Belgique ainsi qu'aux Etats-Unis. Parmi les différents usages de la plateforme, ce qui ressort le plus souvent est le fait de planifier des moments de vie, tels que des voyages (Hootsuite, 2019). En effet, le voyage est plus populaire sur Pinterest que sur les plateformes telles que Facebook et Twitter, les photos aident le consommateur à décider où il souhaite se rendre lors de ses prochaines vacances (Tourismtiger). De plus, la moitié des destinations faisant objet de l'analyse benchmark sont actives de manière régulière sur cette plateforme.

Cibles

D'après Statista, en 2019, 79.5% des utilisateurs de Pinterest sont des femmes (cité dans Sproutsocial, 2019). Ainsi, les cibles visées par cette plateforme seront essentiellement des femmes, correspondants aux profils types suivants : branchées, épicurien ainsi que VIP. Les marchés visés sont le Royaume-Uni, la France, Bruxelles, le Luxembourg, la Scandinavie, les États-Unis le Canada et le Brésil.

Contenu

Pinterest est une plateforme très puissante pour rediriger le trafic vers un site web afin de promouvoir des publications sur un blog (Sproutsocial, 2019). Afin de générer des *leads* touristiques, il est conseillé de créer du contenu de blog utile et instructif pour l'audience, qui est relayé sur Pinterest au travers de magnifique images, redirigeant directement sur l'article de blog en question.

Les articles de blog existants sur le site www.verbier.ch pourront être repris et de nouveaux contenus rédactionnels seront créés régulièrement afin d'alimenter la section blog du site. Au travers ses articles de blog, l'objectif est de donner aux lecteurs des *tips* sur la destination afin de l'aider à planifier son voyage, c'est le cas des articles "Meilleurs spots de déjeuner pour la fin de l'été" et "Les cinq plus belles ascensions dans la région" déjà disponible sur le site internet de Verbier.

Ces articles seront illustrés par des images de haute qualité, attirant l'attention au premier regard. Elles devront être intégrées de manière discrète du logo de Verbier. Si un texte est ajouté à l'image, il est conseillé de le faire apparaître en gros caractères en haut ou au milieu de l'image (Spoutsocial, 2019).

Afin de classer ses contenus par thématiques des tableaux seront créés par activités et par profils types.

Les publications sur ce canal peuvent être effectuées jusqu'à plusieurs reprises par jour.

WeChat

Afin de respecter la volonté de positionner Verbier sur le marché chinois en tant que destination hivernale premium et dans le but d'amplifier les actions menées dans ce sens, notamment à l'aide du mandat Longlong Li, et de l'organisation de Fam Trip, il va de soi d'assurer une présence de Verbier sur au moins un réseau social chinois.

Outre le fait que Verbier Promotion dispose déjà d'un compte sur cette plateforme, effectuer des actions de visibilité sur WeChat fait sens puisque, selon Marketing Chine, il s'agit de l'un des réseaux sociaux les plus populaires de Chine et qu'il a un fort potentiel marketing (2013).

Cible

Le marché essentiellement ciblé par les actions menées sur cette plateforme est la Chine. Pour ce marché le profil type identifié est le VIP souhaitant pratiquer le ski en tant que débutant et accordant un intérêt particulier pour le point de vue culminant de la destination : le Mont-Fort.

Contenu

Contenu à privilégier sur WeChat sera notamment du contenu Hub, illustrant les points d'intérêt de ce marché. Ainsi, le Mont-Fort et ses panoramas, les boutiques de luxes, les activités *Kando event*, ainsi que le W hôtel Verbier et le Chalet d'Adrien seront des thématiques à mettre régulièrement en avant au travers d'images et de vidéos.

Les publications sur ce canal seront diffusées deux à quatre fois par mois dans un premier temps. Cet hiver 2019-20, il s'agira d'une période pilote pour les actions effectuées sur WeChat afin d'évaluer le niveau d'engagement de ce marché et de réorienter la stratégie pour les saisons suivantes.

