



HAL
open science

La création d'une nouvelle offre de service : un moyen de diversifier les clients ainsi que de créer de la valeur et de l'attractivité pour la marque. Approche et regard critique de la stratégie de l'océan bleu par son application en TPE

Manon Dubois

► **To cite this version:**

Manon Dubois. La création d'une nouvelle offre de service : un moyen de diversifier les clients ainsi que de créer de la valeur et de l'attractivité pour la marque. Approche et regard critique de la stratégie de l'océan bleu par son application en TPE. Gestion et management. 2019. dumas-02355182

HAL Id: dumas-02355182

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02355182v1>

Submitted on 8 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage

La création d'une nouvelle offre de service : un moyen de diversifier les clients ainsi que de créer de la valeur et de l'attractivité pour la marque.

Approche et regard critique de la stratégie de l'océan bleu par son application en TPE.

Présenté par : Manon DUBOIS

Entreprise d'accueil : E-City Chauffeur Ltd, Edimbourg, Ecosse.

Date de stage : du 01/04/2019 au 28/06/2019

Tuteur entreprise : Nicolas LOISEL

Tuteur universitaire : Philippe BERTRAND

**Master 1 en Formation Initiale.
Master Marketing-Vente
2018 - 2019**



E-CITY
— CHAUFFEUR —



La création d'une nouvelle offre de service :
un moyen de diversifier les clients ainsi que de créer de la
valeur et de l'attractivité pour la marque.

Approche et regard critique de la stratégie de l'océan bleu
par son application en TPE.



MÉMOIRE DE STAGE

Présenté par Manon DUBOIS
Entreprise d'accueil : E-City Chauffeur Ltd

Tuteur entreprise : Nicolas Loisel
Tuteur IAE : Philippe Bertrand

Master 1 en Formation Initiale
Master Marketing-Vente
Année 2018-2019

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

L'explosion des offres de services touristiques atteint presque son paroxysme en Ecosse et dans le monde, tant les produits ou services de substitution sont nombreux. L'offre de circuits guidés est saturée en Ecosse et ne parvient plus à séduire de nouveaux consommateurs face à des différenciations trop ressemblantes et à des offres de circuits trop homogènes. Mais alors, face à ces défaillances de marché, comment redonner de l'attractivité et de la valeur à son offre et à sa marque pour agrandir son nombre de clients potentiels et effectifs ? La stratégie de l'océan bleu, détaillée par W. CHAN KIM et R. MAUBORGNE dans leur livre "Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques ?" permet, en partie, de répondre à cette problématique. A travers la création d'une nouvelle offre de service (le *(Day)tour surprise*) au sein de l'entreprise E-City Chauffeur, nous montrerons en quoi la stratégie de l'océan bleu était attrayante pour cette TPE, si elle s'est avérée efficace et s'il elle a pu être facilement applicable. La première partie s'adonne à l'aspect théorique de la stratégie de l'océan bleu à travers une approche critique. Une seconde partie, plus opérationnelle, détaille l'innovation-valeur créée et sonde sa perception de valeur auprès des consommateurs via une étude de marché, quand une troisième partie vise à émettre les possibles répercussions de cette nouvelle offre sur la communication, la marque et la gamme d'E-City Chauffeur. (250 mots environ)

ABSTRACT

The explosion in tourism service offers is almost at its peak in Scotland and around the world, as there are so many alternative products or services. The offer of guided tours is saturated in Scotland and no longer succeeds in attracting new consumers in the face of too similar differentiations and too homogeneous offers of tours. But then, in the face of these market failures, how can you restore the attractiveness and value of your offer and brand to increase your number of potential and actual customers? The Blue Ocean Strategy, detailed by W. CHAN KIM and R. MAUBORGNE in their book "Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant", partly addresses this issue. Through the creation of a new service offer (the *(Day)tour surprise*) within the company E-City Chauffeur, we will show how the blue ocean strategy was attractive for this little company, whether it proved effective and whether it could be easily applied. The first part deals with the theoretical aspect of the blue ocean strategy through a critical approach. A second part, more operational, details the value-innovation created and probes its perception of value among consumers through market research; while a third part aims to highlight the possible repercussions of this new offer on communication, on the brand and the range of E-City Chauffeur. (225 mots environ)

MOTS CLÉS : stratégie océan bleu, innovation, innovation-valeur, nouvelle offre, services, étude de marché, extension de marque, gamme, approche critique, blue ocean strategy, innovation, value-innovation, new offer, services, market research, brand expansion, range, critical eye.

REMERCIEMENTS

Mes plus sincères remerciements s'adressent tout d'abord à Monsieur Philippe BERTRAND, qui, en qualité de tuteur IAE pour ce mémoire de Master 1, a su user de sa compréhension lorsque je rencontrais des situations difficiles. Par son recul extérieur et par son expérience professionnelle et universitaire, il a su m'aider pour la structuration de mes missions en entreprise ainsi que dans la rédaction de ce mémoire.

Plus généralement, je souhaite également remercier l'ensemble de l'équipe universitaire du Master 1 Marketing-Vente de Grenoble IAE, dont la qualité de l'enseignement fourni n'a pu que m'aider à mieux appréhender la rédaction de ce mémoire ainsi que cette expérience professionnelle supplémentaire en marketing stratégique et opérationnel. Les méthodologies et les notions enseignées m'ont grandement invité à me documenter et à approfondir des thématiques essentielles pour le marketing d'aujourd'hui et de demain, notamment au niveau de l'innovation, du comportement du consommateur et des questionnements autour de la valeur du produit.

Mes chaleureux remerciements s'adressent également à Nicolas LOISEL, CEO d'E-City Chauffeur et tuteur d'entreprise lors de ce stage. Mon recrutement avait une importance toute particulière dans un contexte de remise en question des offres de l'entreprise. Malgré un manque de moyen financier pour la réalisation de mes missions, j'espère avoir pu apporter ma créativité, des idées neuves et applicables dans le futur, ainsi que des conseils stratégiques utiles.

Nicolas, merci pour ton accueil et ta confiance lors de ce stage. Même si ta charge importante de travail nous empêchait parfois d'échanger et de débattre sur de nouvelles actions et missions, cela a pu me permettre de développer davantage ma prise de décision et d'initiative, ainsi que de nouvelles compétences managériales. Ton écoute et ton non-jugement m'ont également permis d'accroître ma créativité et de proposer des idées bien moins conventionnelles, chose que je n'aurais peut-être pas pu expérimenter dans une plus grande structure, ni même peut-être ailleurs en Ecosse.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des personnes que j'ai pu rencontrer lors de mon séjour en Ecosse. Qu'elles soient assimilées au réseau professionnel ou bien qu'elles soient de l'ordre plus personnel, elles ont été de puissants vecteurs de discussions, d'échanges et d'épanouissement. Finalement, elles ont aussi contribuées à ce mémoire en me faisant réfléchir tout particulièrement sur la problématique croissante du tourisme vert et des pratiques marketing s'y référant, ou bien encore sur l'appréhension culturelle, économique et politique de l'Ecosse.

Cette expérience professionnelle à l'étranger, m'aidera, j'en suis convaincue, à mieux appréhender mon année de Master 2 en Ingénierie Marketing des Marques et à acquérir les savoirs-êtres et les savoirs-faires d'un bon chef de produit. Merci à tous, une dernière fois, pour vos contributions.

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION | 15 |
| PARTIE 1 - L'APPLICATION DE LA STRATÉGIE DE L'Océan BLEU À UNE TPE SUR LE MARCHÉ DES CIRCUITS GUIDÉS EN ECOSSE | 18 |
| CHAPITRE 1 – POURQUOI APPLIQUER UNE STRATÉGIE D'Océan BLEU CHEZ E-CITY CHAUFFEUR ? | 19 |
| I. <i>Les différentes typologies d'innovation face à la stratégie de l'océan bleu : quelles différences ?</i> | <i>19</i> |
| II. <i>L'innovation-valeur, coeur de la stratégie de l'océan bleu, utilisée pour le (day)tour surprise</i> | <i>22</i> |
| CHAPITRE 2 – LES PRÉMISSSES D'APPLICATION DE LA STRATÉGIE DE L'Océan BLEU : MÉTHODES ET CONCEPTS APPLIQUÉS À E-CITY CHAUFFEUR | 25 |
| I. <i>La construction d'une offre innovation-valeur basée sur les outils de la stratégie océan bleu</i> | <i>25</i> |
| II. <i>La stratégie entamée est-elle efficiente et bien construite ?</i> | <i>28</i> |
| PARTIE 2 - L'ÉLABORATION OPÉRATIONNELLE DE LA NOUVELLE OFFRE DE SERVICE : LE CONCEPT DU (DAY)TOUR SURPRISE | 33 |
| CHAPITRE 3 – LE (DAY)TOUR SURPRISE, UN SERVICE AVANT TOUT DÉTERMINÉ PAR LES 7P | 34 |
| I. <i>LE PRODUIT (DAY)TOUR SURPRISE</i> | <i>34</i> |
| II. <i>LE PRIX DE L'OFFRE DE SERVICE, UNE PROBLÉMATIQUE À MODULER</i> | <i>35</i> |
| III. <i>LA COMMUNICATION, VECTRICE D'ATTRACTIVITÉ ET DE CONFIANCE</i> | <i>37</i> |
| IV. <i>LA DISTRIBUTION, UN OUTIL PUISSANT POUR DIVERSIFIER SA CLIENTÈLE</i> | <i>38</i> |
| V. <i>LES PERSONNES : SANS CLIENT, PAS DE SERVICE !</i> | <i>38</i> |
| VI. <i>LE PROCESSUS, GAGE DE QUALITÉ ET D'EXPERTISE</i> | <i>39</i> |
| VII. <i>LES PREUVES ET L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE, VECTEURS DE SATISFACTION</i> | <i>39</i> |
| CHAPITRE 4 – TESTER L'OFFRE AUPRÈS DU MARCHÉ POTENTIEL POUR ENTREVOIR DES MODIFICATIONS | 40 |
| I. <i>L'élaboration et l'envoi d'une étude quantitative</i> | <i>40</i> |
| II. <i>Analyses des résultats et améliorations à apporter à l'offre</i> | <i>42</i> |
| PARTIE 3 - SUITE AU LANCEMENT DU (DAY)TOUR SURPRISE, QUELS RISQUES POUR LA MARQUE ET LA GAMME ET QUELLES MODIFICATIONS OPÉRATIONNELLES À ENVISAGER ? | 47 |
| CHAPITRE 5 – LES RÉPERCUSSIONS STRATÉGIQUES POSSIBLES DU LANCEMENT | 48 |
| I. <i>Se prémunir des risques sur la marque</i> | <i>48</i> |
| II. <i>Et quid des rapports avec la gamme des circuits ?</i> | <i>50</i> |
| CHAPITRE 6 – ENVISAGER EN PARALLÈLE DES RÉPERCUSSIONS OPÉRATIONNELLES | 52 |
| I. <i>Créer une relation post-service favorable à la constitution d'une communauté de consommateurs et d'une fidélité</i> | <i>52</i> |
| II. <i>Entretenir sa différenciation en sondant la qualité du service délivré</i> | <i>54</i> |
| III. <i>DÉVELOPPER UN PLAN DE COMMUNICATION ORIGINAL POUR ATTIRER UNE CLIENTÈLE AU(DAY)TOUR SURPRISE</i> | <i>55</i> |
| CONCLUSION | 58 |

AVANT-PROPOS

L'histoire d'E-City Chauffeur et de ses symboles

E-City Chauffeur¹ a été créée en 2017 à Edimbourg. Le 26 septembre, elle fêtera ses 2 ans d'existence sur le marché des circuits guidés touristiques et sur le marché des transferts privés écossais. Originellement, l'entreprise proposait d'effectuer des transferts privés et haut de gamme entre l'aéroport d'Edimbourg et le centre ville. Pour mettre à bien son offre, E-City Chauffeur effectue ce service avec un véhicule de luxe et 100% électrique : une Tesla Model S. L'offre de transfert au départ de l'aéroport d'Edimbourg s'est tout d'abord étendue : les clients pouvaient alors rejoindre, en plus du centre-ville d'Edimbourg, d'autres villes écossaises telles que Glasgow, Dundee, Aberdeen, Inverness ou Perth. De ce développement est née une autre idée, celle de développer des circuits touristiques avec le même type de véhicule dans toute l'Ecosse. E-City Chauffeur est donc une entreprise dotée de deux domaines d'activité stratégique (DAS), celui des transferts aéroport-centre-ville privés et celui des excursions/circuits touristiques guidés.

Cette entreprise est le fruit de Nicolas Loisel, son dirigeant français depuis sa création. C'est au cours de ses études de littérature et d'histoire anglaise, de librairie et des sciences de l'information au Havre, qu'il part une année à Aberdeen en échange universitaire. Tombé amoureux de l'Ecosse, il voyage à travers ce pays et étudie son histoire et décidera d'y venir travailler. Tout d'abord vendeur de livres à Waterstones, il va se forger une expérience dans le secteur du tourisme en évoluant d'exécutant d'opération touristique à manager de produit et de projet touristique dans plusieurs entreprises BtoB (autrement appelées DMC pour Destination Management Company) et BtoC telles que Cashel Travel, Abbey Tours Scotland, Smoozy et PowderBeds. Suite à ces huit années d'expériences dans le secteur touristique en Ecosse, il décide de créer sa propre entreprise pour transmettre sa passion et son savoir sur l'Ecosse à ses clients.

Le logo et la baseline actuels d'E-City Chauffeur retranscrivent par ailleurs les valeurs de l'entreprise et ses inspirations.



Figure 1 : Logo d'E-City Chauffeur

¹ Pour découvrir la charte graphique de l'entreprise et en savoir plus, vous pouvez consulter son site internet en français : <https://www.e-citychauffeur.com/accueil>

Le symbole est d'origine celte et s'appelle une triquetra. Il rappelle le triptyque naturel de la terre, de l'eau et de l'air. Ces trois éléments évoquent les éléments essentiels de la nature, de l'environnement et de l'écologie. Ainsi, intégrer ce triptyque au logo était un moyen d'évoquer la dimension éthique et écologique des circuits et des transferts d'E-City Chauffeur grâce à la Tesla utilisée. Par ailleurs, le fait que ce soit un symbole celte fait automatiquement référence à l'histoire et à la culture de l'Ecosse, thème principal des circuits proposés par l'entreprise, et permet donc, indirectement, d'expliquer le service proposé. D'autre part, l'aspect circulaire permet de rappeler l'infini et le mouvement, rappelant là aussi la dimension écologique de la Tesla qui se régénère en roulant. Dans une vision cette fois plus globale, le symbole représente une roue et sa jante, servant, une fois encore, à évoquer que le circuit est effectué dans une voiture de luxe et en petit comité, mettant en exergue un de ses avantages concurrentiels. La couleur bleue permet quant à elle de rappeler l'énergie utilisée (l'électricité), mais aussi d'appeler le consommateur à être confiant envers la marque, à lui évoquer la sécurité, l'apaisement et le confort. Le bleu est également une couleur associée au rêve, au tourisme et à l'innovation, ce qui induit dans l'imaginaire du consommateur la perspective d'un voyage futur inédit et original. Le lettrage est quant à lui très droit, fin et écrit en script, ce qui évoque le luxe et l'exigence du service offert. L'anglicisme "E-" permet de rappeler le "E" d'environnement et la présence en ligne de la marque. Le mot "CITY" fait quant à lui référence aux transferts, coeur de métier originel de l'entreprise. Nous noterons également que le lettrage ressemble légèrement à celui du logo d'UBER, permettant aussi de véhiculer aux consommateurs le positionnement initial du transport de voyageurs. Enfin, le slogan d'E-City Chauffeur est "L'Ecosse en Tesla Model S". Il a une vocation descriptive et peut être déterminé comme un slogan-contrat avec une légère extrapolation (REBOUL, 1975). Il a donc un objectif d'explication et de description, face à une offre encore peu connue du grand public, mais ne présente pas d'intérêt de style, comme des allitérations, des rimes, de fonctions poétiques, etc...

[L'entreprise en quelques chiffres](#)

E-City Chauffeur a reçu un prêt gouvernemental "Virgin Start-Up" de 25 000€. En 2018, son chiffre d'affaires atteignait 52 160€ et au mois d'août de cette année 2019, un chiffre d'affaires d'environ 49 400€. L'égalisation du chiffre d'affaires par rapport à 2018 devrait être atteinte en décembre 2019. Cette année, au mois d'août, l'entreprise a déjà réalisée pas moins de 65 prestations de services en proposant 10 types de services et bientôt 11, vendus à la fois en direct et à la fois par 12 distributeurs. Le nombre de personnes travaillant dans l'entreprise est au nombre de 1, la réalisation des prestations se faisant uniquement par Nicolas LOISEL lui-même. Si certaines demandes chevauchent avec d'autres, ils les acceptent dans la mesure du possible et sous-traite la demande en prenant une commission.

Les offres proposées et la typologie des clients

Les schémas en Annexe 1² permettent de représenter les différents services offerts par E-City Chauffeur. Lorsque les prestations de service de chauffeur ou bien de circuits sont vendues par un distributeur (appelé dans le schéma BtoB), le client final n'a jamais connaissance du nom de l'entreprise. En 2018, les prestations de chauffeur représentent environ 45,4% du chiffre d'affaires. Celle des circuits guidés en distribution directe est de l'ordre de 40,11% et les prestations de circuits guidés en voiture et à pied via les distributeurs représentent environ 14,5% du chiffre d'affaires. A noter qu'en 2019, la contribution au chiffre d'affaires des ventes via les distributeurs augmentent et que l'activité chauffeur est en très forte baisse, l'entreprise souhaitant progressivement délaissier ce coeur de métier.

Si nous devons établir un persona du profil type du client d'E-City Chauffeur, il serait une femme française (ou francophone - Belgique, Suisse -) d'une cinquantaine d'année ayant une activité professionnelle très prenante. Elle serait apparentée à une CSP+ voir une CSP++. Elle voyagerait avec son mari qui a le même type de situation professionnelle (ils travaillent dans le commerce, le marketing, le droit) et parfois avec ses deux enfants. Ils viennent en vacances pour se laisser guider et profiter entièrement de leur séjour, loin de l'agitation et du stress.

Dans ce mémoire, nous nous intéresserons exclusivement aux voyageurs français, puisque mes missions étaient orientées pour ce type de consommateur. De plus, ils contribuent à plus de 70% au chiffre d'affaires d'E-City Chauffeur.

Concurrence

Nous parlerons dans ce mémoire davantage des concurrents directs dans le corpus, mais une vision globale s'impose. Pour l'offre chauffeur, les concurrents de substitution sont nombreux : taxis, transports en communs... Les chauffeurs privés le sont tout autant, mais le plus gros concurrent reste Little's, implanté dans l'ensemble du Royaume-Uni. Ce dernier n'utilise pas de Tesla. Le seul concurrent direct qui propose des offres de circuits en Ecosse et des transferts en Tesla est Ecosse EV. L'entreprise ne connaît pas ses parts de marché, mais Ecosse EV ne semble pas réaliser beaucoup de circuits et assez peu de transferts. Cette déduction a été émise suite à plusieurs discussions entre Nicolas et le dirigeant d'Ecosse EV. Les deux entreprise entretiennent des liens cordiaux et s'échangent certains clients.

Sur le marché des circuits guidés, Rabbits est un très gros concurrent mais propose des circuits à 12 personnes. De plus, le positionnement n'est pas identique à E-City Chauffeur : bien moins cher,

² Pour les visualiser, vous pouvez vous rendre à la page 69.

voyage rapide, peu d'arrêts, pas de personnalisation... D'autres entreprises aux dirigeants français tels que Hautes Terres d'Ecosse proposent des circuits similaires à Rabbies. En concurrence directe et en guidage français, aucune entreprise ne propose les mêmes offres qu'E-City Chauffeur en Tesla, sauf quelques propositions chez Ecosse EV, mais en anglais. En revanche, la majorité des itinéraires des circuits sont identiques à toutes les entreprises sur le marché, dont celles proposées par E-City Chauffeur.

Enfin, la concurrence des guides indépendants, dont le nombre fleurit d'années en années grâce entre autres au service "Expériences avec les locaux" d'Airbnb, se dénombrent en plusieurs dizaines. Il ne faut pas non plus négliger la concurrence des guides "Blue Badge" assermentés par l'Etat via un diplôme, dont la dizaine accapare les parts de marché grâce à la qualité de leur formation, mais pas forcément par leur originalité et leur pouvoir d'attention. Ils ont une demande très élevée des agences de voyages notamment.

Distributeurs, partenaires et sous-traitance

E-City Chauffeur a segmenté et démarché de nombreuses agences de voyages et de nombreux DMC³ pour pouvoir proposer son offre dans des catalogues et agrandir sa couverture de marché. Son principal distributeur est Voyageurs du Monde qui représente 31,25% de ses ventes distributeurs (en nombre de vente). Il est le deuxième en valeur avec une contribution de 2 201,7€ en 2019. Le premier distributeur en valeur est Ooh My World, une agence de voyage en ligne créée par une blogueuse française, Sophie Maulevrier, avec une contribution au chiffre d'affaires de près de 4 500€. Les deux entreprises se confient souvent des clients et entretiennent des liens étroits.

L'entreprise a également développé un réseau professionnel influent de blogueurs et de journalistes pour améliorer son référencement et sa couverture presse (guides touristiques, revues...), dont Sarah, du blog très connu French Kilt.

E-City Chauffeur sous-traite à ses partenaires pour certains circuits spéciaux (thème de l'architecture à Cobbe Tales, visites thématiques à pied d'Edimbourg à Secrets d'Edimbourg...)

Visions et accréditations futures

E-City Chauffeur prévoit de développer une plateforme en ligne permettant de regrouper plusieurs guides touristiques français et écossais, plusieurs anecdotes, des lieux insolites et inconnus du pays, des expériences luxueuses et d'aventures... Ce site aurait donc vocation à être un portail dédié au voyage en Ecosse. Il ne porterait pas le nom de l'entreprise mais serait une bonne stratégie de création de média pour y insérer ses services, mais aussi et surtout pour créer une autre forme de revenus et mieux cerner la concurrence. L'entreprise pourrait développer un système de

³ Voir la significations de cette abréviation dans le Glossaire p67.

rémunération via des abonnements, où les abonnés pourront bénéficier d'une mise en avant sur sa plateforme et par un référencement pertinent, ou encore par la publicité.

Nicolas LOISEL envisage également de développer ses accréditations. Possédant déjà le label Green Tourism niveau Gold, il compte passer un diplôme de guide pour être référencé Blue Badge, et pouvoir ainsi augmenter la confiance des futurs clients envers son service tout en pouvant, légalement, augmenter ses tarifs.

Précisions sur la nouvelle offre - Le (Day)tour surprise

Le *(Day)tour surprise* est la nouvelle offre qu'E-City Chauffeur souhaiterait commercialiser. Nous en parlerons davantage dans le corpus de ce mémoire, mais avant d'entamer votre lecture et pour vous faciliter la compréhension de la première partie de ce mémoire, une explication concise du concept est à envisager.

Ainsi, le *(Day)tour surprise* est une offre qui permet d'appréhender le voyage autrement, de manière alternative et de façon originale. Face au constat du tourisme de masse, de la pollution engendrée par celle-ci et des impacts négatifs des réseaux sociaux (notamment d'Instagram) sur certains lieux touristiques, cette offre permet de répondre aux besoins conscients et inconscients d'aventure, de conscience écologique, de points d'intérêts, et des activités des voyageurs de demain.

Le concept ? Ne pas connaître d'avance son itinéraire pour se laisser submerger par la beauté des paysages et par le sentiment de découverte. La particularité des itinéraires étant d'emprunter "les petites routes d'à-côté", pour s'éloigner des points touristiques les plus chauds, afin de découvrir des paysages plus authentiques et tout aussi merveilleux.

En résumé, ce *(Day)tour* (à lire aussi avec la phonétique *détour* - c'est un jeu de mot -) permet de visiter l'Ecosse qui nous ressemble, l'Ecosse non explorée et hors des sentiers battus. Le consommateur sait seulement qu'il part d'Edimbourg et qu'il effectuera sa journée ou sa demie-journée surprise à bord d'une Tesla Model S avec un guide expérimenté. Grâce à un questionnaire au préalable rempli par le consommateur lui-même, E-City Chauffeur se charge de lui préparer un itinéraire entièrement personnalisé, qu'il sera sûr d'apprécier même s'il demeure inconnu.

Cette offre contient d'autres services inclus dans l'offre globale afin d'accompagner le client avant, pendant et après son séjour. Les détails seront principalement cités dans la deuxième partie de ce mémoire.

Les difficultés rencontrées au cours de ce stage et les limites entrepreneuriales

Ce stage de Master 1 a par moment été difficile car pendant toute sa durée, je n'avais pas d'objectifs ni de dates butoires pour la réalisation de mes missions. J'ai du alors organiser moi-même mes objectifs de la semaine, du mois et du trimestre. Cette organisation était d'autant plus complexe que je ne connaissais que très peu l'entreprise, les acteurs externes s'y référant, son budget, sa stratégie, ses concurrents, son positionnement... J'ai donc passé de longs moments à me renseigner sur mon entreprise et à compléter les informations disponibles afin de proposer des solutions et des actions concrètes et pérennes, et de ne pas produire un travail qui ne sera jamais utilisé.

Au delà de cet aspect managérial, il me semble bon de préciser que l'entreprise voulait à la fois conquérir des parts de marché, mais dans un cadre délimité et avec un certain plafond. En effet, en Ecosse, une fois que le chiffre d'affaires dépasse les 80 000£ à l'année, l'Etat applique aux entreprises la TVA. Cette décision effrayait le dirigeant qui ne voulait pas augmenter son prix final TTC par peur de perdre en compétitivité et *in fine* des parts de marché. En effet, le prix de ce service étant déjà perçu majoritairement comme élevé ou du moins comme assez cher par les consommateurs, leur incomber la TVA aurait pu atténuer le consentement à payer et à acheter des potentiels clients d'E-City Chauffeur.

Ainsi, les actions marketing devaient être développées mais dans une certaine mesure, ajoutant ainsi une complexité à la créativité, aux propositions effectuées et à la vision stratégique à appliquer. Une autre contradiction de l'entreprise réside également dans le fait qu'une stratégie d'océan bleu amène à élargir au plus son marché, ses clients potentiels et donc son chiffre d'affaires. Ainsi, les réflexions stratégiques et opérationnelles étaient souvent antinomiques, et bien des aspects de la stratégie de l'océan bleu n'ont pu être appliqués à cause de cette problématique de la TVA et de la faible part d'investissement consacrée à l'expansion de cette stratégie et à la nouvelle offre du *(Day)tour surprise*.

“Les innovations en économie ne sont pas, en règle générale, le résultat du fait qu'apparaissent d'abord chez les consommateurs de nouveaux besoins [...] mais du fait que la production procède en quelque sorte à l'éducation des consommateurs, et suscite de nouveaux besoins”

Joseph Alois Schumpeter

INTRODUCTION

Selon l'OMT (Organisation Mondiale du Tourisme), en 2016, 1,2 milliard de touristes ont voyagé dans le monde. En 2030, l'OMT prévoit un trafic de voyageurs de 1,8 milliards, soit une hausse exponentielle de 3,3% chaque année. Représentant 10% du PIB mondial, le tourisme est l'un des secteurs de l'économie qui possède la croissance la plus rapide, et joue un rôle majeur dans les échanges internationaux⁴. Dans ce marché mondial, l'Europe est la première destination touristique en 2017 avec près de 670 millions de voyageurs dépensant près de 520 milliards d'euros (source OMT). Le tourisme joue donc un rôle important pour la croissance économique des nations et des entreprises (il représente à lui seul 30% des exportations de services dans le monde et 7% des exportations mondiales, toujours selon l'OMT). Il permet également, au-delà de favoriser le commerce extérieur et de contribuer à rendre excédentaires les balances commerciales des nations, de favoriser les flux humains, d'exercer un échange et un partage culturel fort et de financer, en partie, la sauvegarde des patrimoines nationaux.

Pour s'intéresser particulièrement aux voyageurs français, 55% d'entre eux déclarent être prêts à réduire la part annuelle de leur reste de consommation pour pouvoir partir en vacances⁵, ce qui montre un certain besoin d'évasion, plaçant aujourd'hui, le tourisme comme un produit essentiel de loisir. En ce qui concerne plus particulièrement le marché touristique écossais, les français représentent 6% des visiteurs annuel en 2016 et demeurent la 3ème nationalité étrangère (touristes dont la résidence annuelle n'est pas au Royaume-Uni ou dans un pays du Commonwealth) à visiter l'Ecosse, derrière les états-uniens et les allemands⁶.

Dans le contexte d'une hausse d'attractivité de cette destination, l'étude comportementale et chiffrée de ces voyageurs français en Ecosse est indispensable pour étudier avec assiduité le marché potentiel des offres pour E-City Chauffeur. Ces voyageurs français concèdent en moyenne 8% de leur budget vacances aux loisirs et 10% pour les transports sur place. Compte tenu du business model d'E-City Chauffeur, l'entreprise peut se positionner à la fois sur le budget transport et le budget loisirs/activités des ménages, pouvant donc accaparer 18 points de pourcentage du budget moyen d'un français en vacances, soit environ 378€⁷ en moyenne.

Mais face à l'explosion des offres de loisirs touristiques qui augmentent chaque année, le marché des services touristiques devient opaque et saturé. Les offres se diversifient davantage et se

⁴ Selon l'OMT, Juillet 2015. Source disponible à l'adresse internet suivante : <https://www2.unwto.org/fr/content/pourquoi-le-tourisme>

⁵ Cabinet Raffour Interactif, 2018

⁶ ONS (2017), International Passenger Survey

⁷ Etude 2019 TripAdvisor, dont le compte rendu est disponible à l'adresse internet suivante : <https://www.resaconseil.com/tendances-e-tourisme-en-2016.html>

spécialisent dans chaque domaine du tourisme alternatif; comme le tourisme vert, le tourisme éthique, d'aventure, d'authenticité... Chaque entreprise essaie de s'accaparer une niche pour capter le consommateur qui refusera toutes les autres offres du marché, ou bien diversifie au plus ses offres pour diversifier sa typologie de client.

Les offres se multiplient donc sans rien apporter de nouveau dans la structure même du marché des circuits touristiques guidés en Ecosse ou bien dans la structure même de la conception du voyage. Les circuits et visites guidées en Ecosse abordent tous les mêmes thèmes et les mêmes itinéraires en ne faisant que varier le prix. Cette stratégie ne fait qu'alimenter un climat de guerre des prix et réduit considérablement la valeur des services offerts. Par ailleurs, la prise de décision des consommateurs repose de plus en plus sur cette seule variable prix à cause de cette tendance.

