



Travail de bachelor 2010

Filière Economie d'entreprise

Audit de l'organisation des destinations touristiques à fin d'optimisation



Etudiant : Christophe Tavel

Mme Dr. : Marie-Françoise Perruchoud-Massy



TABLE DES MATIERES

Répertoire des abréviations	6
Liste des annexes.....	6
☰ Résumé.....	7
☰ Note liminaire	8
1) Introduction	9
Conditions de réalisation	9
Cadre de réalisation	9
2) Méthodologie.....	10
L'état de l'art	10
Le choix des destinations analysées	10
Recueil des données clés des destinations	10
L'analyse de documents.....	10
L'interview	11
L'analyse des destinations	12
3) La destination touristique	13
Définition	13
Le tourisme en valais	14
4) le concept de management de destination	16
L'émergence du concept de management de destination	16
Les raisons, les buts et les freins des créations de destinations touristiques selon le concept de management de destination	18
5) Les organisations touristiques en Valais	23
Les structures des organisations touristiques en Valais jadis (années 90)	23
Les types de structures des organisations touristiques en Valais	25
6) Le concept de management de destination en Valais	25
Le Valais à l'heure du management de destination	25
Les propositions de destinations effectuées à l'époque pour le Valais	27
Les processus de transition pour la création de destinations viables	29
Les tâches d'une organisation touristique.....	30
La situation actuelle des destinations touristiques en Valais	31
7) Les destinations touristiques choisies	32
Portes du soleil Chablais	32
De nos jours	32
Son histoire	32

Crans-Montana	33
De nos jours	33
Son histoire	33
Verbier St-Bernard	34
De nos jours	34
Son histoire	34
Grächen	35
De nos jours	35
Son histoire	35
Bettmeralp	36
De nos jours	36
Son histoire	36
Riederalp	37
De nos jours	37
Son histoire	37
8) L'organisation structurelle	38
Portes du soleil Chablais	38
Forme juridique.....	38
La structure organisationnelle	38
L'Assemblée générale et le Conseil d'administration.....	39
Les collaborations	40
La tendance évolutive de la structure à l'avenir.....	41
Crans-Montana	42
Forme juridique.....	42
La structure organisationnelle	42
L'Assemblée générale et le Conseil d'administration.....	42
Les collaborations	43
La tendance évolutive de la structure à l'avenir.....	44
Verbier St-Bernard	45
Forme juridique.....	45
La structure organisationnelle	46
L'Assemblée générale et le Conseil d'administration.....	46
Les collaborations	48
La tendance évolutive de la structure à l'avenir.....	49
Grächen	49
Forme juridique.....	49
La structure organisationnelle	49
Les organes	50
Les collaborations	51
La tendance évolutive de la structure à l'avenir.....	51
Bettmeralp	52

Forme juridique.....	52
La structure organisationnelle	52
Les organes	52
Les collaborations	53
La tendance évolutive de la structure à l'avenir.....	54
Riederalp.....	54
Forme juridique.....	54
La structure organisationnelle	54
Les organes	54
Les collaborations	55
La tendance évolutive de la structure à l'avenir.....	55
9) Les modèles de structures analysées.....	56
Les formes juridiques.....	56
Les associations.....	56
Les sociétés anonymes.....	57
L'évolution structurelle dans l'environnement touristique.....	59
L'évolution incrémentale de structure	59
La transformation radicale de structure.....	61
L'immobilisme de structure	61
10) Le travail opérationnel.....	62
Généralités.....	62
Les outils de management	62
Le marketing	64
Les manifestations	64
Portes du Soleil Chablais.....	64
Le logiciel Easy-finder.....	64
La réservation en ligne	66
Les canaux de diffusion numériques de l'information aux clients.....	66
Le marketing	67
Les manifestations	67
Crans-Montana	67
Le logiciel Sunshine	67
La réservation en ligne	69
Les canaux de diffusion numériques de l'information aux clients.....	69
Le marketing	70
Les manifestations	70
Verbier St-Bernard	71
Le logiciel Archéo	71
La réservation en ligne	71
Les canaux de diffusion numériques de l'information aux clients.....	71
Le marketing	71

Les manifestations	72
Grächen	73
La réservation en ligne	73
Les canaux de diffusion numériques de l'information aux clients	73
Le marketing	73
Les manifestations	74
Bettmeralp	74
La réservation en ligne	74
Les canaux de diffusion numériques de l'information aux clients	74
Le marketing	74
Les manifestations	75
Riederalp	75
La réservation en ligne	75
Les canaux de diffusion numériques de l'information aux clients	75
Marketing	75
Les manifestations	76
Des normes en devenir	76
11) Conclusion	78
12) Attestation	79
13) Bibliographie et personnes sollicitées	79
Ouvrages	79
Rapports	80
Travaux de diplôme	80
Textes de loi	80
Journaux de presse	81
Sites Web	81
Personnes sollicitées	82
14) Annexes	83