YouTube

Cette plateforme sera utilisée comme hébergeur des contenus vidéos produits par Verbier Promotion et n'est donc pas considéré comme un réseau social en quête d'interaction. Tous les types de contenus, destinés aux réseaux sociaux cités précédemment et au site web de Verbier seront publier dans un premier temps sur YouTube.

6.1.4. Langues des publications

La plateforme Facebook offre la possibilité de créer des publications en différentes langues. Ainsi, toutes les publications sur ce canal devront être au minimum retranscrit en français et en anglais. Instagram n'offre pas cette particularité et de ce fait, les textes d'accroches ne seront proposés qu'en anglais. Sur Twitter, les Tweet informatifs identiques aux publications Facebook seront également retranscrit en anglais et en français. Les tweets concernant des articles de presse et autres revues seront fait en français pour les articles francophones et en anglais pour toutes les autres langues utilisées dans ces articles. Sur Pinterest, il est conseillé de communiquer en anglais. Lorsque le lecteur sera redirigé vers l'article de blog, il aura la possibilité de le lire en français ou en anglais. Finalement, il est fortement conseillé de communiquer sur WeChat principalement en chinois. De ce fait, le collaborateur chinois Longlong Li pourra prendre la mains sur ce réseaux social durant toute la période de son mandat.

6.2. Définition de la stratégie d'analyse des performances

Différente possibilité s'offre aux destinations et aux entreprises lorsqu'il s'agit d'analyser les performances des actions entreprises sur les réseaux sociaux.

Parmi les solutions existantes, il y a la possibilité de mandater une agence de communication digitale externe à l'entreprise. Cette méthode nécessite des moyens financiers importants, mais garanti un travail de qualité et l'assurance d'une régularité.

Lorsque l'entreprise souhaite gérer ces tâches à l'interne, il y a la possibilité d'effectuer un rapport en relevant les performances de manière manuelle comme c'est le cas pour la destination de Crans-Montana qui relève de manière hebdomadaire dans un rapport les KPI définis qui sont : le nombre d'abonnés sur leurs pages Facebook, Instagram et YouTube, le nombre de publications et le taux d'engagement des publications (G. Berisha, Adjointe Communication à Crans-Montana Tourisme & Congrès, communication personnelle, 2 novembre 2019).

Finalement, lorsque l'entreprise souhaite gérer ces tâches à l'interne et dispose d'un certain budget, la solution qui permet de regrouper l'ensemble de la gestion des réseaux sociaux est d'opter pour un outil de gestion des réseaux sociaux. C'est le cas de la destination La Clusaz, qui dispose d'un abonnement sur l'outil Agora Pulse lui permettant un suivi quotidien de l'évolution des KPI définis. Ils sont notamment attentifs à l'évolution du nombre d'abonnés de leurs différentes pages, du taux d'engagement sur les publications, de la portée des publications, du taux de clic lorsque les publications contiennent un lien vers leur blog (P. Aubert, Community Manager à SEMML La Clusaz, communication personnelle, 3 novembre 2019).

6.2.1. Objectifs de l'analyse des performances

En mettant en place une stratégie d'analyse des performances, l'objectif est dans un premier temps de mesurer régulièrement l'évolution des KPI sélectionnées pour connaître la progression réelle induite par les actions entreprises. Dans un second temps, l'objectifs est de générer des rapports mensuels permettant de garder une preuve de la progression et également les faire paraître dans le rapport de gestion de l'entreprise.

6.2.2. Identification des indicateurs de performances

Les indicateurs sélectionnés pour le suivi des performances répondant à l'objectif défini de visibilité sont : les *reach* et les impressions

Concernant l'objectif d'engagement, l'indicateur à surveiller est le taux d'engagement des publications ainsi que les commentaires.

Finalement, afin de suivre les performances en termes d'acquisition, les indicateurs à suivre sont les suivants : L'évolution du nombre de fans, followers ou abonnés en fonction des différentes plateformes et le taux de clics sur les liens redirigeant vers le site web.

6.2.3. Collecte et analyse des données

Lorsqu'il s'agit d'une évaluation relative à la progression des KPI, le rythme d'évaluation peut varier selon les KPI identifiés, cependant une mesure mensuelle semble être un bon rythme moyen (Amidou, 2012, p.143). Des rapports seront ainsi générés chaque mois.