Nous pouvons donc constater que l'utilité des offres de circuits guidés en Ecosse tend à s'égaliser pour toutes les offres disponibles sur le marché, témoignant ainsi d'un manque cruel de différenciation malgré une multiplication des offres. Face à ce processus, la valeur des services offerts tend donc également à se dégrader. Ce phénomène peut être imputé à l'augmentation de l'impact de la variable prix dans le processus de décision sans l'accompagnement d'une hausse réelle de la satisfaction, résultante de ce manque de différenciation.

La notion de prix et de juste-prix est quant à elle complexe dans le processus de décision d'un service. En effet, sa variabilité et son intangibilité complexifient l'achat, et les stratégies pour tangibiliser le service sont sensiblement les mêmes pour toutes les entreprises de ce marché.

De plus, la création d'une nouvelle offre de circuit guidé en Ecosse a un coût de revient quasi nul. Le lancement de cette nouvelle offre n'engage aucune phase de test consommateur, ne demande pas d'investissement coûteux pour des prototypes comme pourrait le demander un produit, et requiert seulement du temps, des connaissances sur le pays et un coût de formation des guides et de marketing pour la commercialiser. C'est donc aussi cette facilité de lancement qui opacifie ce marché des visites et des circuits guidés en Ecosse.

Face à ce marché atomisé où les avantages concurrentiels sont de plus en plus durs à acquérir, une véritable innovation permettant de capter un espace stratégique inconnu serait synonyme de très forte croissance, permettant ainsi à une entreprise de s'éloigner de cet océan rouge pour se diriger vers un océan bleu.

E-City Chauffeur souhaitait originellement lancer une nouvelle offre pour capter une nouvelle cible de consommateurs plus jeune, l'Ecosse attirant de plus en plus cette typologie de voyageurs. Cette nouvelle offre devait également faire davantage connaître la marque et convaincre les potentiels consommateurs de visiter l'Ecosse inexplorée avec un guide, aspect qui n'intéresse pas, très souvent, la clientèle des millenials. L'objectif était donc de créer de la valeur grâce au lancement d'une

nouvelle offre, tout en diversifiant la clientèle et en la rajeunissant. Compte tenu de l'état du marché et des objectifs de l'entreprise, une application de la stratégie de l'océan bleu formulée par W. CHAN KIM et R. MAUBORGNE paraissait intéressante à expérimenter, puisqu'elle introduit le concept de l'innovation-valeur (induisant les notions d'utilité et de prix, étant les défaillances contemporaines de ce marché) tout en réduisant les coûts en interne, double objectif idéal pour une TPE avec un faible budget d'investissement.

Ainsi, nous pouvons nous demander *comment développer une stratégie d'océan bleu sous une contrainte budgétaire forte*. Ce questionnement amène également à *une réflexion sur les changements stratégiques qu'elle implique sur la marque et sur les offres de l'entreprise déjà existantes*. Il est nécessaire de rappeler que *ce cas est spécifique à une TPE qui souhaite créer de la valeur à ses offres de service de niche et à diversifier sa clientèle par la création d'une nouvelle offre*.

Pour répondre à notre questionnement, nous aborderons dans un premier temps les aspects théoriques de l'innovation-valeur, tout en utilisant les outils analytiques de la stratégie de l'océan bleu directement appliqués à E-City Chauffeur. Nous veillerons également à respecter un regard critique quant à cette stratégie. Cette partie relève davantage de la méthodologie et de la construction stratégique de la nouvelle offre à lancer sur le marché. Dans une seconde partie, nous nous concentrerons sur les aspects opérationnels du *(Day)tour surprise* pour réussir sa commercialisation. Enfin, dans une troisième et dernière partie, nous évoquerons les répercussions stratégiques et opérationnelles que peut avoir le lancement de cette nouvelle offre sur la marque E-City Chauffeur et sur les produits auparavant commercialisés.

PARTIE 1

-

L'APPLICATION DE LA STRATÉGIE DE L'OCÉAN BLEU À UNE TPE SUR LE MARCHÉ DES CIRCUITS GUIDÉS EN ÉCOSSE

CHAPITRE 1 – POURQUOI APPLIQUER UNE STRATÉGIE D’OCÉAN BLEU CHEZ E-CITY CHAUFFEUR ?

La stratégie de l’océan bleue, théorie de W. CHAN KIM et de R. MAUBORGNE détaillée dans leur livre “Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques”, a été un bestseller mondial. Les auteurs sont partis du constat que face à un marché atomisé et ultra-concurrentiel, les entreprises allaient subir une période de déclin économique face à un faible potentiel de croissance du marché. Une des solutions qui peut nous venir à l’esprit pour contrer cette concurrence, en tant que marketeurs, serait de développer une différenciation sur notre produit ou notre service afin de reconquérir des parts de marché. CHAN KIM et MAUBORGNE, dans leur théorie, préfèrent éviter l’affrontement concurrentiel et toutes les stratégies s’y référant, initiées par Michael PORTER (différenciation, stratégie de niche/focalisation ou bien une domination par les coûts avec des économies d’échelles). Ces auteurs nous préconisent plutôt, par leur méthode, de s’émanciper du marché ultra-concurrentiel (l’océan rouge) afin de se positionner sur un marché sans concurrents où l’entreprise y serait la première entrante (le fameux océan bleu). Mais créer un produit ou un service sans concurrence n’est-il pas, tout simplement, une innovation radicale ? Ce sera notre questionnement sur la première partie de ce chapitre. A cette question, CHAN KIM et MAUBORGNE répondent qu’au coeur de leur stratégie d’océan bleu se tient la clé de la réussite : l’innovation-valeur. Dans cette seconde partie de chapitre 1, je montrerais en quoi, par les caractéristiques d’utilité, de valeurs, de prix final et de coûts, l’offre développée par E-City Chauffeur répond à ce concept d’innovation-valeur, sans pour autant être une innovation radicale.

I. LES DIFFÉRENTES TYPOLOGIES D’INNOVATION FACE À LA STRATÉGIE DE L’OCÉAN BLEU : QUELLES DIFFÉRENCES ?

L’innovation n’est pas un concept récent. Formulé d’abord par MACHIAVEL en 1513 comme un mensonge envers le peuple pour prétendre à un renouvellement d’un système politique, le terme s’est massivement répandu, notamment autour de la notion du progrès technique, pour obtenir, aujourd’hui, près de cent définitions différentes. Au-delà de ces nombreuses définitions, les économistes ont établi des grades d’innovations, n’ayant pas toutes les mêmes impacts.

Le terme d’innovation est ignoré par les économistes de l’école classique en pleine révolution industrielle où le processus d’innovation est censé être un facteur de la croissance économique et de la spécialisation des nations, vecteur de libre-échange, mais aussi d’avantages concurrentiels. Ce sont finalement les travaux de l’économiste Joseph SCHUMPETER dans les années 1930 que l’on retiendra. Partant du postulat que l’Homme a un “esprit entrepreneurial” (qui n’est qu’une reprise de la thèse soutenue par BERGSON en 1907 dans *L’Évolution Créatrice*) et “un besoin vital” de sans

cesse innover car il demeure insatisfait de sa condition. Les innovations sont donc produites par L'Entrepreneur que SCHUMPETER met au centre de sa théorie de l'innovation. "L'entrepreneur innovateur" est en effet en recherche constante de profit maximal et se doit de créer du progrès technique, soit par une augmentation de la quantité de sa production, soit par une augmentation de sa qualité. Par ailleurs, l'économiste indique que c'est l'entrepreneur le moteur de l'innovation. Cette même innovation lui permettra d'obtenir un monopole temporaire, situation suprême du taux de profit maximal, où l'ensemble du surplus producteur appartient au seul offreur. Cette thèse ressemble très fortement à l'océan bleu décrit par KIM et MAUBORGNE... Le concept de l'innovation pour capter de nouvelles parts de marché sans concurrence pendant un laps de temps limité n'est donc pas nouveau, et n'est donc pas l'idée de KIM et MAUBORGNE. De plus, ce que le livre de ces auteurs ne dit pas, c'est que l'innovation est corrélée à une prise de risque importante, rendant l'innovation plus complexe qu'ils ne le laisse supposer. Ce risque, pas toutes les entreprises sont prêtes à l'emprunter, notamment en raison de leurs capacités productives, de leur capital financier, humain, social et intellectuel disponibles en interne, par exemple.

Joseph SCHUMPETER a par ailleurs établi 5 types d'innovation. Avant de les citer, il est utile de rappeler que l'économiste est partisan de la destruction créatrice : c'est-à-dire que les innovations actuelles les plus fortes, viendront supplanter et détruire les précédentes innovations devenues les plus faibles et inutiles. La stratégie de l'océan bleu est quant à elle contre ce concept et explique qu'une stratégie d'océan bleu ne supprime pas les innovations précédentes.

- La première typologie est celle de l'innovation de produit, c'est-à-dire la création d'un produit nouveau inconnu sur les marchés déjà existants.
- La deuxième est l'innovation de procédés. Ici, c'est le management effectué, la division du travail et du processus productif et les modifications qui lui sont allouées qui la caractérise.
- Il parle également d'innovation de mode de production où dans ce type d'innovation, l'entreprise bouleverse son système productif en y incorporant du capital physique, par exemple.
- L'innovation de débouchés est quant à elle une détection de nouveaux marchés ou de nouveaux besoins consommateurs.
- Enfin, il distingue l'innovation de matières premières où un intrant dans le processus productif est modifié sans pour autant changer l'efficacité ou la qualité de l'output.

Les auteurs de la stratégie de l'océan bleu ne distinguent aucunes de ces innovations, mais par déduction, leur thèse ne peut s'effectuer que par une innovation de produit nouveau ou de débouchés. Ils vont même plus loin en indiquant que les "entreprises doivent changer en profondeur" et "mobiliser toutes leurs compétences et toutes leurs business units" sur cette

innovation. Ainsi, il faudrait également envisager des innovations de procédés en complément. La stratégie de l'océan bleu est donc plus facilement applicable dans le secteur des services que pour un bien de consommation, car l'entreprise devrait peut être envisager, en complément, des innovations de matières premières et de mode de production en plus des précédentes innovations. D'autres classifications d'innovations ont également été construites, comme celle de R. HENDERSON et K. CLARK, où, là encore, l'innovation s'apparentant à une stratégie de l'océan bleu est l'innovation radicale. Enfin, dans les classifications de l'OCDE du Manuel d'Oslo, la thèse de l'océan bleu s'apparenterait aussi à une innovation de produit.

Par ailleurs, le schéma très connu du cycle du produit (VERNON, 1966) indique lui-même qu'un produit a une durée de vie limitée sur le territoire de sa création, quand bien même sa demande résiduelle est entretenue par ses filiales à l'étranger créées lors de la phase de maturité. Pour que l'entreprise subsiste sur le territoire, il faut donc qu'elle puisse proposer un tout autre produit, étant souvent la résultante d'une innovation.

La sacro-sainte innovation, quelle que soit sa typologie, a donc toujours tenue une place importante dans le système capitaliste pour augmenter le taux de profit des entreprises, et de manière globale, la croissance économique d'un pays. LELARGE l'a par ailleurs prouvé dans une étude effectuée, où les entreprises qui innovaient contribuaient à 60% de la croissance économique du pays. SOLOW a également démontré l'efficacité d'un résidu, qui n'est autre que le progrès technique, responsable en partie d'une croissance économique.

Bien que l'innovation soit une stratégie qui peut s'avérer efficace pour limiter la concurrence et accroître ses parts de marché, il est également intéressant de rappeler qu'une innovation ne peut être finalement qu'une simple différenciation (autrement appelée innovation incrémentale). Mais faut-il que cette innovation soit pour autant si radicale pour qu'elle fonctionne dans le cadre de la stratégie de l'océan bleu ? La théorie de KIM et MAUBORGNE reposant sur le concept même de l'innovation-valeur, nous allons maintenant démontrer que même si la nouvelle offre du *(Day)tour surprise* n'est pas une innovation radicale, elle répond, quand même, aux hypothèses du modèle de l'innovation-valeur, coeur de la stratégie océan bleu.

II. L'INNOVATION-VALEUR, COEUR DE LA STRATÉGIE DE L'Océan BLEU, UTILISÉE POUR LE (DAY)TOUR SURPRISE

L'innovation-valeur est décrite comme "la poursuite simultanée de la différenciation et de la domination par les coûts" (Kim, Mauborgne, 2015). Ce modèle permet à l'entreprise d'effectuer "un saut de valeur" car il permet de rendre plus compétitifs l'utilité et le prix de l'offre (la valeur de l'acheteur) et le prix et la maîtrise des coûts (la valeur pour l'entreprise). Pour que l'innovation-valeur soit "stratégique plutôt qu'opérationnelle" et efficiente, il faut que "le prix d'utilité, les coûts et les hommes soient alignés". Ainsi, cette théorie peut être résumée sous la forme du schéma suivant :

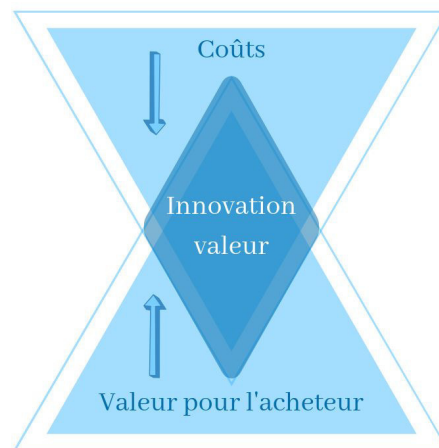


Figure 2 : Modèle de l'innovation-valeur

KIM et MAUBORGNE affirment donc que par l'exécution de ce processus, nous pourrions observer une création de richesse sans passer par l'affaiblissement des concurrents. En outre, si l'on interprète ces dires, cela signifie que l'innovation-valeur créée s'émancipe de son marché pour s'en positionner sur un autre, pouvant donc être simplement une substitution éloignée.

De plus, les auteurs indiquent que le produit ou le service créé doit posséder "des éléments de valeur pour l'acheteur qui dépassent les frontières entre secteurs" et que l'innovation-valeur "est différente de l'innovation technologique". Ces positions nous confortent donc dans le fait que l'innovation-valeur se rapproche de la substitution, l'entreprise pouvant très difficilement s'émanciper de son coeur de métier (du moins sans fusion-acquisition) et créer un produit ou un service totalement nouveau dans un autre secteur de compétences.

Avant de compléter la définition de l'innovation-valeur et de corréler ses conditions à la nouvelle offre développée, nous allons tout d'abord démontrer que l'offre du (Day)tour surprise s'inclut dans cette démarche. Les outils stratégiques de création d'innovation-valeur seront quant à eux évoqués dans le chapitre 2 de cette partie.

Dans un premier temps, la nouvelle offre d'E-City Chauffeur s'inclut dans une démarche d'augmentation d'utilité pour l'acheteur. En effet, le *(Day)tour surprise* relève d'une innovation comportementale qui bouscule drastiquement la conception du voyage et de son rythme, qu'inconsciemment ou consciemment, le consommateur serait heureux de changer. L'utilité que le consommateur peut ressortir de cette proposition sera de découvrir un pays autrement mais de façon tout aussi satisfaisante alors qu'il ne l'aurait pas envisager de l'effectuer de lui-même ou par lui-même. L'offre fait donc ressortir et répond à des besoins enfouis de s'éloigner des touristes, de vivre plus intensément son voyage de façon alternative, etc... De plus, les itinéraires sont entièrement personnalisés et conçus à partir d'un questionnaire que l'acheteur aura préalablement rempli. Ainsi, l'offre ne peut que coïncider avec la demande, renforçant le bien-être post-consommation et *in fine* l'utilité de l'offre. Les outils de la stratégie de l'océan bleu permettant d'identifier l'utilité d'une offre, seront détaillés dans le Chapitre 2.

La valeur d'usage, quant à elle, peut être définie par l'équation suivante : $VALEUR = \text{SATISFACTION DES BESOINS} / \text{COÛTS}$, d'où son lien étroit avec l'utilité. La valeur ne pouvant pas être mesurée, on peut cependant mesurer les variations de la valeur. De même que la valeur ayant une catégorisation fonctionnelle et d'échange, si le prix baisse sans une amélioration des fonctionnalités du produit ou du service, on assiste à une augmentation de valeur. Ou bien dans le cas contraire, si on assiste à une stagnation du prix mais à une augmentation des fonctionnalités, on observe également une augmentation de la valeur (J. Perrin, 2004). C'est exactement ce cas de figure qui se profile chez E-City Chauffeur. L'offre de guidage touristique a développé une fonctionnalité d'itinéraire surprise, un accompagnement personnalisé et une amélioration du service post et ante achat, alors que le prix est resté identique. C'est donc en ce point que l'entreprise a créé de la valeur à son offre et pour l'acheteur.

Les coûts en interne ont eux aussi été réduits, puisque les nombreux itinéraires auparavant effectués par Nicolas et ses connaissances sur l'Ecosse sont nombreuses. Par ailleurs, le temps d'élaboration d'un itinéraire est de moins en moins long, renforçant la productivité de conception des itinéraires. Ainsi, le coût de revient de l'offre, en interne, est bien moindre et va dans le sens de l'innovation-valeur. L'entreprise ne possédant qu'un seul homme à sa tête et sans employé, démontre aussi que les moyens humains sont engagés autour de cette innovation-valeur. Enfin, le prix proposé répond aux niveaux des prix des différentes offres du corridor de prix du coeur de marché. Ce prix stratégique choisi "permet non seulement d'attirer la multitude de clients, mais aussi de les conserver". Ainsi, le prix choisi pour cette nouvelle offre correspondrait aux attentes du marché, toujours selon MAUBORGNE et KIM⁸. Pourtant, après avoir effectué une étude de marché, le

⁸ Pour en savoir plus sur le prix stratégique et le corridor de prix construit, vous pouvez retrouver son schéma et ses explications en Annexe 2 p71.

consentement à payer des consommateurs ne serait pas au niveau du prix établi. Nous reviendrons sur ce point dans la Partie 2 de ce mémoire.

Le *(Day)tour surprise* correspond donc en tout point aux caractéristiques d'une innovation-valeur. Or, il demeure un service de niche très profonde. En effet, le marché des voyages surprises est déjà implanté (peut-être pas en Ecosse, mais existe ailleurs en Europe). De même que les circuits guidés sont déjà proposés, et même en Tesla. Pourtant, l'offre du *(Day)tour surprise* ne cherche pas à séduire une niche mais à justement agrandir son marché potentiel comme le recherche la stratégie de l'océan bleu. En effet, le questionnaire sur les habitudes de voyages sert à créer une offre pouvant plaire au plus grand nombre. De même que le concept de découvrir un itinéraire inconnu procure une émotion évidente de surprise procurant elle-même de la satisfaction (Oliver, Rust, Varki, 1997) envers l'offre elle-même, pouvant éventuellement pousser le consommateur à l'achat.

Le *(Day)tour surprise* est-il donc vraiment un océan bleu ? Il est peut être davantage correct de mentionner le marché du voyage surprise comme un océan bleu, quand bien même cela peut être contestable, plutôt que de dire que l'offre du *(Day)tour surprise* relève purement de cette stratégie, même si le principe de l'innovation-valeur est respecté. D'un point de vu plus macroéconomique, il n'est pas difficile de s'apercevoir que l'offre du *(Day)tour surprise* se rapproche plus d'une grappe d'innovation à la SCHUMPETER et que l'offre tend à s'immiscer dans une ultra-niche, avec seulement des améliorations pointues et très segmentées d'un service existant.

Ainsi, si lors de la conception des outils stratégiques enseignés par KIM et MAUBORGNE (que nous allons étudier dans la partie suivante) sont réalisés sans erreur, un océan bleu tendrait non pas vers une création de marché, mais vers une spécialisation accrue d'un produit et voir vers l'ultra-niche.

CHAPITRE 2 – LES PRÉMISSSES D’APPLICATION DE LA STRATÉGIE DE L’OCÉAN BLEU : MÉTHODES ET CONCEPTS APPLIQUÉS À E-CITY CHAUFFEUR

Ce second chapitre s’intéresse aux outils stratégiques donnés par KIM et MAUBORGNE afin d’établir plus sereinement sa stratégie d’océan bleu. Par soucis de synthèse, tous ne seront pas évoqués, mais cela n’entame pas la fiabilité de l’analyse. Dans un premier temps, nous nous attarderons sur ces outils, méthodes et concepts à appliquer dans un ordre précis pour distinguer son océan bleu et pour le commercialiser plus aisément. La seconde partie sera, quant-elle, concentrée sur des outils managériaux de l’état d’avancement, d’efficacité et de cohérence du projet entrepris. Cette partie est donc davantage consacrée à la partie opérationnelle de la stratégie de l’océan bleu, mais nous n’oublierons pas d’y inclure une partie de mes critiques personnelles et d’auteurs sur cette stratégie qui divise l’opinion.

I. LA CONSTRUCTION D’UNE OFFRE INNOVATION-VALEUR BASÉE SUR LES OUTILS DE LA STRATÉGIE OCÉAN BLEU

La création d’une offre océan bleu est une succession d’étapes permettant d’initier et de vérifier une création de valeur, tout en élargissant le marché cible et en touchant à la fois les clients et les non-clients.

La première étape de conception de cette stratégie réside dans la création d’un canevas stratégique de l’activité. Dans le cas d’E-City Chauffeur, ce canevas a été réalisé sur le DAS des circuits touristiques guidés en véhicule⁹. Ce graphique permet de construire les courbes de valeur des principales offres concurrentes sur des critères de propositions de valeur arbitraires, que j’ai moi-même distingués. Suite à sa conception, KIM et MAUBORGNE nous indiquent qu’il peut nous révéler les critères où l’entreprise se distingue de ses concurrents en terme de valeur. Avant d’analyser le canevas obtenu, un point sur les concurrents est nécessaire. La courbe bleue représente la courbe de valeur d’E-City Chauffeur. La courbe verte est quant à elle celle d’Ecosse EV, le seul concurrent direct d’E-City Chauffeur. Il propose les mêmes services et en Tesla, mais ses itinéraires sont davantage géolocalisés dans le nord des highlands (et principalement sur la North Coast 500, très populaire car elle a été élue comme une des plus belles routes du monde) quand E-City Chauffeur aime concevoir ses itinéraires sur l’ensemble de l’Ecosse. La courbe orangée regroupe l’ensemble des offres de circuits guidés mais sans Tesla. Ces offres sont très homogènes puisqu’elles se ressemblent toutes, autant dans leurs circuits que dans leurs véhicules (des minibus pouvant contenir environ 12 personnes). Ces entreprises se prénomment Rabbits, Hautes Terres d’Ecosse, Timberbush Tour, The Hairy Coo ... Concernant leurs parts de marché, ce sont les offres en orange

⁹ Pour visualiser ce canevas stratégique, vous pouvez vous référer à l’Annexe 3 p74.

qui captent environ un peu plus de 80% de cette demande (Rabbies étant le leader). E-City Chauffeur prend environ 10 à 15 % de la demande restante, quand Ecosse EV est bien moins demandé sur ce DAS en prenant environ 5% de la demande.

Nous pouvons donc remarquer que ce ne sont pas les offres à la courbe de valeur la plus élevée qui bénéficient des parts de marché les plus importantes. Le prix et les langues pratiquées étant les deux critères ayant les plus grands écarts avec E-City Chauffeur et Ecosse EV, ils peuvent à eux seuls déterminer les critères d'achat du marché : les consommateurs veulent un rapport qualité/prix très correct et suivre un circuit dans leur langue (critère qui capte tout de même l'essentiel du marché). La corrélation de la courbe orange et verte est relativement négative, montrant que leur positionnement est radicalement opposé. La courbe de valeur d'E-City Chauffeur a quant à elle plus de constance même si elle montre certaines corrélations négatives, résultantes d'un positionnement radicalement différent. Enfin, la courbe d'E-City Chauffeur a une valeur en tout point supérieure (sauf pour les langues proposées) aux autres offres du marché, la positionnant alors comme une offre luxueuse et haut de gamme. Seul les critères de la surprise produite, du sentiment d'aventure et de découverte se manifestent davantage dans l'offre d'E-City Chauffeur, montrant que pour une création de valeur, il faut se concentrer sur ces points précis.

Suite à cette analyse, nous pouvons à présent construire la matrice **EARC**¹⁰ qui nous permettra de prendre une première direction dans l'élaboration de notre stratégie. Il faut alors **Exclure** les critères de la courbe de valeur qui présentent une acceptation induite et obligatoire des offreurs (ici, la serviabilité, la richesse des informations et la sympathie). Les critères à **Atténuer** sont quant à eux les éléments "normaux" d'une offre de circuit guidé en voiture (pour notre offre : la musique, le confort, le prix). Enfin, il faut **Renforcer** les éléments qui ne sont pas "normaux" mais qui apportent un avantage à l'offre (récits originaux, accompagnement sur les lieux visités, langues proposées, véhicule, intimité et labels) et **Créer** les éléments du graphique qui sont délaissés par les autres acteurs (le sentiment d'aventure et de découverte inédite, l'itinéraire - lieux choisis -, la surprise, les marques d'attention et les émotions procurées).

KIM et MAUBORGNE préconisent, après la réalisation de cette matrice, d'entamer une stratégie de focalisation sur les critères à créer afin de construire un modèle économique efficient. L'aventure étant indéniablement liée à l'itinéraire produit et la surprise aux émotions procurées et aux marques d'attentions, nous garderons donc l'ensemble des critères. Pour opérer un saut de valeur, il faut que la courbe de notre entreprise sur le canevas stratégique (une fois les critères Créer et Renforcer appliqués) puisse transparaître une divergence envers ses concurrents, ce qui était déjà le cas avant même de détecter ces critères. Enfin, un slogan "clair et percutant" doit pouvoir au moins être formulé. Il se doit d'être "conforme à la vérité" et de décrire les sauts de valeurs qui se

¹⁰ Pour visualiser la matrice EARC, veuillez vous référer à l'Annexe 4 p75.

détachent automatiquement de ses concurrents. Même si ce n'est pas le slogan définitif de l'offre du *(Day)tour surprise*, on pourrait tout d'abord la qualifier avec ce slogan-ci : "L'exploration tout confort : laissez-vous surprendre, elle est en dehors des itinéraires pré-établis".

La troisième étape consiste à analyser et à comprendre les attentes des clients et des non-clients. Pour cela, on regroupe dans un schéma les trois cercles de non-clients (les imminents, les antis et les inexplorés) afin de pouvoir les transformer en clients effectifs¹¹. On peut alors distinguer que ces trois typologies ont en commun le fait d'avoir un peu moins de pouvoir d'achat que les consommateurs actuels d'E-City Chauffeur, et qu'ils sont plutôt jeunes et sans enfants (autrement appelés DINK - double income no kids -).

Maintenant qu'E-City Chauffeur connaît plus ou moins la typologie des clients à cibler pour agrandir son marché, la stratégie impose d'établir un cycle d'expérience client (CEC) correspondant au service offert. Une fois créé, il faut lui associer les 6 facteurs d'utilité d'un produit (productivité du client, simplicité, commodité, risque, amusement et image, respect de l'environnement) et déterminer en quoi l'offre du *(Day)tour surprise* est utile pour le client¹². Nous pouvons donc observer que la nouvelle offre d'E-City Chauffeur ne présente pas de problèmes d'utilité pour l'acheteur ou alors qu'ils ont été résolus. Les 6 leviers de l'utilité corrélés au processus d'achat permettent d'appuyer le fait que le *(Day)tour surprise* est bien une innovation-valeur.

Si les obstacles à l'utilité sont trop nombreux ou bien que l'offre n'a toujours pas développé assez de valeur, les auteurs proposent six pistes de développement. Dans notre cas, le *(Day)tour surprise* répondait aux impacts des grandes tendances, à l'aspect émotionnel du voyage, et a même réussi à développer des produits complémentaires en plus de son offre (nous envisageons de proposer une prestation complémentaire de mini-film par drone ou l'usage d'un photographe pour ce moment de surprise magique). Ces éléments ont par ailleurs été corrélés aux exigences de montée en gamme (activités supplémentaires possibles en supplément dans l'offre). Une veille accrue des solutions alternatives et des groupes stratégiques haut et bas de gamme du secteur du voyage surprise a également été réalisée.

Une fois que l'offre a été affinée à l'aide de ces 6 éléments, il est temps de recréer un canevas stratégique¹³, où cette fois-ci, les critères seront placés dans l'ordre suivant : ce qui peut être éliminé, atténué, renforcé et enfin créé. Avec ce schéma, le *(Day)tour surprise* correspond là aussi à une stratégie de l'océan bleu. J'émetts cependant une critique à cette conclusion dans l'Annexe 7. Avec l'utilisation de ces outils, le *(Day)tour surprise* s'inscrit dans une démarche d'innovation-valeur. Mais ce constat se vérifie-t-il avec les outils de visualisation stratégique proposés par les auteurs ?

¹¹ Les trois cercles de non-clients sont disponibles à l'Annexe 5 p76.

¹² Le tableau de l'utilité pour l'acheteur peut être visualisé à l'Annexe 6 p77.

¹³ Le canevas stratégique et ses explications sont disponibles en Annexe 7 p79.

II. LA STRATÉGIE ENTAMÉE EST-ELLE EFFICIENTE ET BIEN CONSTRUITE ?

Une fois la partie méthodologique effectuée et la nouvelle offre construite, les auteurs ont prévus des outils stratégiques de vérification, permettant de mettre en exergue les points de faiblesses de l'offre et de sa mise en oeuvre. Une fois ces points vérifiés, nous émettrons une critique constructive globale de la stratégie de l'océan bleu, en plus de celle effectuée tout le long de ce chapitre, appuyée sur mes connaissances personnelles et sur des critiques publiées d'auteurs.

Pour tendre vers une stratégie d'océan bleu pérenne, KIM et MAUBORGNE préconisent de vérifier le potentiel de la valeur d'un produit grâce à une matrice PMS (pionnier-migrateur-sédentaire). En plaçant l'ensemble de son portefeuille de service sur cette matrice, il serait possible de distinguer quel(s) service(s) peuvent opérer un saut de valeur et espérer devenir un océan bleu¹⁴. Seulement, un produit ou un service migrateur exerce bien un saut de valeur mais se retrouve coincé entre un océan bleu et un océan rouge, comme l'indique les auteurs : "il y a bien création de valeur mais pas d'innovation". Pourtant, lorsque l'offre du *(Day)tour surprise* a été conçue, nous avons en parallèle validé l'ensemble des éléments méthodologiques préconisés afin de créer une innovation-valeur. Une innovation comportementale a par ailleurs été ajoutée. Comment cela se fait-il qu'avec cette matrice nous ne soyons pas qualifiés d'océan bleu ? Peut être bien parce que l'innovation-valeur ne conduit pas nécessairement à un marché de masse comme les auteurs le prétendent ? Mais aussi peut-être parce que l'innovation induite doit être radicale pour être efficiente ?