Outil sélectionné et actions à mener

Suite à la définition des canaux sur lesquels Verbier devra communiquer à l'avenir, ainsi que les principaux indicateurs de performances à surveiller afin de progresser en vue des objectifs de communication, la méthode recommandée dans ce travail est l'utilisation d'un outil de gestion des réseaux sociaux. Parmi les nombreux outils existants, celui le plus adapté à la pratique de Verbier Promotion et recommandé à l'issu de ce travail est l'outil *Hootsuite*.

Hootsuite permettra la prise en charge des comptes Facebook, Instagram, Twitter ainsi que Pinterest et YouTube, ce qui n'est pas le cas de tous les outils proposés. De plus, il permet d'évaluer tous les KPI définis dans cette stratégie ainsi que d'en générer des rapports. Ces rapports seront créés de manière mensuelle et permettront l'analyse de la progression des

performances à long terme. Ils pourront notamment être repris dans les rapports de gestion annuels de l'entreprise.

Hootsuite permettra également d'effectuer de la veille concurrentielle ainsi que de la veille de marché. L'outil contribuera notamment à la stratégie de publication de CGU puisqu'il permettra d'avoir un aperçu de tous les contenus publiés avec le #Verbier et pouvant être relayés sur Instagram ainsi que tous les articles de presse pouvant être relayés sur Twitter.

Abonnement

Dans le cas où un collaborateur serait responsable de l'ensemble des réseaux sociaux au sein de Verbier Promotion, l'abonnement "Professional" proposé par Hootsuite serait idéal. Celui-ci permet de gérer dix profils de médias sociaux à la fois pour un coût de € 25.- par mois. Cependant seul un utilisateur peut être pris en charge.

Dans le cas où plusieurs collaborateurs seraient actifs sur les différents réseaux sociaux, comme c'est le cas actuellement, l'abonnement "Team" serait plus adapté. Celui-ci permet à trois utilisateurs distincts de gérer la plateforme et permet la gestion de 20 profils de réseaux sociaux différents pour un coût de € 109 par mois.

7. Conclusion

7.1.1. Résultats de l'étude

Dans un premier temps, cette étude a permis de démontrer l'indispensabilité des réseaux sociaux dans la communication d'une entreprise. Ils font partie intégrante de la stratégie de communication de toutes organisations et permettent de répondre aux objectifs stratégiques globaux de celles-ci. Les réseaux sociaux sont d'autant plus importants dans le secteur touristique puisqu'ils permettent tant aux hôtes de trouver rapidement l'information dont ils ont besoin, tant aux OGD de renforcer l'image de la destination dans les esprits des gens et de la positionner selon les objectifs définis.

Dans un second temps, l'étude a permis d'identifier l'importance d'une stratégie des réseaux sociaux bien définie et de l'importance de chacune de ses étapes, de la définition des objectifs à l'analyse des performances. En effet, la définition des cibles, le choix des canaux et la manière de communiquer sur chaque canal sont des éléments indissociables d'une stratégie efficace. De plus, il ressort de ce travail que l'utilisation des différents réseaux sociaux est spécifique à chacun. Certains demandent un travail accru sur le visuel, d'autres impliquent un travail de veille sectorielle constant et d'autres nécessitent une création de contenus visuels et rédactionnels régulière.

Finalement, ce travail s'est penché sur l'importance de l'analyse des performances d'une stratégie des réseaux sociaux. En effet, observer la progression des indicateurs pour chaque objectif défini permet d'avoir une vue d'ensemble des performances et ainsi d'améliorer constamment ses actions.

7.1.2. Recommandations

À la suite de cette étude, il est recommandé à Verbier Promotion d'orienter sa stratégie sur cinq réseaux sociaux distincts qui sont : Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest ainsi que WeChat. De ce fait, il est nécessaire qu'au minimum au collaborateur soit en charge des réseaux sociaux à un taux de travail de 100%. De plus, afin de regrouper les efforts de gestion, d'analyse et de veille des réseaux sociaux, un outil tel que Hootsuite est fortement conseillé.