La deuxième vérification se focalise sur le séquençage stratégique et sur l'index IOB¹⁵. La première étape est de vérifier si l'offre crée développe une utilité pour l'acheteur. Dans notre raisonnement effectué dans les parties précédentes de ce mémoire, nous avons auparavant démontré que c'était le cas. La deuxième étape se concentre sur le prix et son acceptation par une masse de consommateurs. Ici, malheureusement, même si notre prix correspond à un prix stratégique, il ne se corrèle pas au CAP (consentement à payer) des consommateurs (cf Partie 2 - Chapitre 2). Le modèle nous invite alors à repenser l'idée, même si, pourtant, les problématiques de coûts et d'adoption ont été respectées pour obtenir une "idée commercialement viable". En effet, le prix "permet de maintenir le coût cible sans sacrifier la rentabilité" et nous avons envisagé des solutions concrètes aux problèmes d'adoption (appel téléphonique pour tangibiliser le service, questionnaire de personnalisation pour une coproduction se rapprochant de la perfection...). C'est donc ce prix qui empêcherait notre offre d'être viable. Ayant effectué une étude sur les attentes prix des consommateurs, nous étudierons ce problème dans la Partie 2. Mais cependant, les auteurs ont

¹⁴ Cette matrice PMS est disponible en Annexe 8 p81.

¹⁵ Ces deux outils sont consultables à l'Annexe 9 p82.

modélisé leur théorie de manière microéconomique avec les fonctions de demandes inversées, de prix et de quantité suivantes :

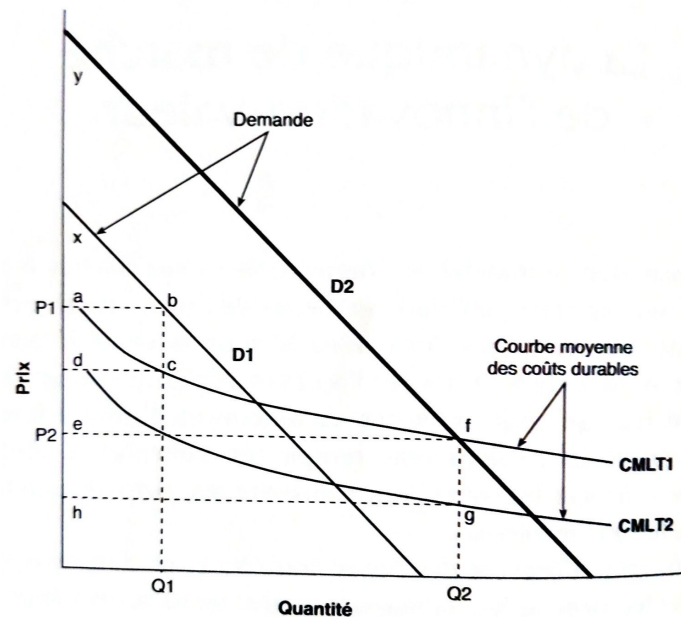


Figure 3 : Dynamique commerciale de l'innovation-valeur (courbes de demandes inversées)

Avec cette modélisation, tout ce que les auteurs nous disent sur le prix pour nous éclairer est qu'il faut diminuer les coûts moyens sur le long terme pour produire davantage en quantité et ainsi gagner un avantage compétitif coût. Ce phénomène n'a rien de nouveau n'est autre que celui des économies d'échelles. Un service vendu en masse, quant à lui, ne verra pas ses coûts moyens diminuer, mais au contraire davantage augmenter, puisque pour faire face à l'affluence, il va falloir embaucher... La théorie de KIM et MAUBORGNE ne nous indiquant aucune solution quant à notre erreur prix, je pense que soit l'entreprise va devoir revoir ses prix à la baisse quand bien même cela dérange beaucoup son dirigeant, soit il va falloir passer par le canal de la communication pour montrer la concordance prix/valeur de l'offre, afin de convaincre les consommateurs. L'index IOB (index des idées d'océan bleu) n'est quant à lui pas un outil très utile car il permet simplement de faire ressortir le problème du prix final proposé et repose encore sur des moyens de mesure qualitatifs (mettre un + ou un - en évaluation).

Enfin, les auteurs nous demandent de nous concentrer sur le modèle économique global¹⁶ de la stratégie océan bleu pour en faire une stratégie étendue. Ce modèle permet de se distinguer de la notion d'innovation technologique pour proposer un modèle où "tout le monde sort gagnant"

¹⁶ Visualisable en Annexe 10 p83.

(l'acheteur, le vendeur et l'organisation de l'entreprise), selon les auteurs. Comme nous ne possédons pas un prix stratégique au sens de la stratégie océan bleu, nous n'avons pas réfléchi au reste du modèle. Mais il nous a permis d'identifier qu'il faudrait très certainement s'éloigner d'un prix tarifaire pour proposer un prix davantage managé (yield management, segmentation de prix...) pour toucher le bon client au bon prix. La fin de mon stage étant arrivée avant la décision tarifaire, je n'ai donc pas pu finir de répondre à ce modèle économique (partenariats, rationalisation des coûts...).

Certains obstacles au développement peuvent également être rencontrés et sont d'ordre interne (l'obstacle financier, cognitif, de la motivation et des luttes de pouvoir). Comme E-City Chauffeur n'emploie personne, il ne peut y avoir de personnel démotivé et des conflits d'intérêts. Pour vaincre l'obstacle cognitif et se défaire des pratiques habituelles et de la routine de l'entreprise, il faudra en revanche aller à la rencontre des avis clients en leur proposant un questionnaire de satisfaction après chaque service acheté, en leur posant des questions sur les améliorations du service possible, en leur demandant leur avis sur la nouvelle offre que l'entreprise compte commercialiser... et réaliser des études de marché représentatives. Enfin, pour passer outre l'obstacle financier, il faudra, petit à petit, délester le budget accordé aux transferts (qui vont petit à petit être supprimés car l'entreprise veut éliminer ce DAS) pour le remobiliser vers les circuits et le *(Day)tour surprise*.

Afin de rendre la stratégie la plus efficiente possible, il faut également concevoir l'offre de manière à ce qu'elle présente le plus de barrières possibles pour l'entrée sur le marché d'offres concurrentes. Les différentes barrières à l'imitation et leurs applications chez E-City Chauffeur sont présentées et expliquées en Annexe 11¹⁷.

Comme nous avons pu le remarquer, la stratégie de l'océan bleu, dans notre cas, a rencontré et nourri de nombreuses contradictions théoriques et pratiques. Cette stratégie, par ailleurs, ne fait pas l'unanimité auprès de nombreux auteurs et est souvent contestée. Le premier apport critique est de Clayton CHRISTENSEN qui indique que les innovations de rupture créent des marchés contractés qui le reste très longtemps. Philippe SILBERZAHN remarque que les exemples énoncés dans le livre ne sont pas tous pertinents et ne relèvent pas tous d'une stratégie d'océan bleu mais d'un positionnement remarquable. Il ajoute, par ailleurs, que la poursuite d'un océan bleu est moins risquée si elle est effectuée à taton, et que ce n'est pas l'océan bleu qui est originellement recherché, mais la différenciation; remettant en cause l'entière méthodologie donnée par KIM et MAUBORGNE. Frédéric FRÉRY évoque quant à lui l'océan bleu comme un "avantage temporaire" et ajoute qu'être en position pionnière ouvre plus facilement la voie à la concurrence et donc à l'imitation. Pour lui, "plus l'océan est bleu, et plus il deviendra rouge". Pour limiter ainsi la concurrence trop rapide sur cet

¹⁷ Se référer à l'Annexe 11 p84.

océan bleu, FRÉRY annonce que “l’océan doit être gris plutôt que bleu”, afin de laisser suffisamment de doutes aux concurrents pour pénétrer le marché. En clair, il invite à ce que l’océan soit bleu azur pour l’entreprise innovante et “menaçant” pour les nouveaux entrants. Philip ROSENZWEIG déplore également le fait que le livre n’évoque que les produits ayant fonctionnés, quand la stratégie de l’océan bleu n’a pas fonctionné pour la Wii U, par exemple. Enfin, Benoît SARAZIN ajoute que la stratégie ne parle pas “des problèmes d’adoption” que rencontrent les consommateurs lors de l’achat d’un produit entièrement nouveau, une offre nouvelle ne pouvant plaire à aucun consommateur.

Je me permettrai d’ajouter mes constatations personnelles (qui sont déjà nombreuses dans la première partie de ce mémoire) afin de compléter mes analyses précédentes ainsi que les approches des auteurs citées précédemment.

Dans un premier temps, il est tout de même intéressant de rappeler que la concurrence est une des notions même du capitalisme et qu’elle est, en général, plutôt saine pour une économie (puisqu’elle permet un ajustement des prix pour les consommateurs) mais aussi pour les entreprises, puisqu’elle les motive à innover et à se différencier sans se plaindre dans leur production habituelle.

Au-delà, par ailleurs, du piège à l’ultra-niche que peut provoquer la stratégie de l’océan bleu par la recherche, corps et âme, d’un produit ou d’un service qui n’existe pas encore, la substitution d’un nouveau marché existera toujours. En effet, si demain je souhaite commercialiser un nouveau produit, de forme totalement nouvelle et aux fonctionnalités totalement inédites qui me permet de regarder des supports audiovisuels, et bien contre mon produit, il existera toujours une offre alternative au besoin de l’amusement, de la détente ou même du besoin d’information. A mon sens, l’océan bleu ne peut donc être bleu azur, il est un mythe.

L’océan bleu est également très long à trouver. C’est une étape fastidieuse qui demande du temps, de l’énergie et donc indirectement des moyens financiers. Les outils préconisés sont subjectifs et ne sont pas des outils quantitatifs de prise à la décision, ce qui réduit la perspective d’obtenir une très bonne analyse. Pour que cette stratégie soit totale, il faut que l’ensemble des salariés aillent dans le sens de cette innovation-valeur. C’est donc une stratégie davantage applicable pour les petites entreprises que pour les grandes, mais le risque est bien plus grand pour les PME, ayant bien moins de matelas financier pour se relever d’un échec de commercialisation.

SCHUMPETER disait également que tout humain ne pouvait pas être nécessairement un entrepreneur. Ces entrepreneurs schumpétériens ont des valeurs particulières et ont une capacité à l’innovation accrue ainsi qu’une aversion au risque très faible pour justement, créer une innovation

disruptive. Selon cet auteur, pas tous les individus peuvent produire cette proposition de valeur, et donc pas tout le monde pourrait créer un océan bleu.

L'innovation a également des facteurs exogènes, comme "la base installée" des consommateurs sur un produit ou un service qui augmente ou diminue la valeur d'une innovation. A ce facteur vient s'ajouter l'avantage relatif que trouvent les nouveaux consommateurs à acheter ce service, la compatibilité avec leur profil, sa simplicité de souscription ou d'utilisation, sa possibilité d'essai et d'observation des résultats, qui peuvent également être à frein à la conquête de ces nouveaux clients. Par ailleurs, DI FRANCO décrit l'existence d'une spirale de réticence à l'innovation, réduisant les espérances de conversion au nouveau service, et donc à un océan bleu.

KIM et MAUBORGNE critiquent par ailleurs longuement, dans une annexe, la position schumpeterienne et affirment que créer un nouvel espace stratégique n'est pas synonyme de destruction créatrice et donc de suppression des concurrents. Comment peuvent-ils affirmer une conséquence qu'ils provoquent ? Face à une parfaite substitution par l'innovation, le nouveau produit ou service ne peut présenter que plus de valeur pour les consommateurs. Passées les réticences de changement, si l'innovation suit la définition de l'océan bleu, elle devrait supplanter le marché.

Enfin, le point de vue reconstructionniste a été longuement remis en question dans la première partie de ce mémoire. Mais il est important de préciser que même si la poursuite de l'océan bleu est de perpétuer une croissance endogène, il ne faut pas en oublier que le marché, même s'il ne s'autorégule pas seul, fixe lui-même ses propres règles avec les stratégies que l'ensemble des entreprises encourent pour se différencier. Si une entreprise parvient par ces méthodes à accaparer des parts de marché, elle peut les réinvestir dans de la R&D pour recréer une innovation. Ainsi, la concurrence est un moyen d'endogénéiser la croissance contrairement à ce que laissent penser KIM et MAUBORGNE. En effet, en situation de monopole naturel, l'entreprise n'est plus incitée à innover, désintégrant toute perspective de croissance endogène.

Suite à cette analyse stratégique qui fait débat, nous nous attarderons, dans la Partie 2 qui va suivre, au *(Day)tour surprise* dans son cadre opérationnel. Nous nous intéresserons également à l'avis des consommateurs (d'une grande utilité lors de la construction d'une offre) que la stratégie de l'océan bleu occulte. La co-création de valeur étant, pourtant, une des bases d'une offre de service.

PARTIE 2

-

L'ÉLABORATION OPÉRATIONNELLE DE LA NOUVELLE OFFRE DE SERVICE : LE CONCEPT DU (DAY)TOUR SURPRISE

CHAPITRE 3 – LE (DAY)TOUR SURPRISE, UN SERVICE AVANT TOUT DÉTERMINÉ PAR LES 7P

Selon (Kotler et al, 2012), un service est défini comme “une activité ou une prestation soumise à un échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété”. Par ailleurs, il “peut être associé à un produit physique ou non.” Le *(Day)tour surprise* est également soumis à une intangibilité physique et mentale, résolue en partie par son site internet, ses symboles et ses artefacts, les photos et avis de ses précédents clients sur des sites de notation, une serviscène au sein même de sa Tesla... Mais est également soumis à une variabilité (où la qualité essaie d’être standardisée), à une périssabilité (où il va falloir gérer le taux d’occupation) et à une simultanéité (le client est coproducteur de son voyage, même s’il reste “surprise”). Un service s’inscrit dans un espace de servuction (Callot, 2006) qui peut être résumé par un logigramme¹⁸. E-City Chauffeur propose des offres de services dont la servuction est à la fois traditionnelle et électronique (Sabadie, Vernet, 2003) et s’adresse aux particuliers en high contact. Le *(Day)tour surprise* est un service principal (le circuit guidé) entouré de biens et de services annexes (indices, box surprise, ventes de complémentaires - comme des prises de vidéos souvenirs par drone -), et peut se qualifier, selon (Lovelock, 2007), comme un service à la classification dite “tangible people”.

Quand bien même un service peut être encore défini et expliqué par tant d’autres concepts, nous allons nous concentrer, dans un premier chapitre, sur son marketing mix (7P) afin de l’expliquer, ici, de façon plus opérationnelle. Dans un second chapitre, nous nous intéresserons à l’étude de marché qui a été entreprise pour sonder l’avis des consommateurs sur l’offre du *(Day)tour surprise*. Nous en émettrons les conclusions et les préconisations nécessaires suite à son analyse de résultats.

I. LE PRODUIT (DAY)TOUR SURPRISE

L’offre du *(Day)tour surprise* est un concept original qui permet de visiter l’Ecosse de façon alternative. Face au tourisme de masse, à l’accroissement du rôle d’Instagram dans la prise de décision des destinations à visiter et à l’influence des films qui dictent aux consommateurs les endroits immanquables à visiter, l’Ecosse se résume maintenant en une liste d’immanquables avec une grande concentration autour de la vallée de Glencoe, de l’île de Skye, de Glenfinnan... L’ADN même d’E-City Chauffeur est de proposer des itinéraires en Tesla (certes incluant parfois ces étapes puisqu’elles tiennent d’une demande importante), mais inclut surtout des destinations plus alternatives et toutes aussi (voir plus) belles que les plus prisées. Les circuits proposés par E-City Chauffeur invitent donc à découvrir la vraie Ecosse, l’Ecosse inexplorée et préservée du tourisme, par les petites routes en passant places, tout en prenant davantage son temps et en prenant le temps d’admirer les paysages au lieu de le cocher sur une “To Do List”.

¹⁸ Le Blue-Print du *(Day)tour surprise* est disponible en Annexe 12 p85.

Le *(Day)tour surprise* recense également cet ADN mais est complété par une dimension émotionnelle qui permettra d'engendrer de la surprise et de l'admiration auprès du consommateur lors de sa visite en Ecosse. Le client sait seulement qu'il part d'Edimbourg pour une journée ou une demi-journée (au choix). Son excursion est totalement surprise, il ne connaît pas les lieux qu'il va pouvoir admirer. La première étape est de remplir un questionnaire en ligne qui permettra de cerner ses habitudes en voyage, ses désirs, ses besoins... Suite à ce questionnaire, le client va recevoir un appel d'un expert du voyage en Ecosse pour lui faire valider l'ensemble des items auxquels il a répondu, mais également répondre à ses interrogations, ses doutes... Suite à cet appel qui tangibilise le service, le client peut procéder au paiement sécurisé en ligne. A la suite de son paiement, il va recevoir plusieurs énigmes (environ 3 ou 4) par email jusqu'au jour J pour l'aider à patienter et pour le stimuler en vue de son séjour. Une fois le circuit effectué, le client recevra par mail une box surprise avec une carte interactive (l'itinéraire) des endroits qu'il a visité avec de brèves descriptions des sites visités, des photos en format polaroid de lui et de ses accompagnants aux points les plus chauds du circuit, ainsi qu'une carte de remerciement écrite à la main, l'incitant, aussi, à laisser un avis sur Google, les réseaux sociaux, ou sur TripAdvisor.

La composante "créativité" du service est son originalité due à l'innovation-valeur procurée par la stratégie de l'océan bleu. Ses engagements affichés sont quant à eux de surprendre le client et de le mener à l'aventure en Ecosse, tout en confort, loin du tourisme de masse. Le processus itératif n'est pour le moment pas suffisamment développé car Nicolas assure la demande des clients à lui seul. Les éléments connus et existants sont nombreux pour les circuits guidés, mais l'offre d'E-City Chauffeur se démarque par son processus d'achat et son innovation comportementale, qui incitent le consommateur à se placer dans une autre perspective de consommation. Enfin, le *(Day)tour surprise* s'assure de couvrir des besoins homogènes, qui sont de procurer à des clients précurseurs la notion de découverte et d'aventure tout en confort.

Le service de base est donc le circuit guidé en Tesla avec le questionnaire de construction d'itinéraire, quand les services complémentaires sont la fourniture d'indices et la box surprise en fin de circuit. Les services supplémentaires proposés sont quant à eux la Wi-Fi disponible à bord, la réservation possible d'activités et des restaurants effectuée par E-City Chauffeur, des vidéos par drone et le transfert à l'aéroport possible en fin de journée, tout cela en supplément.

II. LE PRIX DE L'OFFRE DE SERVICE, UNE PROBLÉMATIQUE À MODULER

Le prix est une des variables les plus importantes aujourd'hui pour les consommateurs. Sa définition est par ailleurs multiple et un prix final exposé n'est pas nécessairement le prix de référence d'un acheteur, ni même son consentement à payer, et cela ne veut pas non plus dire qu'il

est dans la marge des prix acceptables. Fixer un prix, notamment pour un service, relève de choix stratégiques face aux périodes de non-affluence, mais également du fait de sa perception de valeur par les consommateurs, par exemple.

La fixation du prix du *(Day)tour surprise* a été établie selon la prestation d'un jour de circuit "classique", c'est-à-dire à hauteur de 495£ par jour. Il s'agit d'un tarif forfaitaire à la journée pouvant être appliqué pour 1, 2, 3 ou 4 personnes. Il est donc avantageux pour le consommateur de remplir la voiture avec 3 accompagnants. E-City Chauffeur a fixé ce prix à la fois en fonction des coûts fixes et variables à supporter, mais également selon les tarifs établis par ses confrères guides touristiques et selon les préconisations d'associations de guides.

Si Voyageur du Monde trouve le tarif correct et dans la moyenne relativement basse du marché, les clients finaux et lambdas, eux, trouvent que le prix est très élevé pour une journée. Il y a donc l'existence d'une différence entre le prix pratiqué, les prix de référence et les prix acceptables par les clients. Cela peut être dû, en partie, à la méconnaissance du luxe que propose une Tesla et de la méconnaissance des tarifs généraux d'un guide, qui à la fois conduit et raconte ses anecdotes. Cette opacité traduit ainsi une inférence qualité-prix négative. Mais en même temps, face à une prestation haut de gamme, pratiquer un prix trop faible assimilerait le service à une qualité basse. La notion de rapport au temps peut, quant à elle, être remise en cause dans la conception du prix, puisque le service est effectué pour une durée de 9 heures par jour, ce qui correspond à 1h voir 1h30 de moins de service que les autres compagnies de visites guidées. En revanche, le consommateur ne percevra pas de coût de co-construction de l'offre alors qu'avec les concurrents, le service est bien moins accompagné, et encadre et prend bien moins soin de ses clients.

Le *(Day)tour surprise* doit donc rester sur un modèle premium afin de maximiser sa valeur perçue. En revanche, pour toucher une cible plus large compatible avec la stratégie de l'océan bleu, elle devrait pratiquer des tarifs sur les principes du yield management en septembre, par exemple, quand la demande commence à devenir moins dense afin d'augmenter son chiffre d'affaires. De même que des prix saisonniers pourraient être appliqués, quand, en hiver, l'Ecosse attire très peu de monde. Enfin, une tarification dégressive par personne pourrait être envisagée pour le *(Day)tour surprise* afin d'inciter davantage les clients à remplir le véhicule sans leur faire peur dès la visualisation de l'offre avec un prix assez élevé en forfait. Une dernière solution, moins éthique mais peut être plus efficace en terme d'analyse de marché et de demande effective, pourrait être envisagée : E-City Chauffeur pourrait proposer une tarification dynamique auprès de certains de ses clients les plus aisés, dont le consentement à payer est supérieur au prix en cours. En revanche, cette tarification dynamique, si elle parvient à se savoir, nuira à l'image de marque d'E-City Chauffeur. Le risque n'est donc peut-être pas à prendre. Le *(Day)tour surprise*, quant à lui, doit s'échapper de cette gamme trop luxueuse afin de toucher un marché plus large, pour attirer une clientèle un peu moins

aisée et plus jeune, ce qui augmenterait par ailleurs l'attractivité de la marque. Un yield management avec un tarif par personne (qui repose sur le principe de la vente par la division) serait donc bien plus attractif et efficace quand l'on cherche à capter une grande quantité de clients.

III. LA COMMUNICATION, VECTRICE D'ATTRACTIVITÉ ET DE CONFIANCE

E-City Chauffeur ne communique que très peu avec ses clients. L'entreprise a cependant acquis 4 à 5 encarts dans des guides touristiques dont 1 dans la presse, grâce à ses relations. L'entreprise a acheté une fois auparavant un espace publicitaire dans un magazine de voyage, mais les retombées ont été nulles car il n'y a pas eu de répétition. Sa seule communication actuelle est effectuée par des annonces sponsorisées Facebook, traduisant une stratégie de pull.

Pour le *(Day)tour surprise*, je préconise à E-City Chauffeur de concevoir un plan de communication alternant média et hors-média. Je l'encourage ainsi à monter un dossier de presse sur cette nouvelle offre et à la transmettre à l'ensemble de ses contacts journalistes acquis au salon VisitScotland Expo à Glasgow, auquel nous avons participé, ainsi qu'à ceux de son répertoire. Le budget marketing étant relativement restreint, nous ne pouvons pas nous engager dans de l'achat d'espace publicitaire qui serait inutile sans répétition. J'encourage également l'entreprise à communiquer sur les réseaux sociaux mais à alterner les publicités Facebook et Instagram (où la cible des plus jeunes au fort pouvoir d'achat se trouve). Il faudrait par ailleurs renouveler le thème de l'annonce Facebook en la focalisant cette fois-ci sur la nouvelle offre. Cette campagne devra être en revanche mieux segmentée et ciblée (la localisation étant effectuée par pays alors qu'il faudrait la faire par région pour qu'elle soit plus rentable), et les visuels devront être adaptés à chaque cible et segment. Ainsi, j'encourage E-City Chauffeur à monter une campagne de communication avec des images animés (GIF ou vidéo montrant le service) pour davantage le tangibiliser. Je lui recommanderai également de créer un visuel avec 3 photos formant un carrousel, permettant de détailler une caractéristique de l'offre : la surprise par exemple sur un encart, un autre serait axé sur le confort, et un autre sur l'aventure. Les stratégies de communication seraient alors de valoriser les éléments tangibles mais aussi de communiquer sur les engagements de l'entreprise et la proximité avec le client. D'autres idées de communication ont par ailleurs été développées, mais nous en reparlerons dans la Partie 3 de ce mémoire.

E-City Chauffeur pratique également de la communication hors-média en participant chaque année au salon VisitScotland Expo organisé par l'office du tourisme écossais. Seulement, ce sont des visiteurs professionnels qui viennent à ce salon, ce qui n'est pas pertinent en terme de rentabilité, le salon ne rapportant que très peu de prospects même avec des jeux concours¹⁹. Je lui ai donc conseillé

¹⁹ Des photos de la participation à VisitScotland Expo sont disponibles à l'Annexe 13 p86.

de se débarrasser de ce coût pour l'investir dans des campagnes de communication digitales et dans la création d'un joli magazine de voyage présentant ses offres en parallèle d'une présentation des lieux insolites et cachés de l'Ecosse. Ce magazine contiendra évidemment le lien du site internet d'E-City Chauffeur et ses coordonnées et pourra être distribué chez les agences de voyages ou chez des hôtels/restaurants partenaires ou prospects.

IV. LA DISTRIBUTION, UN OUTIL PUISSANT POUR DIVERSIFIER SA CLIENTÈLE

Actuellement, E-City Chauffeur commercialise l'ensemble de ses offres sur son site internet (pas de paiement direct, il y a un contact obligatoire par e-mail ou téléphone au préalable) mais traite également avec plusieurs distributeurs tels que Voyageurs du Monde, Ooh My World, Inspired by Scotland... Le client final passe donc par un seul canal, et quand la vente se fait pas l'intermédiaire des distributeurs, ils ne savent parfois même pas que c'est E-City Chauffeur qui leur procure le service. La clientèle étant majoritairement francophone et les locaux de l'entreprise étant placés à Edimbourg, un contact physique ne peut être échangé. Le *(Day)tour surprise* étant un concept difficilement vendable auprès des distributeurs actuels, il faudrait donc que sa stratégie de distribution soit exclusivement centrée sur le net dont les facilités de paiement seraient clairement exprimées sur le site internet, ce qui n'est pas d'actualité. La cible de ce service étant plus jeune, le paiement en ligne est même à mettre en avant. L'offre, au lieu d'être seulement commercialisée via le site internet, essaiera d'avoir un très bon référencement ainsi qu'une présence (une affiliation) sur Instagram et sur des sites partenaires, comme c'est le cas avec ses autres circuits actuellement. L'entreprise veillera également à améliorer le responsive de son site internet, lorsque l'on sait que les 25-34 ans passent 54% de leur temps consacré à internet sur ce device²⁰.

V. LES PERSONNES : SANS CLIENT, PAS DE SERVICE !

Le service étant ultra-personnalisé et centré autour d'une seule demande, il n'existe pas de relations co-clients. En revanche, le *(Day)tour surprise* repose sur une implication physique et mentale forte du client. Il se doit d'être suffisamment impliqué pour que le service soit à la hauteur de ses attentes. S'il ne les communique pas à E-City Chauffeur, il se pourrait alors qu'il y est une disconfirmation des attentes et *in fine* une non satisfaction. Pour éviter ce cas tragique, E-City Chauffeur a établi un questionnaire²¹ et appelle à chaque fois ses clients pour le compléter et vérifier ses attentes. Par ailleurs, pour remercier le client de sa participation (Schneider et Bowen, 1995), E-City Chauffeur envoie dans la journée, ou au plus tard le lendemain, un e-mail remerciant de la confiance accordée avec une première énigme sur leur itinéraire.

²⁰ Source ComScore : <https://www.blogdumoderateur.com/comscore-mobile-app-report-2017/>

²¹ Une première esquisse du questionnaire qui sera mis en ligne est disponible en Annexe 14 p87.

VI. LE PROCESSUS, GAGE DE QUALITÉ ET D'EXPERTISE

Le processus permet d'homogénéiser les prestations de service effectuées. Cela commence par le traitement du questionnaire et par la construction d'un itinéraire, puis par l'exercice d'un appel au client, de la validation des attentes avec celui-ci, du paiement et de l'envoi des énigmes. Vient ensuite la prestation de service de base (le circuit) et l'envoi par mail de la box surprise après l'effectuation du service. E-City Chauffeur prévoit que ses guides soient habillés en kilt pour les circuits guidés et qu'ils délivrent la même prestation de conduite que pourrait le faire un chauffeur d'E-City Chauffeur. Le guide a par ailleurs des histoires prédéfinies sur certains sites de l'Ecosse et se doit de les raconter. En revanche, il peut modifier son discours en fonction de la demande des clients et répond à leurs interrogations et doit les compléter. Des bouteilles d'eau et d'Irn Bru (le soda local) en verre sont placées dans l'habitacle du véhicule pour assurer un certain confort. Une fois vides, celles-ci doivent être remplacées. Le passager n'est soumis à aucun protocole mais se doit de respecter l'habitacle dans lequel il se situe. Le guide fera en sorte de s'arrêter dans des endroits sécurisés pour la prise de photos et ne prendra pas le risque de s'arrêter n'importe où pour ses clients. Les clients doivent juste accepter cette règle officielle. Le processus du service est également détaillé par son logigramme en Annexe 12.