Pour chacun des canaux recommandés, ce travail propose les types de contenus à privilégier selon les cibles identifiés pour chaque canal. Il ressort notamment que Verbier Promotion doit augmenter sa production de contenus rédactionnels de sorte de créer des articles de blog

instructifs sur la destination ainsi que des visuels attractifs afin de relayer ces articles sur Pinterest. En effet, il est judicieux de bâtir une présence sur ce canal sur lequel certains concurrents ont déjà fait leur place. Ces contenus permettront également d'alimenter Facebook et Twitter.

En termes de contenu, il est recommandé dans un premier temps de maintenir le rythme de production des contenus *Hero* effectués jusqu'à présent. En effet, ces contenus permettent de promouvoir les moments forts de la destination à un large public et ainsi de consolider l'image de la destination. Dans un deuxième temps, il ressort que le partage de CGU est fondamental puisque ces contenus sont les plus considérés par le client qui se trouve en phase de planification de voyage.

Finalement, en vue de la variabilité de la clientèle à Verbier selon la saisonnalité et de l'évolution de l'offre, il est conseillé de définir des nouveaux objectifs en début de chaque saison estivale et hivernale.

7.1.3. Limites de l'étude

La stratégie des réseaux sociaux définie dans ce travail ne prend pas en compte l'intégralité de l'articulation *Paid / Owned / Earned Media* (cf. p. 14) exposées dans la revue littéraire. En effet, la publicité payante pouvant être intégrée sur les réseaux sociaux tels que du *Display* et du *Retargeting* est englobée dans les campagnes de communication et ainsi gérée de manière dissociée. De plus, l'aspect budgétaire n'est pas pris en compte dans ce travail dans le but de faciliter la compréhension de celui-ci.

Cette étude se base sur les profils types de consommateurs ainsi que les marchés cibles. Dans le cas où la stratégie globale de la destination se verrait modifiée et que de nouveaux objectifs seraient définis, le choix des canaux et des contenus nécessiteront d'être repensés. Si par la suite, Verbier Promotion souhaite se pencher sur des consommateurs plus jeunes, les principaux canaux sur lesquels il sera judicieux de se pencher sont Tiktok et SnapChat qui se situent tous les deux au centre du panorama des réseaux sociaux 2019 (annexe 1).

De plus, les difficultés prédominantes liées au fonctionnement du site internet www.verbier.ch ne permettent pas la vente de produits et de ce fait, limitent les actions possibles sur les réseaux sociaux. En effet, la promotion de produits touristiques n'est ainsi pas envisagée.

Le domaine du numérique et les plateformes de communication sont en constante progression. Dès lors, ce travail se limite aux possibilités offertes en 2019 par les réseaux sociaux existants. Il est nécessaire de se tenir constamment informé de la progression de ceux-ci, de l'émergence de nouvelles plateformes ainsi que des nouvelles tendances et ainsi faire évoluer la stratégie dans ce sens.

Afin de compléter le présent document, il serait intéressant par la suite d'analyser les moyens financiers, humains et technologiques déployés pour la gestion des réseaux sociaux par les destinations alpines concurrentes.

Pour aller plus loin, ce travail pourrait également être complété par une stratégie digitale globale, incluant les campagnes payantes et la gestion globale des sites internet de Verbier.