VII. LES PREUVES ET L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE, VECTEURS DE SATISFACTION

L'espace de coproduction du service est chez E-City Chauffeur la Tesla. C'est donc dans ce véhicule que la serviscène (Bitner, 1992) est créée, et où les clients et l'entreprise vont entamer le processus de coproduction de service. Le marketing sensoriel est appliqué au sein-même de la voiture : une musique écossaise est proposée pour accompagner certains récits ou simplement pour impliquer les consommateurs dans une ambiance typique et originale. Les musiques ne sont pas orientées vers le cliché et sont au contraire moderne et appréciées des locaux. La température est également régulée et des sièges chauffants sont disponibles par temps froid. L'écran central, quand il n'indique pas le GPS, sert de support marketing et diffuse en permanence le logo de l'entreprise. Pour davantage approfondir ce concept, il faudrait passer des vidéos promotionnelles, créer un catalogue des offres d'E-City Chauffeur qui serait feuilletable sur cet écran, mais également diffuser un diaporama de photos des circuits ou des avis écrits pour faire comme un livre d'or numérique. Par ailleurs, Nicolas porte le kilt (vêtement très riche et de fête en Ecosse) lors de ses tours, ce qui permet d'augmenter la valeur du service. L'espace étant clos et très petit, la serviscène est déjà très bien exploitée. Selon le modèle SOR, l'ensemble de ces éléments permettent de créer des émotions et des réactions cognitives positives, pouvant influencer favorablement le comportement des clients, engendrant ainsi une satisfaction.

CHAPITRE 4 – TESTER L’OFFRE AUPRÈS DU MARCHÉ POTENTIEL POUR ENTREVOIR DES MODIFICATIONS

Après avoir élaboré la stratégie océan bleu du *(Day)tour surprise* et défini son aspect opérationnel grâce aux 7P, il est maintenant temps de sonder les clients via une étude de marché, pour recueillir leurs avis et remarques concernant l’offre proposée. Elle permettra à l’entreprise de réajuster l’ensemble des variables perçues négativement afin d’améliorer le service avant son lancement. La première partie de ce chapitre sera donc consacrée aux méthodes de construction du questionnaire, à son appui sur des concepts de la littérature, à sa structuration et à sa diffusion. La seconde partie, quant à elle, s’intéressera à son analyse et aux changements à effectuer en vue d’une commercialisation réussie.

I. L’ÉLABORATION ET L’ENVOI D’UNE ÉTUDE QUANTITATIVE

Cette étude de marché devant être relativement discrètes des yeux des concurrents, elle n’a pas pu être diffusée sur les comptes LinkedIn, Facebook, Twitter et Instagram d’E-City Chauffeur, ni même sur son site internet. Face au nombre restreint de répondants qui commençait à se faire sentir du fait de ces canaux coupés, j’ai donc proposé à Nicolas de concevoir une récompense pour augmenter nos chances de réponses. En voulant bien contribuer à notre étude de marché, le répondant, en laissant son adresse email à la fin du questionnaire, participait à un tirage au sort parmi l’ensemble des répondants pour gagner un circuit privé en Tesla d’un jour en Ecosse d’une valeur de 495£.

La première partie du questionnaire²² a été conçue dans l’optique d’attribuer au répondant un profil plus ou moins d’innovateur suivant sa propension à l’innovation. Pour concevoir ce questionnaire de la façon la plus scientifique possible, j’ai donc eu recours à une importante revue de littérature pour chercher et sélectionner des échelles de mesure pertinentes. Suivant les travaux de Gilles ROEHRICH, la première échelle était celle du besoin de stimulation (Mehrabian et Russel, 1974) que j’ai décidé de couper afin de ne pas alourdir le questionnaire. Malheureusement, même si cela ne relève pas d’une approche scientifique très rigoureuse, cela m’a permis d’obtenir des indications pertinentes dans une étude de marché tout en limitant le risque d’abandon du questionnaire. J’ai également voulu sonder l’importance du voyage éthique chez le répondant. J’aurais également voulu mesurer les valeurs de l’individu (Khale, 1983) mais l’échelle étant trop importante, cela risquait de me faire perdre des répondants. J’ai donc choisi d’y intégrer une partie de l’échelle d’innovativité (Roehrich, 1994) et celle de l’implication (Laurent et Kapferer, 1985). Pour clôturer cette première

²² Pour visualiser le questionnaire dans sa totalité, veuillez vous référer à l’Annexe 15 p100.

section de l'étude de marché, j'ai intégré une question de contrôle mesurant le niveau d'attention de l'individu.

La deuxième partie du questionnaire permettait, quant à elle, de faire connaître au répondant le *(Day)tour surprise* via une infographie construite par mes soins. Le temps de lecture était illimité; une fois prêt, il pouvait passer à la section suivante lui permettant de répondre à des items sur ce qu'il venait de lire. La troisième partie veillait donc à contrôler si le jeu de mot dans le nom de l'offre avait bien été compris, et si elle correspondait aux attentes des consommateurs. Elle permettait également de relever le niveau d'appréciation de l'offre. Pour l'évaluer de façon plus précise, j'ai demandé aux répondants de donner leur niveau d'accord avec des caractéristiques majeures de l'offre. J'ai par ailleurs voulu sonder leur surprise et leur joie vis à vis de l'offre, pouvant créer de l'enchantement (Vanhamme, 2004). Puis j'ai voulu mesurer le niveau de réponse aux besoins des consommateurs apporté par l'offre et si elle leur ressemblait. Par la suite, j'ai sondé ce qu'elle apportait de plus comparé aux offres de voyages en général, tout en leur demandant leur niveau d'appréciation de certaines caractéristiques du service. Enfin, j'ai voulu sonder leur confiance en l'offre avant et après la visualisation des labels et des avis consommateurs reçus, et savoir s'ils avaient dans leur référentiel la connaissance de voyageurs surprises et je voulais connaître leur avis sur ces derniers.

La quatrième partie consistait à sonder l'opinion sur le prix de l'offre. Les deux premiers items se concentraient à sonder leur prix psychologique, quand le troisième cherchait à connaître la probabilité d'achat avant même de connaître le prix. Après leur avoir fait prendre connaissance des tarifs pratiqués, je leur ai demandé s'ils préféreraient que les prix soient indiqués en euro et ai sondé leur probabilité d'achat pour eux-même, puis pour un cadeau. J'en ensuite posé les mêmes questions pour une demie-journée surprise. Enfin, je leur ai demandé s'ils étaient davantage prêts à acheter ce produit si une baisse de prix intervenait en basse saison.

Une cinquième section visait quant à elle à relever leurs habitudes en vacances (fréquences des vacances, leur durée, leurs accompagnants, le budget consacré, le canal de réservation le plus souvent utilisé, la location automatique d'une voiture ou non, la fréquence d'utilisation d'un guide touristique professionnel et leurs habitudes quant à la planification et à laisser place à l'imprévu). Enfin, dans une sixième partie, j'ai sondé leur identité et les variables modératrices de mon étude (sexe, âge, pays de résidence, zone d'habitation, CSP et leurs revenus).

Le questionnaire a été conçu sur Google Forms et a été diffusé selon un planning de diffusion²³. Nous souhaitons recueillir les avis des francophones du monde entier et nous avons compté sur un effet boule de neige. Facebook, via l'intermédiaire de mon compte personnel, a été une cible

²³ Visualisable à l'Annexe 16 p102.

privilegiée, notamment avec l'aide de certains groupes de Français en Ecosse²⁴. J'ai également proposé ce questionnaire sur le site internet Quirépond.fr, mais l'ai aussi publié sur des groupes de sondages et ai demandé à mon réseau professionnel de le faire passer à des cadres. E-City Chauffeur ne souhaitait pas contacter ses anciens clients par mail pour répondre à ce questionnaire.

Avant de le diffuser, j'avais pris soin de lui indexer un lien Bitly afin de vérifier ses performances au jour le jour. Ainsi, je sais que nous avons eu un taux de clic de 311 pour 143 réponses au total (dont 248 sur Facebook et 63 par mon réseau). Nous affichons tout de même un taux de rétention de 54% environ, qui signifie que plus d'une personne sur deux a abandonné notre questionnaire, certainement par rapport au fait qu'il était trop long. J'étais consciente que cela allait être pénalisant, mais je souhaitais avoir le plus d'informations possibles dans cette pré-étude de marché, quand l'offre venait d'être construite et qu'elle allait certainement besoin de recouvrir certaines modifications.

II. ANALYSES DES RÉSULTATS ET AMÉLIORATIONS À APPORTER À L'OFFRE

L'échantillon de l'étude de marché n'est pas représentatif de la population française, mais est en revanche plus représentatif d'un cas de figure de prise de décision classique des personnes souhaitant partir en vacances. En effet, l'échantillon est majoritairement féminin (71,3% des répondants) mais comme ce sont elles qui prennent majoritairement les décisions pour les loisirs, leur avis n'est donc pas à ignorer. Il est également plutôt jeune (54,54% de l'échantillon a entre 18 et 35 ans, cible idéale pour notre *(Day)tour surprise*). Si nous essayons de résumer la typologie type d'un répondant en lui créant un persona, nous pourrions dire que cette femme aurait 33 ans (médiane des réponses) et qu'elle vivrait en France métropolitaine, dans un environnement rural-urbanisé ou dans un centre urbain. Si elle n'est plus étudiante (22,4% des répondants), elle serait employé (31,5% des répondants) ou bien cadre (16,8% des répondants) et gagnerait au maximum 2 500€ par mois (la moitié des répondants gagnent entre 1 200 et 2 500€ par mois, net). Même si les salaires ne sont pas ceux de notre cible principale, ils sont tout de même un bon indicateur pour pouvoir étendre cette offre vers les jeunes, qui ont, très souvent, moins de pouvoir d'achat que leurs aînés.

Concernant les habitudes de voyage des répondants, 64,4% voyagent 1 à 2 fois par an et partent en moyenne pendant 1 semaine et 3 jours pour chaque voyage. Ce sont les conjoints ou conjointes qui les accompagnent en majorité (72% des répondants), suivis des amis (45,5% des répondants) et des enfants (39,9%). On notera également que les voyages en solitaires explosent, et notre échantillon le confirme : 23,8% de nos répondants préfèrent voyager sans accompagnateur.

²⁴ Des captures de publications de notre questionnaire sont disponibles en Annexe 17 p103.

C'est donc une statistique importante à prendre en compte lors de notre proposition tarifaire.

Concernant le budget que les répondants allouent à leurs vacances, il demeure très hétéroclite et notre sondage ne distingue pas de tendance particulière. En revanche, le quart de l'échantillon dépense entre 700 et 1099€ par personne et par an, tous voyages confondus. 21,7% de nos répondants dépensent cependant entre 2 100 et plus de 2 500€ par an et par personne en voyage.

Pour réserver leurs vacances, plus de la moitié des répondants passe au moins par une grande plateforme de réservation en ligne (Booking, Airbnb, TripAdvisor...) ce qui pourrait légitimer l'importance de développer notre distribution sur ces plateformes. Quand bien même les commissions peuvent être importantes, mettre une seule offre d'appel sur ces sites n'est pas négligeable, afin de tracter une autre clientèle et plus nombreuse. Je préconiserai alors à E-City Chauffeur, une fois le *(Day)tour surprise* commercialisé, de le vendre via Booking et de bien indiquer son site internet pour que cette offre puisse servir d'appel aux services plus classiques de la marque.

Ne pouvant pas vendre un service utilisant une voiture quand les voyageurs louent la leur, il était important de connaître cette proportion. 83,2% de nos répondants n'en louent pas, mais c'est parce que 53,7% d'entre eux utilisent la leur. Ils partent donc très certainement en Europe pour des road trips dont ils auront choisis plus ou moins par eux-mêmes leur itinéraire. Le premier moyen de substitution est la prise des transports en commun, et le deuxième la marche à pied. Il faudrait donc communiquer, lors du lancement du *(Day)tour surprise*, sur les avantages d'explorer l'Ecosse en Tesla (en insistant sur le fait qu'on peut aller dans des endroits plus sauvages et moins touristiques tout en polluant très peu. La marche est, elle n'ont plus, pas exclue, car des arrêts peuvent être effectués pour randonner) afin d'espérer conquérir cette part de clients.

Ayant très peu d'études disponibles (même aucune) sur l'achat de services de guides touristiques, il m'était important d'avoir un retour chiffré sur cet achat, quand bien même il n'est pas représentatif de la population française. Ainsi, 36,4% de l'échantillon n'y a jamais recours quand 32,9% y a recours moins d'1 fois sur 4. 6,3% des sondés aiment prendre un guide touristique professionnel à chacun de leur séjour, quand 12,6% y ont recours 1 fois sur 2. Les visites guidées ne sont donc pas un loisir essentiel dans un voyage. Pour vendre le *(Day)tour surprise*, il va également falloir communiquer sur les avantages que ce service peut procurer au client (connaissances inédites, drôles, ciblées sur leurs centres d'intérêts, originales, que l'on ne trouve pas dans les guides papier...) afin de convertir cette clientèle. Enfin, 60,1% de notre échantillon est plutôt d'accord ou très d'accord pour affirmer qu'il aime planifier ses itinéraires à l'avance (ce qui peut être un frein à l'achat pour notre *(Day)tour surprise*) mais 65% de l'échantillon souhaite tout de même faire place à l'imprévu lors de leur voyage. La population est donc contradictoire et le résultat relatif au cas par cas.

Pour les résultats concernant davantage l'offre en elle-même, environ 83% des répondants ont compris le jeu de mot *(Day)tour surprise*. Sur les 16,8% qui ne l'ont pas compris, près de 42%

d'entre eux ont tout de même entre 18 et 35 ans, ce qui peut être embêtant pour la cible que l'on vise. Il faudra alors penser à rajouter dans un slogan le mot "détour" pour espérer que cognitivement, le lecteur puisse comprendre.

Plus de 71% de l'échantillon et 67% des 18-35 ans considèrent que l'offre est supérieure à leurs attentes en terme de voyage circuit guidé et privé quand 73,5% des répondants et 70,51% des 18-35 ans déclarent aimer beaucoup ou énormément l'offre du *(Day)tour surprise*. Ainsi, notre offre arrive relativement à séduire. 90% la trouve plutôt ou très attractive quand 85,3% la trouve plutôt ou très compréhensible. 81,8% de l'échantillon trouve l'offre plutôt ou très haut de haut de gamme et plutôt ou très sérieuse, quand 86,7% la nomme comme plutôt ou très innovante. Enfin, 72,7% la considère plutôt ou très synonyme d'aventure et 70% comme plutôt ou très respectueuse de l'environnement, démontrant ainsi que notre offre est attractive et a de la valeur. L'échantillon ressent plus de surprise que de joie face à l'offre du *(Day)tour surprise*, ce qui ne traduit pas nécessairement d'enchantement pour l'offre. Plus des $\frac{3}{4}$ des répondants avouent tout de même que cette offre leur permet de se différencier des autres et que pour près de 59% d'entre eux, qu'elle révèle leur côté aventureux.

Le *(Day)tour surprise* est également une offre qui répond aux besoins des consommateurs : 45,5% d'entre eux trouvent qu'elle y répond dans une parfaite ou dans une très bonne mesure. Si on ajoute à ce pourcentage la part des répondants trouvant qu'elle y répond en bonne mesure, on arrive à 72,1% de l'échantillon. Enfin, minimum 68% de l'échantillon trouve que l'offre est de meilleure qualité, plus intéressante, plus personnalisée, plus instructive, plus écologique et plus luxueuse que l'ensemble des offres de voyages qu'ils connaissent ! L'ensemble des attributs propres à l'offre du *(Day)tour surprise* (box surprise, indices, utilisation d'une Tesla, guidage en français...) ont tous ravi les sondés.

Suite à une visualisation de la note que possède E-City Chauffeur sur TripAdvisor ainsi que de son label Green Tourism Gold, la confiance envers l'offre a bondi de 86% à 93,8%, signifiant qu'il faudra les mettre en avant lors de nos campagnes de communication. Enfin, seuls 20% des répondants connaissaient le concept de voyage surprise. L'ensemble des concurrents présentés, quand ils sont connus, sont tous appréciés. Le plus connu étant Surprise Me et donc le plus dangereux.

Concernant les résultats centrés sur le prix de l'étude de marché, l'ensemble de l'échantillon ne descendrait pas en dessous de 246,5€ en moyenne (forfait) et ne pourrait payer au dessus de 535,7€. Pour les 18-35 ans, cette fourchette serait comprise entre 246,4€ et 581€. Ce résultat étant surprenant du fait du pouvoir d'achat normalement moins élevé de cette tranche d'âge, nous l'attribuerons à la non-représentativité de la population. Mais ce prix psychologique donné répond tout de même favorablement au prix forfaitaire de 495€ la journée proposé par E-City Chauffeur. Sans également en connaître le prix, seul 35% de l'échantillon se sentirait prêt à très prêt à acheter un *(Day)tour surprise*. Les 18-35 ans, sur une échelle de 1 à 7, seraient prêt à l'acheter à la hauteur de

3,7. Mais quelles sont les causes de ce recul de probabilité d'achat alors que l'échantillon était au préalable très positif envers l'offre qui leur a été présentée ? Seule une étude qualitative ou une étude quantitative complémentaire peut répondre à cette question.

Lors de l'annonce des tarifs, presque la quasi-totalité de l'échantillon aurait souhaité voir afficher un tarif en euro. Il faudrait donc penser à établir un tarif en euro sur les devis, soit à mettre une correspondance automatique, mais cela pourrait faire fuir le consommateur avant l'achat à la vue du prix dans sa devise... L'échantillon trouve également que le prix affiché est trop cher. Mais suite à cette annonce de prix, même si la probabilité d'achat reste faible, elle reste plus grande si c'est à acheter pour soi plutôt que pour offrir. Le tarif affiché en demie-journée est quant à lui plus acceptable alors qu'il est la stricte moitié de 495€, montrant, peut être, que le consommateur se fixe une barrière acceptable en terme de chiffre et ne regarde pas forcément l'ensemble du contenu de l'offre. 70,1% des répondants seraient en revanche davantage prêts à acheter un *(Day)tour surprise* si le prix baissait en hors-saison.

Il faudrait donc, peut-être, recouvrir pour cette offre à des menus de prix; c'est le seul et unique moyen pour acquérir une nouvelle clientèle. Même si cette solution pourrait nuire à l'image de marque d'E-City Chauffeur, il existe cependant des solutions pour éviter ce phénomène, dont nous parlerons dans la Partie 3 de ce mémoire. Si toutefois E-City Chauffeur veut poursuivre vers une diversification de sa clientèle et de stratégie d'océan bleu, il se devra d'établir des prix plus accessibles par saisonnalité et à proposer une tarification par personne. Je préconise également à l'entreprise de réaliser une étude qualitative et quantitative sur le prix supplémentaire, mais cette fois-ci représentative, pour observer les changements d'intention d'achat en fonction de la forme de tarification.

Pour une analyse plus approfondie, je souhaitais exercer des corrélations, entre autres, entre les besoins d'implication, le degré d'innovativité des individus et leurs réponses concernant le prix et leurs motivations. Comme cela m'est impossible face à un échantillon non représentatif, je n'aurais pas eu de résultats généralisables. Cependant, nous pouvons constater que le score moyen de besoin de stimulation pour cette population est de 11,5/20 et celui de l'innovativité de 17/25, montrant qu'elle ne fait pas partie des précurseurs qui souhaitent tester en premiers les nouveautés, mais qu'elle fait plutôt partie du mass market.

Même si la représentativité de cette étude remet en cause pas mal des résultats obtenus, nous pouvons dans un premier temps nous féliciter de plaire à un mass market à la fois en terme d'attractivité, et à la fois en terme de valeur proposée, prouvant que notre stratégie répond à une utilité envers l'acheteur, premier point essentiel d'une stratégie océan bleu. Seule la variable prix est un élément qui empêche le consommateur d'accepter cette offre telle qu'elle est. Il faudrait donc

pratiquer des tarifs différenciés. Si je ne recommande pas la discrimination prix par rapport à l'âge, je préconiserai de garder la même hauteur de service en pratiquant des tarifs en yield management sur le *(Day)tour surprise* et avec l'affichage d'un tarif par personne, dégressif en fonction du taux de remplissage. Quelle qu'en soit l'issue, il faut absolument relancer une étude sur le prix pour ainsi connaître les insights (Kotler, 1973) et de capter cette demande latente. Dans sa globalité, nous pouvons tout de même conclure que ce sondage se corrèle avec la stratégie de l'océan bleu que nous avons étudiée dans la Partie 1 de ce mémoire. Mais quels sont les risques encourus suite à la commercialisation de cette offre pour la marque et la gamme ? Quels changements opérationnels supplémentaires sont à prévoir ?

PARTIE 3

-

SUITE AU LANCEMENT DU (DAY)TOUR SURPRISE, QUELS RISQUES POUR LA MARQUE ET LA GAMME ET QUELLES MODIFICATIONS OPÉRATIONNELLES À ENVISAGER ?

CHAPITRE 5 – LES RÉPERCUSSIONS STRATÉGIQUES POSSIBLES DU LANCEMENT

Le lancement d'une nouvelle offre de service, décidant de se positionner différemment de ses offres classiques, n'est pas sans risque pour une marque. Les consommateurs peuvent en effet développer des biais cognitifs et conatifs ainsi que des dissonances, ce qui pourrait entraîner, dans le pire des cas, un rejet partiel ou total du service, de la gamme, ou pire, de la marque. La stratégie de l'océan bleu n'expliquant pas les répercussions négatives possibles d'un tel changement, nous essayerons de les développer dans ce mémoire. Ainsi, dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur les influences possibles de ce lancement sur la marque et sur la gamme et nous énoncerons les solutions envisagées pour réduire ce risque. Dans un second chapitre, nous nous focaliserons davantage sur les actions opérationnelles à mettre en place pour soutenir ce lancement tout en dynamisant la clientèle déjà acquise.

I. SE PRÉMUNIR DES RISQUES SUR LA MARQUE

Selon (Tauber, 1981), une nouvelle catégorie de produit créée avec une marque déjà existante relève d'une extension de marque. Cette extension permet, dans un premier temps, de réduire les coûts de lancement du nouveau produit (dans la lignée de la stratégie de l'océan bleu en instaurant le processus d'innovation-valeur), mais aussi de faire évoluer le "territoire de la marque" suite à un accaparement de nouvelles parts de marché (ou d'un océan bleu). Au-delà de ces deux avantages principaux, une extension de marque peut renforcer le pouvoir de négociation d'E-City Chauffeur face à ses distributeurs (Voyageurs du Monde, entre autres). Face à une multiplication des positionnements, la marque est plus encline à répondre aux besoins de l'ensemble des consommateurs du distributeur, ce qui lui permet d'obtenir une position plus favorable dans les catalogues de propositions, par exemple. Avec cette nouvelle offre, E-City Chauffeur peut également entrevoir une possible fidélisation de ses anciens clients, auparavant presque impossible. En effet, ce service étant principalement one-shot du fait de son ultra-personnalisation et de sa zone géographique limitée (l'Ecosse), les clients n'ont que peu de diversité proposée. Avec le *(Day)tour surprise*, c'est alors une ouverture vers d'autres besoins complémentaires : celui de se laisser de nouveau surprendre par l'Ecosse, celle que l'on a pas pu voir lors de son précédent voyage, celle manquée par des choix... Elle permet donc, si elle est bien vendue par ces arguments, de fidéliser sa clientèle. Par ailleurs, elle propose des produits complémentaires permettant de lui donner une autre valeur et une montée en gamme. Enfin, étendre sa marque permet de diffuser les valeurs d'E-City Chauffeur (aventure-confort, de voyage responsable et hors des sentiers battus) sur plusieurs marchés, ne pouvant que davantage relancer l'attractivité de la marque et *in fine* son nombre de clients effectifs.

Cependant, une extension de marque sous-tend certains risques comme une dévaluation de l'image de marque. En effet, si trop de produits différents sont proposés, cela peut amener à perdre le consommateur puisqu'il ne sait plus ce qu'il achète et si les services sont de bonne qualité du fait de la massification des offres différentes proposées. Cela n'est heureusement pas le cas avec E-City Chauffeur, pour le moment, puisque l'ADN reste la même avec cette extension, le coeur de métier étant bien resté le voyage guidé véhiculé.

Mais le principal risque à craindre est la cannibalisation. En effet, face à une ultra-personnalisation du service et au fait de reprendre le service de base (circuit guidé en Tesla), cela peut encourager le consommateur soit à préférer le *(Day)tour surprise*, soit à choisir un itinéraire déjà personnalisable sans surprise. Même si les deux services ne sont pas aussi substituables qu'une glace au chocolat à un gâteau chocolat, le risque de cannibalisation existe bien. Pour remédier à ce problème, je propose à E-City Chauffeur de créer une marque ombrelle qui résoudrait en partie, à la fois le problème de cannibalisation et à la fois le problème de l'image de marque due à une trop forte diversification. E-City Chauffeur étant porteuse de valeurs et étant connue pour ses services très bien exécutés et ses circuits ultra-personnalisés, doit pouvoir transplanter cette boîte mentale (Aaker, 1996), sa promesse aux consommateurs (Pringle, 2001) et son capital permettant de réduire ses risques (Kapferer, 1998) vers son autre service par une extension de marque. Elle doit donc replanter son repère mental (Lewi et Lacoeyllhe, 2012) au *(Day)tour surprise*.

Même si E-City Chauffeur n'est pas très connue, cette extension de marque pourrait favoriser sa notoriété auprès des consommateurs et la faire évoluer en notoriété assistée. Etant actuellement une marque de second rang, créer une marque ombrelle favoriserait l'implantation de la marque dans l'esprit des consommateurs, pour, au moins, la faire passer en marque connue.

En parallèle, E-City chauffeur doit garder sa sensorialité et renforcer ses valeurs associatives (confort et aventure dans des endroits originaux, valeurs qui ne sont pas assez présentes sur le site internet) et doit les transposer à cette marque ombrelle.

Cette extension de marque permettra par ailleurs de renforcer le capital marque d'E-City Chauffeur (Aaker) via sa notoriété comme nous venons de le détailler, mais aussi par sa qualité perçue en démontrant les bénéfices perçus grâce à ce nouveau service, ses atouts d'expertise et la possible fidélité que peut engendrer cette offre. Elle lui permettra, enfin, de préserver sa caractéristique de garantie (promesse faite aux consommateurs) mais également ses symboles d'identification et sa proximité relationnelle avec les clients (la marque amie de Fournier, 1998).

Seulement, le principal danger réside dans le fait qu'E-City Chauffeur est à l'origine une marque produit. Pour que le consommateur ne s'y perde pas, il faudrait donc appeler la marque principale E-City et la développer en sous-marques traduisant des DAS différents. On se retrouverait alors avec

un E-City Chauffeur, un E-City Circuits et un E-City (Day)tour surprise de la marque-famille E-City par exemple.

Même si la marque ombrelle est définie par le fait d'être un produit différent associé à des promesses différentes et que cette définition correspond au *(Day)tour surprise*, il ne faudrait pas oublier qu'E-City Chauffeur est à l'origine positionné comme une marque de luxe, alors que le *(Day)tour surprise* relève davantage de la proximity brand. Une autre solution alternative à cette dissonance d'image perçue serait alors de créer plutôt une marque fille pour ce *(Day)tour surprise*, où l'on retrouverait à la fois le logo d'E-City sans perdre la marque *(Day)tour surprise*.

Des limites existent cependant face à ces créations de marques. L'extension de marque, quand bien même elle peut être très efficace lorsqu'elle capitalise sur son image et son savoir-faire, doit tout de même relever d'une certaine notoriété qu'E-City Chauffeur ne possède pas encore. Les valeurs de la marque et son prisme d'identité (Kapferer) doivent donc être davantage mis en avant sur le site internet et dans les campagnes de communication. De même qu'E-City veillera à poursuivre ses valeurs dans le co-branding effectué avec On My Way dans la proposition du voyage photo. Enfin, l'entreprise devra donner une marque au *(Day)tour surprise* avec un nom cohérent, avec un design attractif correspondant au positionnement de l'offre, et créer un symbole (qui peut être seulement un logo) puissant.

II. ET QUID DES RAPPORTS AVEC LA GAMME DES CIRCUITS ?

Le type de business model initialement développé chez E-City Chauffeur pour ses offres "classiques" est celui de l'aïkido. Le *(Day)tour surprise* suit ce même business model puisque sa philosophie est totalement différente de celle d'Ecosse EV ou encore des plus gros comme Rabbits ou Timberbush. Par ce business model différenciateur, sa politique produit suit donc le triangle de l'attractivité de l'offre (qualité du produit, qualité des services et juste prix - du moins cet objectif va être poursuivi). Par ailleurs, le *(Day)tour surprise* permet d'exprimer des valeurs différenciatrices (Holbrook, 1994) des autres offres du marché : tout d'abord utilitaires (se déplacer et acquérir des connaissances historiques), mais aussi hédonistes (le plaisir de découverte et de voyager en tout confort tout en se laissant surprendre), mais encore de lien social (partager un moment unique avec ses proches ou de voyage) et éthique (diminuer son empreinte carbone en voyage). Grâce à cette nouvelle offre, ce service se rapproche du produit potentiel, stade suprême des besoins exprimés et non exprimés, conscients et inconscients d'un consommateur.

Seulement, ce produit se rapproche du DAS des circuits guidés. On pourrait alors dire qu'il est à mi-chemin entre l'extension de gamme et de marque, puisqu'il ne s'éloigne pas drastiquement des compétences clés du service des circuits.

A savoir que si l'entreprise décide de la placer comme une extension de gamme, cela risque de créer des problèmes d'image de marque. En effet, cette extension verticale par le bas (destinée à attirer les plus jeunes et en faisant plus de chiffre en volume) pourrait nuire au côté haut de gamme et prestigieux des circuits classiques. De même que si le prix baisse avec cette offre (la seule variable qui poussera l'extension par le bas), cela risque de diluer le capital-marque et de créer des dissonances, mettant alors en péril l'image de marque et l'ensemble des DAS.

Par ailleurs, l'extension horizontale peut présenter un risque d'ultra-niche qui pourrait nuire à la bonne compréhension de l'offre, la confondant ainsi avec la gamme des circuits classiques. L'entreprise prend alors le risque d'accentuer le phénomène de cannibalisation, puisque les clients n'auront pas suffisamment été exposés à une mise en avant du produit.

Du fait que le ciblage et le positionnement soient différents du reste de la gamme des circuits, que la stratégie de distribution est différente ainsi que son expérience de consommation, nous pouvons donc percevoir l'intérêt de nommer cette nouvelle offre comme une extension de marque. Pour bien se différencier de l'extension de gamme des circuits qui présente déjà une étendue importante, il va donc falloir constituer un design du service solide en mettant en exergue ses valeurs esthétiques, fonctionnelles et symboliques.