8. Liste des références

- Amidou L. (2012). *Marketing des réseaux sociaux*. Mayenne : Imprim'vert
- Bathelot, B. (2016, avril). Définition : Benchmark. Récupéré sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/Benchmark/>
- Cavazza, F. (2019). *Panorama des médias sociaux 2019*. Récupéré sur <https://fredcavazza.net/2019/05/12/panorama-des-medias-sociaux-2019/>
- Cordina, Paul, et David Fayon. (2013). *Community management : Fédérer des communautés sur les médias sociaux*. Montreuil : Pearson.
- DeGennaro, T. (2019). *10 Most Popular Social Media Sites in China (2019 Updated)*. Récupéré sur <https://www.dragonsocial.net/blog/social-media-in-china/>
- Dupin A. (2011). *Communiquer sur les réseaux sociaux guide pratique*. France : Imprimerie Chirat
- Harouel, M. (2017, 16 mai). *Quels sont les meilleurs KPI à suivre pour vos réseaux sociaux?*. Récupéré sur <https://www.powertrafic.fr/meilleurs-kpi-reseaux-sociaux/>
- Hootsuite. (2019, février). *23 Pinterest Statistics That Matter to Marketers in 2019*. Récupéré sur : <https://blog.hootsuite.com/pinterest-statistics-for-business/>
- Jézéquel, B. & Gérard, P. (2016). *La Boîte à outils du Responsable Communication*. Paris : Dunot
- Kallas, P. (2019, août). *Top 15 Most Popular Social Networking Sites and Apps [2019]*. Récupéré sur <https://www.dreamgrow.com/top-15-most-popular-social-networking-sites/>
- Keegan, B. J., & Rowley, J. (2017). Evaluation and decision making in social media marketing. *Management Decision*, 55(1), 15-31. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0450>
- Kiráľová, A., & Pavlíčka, A. (2015). Development of Social Media Strategies in Tourism Destination. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 358-366. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1211>

Lemire, A. (2018, 28 mai). Tourisme: les réseaux sociaux, nos nouveaux guides de voyage. Récupéré sur <https://www.powertrafic.fr/tourisme-reseaux-sociaux-guides-voyage/>

M. De Groen. (2017, août). *Hub, Hero and Hygiene in digital marketing*. Récupéré sur <https://www.marcodegroen.com/hub-hero-and-hygiene-in-digital-marketing/>

Marketing Chine. (2013, juillet). Top 10 des réseaux sociaux en Chine. Récupéré sur : <http://www.marketing-chine.com/communication-en-chine/les-10-reseaux-sociaux-les-plus-utilises-de-chine>

Mezian, K. (2017, juin). *KPI ou comment piloter et mesurer ses actions digitales ?*. Récupéré sur : <https://www.journalducsm.com/KPI/>

Munar, A. M. (2012). Social Media Strategies and Destination Management. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/15022250.2012.679047>

Oneupweb. (2016, mars). *A Look at Earned, Owned & Paid Media*. Récupéré sur <https://www.oneupweb.com/blog/paid-media/a-look-at-earned-owned-paid-media/>

Pellerin, C. (2017, mars). 6 types de contenus efficaces sur Instagram. Récupéré sur <https://www.pellerin-formation.com/6-types-de-contenus-efficaces-sur-instagram/>

Sproutsocial. (2019, avril). Pinterest content tips to help you create the perfect pin. Récupéré sur <https://sproutsocial.com/insights/pinterest-content-tips/>

Sproutsocial. (2019, mai). *10 Pinterest statistics marketers must know in 2019*. Récupéré sur : <https://sproutsocial.com/insights/pinterest-statistics/>

Statista Research Department. (2019, septembre). *Number of social media users in China 2017-2023*. Récupéré sur : <https://www.statista.com/statistics/277586/number-of-social-network-users-in-china/>

Tafveez, M. (2017). Role of Social Media in Tourism: A Literature Review. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, V(XI), 633-635. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2017.11099>

Think with Google. (2015, octobre). *Creator Playbook for Brands : Discover best practices and strategies to build your YouTube audience*. Récupéré sur <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/youtube/build-a-content-plan/>

Timson, E. (2016, 9 août.). Help hub hero: a guide to segmenting your content marketing. *BusinessWest*. Récupéré sur <https://www.businesswest.co.uk/blog/help-hub-hero-guide-segmenting-your-content-marketing>

Tourismtiger. (). Why Pinterest is the best online marketing channel for the travel industry. Récupéré sur : <https://www.tourismtiger.com/blog/why-pinterest-is-the-best-online-marketing-channel-for-the-travel-industry/>

Truphème, S. & Gastaud, P. (2017). *La boîte à outils du Marketing digital*. Malakoff : Dunod

9. Déclaration de l'auteur

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'T Broch', with a stylized, cursive script.

Tanja Broch