La gamme des circuits contenant déjà plusieurs lignes (whisky, gastronomie, tour d'Edimbourg, personnalisé, circuit photo...), ajouter la nouvelle offre de service dans cette largeur de gamme la ferait fondre dans la masse, alors même que le système d'achat et de réservation est différent. Pourtant, l'offre pourrait s'inscrire dans une nouvelle ligne de la gamme, restant, originellement, un circuit aux mêmes prestations, mais enrichi d'une innovation comportementale. Il est donc complexe de délimiter, dans notre cas et plus généralement dans celui des services, la frontière entre une extension de gamme et de marque, et peut relever finalement d'une pure stratégie visant, elle aussi, à créer de la valeur. En effet, définir ce nouveau service comme une extension de marque permettra de bénéficier de tous les avantages énoncés dans la première partie de ce chapitre, lui conférant davantage de valeur. En revanche, E-City Chauffeur se devra de retravailler son site et son arborescence afin de bien différencier les différentes gammes et les différents DAS, en créant des logos avec des codes couleurs différents, des baselines percutantes et des symboles associatifs pour chacune des marques-gammes.

CHAPITRE 6 – ENVISAGER EN PARALLÈLE DES RÉPERCUSSIONS OPÉRATIONNELLES

Ce dernier chapitre permet d'aborder les recommandations opérationnelles à mettre en place au sein d'E-City Chauffeur, à la fois pour communiquer sur le lancement de la nouvelle offre, mais également pour maintenant une image de marque de qualité envers les autres services. Nous verrons ainsi comment développer une fidélité chez E-City Chauffeur pour le moment inexistante et nous expliquerons également comment instaurer une mesure de la qualité des services vendus afin de pouvoir sonder notre différenciation et améliorer nos offres. Enfin, dans un dernier temps, nous émettrons quelques points d'un plan de communication original à effectuer en vue de multiplier la clientèle d'E-City Chauffeur.

I. CRÉER UNE RELATION POST-SERVICE FAVORABLE À LA CONSTITUTION D'UNE COMMUNAUTÉ DE CONSOMMATEURS ET D'UNE FIDÉLITÉ

Dans les services de tourisme, la fidélité est un point sensible du fait que le service est très souvent one-shot. Face à la multiplication des destinations à la mode et des envies différentes, les consommateurs préfèrent la variété à la fidélité sur cette typologie de service. Convaincue qu'une fidélité est presque impossible avec un même type de service, je ne doute, en revanche, pas du potentiel qu'une marque peut développer à convaincre ses précédents clients à tester de nouveaux produits. Au-delà d'un nouvel itinéraire, une plus-value (une perception de valeur plus forte) peut être captée grâce à la proposition du *(Day)tour surprise*. Comme dit précédemment, il serait un argument en soi pour inciter les consommateurs à venir voir ce qu'il n'aurait pas eu le temps de visiter, mais aussi et surtout à apprendre à se laisser surprendre en voyage, sans même contrôler l'itinéraire.

Même si cette perspective est séduisante, des arguments de vente peuvent ne pas suffire à convaincre les anciens clients. Ainsi, j'invite E-City Chauffeur à développer et poursuivre le contact avec ses clients même après l'effectuation du service. Ce lien de communication permettra alors au consommateur de se souvenir et de se rappeler constamment de la marque et de ses actualités. Je préconise donc à E-City Chauffeur de constituer une base de données d'anciens clients et de l'actualiser régulièrement. Le but de ce fichier n'étant pas d'envoyer des e-mails invitant à l'achat à répétition ! Au contraire, via ces emails, il faudrait créer du lien social sur des problématiques unissant les clients et l'entreprise. Une sorte de newsletter pourrait donc être envoyée chaque mois traitant d'un sujet qui tient à cœur l'entreprise (notamment sur le tourisme vert, les lieux alternatifs en Ecosse, des activités insolites, des faits originaux sur l'Ecosse...) du moins des problématiques suffisamment intéressantes pour les anciens clients afin qu'ils ne se désabonnent pas de la liste de diffusion. Cette newsletter devra également inclure des liens renvoyant sur le site web et le blog, qui

vont faire profiter, en terme de trafics et de référencement, l'entreprise. Ainsi, des redirections devront être effectuées sur le blog d'E-City Chauffeur mais également sur les articles de la blogueuse @laretour (dont nous reparlons d'un projet commun dans la troisième partie de ce chapitre).

En parallèle à ce maintien de contact, il faut également impliquer suffisamment le consommateur pour qu'il puisse, au-delà d'un intérêt de thème de discussion, d'échange et d'information, développer un intérêt personnel à rester en contact mensuellement avec l'entreprise. Pour se faire, je préconise donc à E-City Chauffeur de créer un système de revalorisation par points. Ce programme pourrait par exemple s'appeler "Vous, l'Ecosse inexplorée et E-City Chauffeur" et permettrait au client, grâce à des actions effectuées, de monter en niveau et d'élever son score, pour atteindre des grades de plus en plus élevés d'implication. Bien entendu, il faudra prendre en compte un système de "rémunération" pour leur implication. Ces remerciements peuvent se traduire par un apéritif offert dans un restaurant partenaire, par exemple Fazenda sur George Street, ou bien par un transfert gratuit lors de leur prochain voyage, ou bien un tarif préférentiel pour un de leurs amis, ou encore par une invitation à une soirée organisée en leur honneur avec d'autres clients ambassadeurs...

Dans l'idéal, ce parcours vers le grade ultime "d'amoureux de l'Ecosse" comprendrait 5 étapes. Ce programme serait par ailleurs disponible, si les moyens de l'entreprise le permettent, via une authentification en ligne, soit par un e-mail à la charte graphique singulière au programme d'ambassadeurs "Vous, l'Ecosse inexplorée et E-City Chauffeur". J'avais par ailleurs eu l'idée de construire une carte d'Ecosse (dont le design serait sous forme de carte dessinée) où un itinéraire, signalé par une route, ressortirait. Sur cette carte, 5 points majeurs seraient représentés à des endroits stratégiques de la carte d'Ecosse. Ils représenteraient ainsi les 5 étapes pour atteindre le grade "amoureux de l'Ecosse". Au fur et à mesure que les clients complètent des objectifs (partager les photos de son séjour sur les réseaux sociaux avec un hashtag dédié, laisser des avis sur TripAdvisor, Google, Facebook et Instagram, interagir avec notre newsletter, notre blog, convaincre quelqu'un de participer à un *(Day)tour surprise* ou à un itinéraire ...), ils avancent avec la Tesla sur la carte. Une fois atteint un des points de la carte, il découvre un lieu inédit et insolite de l'Ecosse, des anecdotes historiques sur le lieu, des photos... grâce à l'achèvement de leurs missions.

Ainsi, il faut réussir, par ce programme, à donner un sentiment de missions et d'objectifs à réaliser auprès du consommateur pour qu'il continue à perpétuer, lui aussi, le lien qu'il a construit avec E-City Chauffeur. Cette carte, avec le positionnement actualisé, peut être envoyée chaque mois en fin de mail afin de rappeler au client sa prochaine étape et les avantages qu'il peut obtenir grâce à ce programme. Il ne faut cependant pas oublier, pour garder une image haut de gamme, de ne pas proposer trop de bons de réduction, mais plutôt tourner les récompenses comme des cadeaux (un apéritif offert est plus favorablement perçu qu'un bon de réduction de 10%, par exemple, alors que

cela peut être du même montant). Par ailleurs, les cadeaux peuvent ne pas être payés par E-City Chauffeur mais par ses partenaires, ravis d'obtenir d'autres clients par notre biais.

Par ailleurs, un club clientèle (des anciens clients d'E-City Chauffeur) peut être créé sur les réseaux sociaux par exemple, permettant d'échanger sur les coins les plus spectaculaires qu'ils ont vu lors de leur voyage. Pour le *(Day)tour surprise*, par exemple, chaque individu pourrait partager les photos de sa box surprise sur ce groupe Facebook. Cela permettrait à la marque, dans un premier temps, de faire gage de qualité auprès des clients potentiels qui iront se renseigner sur ce groupe avant l'achat, et d'autre part, cette publication de photos peut être conditionnée dans le programme ambassadeur "Vous, l'Ecosse inexplorée et E-City Chauffeur" afin de pouvoir alimenter le groupe. Cependant, pour veiller à garantir une haute image de marque, un travail de modération et de community management important devra être effectué. Enfin, ce groupe servirait également d'échange entre tous les anciens clients d'E-City Chauffeur. Il servirait, par ailleurs, à les unir par des valeurs communes autour de l'entreprise afin qu'ils puissent la recommander davantage à leur cercle. C'est donc ce marketing interactif, qui s'engage dans une démarche de relationnel, qu'il faut approfondir, puisque ces solutions permettront de répondre aux 6 leviers d'achat (Little) et aux 7 voies de fidélisation (Wilson).

II. ENTREtenir SA DIFFÉRENCIATION EN SONdANT LA QUALITÉ DU SERVICE DÉLIVRÉ

E-City Chauffeur reçoit des avis sur internet et par voie orale de la part de ses clients et tous sont positifs. Mais pour obtenir un retour plus objectif, je recommande à l'entreprise de construire un questionnaire mesurant la qualité du service délivré, pour à la fois connaître les ressentis vis à vis du service, et à la fois les émotions procurées par celui-ci (approche transcendante). La qualité étant désignée comme "le jugement du consommateur porté sur l'excellence ou la supériorité globale d'un service" (Zeithaml, 1988), il est donc important de sonder celle-ci afin de proposer le niveau de service idéal et de réduire l'écart avec le niveau de service perçu. En ne perdant pas de vue que la qualité varie en fonction des circonstances et que sa perception va dépendre du référentiel des individus et de leur perception, je recommande donc à E-City Chauffeur de construire ce questionnaire de qualité/satisfaction avec l'échelle SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1998).

La qualité entraînant une satisfaction et la satisfaction un bouche à oreille puissant (environ trois personnes mises au courant avec une personne satisfaite), il est donc très important de sonder la confirmation ou la disconfirmation des attentes (Lendrevie, Lévy et Lindon, 2009).

Afin de favoriser une confirmation des attentes et même de procurer une très forte satisfaction, E-City Chauffeur doit se concentrer sur le développement des attentes attractives des clients (Kano,

1984). Ainsi, un petit gâteau écossais offert lors du circuit ou quelques sucreries et spécialités, peuvent multiplier la satisfaction. En parallèle, E-City Chauffeur devra garder la constante qualité habituelle de service sur ces éléments basiques et clés (Llosa, 1996) afin de ne pas la faire diminuer en contrepartie. Par une approche quantitative, ce questionnaire permettra de vérifier si le service répond bien aux attentes des clients, si l'exécution du service correspond au service vendu et si les performances sont cohérentes avec les promesses effectuées lors de la vente.

Par ailleurs, E-City Chauffeur possède un référentiel externe qui est le niveau Gold (le plus haut niveau) du label Green Tourism. Les actions de l'entreprise sont donc contrôlées et certifiées par un organisme indépendant (quand bien même ces institutions peuvent être contestées) et garantissent aux consommateurs un certain niveau de qualité du service. E-City Chauffeur ne manquera pas d'inclure des questions capables de mesurer le net promoter score (NPS) afin de traiter immédiatement les retours négatifs et de pouvoir segmenter sa clientèle potentiellement prescriptrice afin de leur proposer le programme ambassadeur.

Ce questionnaire est donc à la fois utile pour l'entreprise pour gérer la qualité de ses services et la maîtriser au mieux, tout en permettant de sonder l'avis client qui lui permettra d'adapter ses offres en fonction des besoins évolutifs des clients. Avec l'étude de la satisfaction, elle pourra également cibler de potentiels prescripteurs qui n'hésiteront que peu à suivre le programme ambassadeur "Vous, l'Ecosse inexplorée et E-City Chauffeur" et qui se chargeront, plus ou moins, de recruter de nouveaux clients à la place de l'entreprise. L'objectif principal reste donc, par l'ensemble de ces outils, de développer une communauté de marque tout en créant une fidélité affective et cognitive par la création d'un attachement (Lacoeuilhe, 1999) et d'un engagement affectif (Fullerton, 2005).

III. DÉVELOPPER UN PLAN DE COMMUNICATION ORIGINAL POUR ATTIRER UNE CLIENTÈLE AU(DAY)TOUR SURPRISE

Une des étapes les plus importantes pour drainer une nouvelle clientèle restera la communication. Qu'elle soit média ou hors-média, il faut que cette dernière puisse toucher les plus jeunes (20-35 ans) pour le *(Day)tour surprise* et les plus âgés (40-80 ans) pour les autres circuits. En plus de la campagne de communication sur les réseaux sociaux déjà préconisée dans la Partie 2 de ce mémoire, et qui permettra de satisfaire les 4F de la confiance sur le web (Twitter followers, Facebook fans, friends and family), j'ai contribué à un prémisses de plan de communication qui a pour but de répondre en priorité aux objectifs cognitifs (faire connaître) et conatifs (faire agir). E-City Chauffeur veillera donc à communiquer à la fois sur sa marque pour valoriser l'image de marque (objectif affectif), mais aussi à communiquer sur ses produits pour davantage inciter à l'achat.

Afin d'élargir son nombre de clients, j'ai construit une action de guérilla marketing à effectuer dans des quartiers jeunes et au pouvoir d'achat élevé d'Edimbourg comme Stockbridge, Tollcross, les Meadows ou encore New Town. L'action de communication serait de déposer des petites pancartes autocollantes (comme des post-it) de la taille d'une carte de visite sur les boîtes aux lettres de ces quartiers. Une représentation est disponible ci-dessous :

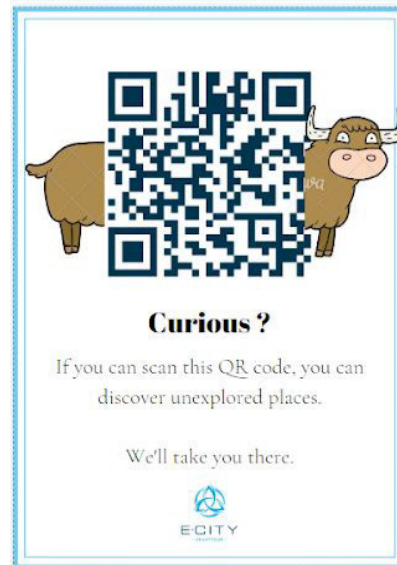


Figure 4 : Campagne de Guerilla Marketing déclinable avec plusieurs symboles de l'Ecosse.

Grâce à un design épuré, l'utilisation d'icône et d'un QR code, la communication s'adapte tout particulièrement à notre cible de digital natives, en permanence sur son téléphone et prédisposée à partager ses découvertes sur les réseaux sociaux. Cette stratégie push permet à la fois d'éveiller la curiosité de notre potentiel client, mais également de l'attirer immédiatement sur la page internet du questionnaire du *(Day)tour surprise*. Une fois arrivé sur la page du questionnaire, il est presque enclin à y répondre immédiatement, puisque sous sa forme attrayante de jeu, le questionnaire incite à la réponse et à s'intéresser à l'offre d'E-City Chauffeur. Par ailleurs, le fait que ce post-it soit placé sur les boîtes aux lettres d'Edimbourg permettra de créer une viralité tout en faisant profiter les passants originellement non-ciblés. En parallèle, il faudrait que Nicolas puisse lancer une photo de cette campagne sur Instagram avec un hashtag propre à cette communication comme #curiousScotland ou #unexploredScotland afin que les petits post-its deviennent virals. Le hashtag choisi devra figurer en haut de la petite carte.

Cette campagne ne permet peut être pas de toucher la clientèle française, mais fait connaître davantage E-City Chauffeur en Ecosse auprès des locaux, qui adorent découvrir les coins cachés des highlands, pour quelques jours, loin du tourisme de masse. Cette offre pourrait donc tout à fait leur correspondre et cette campagne de guérilla marketing, qui se veut sobre et discrète, permet de

rajeunir la marque tout en mettant en avant la nouvelle offre d'E-City Chauffeur. Le guérilla marketing permet aussi de maximiser l'attention du client potentiel et d'éviter, au mieux, la distorsion sélective et la rétention sélective, tout en répondant à l'objectif de faire agir (aller sur le site internet), faire aimer (avec un design attrayant et non invasif, pas comme un prospectus de supermarché) et faire connaître (logo et brève description de l'offre). De plus, le petit format de la publicité incite plus à la sauvegarde du support de communication et à le faire passer à ses connaissances et à le recoller chez soi. Il faudra également l'imprimer sur du papier recyclé, afin de respecter la démarche écologique de l'entreprise et pour ne pas perdre son grade gold du label Green Tourism.

En plus du magazine à envoyer aux agences de voyage (détail de cette méthode de communication en Partie 2 de ce mémoire) destiné à mettre en avant des régions moins visitées de l'Ecosse, la dimension éthique du voyage hors des sentiers battus se poursuit avec un projet collaboratif. Ce dernier permet de montrer les dérives du tourisme de masse en Ecosse et invite à découvrir des endroits bien moins connus et tous aussi splendides, tout en étant respectueux de la nature environnante. Ce projet est entrain de se concrétiser avec une bloggeuse écossaise, ayant auparavant travaillé pour l'office du tourisme écossais VisitScotland. @laretour (Laura), est originaire de la péninsule du Fife et aime promouvoir cette région peu visitée. Nous sommes partis tous les 3 produire du contenu audiovisuel et photographique à Glencoe et à Ardnamurchan pour nourrir le projet #HashtagScotland, qui dénonce le fait de se rendre à un endroit, pour prendre la même photo que tout le monde sur Instagram et la poster à son tour. Laura écrit de nombreux articles et publie en story notre projet²⁵, quand Nicolas se concentre sur la réalisation d'une vidéo narrée, dénonçant ces dérives sans les blâmer et en proposant des solutions alternatives. Cette collaboration, au delà de la visibilité qu'elle engendre pour la marque, permet d'accentuer sa dimension éthique, quand certains clients aiment encore critiquer l'offre en disant que les Tesla sont tout de même polluantes. Ce projet permettra par ailleurs à E-City Chauffeur de favoriser sa visibilité sur internet et à être davantage présent au ZMOT (zero moment of truth), c'est à dire lors de la recherche d'informations ante-achat. Cette présence au ZMOT doit être renforcée par l'écriture de billets de blog sur ce projet par E-City Chauffeur et par l'affiliation sur son site internet de liens des billets de blogs de Laura, en plus de la vidéo qui va être créée. Enfin, je préconiserai à E-City Chauffeur de poursuivre sa communication BtoB en envoyant des e-mails²⁶ de démarchage à de potentiels distributeurs, accompagnés de photos de sa campagne de guérilla marketing et des posts de blogs de Laretour, afin d'y apporter de la crédibilité, un gage de qualité, et une preuve supplémentaire de sa différenciation et de son oeil ouvert sur le marché touristique.

²⁵ Des visuels sont disponibles en Annexe 18 p106.

²⁶ Exemple d'e-mailing BtoB envoyé, visualisable à l'Annexe 19 p108.

CONCLUSION

A la genèse de ce mémoire, nous nous demandions comment il était possible de développer une stratégie d'océan bleu dans une TPE et de surcroît, avec une contrainte budgétaire élevée. Cette problématique était également conditionnée par des objectifs managériaux : proposer un nouveau produit avec une valeur plus grande que les offres de services déjà proposées, tout en renforçant l'attractivité de la marque et en diversifiant la typologie de la clientèle.

Les objectifs étaient donc multiples mais ont cependant pu être assemblés. En effet, nous avons veillé à expliquer, dans une première partie, les principes de l'océan bleu avec une approche critique continue. Nous avons donc démontré en quoi elle ressemblait à des concepts anciens de l'innovation et avons émis des critiques sur "la pierre angulaire de la stratégie" comme aiment le rappeler KIM et MAUBORGNE, qui n'est autre que l'innovation-valeur. Nous avons par la suite mobilisé et utilisé la majorité des méthodes et concepts détaillés par KIM et MAUBORGNE afin de développer une offre coïncidant avec cette stratégie, et vérifier son état d'avancement avec des méthodes également citées dans le livre. Là encore, nous n'avons pas omis d'apporter une vision critique quant à leurs limites.

Dans une seconde partie, nous avons caractérisé et concrétisé l'offre du *(Day)tour surprise* par les 7P, puis nous n'avons pas manqué de préciser l'importance d'une étude de marché, comment la construire et la diffuser, puis nous avons analysé ses résultats pour entrevoir les modifications à envisager par la suite sur l'offre, notamment en terme de fixation de prix.

Enfin, dans une troisième et dernière partie, nous avons déterminé les influences d'une stratégie océan bleu sur la marque et sur la gamme et évoqué des solutions de communication originales capables de toucher la cible de la nouvelle offre construite par E-City Chauffeur.

Ainsi, par le développement d'une nouvelle offre, nous avons réussi à installer une stratégie permettant de résoudre le triptyque des objectifs fixés : relancer l'attractivité envers la marque (par une communication originale et adaptée au nouveau service), diversifier la clientèle (construire une nouvelle offre pour une nouvelle cible) et augmenter la valeur perçue d'un produit (via l'innovation-valeur). Mais le succès de ces trois objectifs doit-il reposer uniquement sur une stratégie d'océan bleu ?

Finalement, même si une stratégie océan bleu permet de créer une innovation-valeur, elle doit tout de même répondre à une demande de clients mais elle ne demande jamais à l'entrepreneur de les sonder. Outre qu'elle doit être la symbiose de la valeur, du juste prix et des moyens humains organisés autour de cette stratégie, elle demande surtout un grand investissement de temps et davantage d'argent pour les plus grosses entreprises qui doivent remobiliser leurs compétences en

interne pour cette nouvelle offre qui n'a pas de promesse de résultats. Finalement, les petites entreprises seraient plus enclines à courir ce risque, ce qui correspond donc aux besoins de TPE/PME et est donc plus rentable pour ces dernières.

Même si nous l'avons déjà développé dans le corpus, nous pouvons rappeler que la concurrence est avant tout bénéfique pour les consommateurs puisqu'elle permet une situation plus favorable de "juste-prix", un monopole d'océan bleu contribuant, à l'inverse, à une augmentation des prix, s'il a supplanté la concurrence. Par ailleurs, l'ensemble de la stratégie repose sur le principe de l'approche reconstructionniste et s'affranchit de toutes les modalités de marché (approche déterministe, où le marché évolue dans un cadre déterminé) et remet donc en cause certains piliers du capitalisme alors qu'elle souhaite évoluer dans celui-ci. Par ailleurs, les auteurs contestent sévèrement les hypothèses des travaux de SCHUMPETER et tiennent une approche utopiste et très néolibérale qui, sans le dire, tient ses hypothèses d'un consommateur purement rationnel, et qui part du principe que le consommateur suivra forcément une offre plus utile pour lui sans tenir compte des théories d'obstacle à l'innovation et aux changements. Finalement, la stratégie de l'océan bleu est politique, et elle n'obtiendra des faveurs que si le lecteur consent aux idées économiques évoquées, qui sont, pourtant, purement contestables d'un point de vue économique et managérial.

Cette théorie évoque en parallèle beaucoup de contradictions puisqu'elle évoque à la fois des innovations radicales, et à la fois elles ne les évoquent plus pour justifier qu'il n'y aura pas de destruction créatrice. La position de ce livre n'est donc pas très claire et demeure contradictoire, ce qui laisse des interprétations différentes et variées. Ces contradictions ont par ailleurs incitées aux critiques positives et négatives de l'ouvrage par plusieurs managers, professeurs ou encore des dirigeants d'entreprise.

Mais alors la stratégie de l'océan bleu est-elle efficace ? Avec notre exemple nous ne pouvons pas l'avancer puisque notre offre n'est pas encore allée jusqu'au stade de la commercialisation. En revanche, selon les exemples cités dans l'ouvrage et en regardant les résultats nets des entreprises mentionnées, beaucoup ont disparues et se sont fait supplantées par des concurrents. C'est le cas de Southwest Airlines, ou bien encore du Cirque du Soleil qui a vu son résultat net baisser. Les auteurs le disent d'ailleurs eux-même qu'une stratégie océan bleue a du mal à être délimitée en terme de marché et de concurrents, rendant alors cette stratégie plus floue qu'elle ne l'était déjà.

D'un point de vue plus philosophique, nous pouvons dire que les innovations les plus fortes ont déjà été inventées et qu'elles ont révolutionnées bien plus que toutes les innovations qui suivront. En effet, le smartphone n'a même pas procédé à un quart des changements qu'a produit la

roue par exemple, ou l'agriculture, qui ont strictement changé les modes de vie (sédentarisation, place de la femme dans la société, nourriture...). Ainsi, même si le nombre de produits ou de services nouveaux n'a jamais été aussi grand, elles relèvent des améliorations et non des innovations pures et ne révolutionneront rien ou plus grand chose, comparé à l'évolution que les précédentes ont engendrées.

Ces améliorations constantes produisent par ailleurs un phénomène d'hyper-choix, qui est, peut-être, le problème actuel du marché. Car le plus cocasse, c'est que malgré une offre supérieure à la demande, les consommateurs demeurent incapables de choisir correctement et facilement. Ne faudrait-il donc pas épurer les offres ? La rentabilité d'une entreprise ne réside-t-elle pas en une ultra-spécialisation construite et stratégique comme le prévoyait déjà Adam Smith au niveau du commerce international avec la spécialisation des nations ?

Pourrions-nous, d'ailleurs, évoquer que la stratégie de l'océan bleu n'est qu'une différenciation très poussée à la Porter ? Finalement, même si le Cirque du Soleil s'est inscrit dans cette stratégie d'océan bleu, il n'en demeure pas moins un cirque qui n'empêche pas la consommation croisée. L'innovation ne serait-elle donc pas une forme de différenciation ? Finalement, même avec une innovation-valeur, qu'est-ce qui empêcherait à un client d'acheter une offre de substitution, notamment avec l'existence d'inférences prix (effet Veblen par exemple) ? Pour des recherches complémentaires, il pourrait donc être utile de s'intéresser à ces différents questionnements, mais également aux effets de l'hyper-choix sur les consommateurs.

Henry Ford disait : "Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu des chevaux plus rapides". Échapper à la concurrence réside-t-il alors dans la construction d'une innovation alors que celle-ci n'est qu'une différenciation poussée ou une substitution ? Le marché des offres étant saturé, la seule solution résiderait-elle dans la création de désirs (et donc d'un nouveau produit) entraînant donc de nouveaux besoins auprès des consommateurs ? Tant de questions qui soulèvent plusieurs débats et interrogations mais qui reposent toutes sur une question de fond : la concurrence est-elle réellement inévitable dans un système capitaliste, même en créant sans cesse une innovation ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

BAYNAST, Arnaud. et al. *Mercator*. 12e édition. Paris : Dunod, 2017.

CHAN KIM, W. et MAUBORGNE, Renée. *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Nouvelle édition. Paris : Pearson, 2015.

KOTLER, Philip. et al. *Marketing Management*. 15e édition. Paris : Pearson, 2015.

LAMBIN, Jean-Jacques. et DE MOERLOOSE, Chantal. *Marketing stratégique et opérationnel*. 9e édition. Paris : Dunod, 2016.

LEWI, George. et LACOEUILHE, Jérôme. *Branding Management. La marque, de l'idée à l'action*. 3e édition. Paris : Pearson, 2012.

LOVELOCK, Christopher. et al. *Marketing des services*. 7e édition. Paris : Pearson, 2011.

Articles de revue

DICKSON, Peter et GINTER, James. Segmentation de marché, différenciation de produit et stratégie marketing. *Recherche et Applications en Marketing*. 1er Mars 1988, vol.3, n°1, p 35-51.

HETET, Blandine. et MOUTOT, Jean-Michel. Le risque de l'implicite sur l'acceptation d'une innovation et sur l'attitude envers la marque : une recherche exploratoire. *Revue Management et Avenir*. 1er Novembre 2012, n°57, p 177-194.

KHALE, Lynn et KENNEDY, Patricia. Using the list of values (LOV) to consumers. *Journal of Consumers Marketing*. Décembre 1989, vol.2, n°4, p 49-56.

KOTLER, Philip. The Major Tasks of Marketing Management. *Journal of Marketing*. 1er Octobre 1973, vol.37, n°4, p 42-49.

LACOURSIÈRE, Richard. et al. Capital intellectuel, capacités stratégiques et innovation de produit. *Revue Française de Gestion*. 1er Janvier 2014, vol.39, n°238, p 87-100.

LAURICE, Alexandre-Leclerc et ZETING, Liu. Innovation et entrepreneuriat, le cas du secteur du tourisme à Paris intra muros. *Innovations*. 2014, vol.2, n°44, p 169-185.

LICHTLE, Marie-Christine et PLICHON, Véronique. Mieux comprendre la fidélité des consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing* [en ligne]. 1er Décembre 2008, vol.23, n°4, p 121-141.

ROEHRICH, Gilles. Innovativités hédoniste et sociale : proposition d'une échelle de mesure. *Recherche et Applications en Marketing*. 1er Juin 1994, vol.9, n°2, p 19-42.

ROEHRICH, Gilles. Causes de l'achat d'un nouveau produit : variables individuelles ou caractéristiques perçues. *Revue Française du Marketing*. 1er Février 2001, n°182, p 83.

VANHAMME, Joëlle. The link between surprise and satisfaction : an exploratory research on how best to measure surprise. *Journal of Marketing Management*. 1er juillet 2000, vol.6, n°6, p 565-582.

WENGEL, Jan Ter. et al. Schumpeter and the blue ocean strategy. *Revista de la Maestría en Derecho Económico*. 1er Juillet 2010, n°6, p 53-85.

Thèse ou mémoire

RENARD, Nicolas. *Le tourisme durable est-il un marché porteur pour un tour opérateur spécialisé comme Géo-Découverte ?*. Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES. Genève : Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG-GE), 2010. 160 p.

VANHAMME, Joëlle. *La surprise et son influence sur la satisfaction des consommateurs : Le cas de l'expérience de consommation/achat*. Thèse en vue de l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion. Louvain : Université catholique de Louvain, 2002. 526 p.

SITOGRAPHIE

Ouvrage en ligne

PERRIN, Jacques. *Chapitre 2. La valeur d'un produit ou d'un service, comme résultat d'une construction sociale initiée ou constatée au sein du processus de conception* [en ligne]. Paris : CNRS Éditions, 2004. [Consulté le 14 août 2019]. Disponible sur : <<https://books.openedition.org/editions-cnrs/1551?lang=fr#bibliography>>.

PETROF, John. *Comportement du consommateur et marketing* [en ligne]. Laval : Les Presses de l'Université Laval, 1999. [Consulté le 14 août 2019]. Disponible sur : <https://books.google.co.uk/books?id=UPS-oR0XPOYC&pg=PA290&lpg=PA290&dq=avantage+relatif+marketing&source=bl&ots=bwaoCchc3o&sig=ACfU3U0ybyltuJIG_LAKe_usm4R4y7gZLA&hl=en&sa=X&ved=2ahUKFwjTgq_u2IniAhWSTBUIHadfB1oO6AFwCnoECAoOAO#v=onepage&q=avantage%20relatif%20marketing&f=false>.

Article de revue en ligne

GURVIEZ, Patricia et KORCHIA Michaël. Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance envers la marque [en ligne]. *Recherche et Applications en Marketing*. 2002, vol.17, n°3, [Consulté le 14 août 2019]. Disponible sur : <https://www.academia.edu/3410493/Proposition_dune_%C3%A9chelle_de_mesure_multidimensionnelle_de_la_confiance_dans_la_marque>.

KERZAZI, Lamia. L'innovation au coeur des écoles de pensée économique : une tentative d'analyse appliquée au secteur agroalimentaire québécois. *La Revue Gestion et Organisation* [en ligne]. 13 Septembre 2015, vol.7, p 93-105 [Consulté le 14 août 2019]. Disponible sur : <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214423415000149>>.

LE GALL-ELY, Marine. Définition, mesure et déterminants du consentement à payer du consommateur : synthèse critique et voies de recherche. *Recherche et Applications en Marketing* [en ligne]. 2009, vol.24, n°2, p 91-113 [Consulté le 14 août 2019]. Disponible sur : <<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00522826/document>>.

MESSORI, Marcello. Innovation et profit chez Marx, Schumpeter et Keynes [en ligne]. *Cahiers d'Économie Politique* [en ligne]. 1985, n°10 et 11, p 229-256 [Consulté le 14 août 2019]. Disponible sur : <https://www.persee.fr/doc/cep_0154-8344_1985_num_10_1_1011>.

NAVARRO DOMINGUEZ, Fernando. La rhétorique du slogan : cliché, idéologie et communication. *Bulletin Hispanique* [en ligne]. 2005, n°1, p 265-282 [Consulté le 14 août 2019]. Disponible sur : <https://www.persee.fr/doc/hispa_0007-4640_2005_num_107_1_5231>.

SELLAMI, Achraf. Vers une nouvelle appréhension du comportement du consommateur face à un nouveau produit : Une approche exploratoire qualitative [en ligne]. [Consulté le 14 août 2019]. Disponible sur : <<http://cnriut09.univ-lille1.fr/articles/Articles/Fulltext/79a.pdf>>.

Site WEB

COSTIL, Clotilde. *Comment Google bouleverse le secteur des OTA ?* *Le Quotidien du Tourisme*. [En ligne]. Disponible sur : <<http://www.quotidiendutourisme.com/i-tourisme/comment-google-bouleverse-le-secteur-des-ota/184389>> (Consulté le 14 août 2019).

DEBLOCK, Christian. *Introduction : innovation et développement chez Schumpeter*. *Revue Interventions Économiques*. [En ligne]. Disponible sur : <<https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1852#quotation>> (Consulté le 14 août 2019).

Escapades Celtiques. *Statistiques des touristes français en Ecosse, année 2017*. *Escapades Celtiques*. [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.escapadesceltiques.com/ecosse/statistiques-des-touristes-francais-en-ecosse-2017/>> (Consulté le 14 août 2019).

FACILECO. *Joseph Schumpeter*. *Facileco*. [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.economie.gouv.fr/facileco/joseph-schumpeter>> (Consulté le 14 août 2019).

FOURNIER, Emmanuel. *Schumpeter (1883-1950) : innovation et capitalisme*. *Sciences Humaines*. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.scienceshumaines.com/schumpeter-1883-1950-innovation-et-capitalisme_fr_1627.html> (Consulté le 14 août 2019).

FRERY, Frédéric. *Oubliez l'océan bleu, préférez l'océan gris*. *Harvard Business Review*. [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/05/2376-oubliez-locean-bleu-preferez-locean-gris/>> (Consulté le 14 août 2019).

GUILLAUD, Hubert. *L stratégie océan bleu : l'innovation peut-elle être méthodologique ?* *Internet Actu.net*. [En ligne]. Disponible sur : <<http://www.internetactu.net/2018/07/05/la-strategie-ocean-bleu-linnovation-peut-elle-etre-metho-dologique/>> (Consulté le 14 août 2019).

L'étudiant. *Joseph Schumpeter*. *L'étudiant*. [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/joseph-schumpeter-0721.html>> (Consulté le 14 août 2019).

Les 4 Temps du Management. *Comment construire votre stratégie océan bleu en créant une innovation valeur*. *Les 4 Temps du Management* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.4tempsdumanagement.com/3-40-Comment-construire-votre-strategie-Ocean-Bleu-en-creant-une-innovation-Valeur_a6403.html> (Consulté le 14 août 2019).

LUCZAK-ROUGEAUX, Julia. *Baromètre Opodo/Raffour 2018 : les départs et les usages techno sont à la hausse*. *Le Média du Tourisme Digital*. [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.tom.travel/2018/03/13/barometre-opodoraffour-2018-departs-usages-technos-a-hausse/>> (Consulté le 14 août 2019).

Mathieu. *La diffusion d'une innovation. Stratégies d'innovation*. [En ligne]. Disponible sur : <<https://strategies4innovation.wordpress.com/2009/02/15/la-diffusion-dune-innovation/>> (Consulté le 14 août 2019).

MUCHERIE, Mathieu. *Innovation. Melchior*. [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.melchior.fr/notion/linnovation>> (Consulté le 14 août 2019).

Résa Conseil. *Tendance e-tourisme et marché voyageurs en 2019 : études et chiffres clefs. Resa Conseil*. [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.resaconseil.com/tendances-e-tourisme-en-2016.html>> (Consulté le 14 août 2019).

SILBERZAHN, Philippe. *Stratégie océan bleu : les limites théoriques et pratiques d'un concept pourtant séduisant. Philippe Silberzahn*. [En ligne]. Disponible sur : <<https://philippesilberzahn.com/2011/02/07/strategie-ocean-bleu-limites/>> (Consulté le 14 août 2019).

TABLES DES FIGURES

| | |
|---|----|
| FIGURE 1 : LOGO D'E-CITY CHAUFFEUR | 8 |
| FIGURE 2 : MODÈLE DE L'INNOVATION-VALEUR | 22 |
| FIGURE 3 : DYNAMIQUE COMMERCIALE DE L'INNOVATION-VALEUR | 29 |
| FIGURE 4 : CAMPAGNE DE GUERRILLA MARKETING DÉCLINABLE AVEC PLUSIEURS SYMBOLES DE L'ÉCOSSE | 56 |

SIGLES ET ABRÉVIATIONS UTILISÉS

DMC : Destination Management Company ou en français : agence réceptive.

DAS : Domaine d'Activité Stratégique ou en anglais SBU (Strategic Business Unit)

OTA : Online Tourisme Agency ou une agence de voyage en ligne en français

GLOSSAIRE

DAS : Un domaine d'activité stratégique permet de segmenter les produits ou services d'une même entreprise entre eux. Un DAS va alors regrouper des couples de produits/services ou de marques qui répondent aux mêmes besoins clients, ou de façon générale, qui peuvent, une fois réunis, poursuivre une même stratégie. Par exemple, chez Bouygues, nous pouvons constater un DAS Téléphonie et un DAS Promotion Immobilière, par exemple.

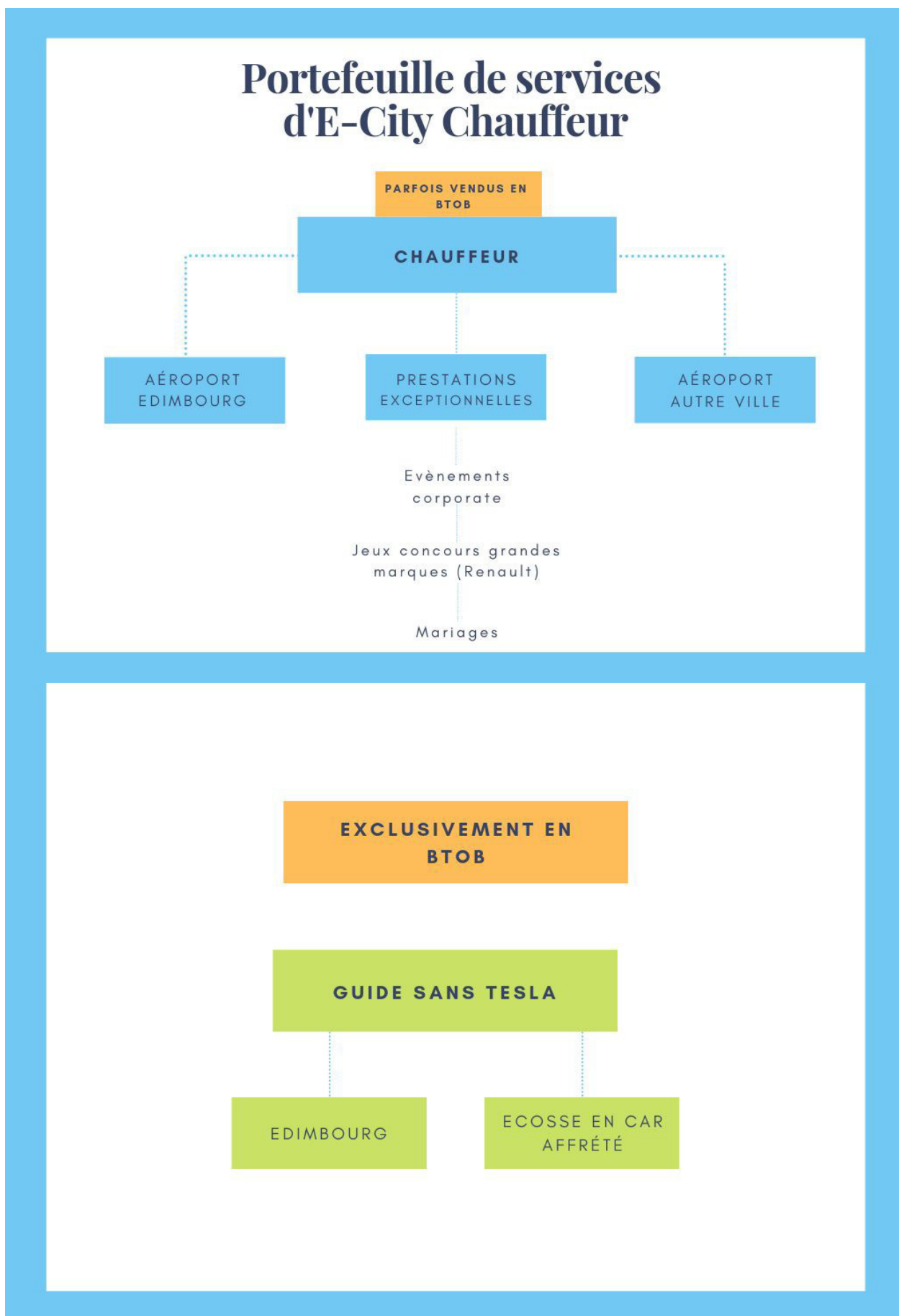
DMC : Cette agence réceptive est basée dans le pays où le client final se trouve. Elle organise des voyages sur mesure et se charge donc de trouver des prestataires qui pourront délivrer le niveau de service attendu par le client final.

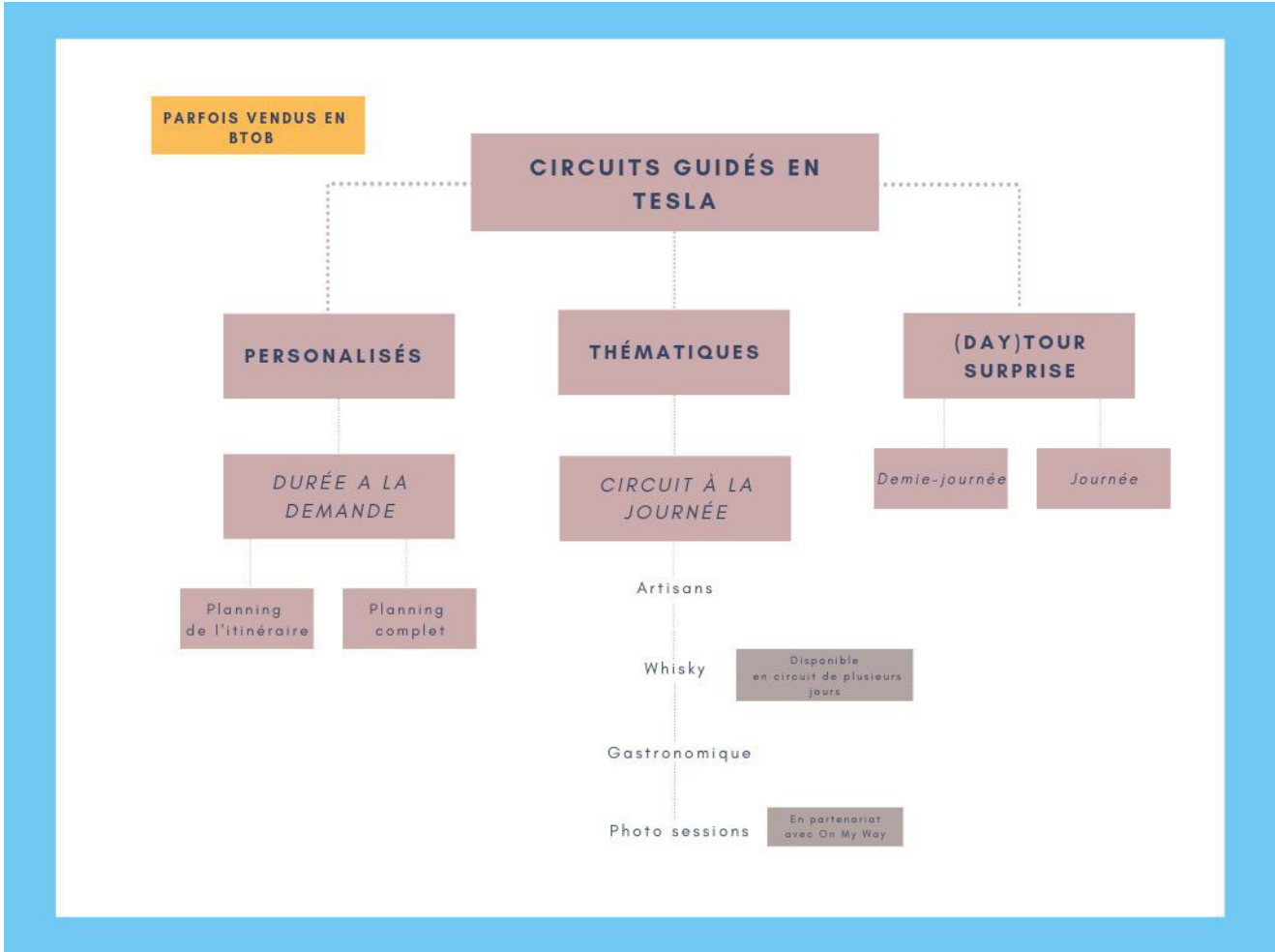
OTA : Elle pourrait être associée à une marketplace du tourisme. Elle permet de vendre sur son site internet plusieurs offres de différents prestataires. Elles sont plus connues sous les noms de Booking, Skyscanner, Expedia, Hotels.com...

TABLE DES ANNEXES

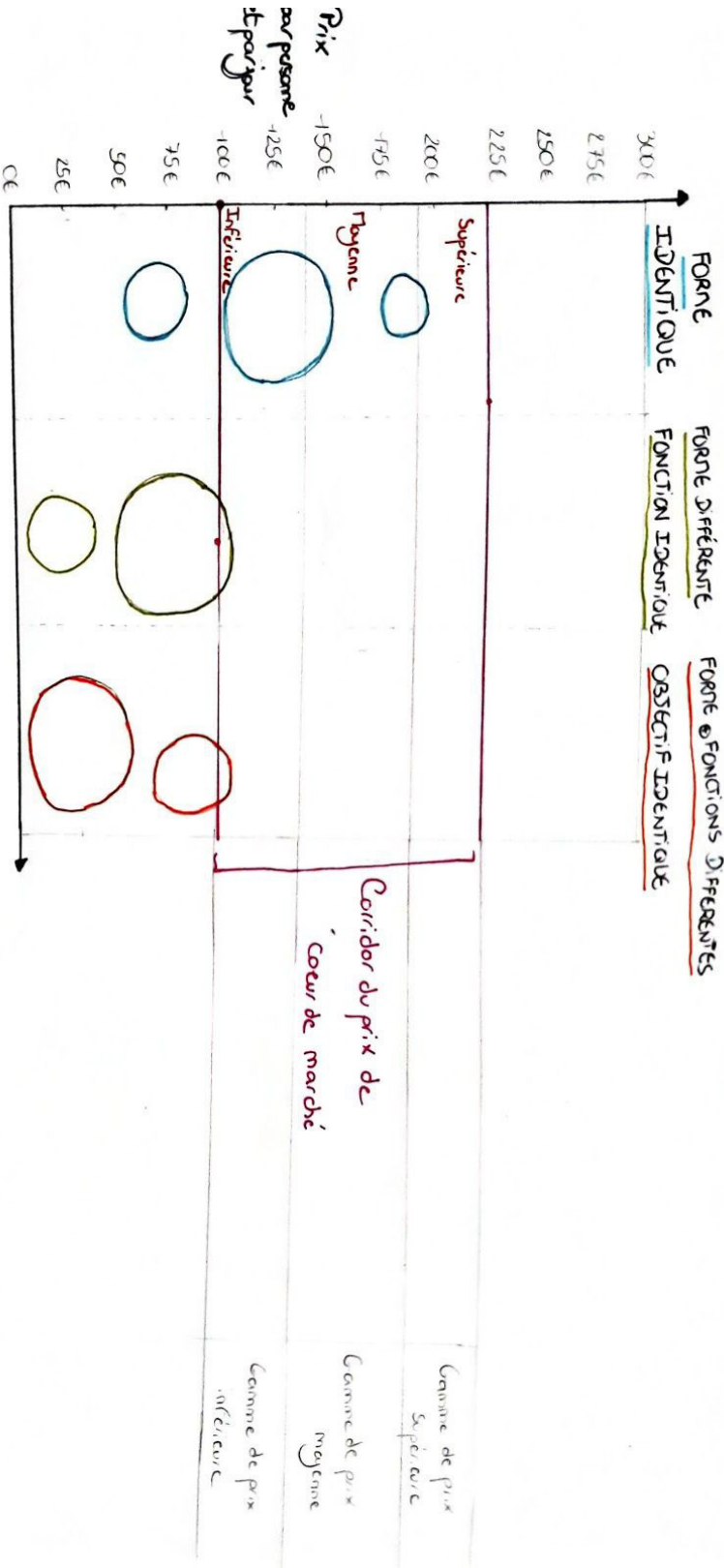
| | |
|---|-----|
| ANNEXE 1 : LE PORTEFEUILLE DE SERVICES D'E-CITY CHAUFFEUR | 69 |
| ANNEXE 2 : LE CORRIDOR DE PRIX DU COEUR DE MARCHÉ DES OFFRES TOURISTIQUES SURPRISES | 71 |
| ANNEXE 3 : CANEVAS STRATÉGIQUE DES CIRCUITS GUIDÉS EN VÉHICULE EN ECOSSE | 74 |
| ANNEXE 4 : MATRICE EARC | 75 |
| ANNEXE 5 : LES TROIS NIVEAUX DE NON-CLIENTS | 76 |
| ANNEXE 6 : LE TABLEAU DE L'UTILITÉ POUR L'ACHETEUR (CEC CORRÉLÉ AUX 6 FONCTIONS D'UTILITÉ) | 77 |
| ANNEXE 7 : SECOND CANEVAS STRATÉGIQUE, CETTE FOIS-CI AVEC LA COURBE DE VALEUR DU (DAY)TOUR SURPRISE | 79 |
| ANNEXE 8 : MATRICE PMS (PIONNIERS - MIGRATEURS - SÉDENTAIRES) | 81 |
| ANNEXE 9 : LE SÉQUENCÉMENT STRATÉGIQUE DE LA STRATÉGIE OCÉAN BLEU ET L'INDEX IOB | 82 |
| ANNEXE 10 : LE MODÈLE ÉCONOMIQUE D'UNE STRATÉGIE OCÉAN BLEU | 83 |
| ANNEXE 11 : LES BARRIÈRES À L'ENTRÉE D'UNE NOUVELLE OFFRE OCÉAN BLEU | 84 |
| ANNEXE 12 : LOGIGRAMME (OU BLUE-PRINT) DU (DAY)TOUR SURPRISE | 85 |
| ANNEXE 13 : LA PARTICIPATION D'E-CITY CHAUFFEUR À VISITSCOTLAND EXPO À GLASGOW | 86 |
| ANNEXE 14 : PRÉMISSSES DU QUESTIONNAIRE CLIENT ONLINE | 87 |
| ANNEXE 15 : QUESTIONNAIRE - ÉTUDE DE MARCHÉ | 100 |
| ANNEXE 16 : EXTRAIT DU PLANNING DE DIFFUSION DU QUESTIONNAIRE | 102 |
| ANNEXE 17 : AIDE À LA DIFFUSION ET ENGAGEMENT GRÂCE À DES PUBLICATIONS DE PAGES FACEBOOK TRÈS SUIVIES | 103 |
| ANNEXE 18 : EXTRAITS DE POSTS ET DE BILLETS DE BLOGS DE @LARETOUR SUR LE PROJET #HASHTAGSCOTLAND | 106 |
| ANNEXE 19 : EXEMPLE D'E-MAILING RELATIONNEL | 108 |

ANNEXE 1 : LE PORTEFEUILLE DE SERVICES D'E-CITY CHAUFFEUR





ANNEXE 2 : LE CORRIDOR DE PRIX DU COEUR DE MARCHÉ DES OFFRES TOURISTIQUES SURPRISES



Le corridor de prix au coeur de marché construit sur le schéma ci-dessus relève du marché des offres surprises. Ce marché étant assez large, il comprend ici les offres des voyagistes en ligne tels que Flykube, CapMystère, Waynabox, Fly-Box, Mystery Travel ou encore Surprise Me pour ne citer qu'eux. Ce corridor est défini par le prix des offres de voyages surprises sur le marché européen par personne et par jour, et est donc compris entre 100 et 225€ en moyenne.

Les cercles, eux, ont une taille proportionnelle au nombre d'acheteurs qui sont attirés par l'offre à un prix donné. Par exemple, pour le plus gros cercle bleu, il représente la quantité d'acheteurs qui achète un service à la forme identique au *(Day)tour surprise* pour approximativement 100 à 150€.

La fonction a été définie comme l'acte d'effectuer un guide touristique, et la forme comme le fait d'obtenir un itinéraire surprise. L'objectif, quant à lui, à été déterminé par le fait d'explorer l'Ecosse. Le livre de KIM et MAUBORGNE n'indique pas comment choisir ces trois paramètres. Ils sont donc le fruit de ma propre réflexion et de mes recherches annexes.

Les offres à la forme identique ont été définies comme les offres ayant la forme la plus proche au *(Day)tour surprise*. Comme il n'existe aucune offre qui possède trait pour trait les fonctions de ce service, j'ai donc pris en compte à la fois les offres de voyages surprises plus haut de gamme et celles à la prestation plus moyenne. Mais j'ai aussi tenu à prendre en compte le concurrent direct de l'entreprise, Ecosse EV, qui propose lui aussi des circuits guidés en Tesla en Ecosse.

Pour les prix des offres à la forme différente mais à la fonction identique, j'ai à la fois tenu compte des tours guidés alternatifs avec tout autre moyen de locomotion (Rabbies, Hautes Terres d'Ecosse, Highland Explorer Tours, Haggis Adventure, The Hairy COO, Timberbush Tours...), mais aussi des guides touristes à pied indépendants ou ayant le blue badge. Ainsi, les excursions effectuées par les plus gros prestataires comme Rabbies sont représentées par le plus gros cercle vert, tandis que les visites guidées sont représentées par le petit cercle.

Enfin, les offres à la forme et à la fonction différentes mais à l'objectif identique sont très nombreuses. Elles peuvent aussi bien être une visite dans un musée, un château ou bien une distillerie. Mais aussi des expériences plus originales comme des activités sportives en plein air, des randonnées, etc...

Ainsi, le prix stratégique le plus optimal selon la stratégie de l'océan bleu serait à la fois celui compris dans le corridor, mais également celui qui prend en compte l'ensemble des montants des achats des autres catégories de services qui sont la concurrence globale. Seulement, ce corridor de prix est divisé en trois gammes de prix : la gamme de prix supérieure, moyenne et inférieure. KIM et MAUBORGNE nous préconisent d'user d'une gamme de prix inférieure si nos externalités de réseau sont nombreuses. Comme c'est le cas pour E-City Chauffeur, selon la théorie de ces auteurs, il

faudrait donc commercialiser le service entre 100 et 140€ à peu près, par personne et par jour.

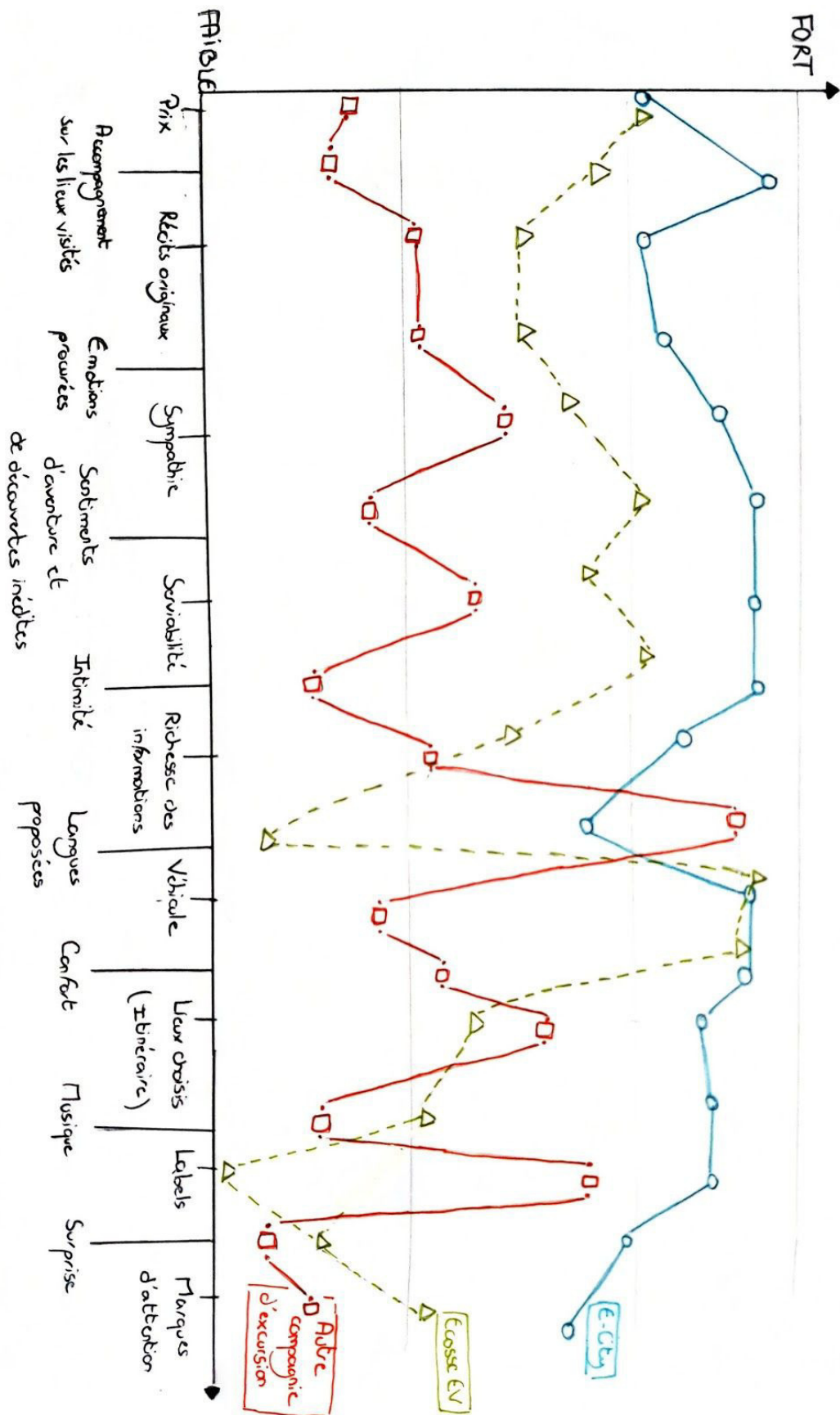
Le prix de la prestation de service du *(Day)tour surprise* étant forfaitaire et établie à 495£ la journée pour maximum 4 personnes, à un taux de remplissage de 4, la prestation rentrerait dans la gamme de prix inférieure puisqu'elle coûterait environ 134€.

Une des limites de cette analyse de prix est qu'elle ne prend pas en compte la hauteur de gamme ni les valeurs subjectives de l'offre de service ainsi que les effets psychologiques du prix. Ainsi, comme nous proposons un service plutôt luxueux, peut-être qu'E-City Chauffeur devrait proposer un tarif plus élevé. Les auteurs ne nous en disent pas plus sur ce sujet.

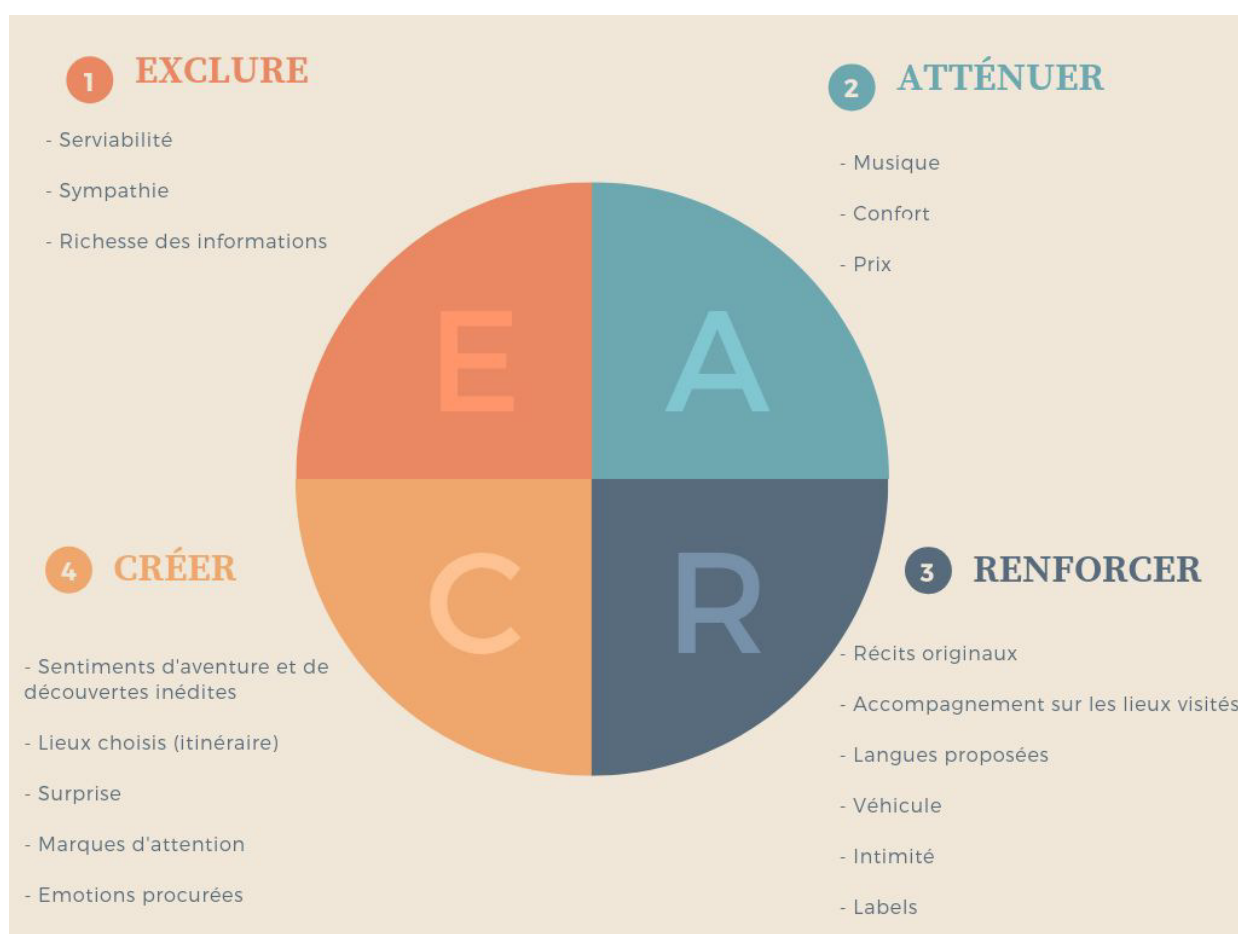
En analysant davantage le graphique, quelques autres déductions me semblent importantes. Les plus gros cercles forment une diagonale où le prix augmente à chaque fois que l'on se rapproche un peu plus de la version finale du *(Day)tour surprise*. Cela signifierait-il que l'offre est tout particulièrement porteuse de valeur et donc que cette offre résulterait d'une innovation-valeur ? Enfin, les cercles verts et oranges sont corrélés négativement, pouvant appuyer le fait que la forme de l'offre est probablement plus importante que son objectif, c'est à dire d'explorer l'Ecosse.

On pourrait également rajouter que cette méthode est tout de même très subjective, quand prendre en compte avec certitude toutes les offres d'un groupe et très difficile. De plus, quand bien même le cercle est proportionnel, il reste le résultat d'une moyenne vis à vis des prix rencontrés et du nombre estimé d'acheteurs.

ANNEXE 3 : CANEVAS STRATÉGIQUE DES CIRCUITS GUIDÉS EN VÉHICULE EN ECOSSE



ANNEXE 4 : MATRICE EARC



ANNEXE 5 : LES TROIS NIVEAUX DE NON-CLIENTS

PREMIER CERCLE (IMMINENT)

Ce cercle concerne les clients qui sont sur le point de devenir des non-clients car il n'ont que d'autre choix de consommer le service. Ou alors ce sont ceux qui consommeraient plus si un saut de valeur est perçu.

Comme les clients actuels d'E-City Chauffeur ne sont pas très variés, nous opterons pour les plus jeunes clients d'E-City Chauffeur qui sont plus enclins à accepter des offres concurrentes.

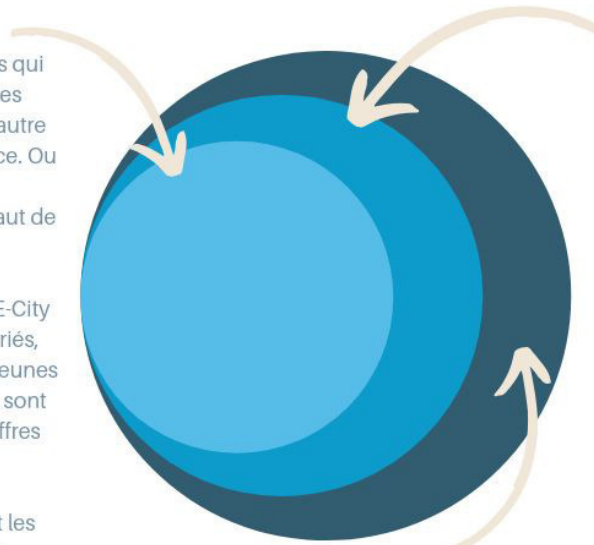
Ce serait donc les hommes et les femmes de 35 ans environ, au pouvoir d'achat élevé. Particulièrement DINK (double income no kids)

DEUXIÈME CERCLE (ANTI)

Ce sont les clients qui ont choisis la substitution.

Ainsi, ce serait les voyageurs qui décident de voyager et de découvrir l'Ecosse autrement soit à pied ou par un autre mode de transport.

Ces clients ont tous les âges mais ont en revanche un revenu plus élevé que la moyenne (ils sont des CSP + ou CSP ++)



TROISIÈME CERCLE (INNEXPLORÉ)

Les clients qui n'ont jamais envisagé d'acheter ce service.

Ce sont alors les enfants, les adolescents, les jeunes adultes ou bien encore les actifs de classe de moyenne, dont ce service ne répond pas à leur style de consommation soit par la méthode envisagée soit parce que le prix pratiqué ne leur convient pas.

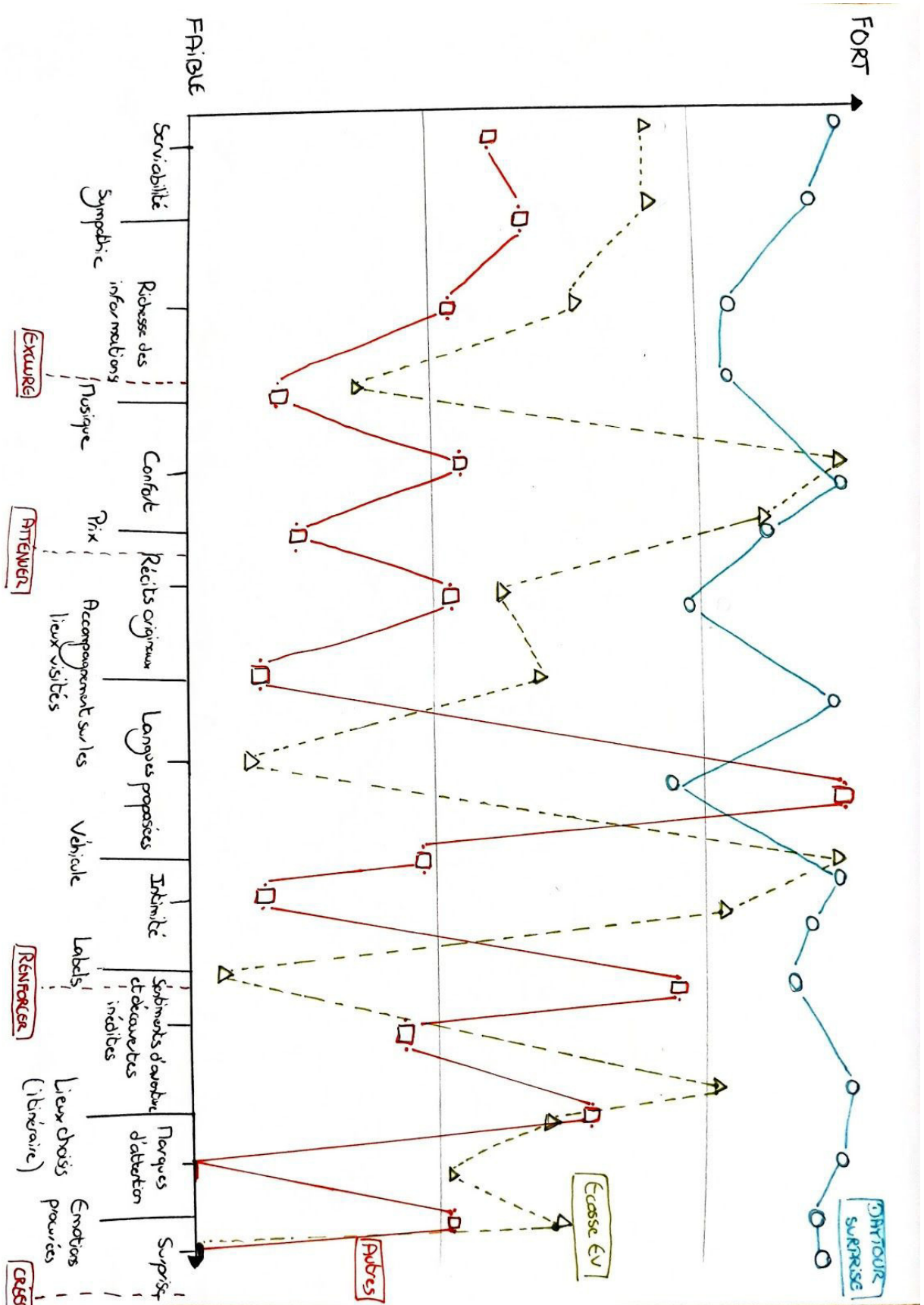
ANNEXE 6 : LE TABLEAU DE L'UTILITÉ POUR L'ACHETEUR (CEC CORRÉLÉ AUX 6 FONCTIONS D'UTILITÉ)

| | REPLIR LE QUESTIONNAIRE | CONTACT TÉLÉPHONIQUE | ACHAT | INDICES | COPRODUCTION | BOX SOUVENIR |
|------------------------|---|---|---|---|---|--|
| PRODUCTIVITÉ DU CLIENT | <p>Productivité plus accrue si le questionnaire est digitalisé et si l'envoi est possible directement en ligne sans passer par mail.</p> <p>S'il est ancré à la page internet comme un questionnaire avec une barre de progression et des effets dynamiques, il peut être perçu comme un jeu.</p> <p>Le questionnaire est également un moyen de réduire la productivité du client en cherchant désespérément l'itinéraire lui convenant le mieux parmi la multitude d'offre présente sur le marché.</p> | <p>Ici, il y a un point négatif: le client doit prendre de son temps pour avoir un expert du voyage en ligne.</p> <p>Pour pallier à cette contrainte, nous allons inclure, à la fin du questionnaire, une dernière question lui étant adressée: soit il paye tout de suite, soit il souhaite le contact d'un expert voyage pour se rassurer.</p> <p>Les deux solutions étant envisagées, chaque client peut donc effectuer son choix comme il l'entend.</p> | <p>L'achat est disponible seulement en ligne via carte bancaire. Le paiement est entièrement sécurisé et ne comporte pas de frais additionnels.</p> <p>C'est donc très rapide, il faut juste remplir ses coordonnées.</p> | <p>La productivité est ici importante car ils vont demander au client une réflexion.</p> <p>Ces indices servent à faire patienter le client et à le faire réfléchir sur son itinéraire surprise.</p> <p>Étant un élément de l'offre global, le client l'accepte au paiement, ce qui n'est donc pas un obstacle.</p> | <p>Le client n'a qu'à se laisser guidé lors de cette journée surprise.</p> | <p>Dans cette box, quelques photos de lui aux différents points chauds de l'excursion sous format polaroid lui seront envoyées avec son itinéraire dans une box. Là encore, il n'a aucun effort à effectuer.</p> |
| SIMPLICITÉ | <p>Le questionnaire est un QCM ou ne comporte que 1 à 2 questions ouvertes, ce qui ne le rend pas compliqué</p> | <p>Le questionnaire prévoit une question concernant les disponibilités du client pour que le conseiller voyage puisse l'appeler.</p> | <p>Paiement directement en ligne, rapide et sécurisé, il ne met que très peu de temps, les consommateurs sont habitués à ce genre de procédure.</p> | <p>Ils sont reçus par mail et son accompagnés pour la plupart d'une image, rendant l'accès à ce média facile.</p> | <p>Lors de son voyage, le client n'a à se soucier de rien, tout est organisé.</p> | <p>Le client reçoit sur sa boîte mail des photos souvenirs et son itinéraire détaillé en 1 clic.</p> |
| COMMODITÉ | <p>Le questionnaire sera facile d'accès puisqu'un onglet spécialement dédié à l'offre surprise apparaîtra sur le site internet d'E-City Chauffeur.</p> | <p>Via Whatsapp ou directement via une ligne téléphonique, il est très aisé de communiquer. Si le client n'est pas disponible il recevra un message vocal, textuel, ou un mail pour être avertit qu'il a été contacté.</p> | <p>L'ensemble des indications de paiement seront communiquées lors de l'appel téléphonique. Il peut même être possible de payer avec l'interlocuteur au bout du fil.</p> | <p>Ouverture simple d'un e-mail.</p> | <p>Nicolas vient chercher les clients en plein centre d'Édimbourg.</p> | <p>L'ouverture d'un mail est très simple.</p> |
| RISQUE | <p>Remplir le questionnaire n'engage à rien si le client ne poursuit pas avec un paiement.</p> | <p>Certains consommateurs pourraient penser à une arnaque ou bien à une offre pas sérieuse. Le but de cet appel est donc de rassurer le consommateur, le conforter dans les expériences d'E-City</p> | <p>Le risque principal est que les attentes des consommateurs soient trop hautes par rapport au service réellement effectué. Malheureusement, comme dans tous services, c'est le risque majeur. La</p> | <p>Aucun, à part qu'il ne trouve pas, mais cela n peut que le faire davantage trépigner.</p> | <p>Que l'itinéraire ne leur plaise pas. Dans ce cas, leurs réflexions sont les bienvenus pour que Nicolas puisse adapter son itinéraire sur le moment même.</p> | <p>Aucun, ce n'est qu'un plus dans l'offre.</p> |

| | | | | | | |
|-----------------------|--|---|--|---|--|--|
| AMUSEMENT ET IMAGE | | Chauffeur. Avoir un premier contact rassure et tangibilise le service. | seule chose que l'on peut implanter est la tangibilisation du service en expliquant que l'on a déjà eu des retours très positifs sur Tripadvisor , les inviter à nous suivre sur les réseaux sociaux ... Dans l'avenir, pour pallier à ce risque, il faudrait créer un livre d'or avec tous les anciens clients. Tout d'abord cela permettrait d'entretenir une communauté, mais il aurait également pour fonction de rassurer le futur acheteur. | | | |
| | Remplir un questionnaire sur nos envies, nos goûts, nos appréhensions sous forme de QCM imagé est assimilé | Le fait de passer un appel téléphonique permet de capter l'attention du consommateur. Il peut également se faire une idée de la | Suite à son achat, le client reçoit une toute première énigme, ce qui permet de lever toutes ses potentielles | Le fait de chercher en famille ou à deux renforce les liens entre le client et son futur voyage, tout en gardant l'esprit jeux qui créé | Ce service est en lui-même un amusement. | Les souvenirs rappellent les émotions et encouragent à laisser des avis. |

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|---|------------------------|-----------------------|---|---------------------|
| RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT | au jeu. Il onvite donc déjà à y répondre et à placer le consommateur directement face à l'offre, l'engageant ainsi vers l'achat plus facilement. | relation client mise en place et du sérieux de l'offre. | inquiétudes. | des émotions. | | |
| | Il n'y a pas de papier à remplir, le questionnaire est à répondre immédiatement en ligne. | Là encore, le téléphone ne pose pas de problème vis à vis de l'environnement. | Pas de papier utilisé. | Pas de papier envoyé. | Voyage en Tesla qui ne consomme que très peu. | Pas d'envoi papier. |

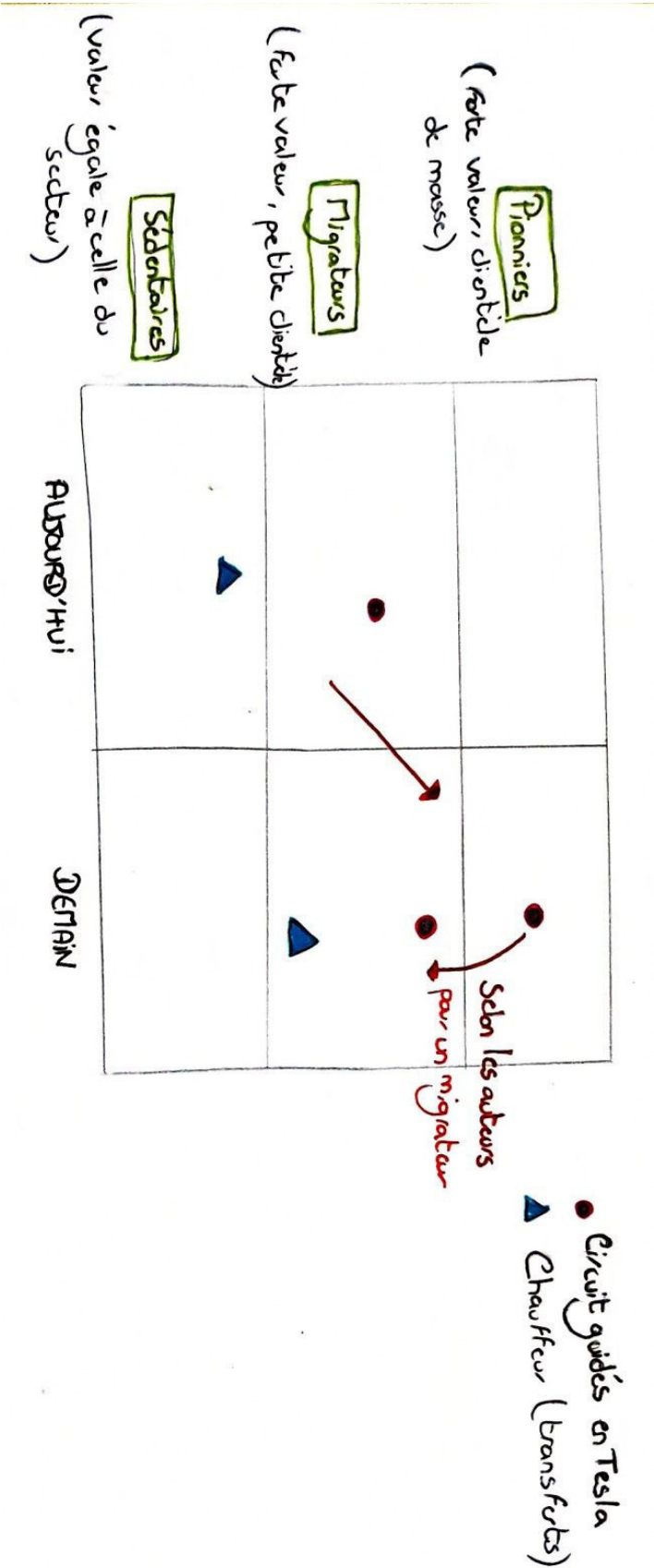
ANNEXE 7 : SECOND CANEVAS STRATÉGIQUE, CETTE FOIS-CI AVEC LA COURBE DE VALEUR DU (DAY)TOUR SURPRISE



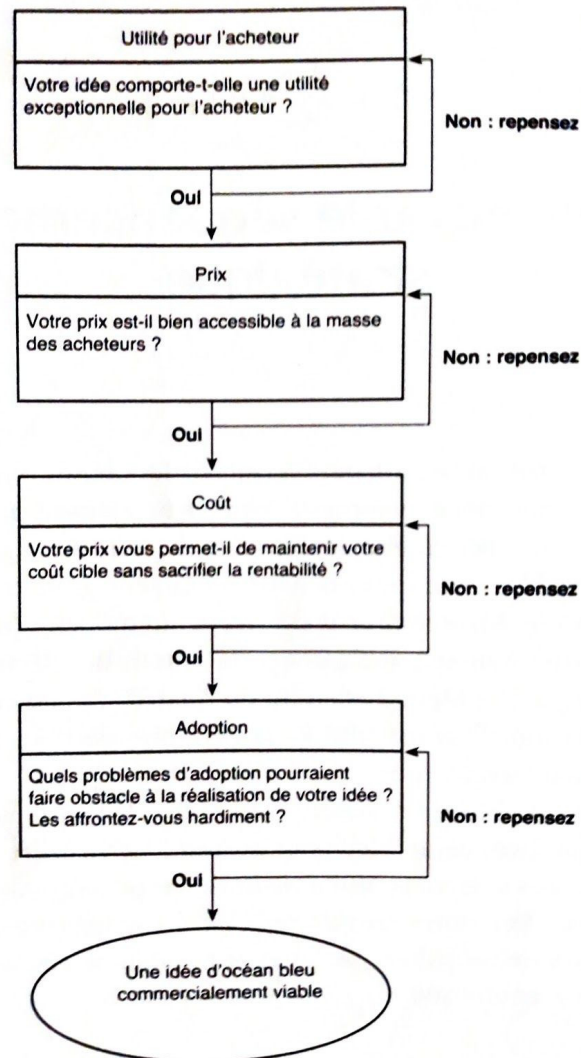
Face à ce deuxième canevas stratégique, nous pouvons remarquer qu'il existe une corrélation positive pour les trois services sur les critères à exclure, appuyant donc bien le fait qu'ils sont induits à l'achat et à accepter obligatoirement avant la commercialisation. Une corrélation positive est également observée pour les critères à atténuer montrant ainsi que la variation des valeurs est identique pour les trois courbes, synonyme d'harmonie stratégique. Les offres oranges sont toujours corrélées négativement à Ecosse EV quand le *(Day)tour surprise* a réussi à prendre une très forte valeur sur les critères à créer. Il a par ailleurs créé un espace stratégique sur le critère de la surprise, qu'aucun de ses concurrents ne possède.

Par ailleurs, la nouvelle offre d'E-City Chauffeur possède une valeur élevée sur tous les critères et possède bien moins de variations inter-critères, saluant donc une haute proposition de valeur constante dans tous les aspects de sa proposition. Nous pouvons donc conclure que le *(Day)tour surprise* s'inscrit dans un nouvel espace stratégique. Cependant, cette offre s'inscrit aussi sur le marché des voyages surprises. Il faudrait donc réaliser de nouveau l'ensemble du processus expliqué dans le I] du Chapitre 2, mais par rapport au marché des offres surprises, pour vérifier si un saut de valeur a bien été effectué. Seulement, KIM et MAUBORGNE n'indiquent pas que ce processus et à reconstruire sur le nouveau marché, démontrant, là aussi, que l'innovation-valeur tend à être une innovation radicale. Sinon, il aurait fallu envisager de comparer son idée au marché existant, aucun théoricien n'aurait pu passer à côté de cet élément.

ANNEXE 8 : MATRICE PMS (PIONNIERS-MIGRATEURS-SÉDENTAIRES)

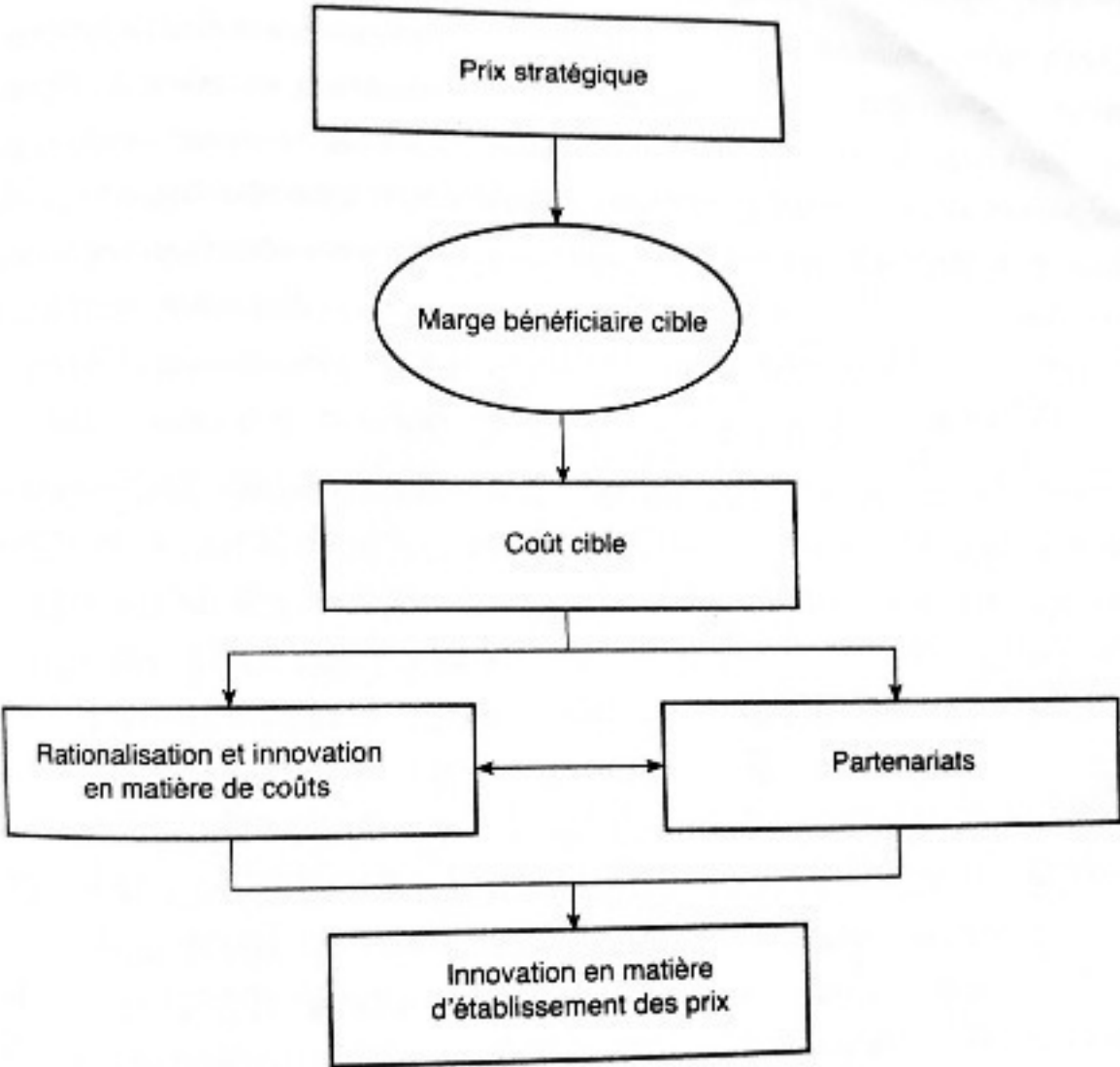


ANNEXE 9 : LE SÉQUENCEMENT STRATÉGIQUE DE LA STRATÉGIE OCÉAN BLEU ET L'INDEX IOB (DANS L'ORDRE)



| | | (Day)tour surprise |
|----------|--|--------------------|
| Utilité | Le produit offre-t-il une utilité exceptionnelle? Il y a-t-il des raisons puissantes pour l'acheter? | + |
| Prix | Votre prix est-il clairement à la portée de la masse des acheteurs? | - |
| Coût | La structure de vos coûts permet-elle d'atteindre votre coût cible? | + |
| Adoption | Avez-vous affronté hardiment les obstacles à l'adoption? | + |

ANNEXE 10 : LE MODÈLE ÉCONOMIQUE D'UNE STRATÉGIE OCÉAN BLEU



ANNEXE 11 : LES BARRIÈRES À L'ENTRÉE D'UNE NOUVELLE OFFRE OCÉAN BLEU

Barrière d'alignement

- L'alignement des propositions de valeur, de profit et humaine autour tout à la fois de la différenciation et des coûts bas améliore la durabilité et constitue donc une formidable barrière à l'imitation.

Barrière cognitive et organisationnelle

- L'innovation-valeur semble absurde selon la logique traditionnelle des entreprises.
- L'imitation requiert souvent d'importants changements dans l'organisation.

Barrière de la marque

- La stratégie océan bleu peut entrer en conflit avec l'image de marque d'autres entreprises.
- Les entreprises qui apportent une innovation-valeur acquièrent de la notoriété et une clientèle fidèle qui tendent à dissuader les imitateurs.

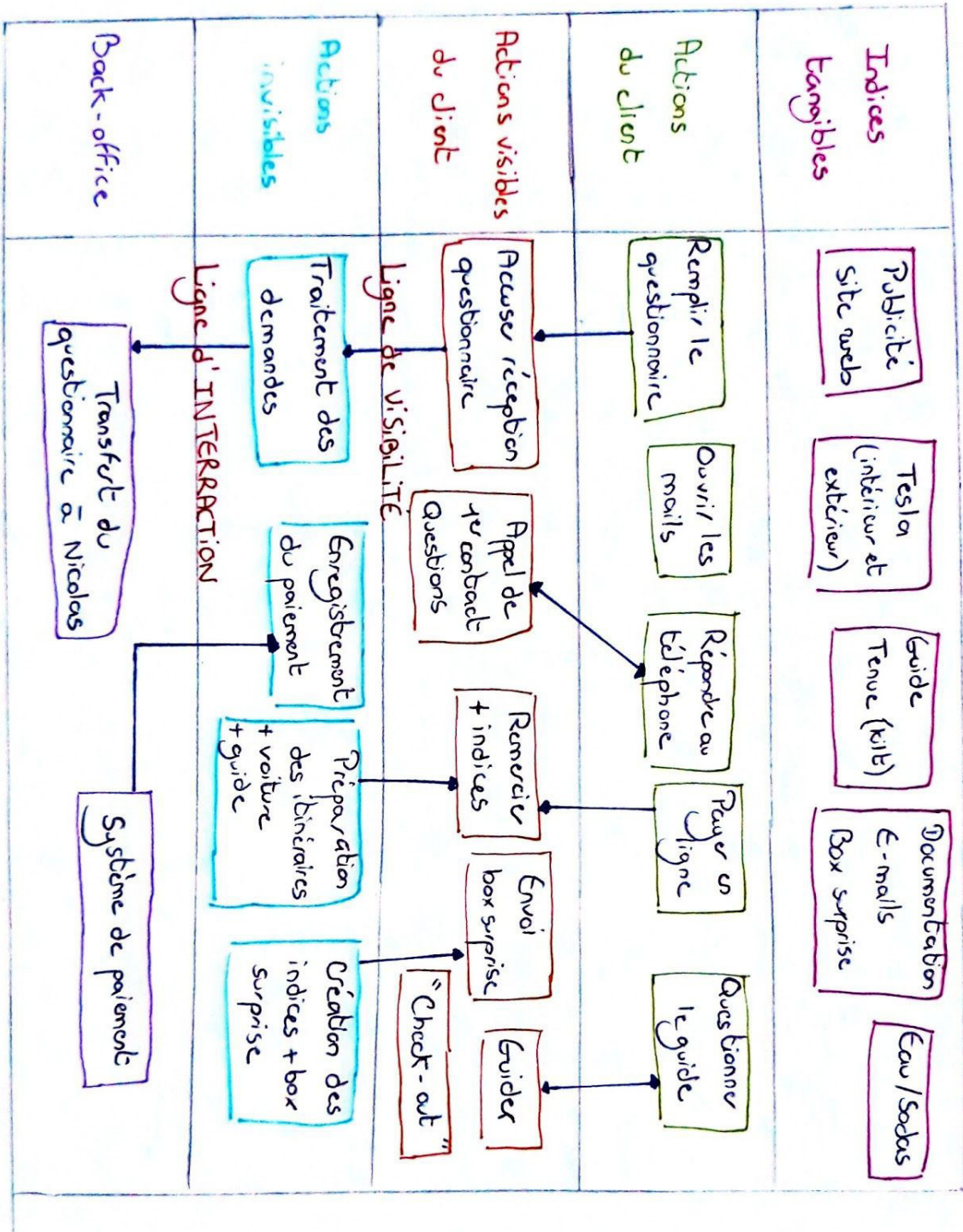
Barrière économique et juridique

- Monopole naturel : souvent, le marché ne peut faire vivre un second acteur.
- L'innovation-valeur se traduit par des volumes élevés, engendrant vite un avantage de coût, qui lui-même dissuade les suiveurs d'entrer sur le marché.
- Des externalités de réseau dissuadent l'imitation.
- Des brevets ou autorisations juridiques bloquent l'imitation.

La barrière d'alignement correspond au principe même de l'innovation-valeur; elle y est juste associée, ici, à la mobilisation humaine. Etant donné que l'entreprise ne compte qu'un dirigeant, cette barrière est donc établie. Il est par ailleurs très aisé de concevoir une offre de substitution elle-même basée sur la surprise avec d'autres itinéraires et d'autres ressources internes. Il est en revanche vrai, que pour de plus grosses entreprises, il soit plus difficile d'imiter l'offre du *(Day)tour surprise* car elle nécessite des changements organisationnels importants. Cependant, rien n'empêche une copie de service par une barrière cognitive : il suffit d'effectuer un très bon benchmark de l'offre qui fonctionne sur le marché. Un service touristique étant très souvent une vente one-shot, la notoriété acquise peut développer le nombre de client mais pas la fidélité. En revanche, le caractère original de cette offre peut se heurter à l'image de marque trop luxueuse et guindée d'Ecosse EV qui omet d'inclure le côté sauvage de l'Ecosse dans ses offres, favorisant la compétitivité d'E-City Chauffeur.

Pour les barrières économiques et juridiques, notre nouveau service ne s'inscrit pas dans un monopole naturel et ne s'y inscrira jamais. L'argument des économies d'échelles a également été contesté dans le II] du Chapitre 2. Un service n'est par ailleurs pas brevetable. Quand bien même des qualifications sont attendues, la copie est plus ou moins faisable. En revanche, la qualité des offres qui ont copié sera peut-être moindre et pourrait entraîner, aussi, des externalités de réseau négatives pour le secteur du voyage surprise, dont la méfiance pourrait atteindre notre offre.

ANNEXE 12 : LOGIGRAMME (OU BLUE-PRINT) DU (DAY)TOUR SURPRISE



ANNEXE 13 : LA PARTICIPATION D'E-CITY CHAUFFEUR À VISITSCOTLAND EXPO À GLASGOW (STAND ET ORGANISATION D'UN JEU-CONCOURS)



QUESTIONNAIRE



Votre (Day)tour surprise



Se laisser guider une journée vaut bien le détour ... Pour vivre votre voyage intensément et à contresens.



LE (DAY)TOUR SURPRISE

QU'EST-CE QUE C'EST ?

Au départ d'Edimbourg.



Embarquez à bord d'une **Tesla Model S (véhicule électrique de luxe) pour la journée**, vers les paysages splendides de l'Ecosse. Mais ce circuit a une particularité : **les paysages sont secrets et méconnus** du plus grand nombre.



Ce voyage peut vous sembler classique, à une exception près : **vous ne connaissez pas à l'avance vos destinations ni vos activités !**



Nicolas Laise sera votre **chauffeur et guide** pour cette journée.

Diplômé en histoire et amoureux de l'Ecosse, il saura vous conter avec passion les différents faits historiques et légendes des lieux et paysages que vous visiterez.



La route d'à-côté



Découvrez les coins inexplorés ...

Avec E-City Chauffeur, empruntez les petites routes d'à-côté pour admirer l'Ecosse sauvage, naturelle, et emprunte de légendes.

A bord d'une Tesla Model S, partez à l'aventure de façon plus respectueuse de l'environnement, à votre rythme et tout en confort.

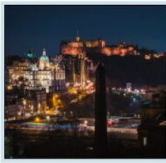
Envie d'admirer l'Ecosse autrement ?

Remplissez-notre questionnaire et nous nous chargeons de créer votre itinéraire surprise selon vos envies pour ne jamais être déçu !

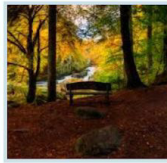
VOTRE VOYAGE
SURPRISE IDÉAL

QUESTIONNAIRE

Les 3 types de paysages que vous préférez pour votre voyage en Ecosse :



Citadins



Boisés



Désertiques



Montagneux



Côtiers



Villages



Campagne



Lochs

QUESTIONNAIRE

Les 2 choses que vous préféreriez découvrir :



Les paysages



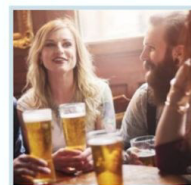
L'artisanat



Les spécialités culinaires



Les châteaux



La culture locale

QUESTIONNAIRE

Pour que ma journée soit réussie, il faut que je puisse découvrir certains endroits à pieds :

- Tout à fait d'accord ! Je souhaite sortir de ma voiture le plus souvent possible.
- Je suis pour un juste équilibre. J'aime faire de la route mais profiter aussi des moments de découverte à pied.
- La marche n'est pas ce que j'affectionne le plus. Je préfère davantage profiter de la voiture !

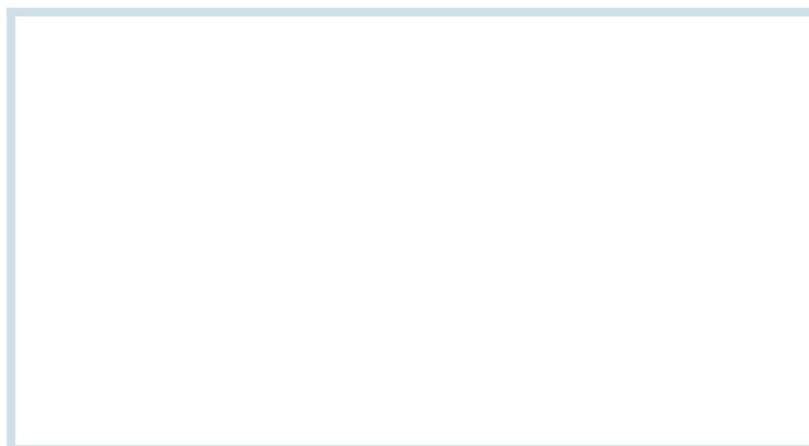
QUESTIONNAIRE

Connaître l'histoire des lieux que je traverse, c'est pour moi :

- Essentiel ! Je suis curieux(se) et aime connaître toutes les petites anecdotes !
- J'aime connaître l'essentiel et quelques anecdotes intéressantes.
- Ce n'est pas ma priorité, mais j'apprécie d'avoir 2 ou 3 explications !

QUESTIONNAIRE

Dites-nous, en 3 mots, ce que l'Ecosse vous évoque !



QUESTIONNAIRE

VOS ACTIVITÉS

QUESTIONNAIRE

Souhaiteriez-vous pratiquer une activité pendant votre (day)tour surprise ?

En raison du temps limité sur une demie-journée, l'ajout d'une activité à votre voyage surprise n'est possible que sur le jour entier.

Un tarif forfaitaire de 35£ TTC par personne est applicable.

Oui, je souhaite découvrir la richesse de l'Ecosse avec une activité surprise.

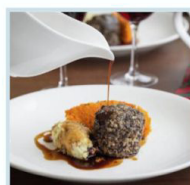
Non merci, je préfère profiter de mon (day)tour sans activité.

QUESTIONNAIRE

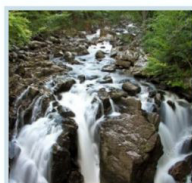
Si vous souhaitez faire une activité, veuillez indiquer le thème qui vous anime le plus :



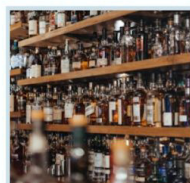
Monuments
historiques



Dégustation
de produits locaux



Dans la nature



Autour du whisky

QUESTIONNAIRE

Combien de personnes participeront à l'activité ?

| Nom | | Prénom | | Age |
|-----|--|--------|--|-----|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

VOUS ET L'ECOSSE

QUESTIONNAIRE

Avez-vous déjà visité l'Ecosse ?

Oui

Non

QUESTIONNAIRE

Si oui, indiquez les lieux que vous ne souhaitez pas revoir :

QUESTIONNAIRE

Aimez-vous les lieux de tournage de films/séries ?

- Oui, j'adore !
- Ce n'est pas ma priorité. Si je n'en vois pas, cela me va !
- Non, cela ne m'intéresse pas

VOUS ET VOS
ACCOMPAGNANTS

QUESTIONNAIRE

Vous souhaitez plutôt ...

Un détour d'une demie-journée

Un (Day)tour !

Tarifs :

Un (Day)tour a un prix forfaitaire de 495£ pour 1 à 4 personnes.
La demie-journée est quant à elle établie à 294£ pour 1 à 4 personnes.

QUESTIONNAIRE

Combien de personnes seront présentes lors du (Day)tour ?

1

2

3

4

QUESTIONNAIRE

Merci d'indiquer vos coordonnées ci-dessous pour que notre spécialiste du voyage en Ecosse puisse vous contacter le plus rapidement possible :

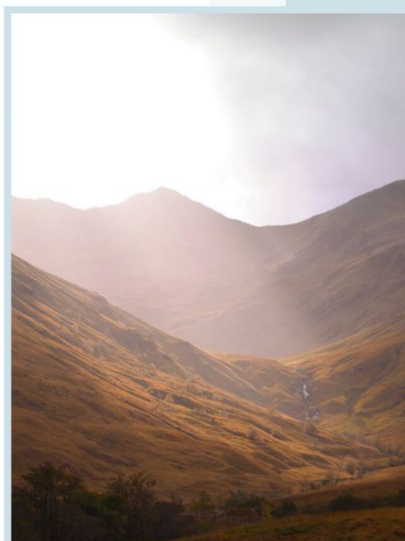
Nom

Prénom

Mail

Téléphone

QUESTIONNAIRE



A bientôt sur les routes d'Ecosse !



Merci d'avoir rempli ce questionnaire !
Votre demande va être étudiée avec la plus grande attention. Nous vous contacterons sous un délai de 2 jours à 3 jours ouvrés pour valider les derniers points avec vous.

Merci pour votre confiance et à très vite pour de nouvelles aventures en Ecosse !

QUESTIONNAIRE



Et avant que vous ne partiez ...



Nous avons une énigme pour vous !

Sachez qu'après notre contact téléphonique, vous recevrez des énigmes avant le jour J de votre départ pour patienter (et essayer de deviner) les surprises de votre (Day)tour !

QUESTIONNAIRE



A Edimbourg, ville de votre départ ...



Vous pourriez bien apercevoir plusieurs formes en fer forgé comme celui-ci, non loin des maisons au style victorien et géorgien de New Town.

Mais à quoi cet objet pouvait-il bien servir ?

Psssst, un indice ! Vous pourriez en avoir besoin lors de votre prochain (Day)tour surprise avec E-City Chauffeur !

On vous laisse réfléchir ...
A très bientôt !



ANNEXE 15 : QUESTIONNAIRE - ÉTUDE DE MARCHÉ

Par soucis de visibilité, le questionnaire est consultable à l'adresse suivante : <http://bit.ly/e-citychauffeur>. Mais vous pourrez trouver ci-dessous l'infographie résumant le (Day)tour surprise intégrée à l'étude de marché.

LE (DAY)TOUR SURPRISE

QU'EST-CE QUE C'EST ?



Au départ d'Edimbourg,



Embarquez à bord d'une *Tesla Model S* (véhicule électrique de luxe) pour la journée, vers les paysages splendides de l'Ecosse. Mais ce circuit a une particularité : *les paysages sont secrets et méconnus* du plus grand nombre.



Ce voyage peut vous sembler classique, à une exception près : *vous ne connaissez pas à l'avance vos destinations ni vos activités !*



Nicolas Loisel sera votre *chauffeur et guide* pour cette journée.

Diplômé en histoire et amoureux de l'Ecosse, il saura vous conter avec passion les différents faits historiques et légendes des lieux et paysages que vous visiterez.

ETAPE 1. DITES-NOUS QUEL EST LE VOYAGE QUI VOUS RESSEMBLE

Complétez sur notre site internet le questionnaire en ligne.

Il nous permettra de sonder quel est votre type de voyage préféré, votre rythme, vos centres d'intérêts ...



ETAPE 2. PAYEZ EN LIGNE APRES VOTRE ENTRETIEN AVEC NOTRE PLANIFICATEUR D'EXPERIENCES

Un de nos professionnels du voyage en Ecosse vous contactera pour répondre à vos questions et valider vos préférences. Suite à la validation des derniers détails, vous pourrez payer en ligne en toute sécurité.



ETAPE 3. RECEVEZ DES INDICES

Nous savons que la surprise peut parfois être insoutenable. Pour vous faire patienter avant ce séjour magique, nous vous envoyons quelques énigmes ...

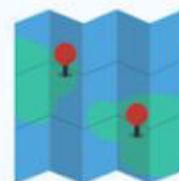


ETAPE 4. PROFITEZ DE VOTRE CIRCUIT SURPRISE !

Le jour J est arrivé, il est temps de vous laisser guider ...

ETAPE 5. RECEVEZ UNE BOX SOUVENIR DE VOTRE EXPERIENCE

Pour revivre votre journée, nous vous offrons une box comprenant votre itinéraire et des photos polaroid de vous aux endroits les plus magiques !



ANNEXE 16 : EXTRAIT DU PLANNING DE DIFFUSION DU QUESTIONNAIRE


Planning de diffusion de questionnaire

File Edit View Insert Format Data Tools Add-ons Help Last edit was on 16 May

| | A | B | C | D | E | F | G | H | |
|----|-----------------|----------------|---|--|--|--------------------|----------|---|--------|
| 5 | Date d'émission | Canal | Nom de la page | Statut | Nombre de personnes potentiellement touchées | Personnes touchées | Réponses | | Amis c |
| 6 | 14 mai | Mai à ma mère | | Attente de réponse | 18 | | | | Répon |
| 7 | 14 mai | Mai à mon père | | Attente de réponse | 6 | | | | |
| 8 | 14 mai | Facebook | Sondages et études de marché | Publié | 3028 | | 1 | | |
| 9 | 14 mai | Facebook | Sondage | Publié | 863 | | | | |
| 10 | 14 mai | Facebook | Sondages (avec smiley graphiques) | Publié | 1085 | | | | |
| 11 | 15 mai | Qui répond fr | | | | | | | |
| 12 | 15 mai | Facebook | Cap Voyage | Publication visiteurs | 595 000 | | | | |
| 13 | 15 mai | Facebook | Amoureux des voyages | Publication visiteurs | 1 400 | | | | |
| 14 | 15 mai | Facebook | Amoureuse de voyage | Publication visiteurs | | 353 | | | |
| 15 | 15 mai | Facebook | Jetlag (by Demotivateur) | Publication visiteurs | | 563000 | | | |
| 16 | 15 mai | Facebook | Tourdumondiste | Refus | 43 000 | | | | |
| 17 | 15 mai | Facebook | Voyages en Ecosse, pays de légendes | En attente | | 520 | | | |
| 18 | 15 mai | Facebook | Ecosse/scotland Tourisme | Acceptée, en attente de publication officielle | 15 000 | | | | |
| 19 | 15 mai | Facebook | L'Ecosse | En attente | | 1003 | | | |
| 20 | 15 mai | Facebook | Ecosse | En attente | | 2888 | | | |
| 21 | 16 mai | Facebook | Partagez vos sondages et questionnaires I | Publiée | | 177 | | | |
| 22 | 16 mai | Facebook | Club Tesla France | Attente publication | 5 586 | | | | |
| 23 | 16 mai | Facebook | Club Tesla suisse romande | Attente admission groupe | | 634 | | | |
| 24 | 16 mai | Facebook | Tesla Owners Club France | Attente admission groupe | | 1671 | | | |
| 25 | 16 mai | Facebook | Vente, Achat & Échange Tesla France | Attente publication | | 1191 | | | |
| 26 | 16 mai | Facebook | Fans de voyages, découvrons le monde | Attente réponse | | 38 | | | |
| 27 | 16 mai | Facebook | Croisières et voyages | Attente réponse sinon publier | | 21810 | | | |
| 28 | 16 mai | Facebook | Voyage de Luxe Magazine | Attente réponse | | 7930 | | | |
| 29 | 16 mai | Facebook | Fans de voyage | Attente réponse | | 119 | | | |
| 30 | 16 mai | Facebook | Voyage de Luxe à petit prix | Attente réponse | | 1777 | | | |

Au total, la diffusion de ce questionnaire a apporté un nombre potentiel de 608 700 vues.

ANNEXE 17 : AIDE À LA DIFFUSION ET ENGAGEMENT PROCURÉ GRÂCE À DES PUBLICATIONS DE PAGES FACEBOOK TRÈS SUIVIES

 **Ecosse/scotland Tourisme** 15 mai · 🌐

Pour tenter de remporter un superbe circuit en Tesla pour 4 personnes dans les paysages magnifiques d'Ecosse, n'hésitez pas à répondre à cette petite enquête d'une dizaine de minutes 😊

 **Manon Dubois** ▶ **Ecosse/scotland Tourisme** 15 mai

Chers amoureux de l'Ecosse,

Je suis sûre que vous succomberiez bien à un circuit en Tesla pour 4 personnes dans les paysages magnifiques d'Ecosse ?

Pour tenter de remporter cette formidable expérience, n'hésitez pas à répondre à notre étude de marché pour tenter de la remporter ! (Lien : <https://lnkd.in/eVbtris>)

Cette étude porte sur une nouvelle offre qu'E-City Chauffeur souhaiterait lancer. Mais pour cela, nous avons besoin d'avis comme le vôtre !

Merci d'avance pour le temps que vous y consacrez, et je vous souhaite bonne chance à tous pour le tirage au sort ! 😊

E-City Chauffeur a besoin de votre avis !

Bonjour,
Merci tout d'abord pour votre intérêt envers notre étude !

Ce questionnaire vise à vous souder sur une potentielle offre que nous pourrions proposer.
E-City Chauffeur a besoin de personnes comme vous pour l'évaluer !

👉 En participant à notre questionnaire, vous aurez la possibilité de gagner un formidable tour privé d'un jour en Ecosse pour 4 personnes, à bord d'une berline premium.
Le tirage au sort aura lieu début juin.

🕒 Le temps de réponse à ce questionnaire est estimé entre 10 et 15 minutes.

Sachez que toutes les réponses sont anonymes et qu'il n'existe pas de réponses justes ni de réponses fausses. Seule votre opinion compte !

Si vous avez la moindre question concernant le questionnaire, l'entreprise, ou toute information de vos données, vous pouvez nous contacter via l'adresse email suivante : info@ecitychauffeur.com

En vous remerciant pour votre participation,
L'équipe d'E-City Chauffeur.

DOCS.GOOGLE.COM

E-City Chauffeur a besoin de votre avis ! ✓

Bonjour, Merci tout d'abord pour votre intérêt envers notre étude ! Ce...

  Vous et 20 autres personnes

8 commentaires 2 partages

-  **Jean-François Feron** Le concept a l'air génial! 🤩
 J'aime · Répondre · 12 sem  2
-   Super fan
Gaelle Rallon Le principe superais perso la tesla... Aucun intérêt
 J'aime · Répondre · 12 sem  1
-  **Amandine Madelaine** Check !
 Je suis en train de croiser les doigts et de serrer les fesses !
 Et pas l'inverse...
 J'aime · Répondre · 12 sem   3
- La sélection est sur Les plus pertinents, certaines réponses ont donc peut-être été filtrées.
-  **Amélie Desroches** Je te reconnais bien là 🤪👉👉
 J'aime · Répondre · 12 sem   4
- ↳ Afficher une autre réponse
-  **Virginie Garnier** Je croise les doigts 🍀👉❤️
 J'aime · Répondre · 12 sem  2
-   Super fan
Cindy G Wattlelot Saye c'est fait. S'il vous plaît je le veux. ✉️❤️
 J'aime · Répondre · 12 sem  2
-   Super fan
Gaelle Rallon Pour ma part à cheval (quitte à parler de respect de l'environnement) j'adorerai
 J'aime · Répondre · 12 sem



Ecosse

15 mai

A tous nos Scotland Lovers: Tentez de remporter un tour privé d'un jour en Écosse pour 4 personnes! 🏠🚗

L'entreprise E-City Chauffeur organise des circuits en Écosse à bord d'une Tesla Modèle S afin de réduire l'empreinte écologique en voyage à travers des lieux méconnus et splendides de l'écosse.

Pour participer ➡ <https://bit.ly/2w00f4q> 🟢 😊



17

13 commentaires 3 partages



Nancy Carruthers je veux participé

J'aime · Répondre · 10 sem



Wendy Pascal Rolland Kirby Duncan

J'aime · Répondre · 12 sem



Anaïs Alb Greg Albertino participe ❤️

J'aime · Répondre · 12 sem



Fanch Librentez Alex Luce participe

J'aime · Répondre · 12 sem



Valentine Farreyrol Vincent Farreyrol

J'aime · Répondre · 12 sem



Stefy Vanier Fabian Cambiaggio

J'aime · Répondre · 12 sem



Anaïs Alb Greg Albertino participe ❤️

J'aime · Répondre · 12 sem



Greg Albertino Anaïs c'est fait

J'aime · Répondre · 12 sem



Anaïs Alb 🇫🇷 ça a l'air sympa, ça change de nos Road trip 😊

J'aime · Répondre · 12 sem



ANNEXE 18 : EXTRAITS DE POSTS ET DE BILLETS DE BLOGS DE @LARETOUR SUR LE PROJET #HASHTAGSCOTLAND

Lien du billet de blog écrit par Laura : <https://laretour.com/2019/05/26/hashtag-scotland-exploring-relationship-between-scotland-tourism-and-social-media-instagram/>



laretour • Abonné(e)
Scotland

laretour Instagram vs reality at Glenfinnan 📍 Why do we rarely show the reality behind the lens when we photograph popular places? Here, the car park is usually full before the train arrives. Cones line the roadside to prevent people abandoning their vehicles. And, as a local told us, there's a 'new breed' of visitor who might shout and swear to reach that perfect viaduct vantage point before disappearing in the swipe of a filter... All this for Instagram? Are we losing touch with what it really means to experience a place? The more I see and read of similar situations in other countries, I can't help feeling that we could be... What do you think? 📷 from a research road trip with Nicolas from @ecitychauffeur.

Aimé par **ecitychauffeur** et 431 autres personnes

30 JUIN

Ajouter un commentaire... **Publier**



laretour • Abonné(e)

laretour Instagram vs reality in Glen Coe 📍 Are the stops on a Scotland travel itinerary predetermined? Why do we see so many pictures of the same popular places on social media? A few of the questions I'm trying to answer in a personal project I'm tentatively calling #HashtagScotland... Link in my bio to read more (and a shout out to Nicolas from @ecitychauffeur for being my companion for this project!) 📷

10 sem

lisahallwilson Planning a trip to Ireland and Scotland for Sept. Exp

Aimé par **ecitychauffeur** et 1 532 autres personnes

28 MAI

Ajouter un commentaire... **Publier**



rebeccalouiserobertson Super interesting, can't wait to read the rest of your upcoming posts! This is a big issue for me, as being raised in Glen Coe/Ballachulish (lucky I know!) it frustrates me seeing the tourist buses stop at the side of the three sisters, get their "banger", then drive on (no doubt to Skye to do the same) then back to their respective cities...no actual experience or appreciation of the mountains, and certainly no interaction with the locals. Obviously people rely on tourism as income in the highlands, but I wish there was a way to make people's visits more meaningful, for both the



meaningful, for both the tourist/photographer and the locals. And sadly due to "influencer" culture, the obsession with chasing the latest "banger" location just creates so much more of a transient tourism experience and it just pains me to think that this will be the norm from now on with the way that social media/insta influence is going! Anyway, great project 🙏

10 sem Répondre



ANNEXE 19 : EXEMPLE D'E-MAILING RELATIONNEL (RÉALISÉ PAR MES SOINS)
ENVOYÉ EN BTOB POUR LE SALON VISITSCOTLAND. IL DEVRAIT SERVIR
D'INSPIRATION POUR UNE FUTURE PROSPECTION DE NOUVEAUX DISTRIBUTEURS

Affichez cet e-mail dans votre navigateur



Merci !

[%first_name%],

Nous souhaitons vous remercier pour votre engagement auprès [d'E-City Chauffeur Ltd](#) lors du salon VisitScotland Expo, à Glasgow, pour cette édition 2019 !

Qu'avez-vous pensé de notre stand ?

Conscients que nos services doivent toujours **satisfaire davantage** nos clients finaux ainsi que nos partenaires commerciaux, nous vous invitons à répondre à ce très court questionnaire anonyme de 5 minutes !

Je donne mon avis 🚗



*Nous serions ravis de vous compter
parmi nos partenaires !*

Par ailleurs, nous avons tout particulièrement apprécié votre philosophie d'entreprise, les services et produits que vous proposez, ainsi que votre positionnement envers vos clients.

Que diriez-vous d'une rencontre numérique ou physique pour en discuter ?

Remplir le formulaire ✓



Retrouvez toutes nos offres !

Des circuits **entièrement personnalisables** pour toutes vos envies !

Envie de découvrir de **magnifiques paysages encore inconnus du grand public** ? Nous vous y emmenons !

Nos circuits peuvent également être **spécialisés** (spiritueux, architecture, artisanat, films/séries...). Ils sont assurés dans une **berline de luxe Tesla Model S** pour vous garantir le plus grand confort et faire de votre séjour en Ecosse un moment inoubliable !

Réalisés avec passion et professionnalisme, nos circuits chérissent une cause qui nous tient à coeur : **la protection de l'environnement.**

(Re)découvrir nos offres 🔍

Nous serions ravis d'obtenir de vos nouvelles très prochainement !

A très bientôt pour de nouvelles aventures en Tesla en Ecosse,

Manon d'E-City Chauffeur



Manon

61 Denholm Avenue, Musselburgh, EH21 6TY

[Unsubscribe](#) - [Unsubscribe Preferences](#)

TABLES DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| Sommaire | 7 |
| Avant-propos | 8 |
| INTRODUCTION | 15 |
| Partie 1 - L'application de la stratégie de l'océan bleu à une tpe sur le marché des circuits guidés en Ecosse | 18 |
| CHAPITRE 1 – POURQUOI APPLIQUER UNE STRATÉGIE D'OCÉAN BLEU CHEZ E-CITY CHAUFFEUR ? | 19 |
| I. <i>Les différentes typologies d'innovation face à la stratégie de l'océan bleu : quelles différences ?</i> | 19 |
| II. <i>L'innovation-valeur, coeur de la stratégie de l'océan bleu, utilisée pour le (day)tour surprise</i> | 22 |
| Chapitre 2 – Les prémisses d'application de la stratégie de l'océan bleu : méthodes et concepts appliqués à e-city chauffeur | 25 |
| I. <i>La construction d'une offre innovation-valeur basée sur les outils de la stratégie océan bleu</i> | 25 |
| II. <i>La stratégie entamée est-elle efficiente et bien construite ?</i> | 28 |
| Partie 2 - L'élaboration opérationnelle de la nouvelle offre de service : le concept du (day)tour surprise | 33 |
| CHAPITRE 3 – LE (DAY)TOUR SURPRISE, UN SERVICE AVANT TOUT DÉTERMINÉ PAR LES 7P | 34 |
| I. <i>Le produit (Day)tour surprise</i> | 34 |
| II. <i>Le prix de l'offre de service, une problématique à moduler</i> | 35 |
| III. <i>La communication, vectrice d'attractivité et de confiance</i> | 37 |
| IV. <i>La distribution, un outil puissant pour diversifier sa clientèle</i> | 38 |
| V. <i>Les personnes : sans client, pas de service !</i> | 38 |
| VI. <i>Le processus, gage de qualité et d'expertise</i> | 39 |
| VII. <i>Les preuves et l'environnement physique, vecteurs de satisfaction</i> | 39 |
| CHAPITRE 4 – TESTER L'OFFRE AUPRÈS DU MARCHÉ POTENTIEL POUR ENTREVOIR DES MODIFICATIONS | 40 |
| I. <i>L'élaboration et l'envoi d'une étude quantitative</i> | 40 |
| II. <i>Analyses des résultats et améliorations à apporter à l'offre</i> | 42 |
| Partie 3 - Suite au lancement du (day)tour surprise, quels risques pour la marque et la gamme et quelles modifications opérationnelles à envisager ? | 47 |
| CHAPITRE 5 – LES RÉPERCUSSIONS STRATÉGIQUES POSSIBLES DU LANCEMENT | 48 |
| I. <i>Se prémunir des risques sur la marque</i> | 48 |
| II. <i>Et quid des rapports avec la gamme des circuits ?</i> | 50 |

| | |
|---|-----------|
| Chapitre 6 – Envisager en parallèle des répercussions opérationnelles | 52 |
| I. <i>Créer une relation post-service favorable à la constitution d'une communauté de consommateurs et d'une fidélité</i> | 52 |
| II. <i>Entretenir sa différenciation en sondant la qualité du service délivré</i> | 54 |
| III. <i>Développer un plan de communication original pour attirer une clientèle au (Day)tour surprise</i> | 55 |
| CONCLUSION | 58 |
| Bibliographie | 61 |
| TABLE DES ANNEXES | 68 |