RÉPERTOIRE DES ABRÉVIATIONS

AG : Assemblée Générale

ASDT : Association Suisse des Directeurs de Tourisme

CA : Conseil d'Administration

CITI : Coopérative Informatique du Tourisme et Immobilier

EST : Ecole Suisse de Tourisme

HES-SO : Haute Ecole Spécialisée de Suisse Orientale

OT : Office du Tourisme

OTL : Organisation Touristique Locale

SA : Société Anonyme

SD : Société de Développement

TOMAS : Touristic Online Management System

LISTE DES ANNEXES

Annexe no 1a : guide d'entretien (version française)

Annexe no 1b : guide d'entretien (version allemande)

Annexe no 2 : cours du franc suisse

Annexe no 3 : croissance du produit intérieur brut

Annexe no 4 : évolution des nuitées

Annexe no 5 : loi sur le tourisme du canton du Valais (en partie)

Annexe no 6 : ancien projet de réforme de la loi sur le tourisme du canton du Valais

Annexe no 7 : texte d'accompagnement de l'ancien projet de réforme de la loi sur le tourisme du canton du Valais

Annexe no 8 : suivi des heures effectives

☰ **RÉSUMÉ**

Que ce soit pour son cadre idyllique, son calme, ses parcours pédestres, ses activités de loisirs, son histoire, sa gastronomie ou ses vins merveilleux, notre canton est une destination privilégiée pour les touristes de tous bords.

C'est donc principalement avec ses paysages majestueux et son climat généreux que le Valais d'antan a su profiter du secteur touristique.

A l'heure actuelle, les activités du tourisme, qu'elles soient hivernales ou estivales, occupent toujours une place prépondérante dans l'économie du canton et cela pour des retombées économiques directes à hauteur de 3,3 milliards.

A la montagne comme dans la plaine du Rhône, le tourisme permet de faire vivre et de maintenir une population dans certaines régions qui, sans lui, seraient rapidement abandonnées. Le tourisme en Valais est donc une branche primordiale, que ce soit pour les populations montagnardes, l'emploi, le produit intérieur brut valaisan ou encore l'amélioration notable des infrastructures à caractère public (Ex : installations sportives, etc.).

Le tourisme valaisan sort de deux années record. Effectivement, lors de l'exercice 2008/2009, le tourisme valaisan peut se targuer d'enregistrer 11'804'311 nuitées. Ces chiffres-là représentent une baisse légère d'1.8% par rapport à l'exercice précédent et cela malgré la mauvaise conjoncture due principalement à la crise financière ayant touché la planète entière.

Malgré les chiffres plutôt positifs de ces dernières années, le tourisme valaisan ne peut pas se reposer sur ses lauriers. La concurrence, qu'elle soit nationale ou venant de l'étranger, est bien présente. Notre canton est en retard. Avec une enveloppe budgétaire destinée à la commercialisation de la région de 5,4 millions de francs suisses, le Valais ne fait pas le poids face aux ogres que sont en comparaison des organisations touristiques régionales telles que Südtirol Marketing (23,5 millions), Tirol Werbung (22 millions) ou Graubünden Ferien (11 millions).

Au-delà de ces quelques chiffres, là ou ailleurs, de véritables restructurations ont eu lieu avec succès pour créer de véritables destinations ; certaines régions de notre canton sont toujours réticentes au rassemblement des forces dans des destinations d'envergure. Pire, certaines destinations établies jadis, volent en éclat, en même temps que leur mise en commun des forces.

Toutefois, le Valais ne pourra pas éternellement compter sur son cadre phénoménal et sa bonne réputation comme destination de vacance. Effectivement, sur le marché du tourisme de plus en plus disputé, des petites structures n'ont que peu de chance de tirer leur carte du jeu. Les enjeux des années à venir pour la branche du tourisme seront le management, la réflexion et l'organisation.

Pour mon travail, six destinations touristiques de notre canton ont été analysées, en particulier leurs structures, ainsi que leurs travaux opérationnels. Ces destinations préfèrent-elles le conservatisme ? Sont-elles dans la norme ? Ou, au contraire, font-elles preuve d'audace pour faire évoluer leurs organisations touristiques ? Les réponses à ces questions sont finalement les enjeux du tourisme valaisan de demain.

NOTE LIMINAIRE

C'est dans le contexte du rejet de la nouvelle loi cantonale sur le tourisme par la population valaisanne, qu'il me parut intéressant au travers de ce travail de se rendre compte des tendances vers lesquelles se dirigent les destinations touristiques actuelles de notre canton au niveau structurel. De plus, puisque certaines grandes organisations structurelles formées en destination ont pour leur opérationnel de réels besoins en outils de managements, une partie de mon travail en fera référence.



De manière plus concrète, étant un amoureux des sports d'hiver et plus généralement du Vieux-Pays, l'idée de devoir parcourir notre canton à la quête d'informations nécessaires à l'élaboration de mon travail, ne m'était de loin pas désagréable.

De plus, mon cursus scolaire à l'HES-SO fut suivi dans la filière économie d'entreprise. Sortir de la branche économique étudiée pendant trois ans et découvrir la branche du tourisme pour mon travail de bachelor m'était agréable. Je considérais d'ailleurs cela comme une opportunité d'élargir mon horizon de connaissances.

Avant toute chose, je tiens à adresser un grand merci à toutes les personnes qui m'ont épaulé et soutenu tout au long de mes travaux de recherche, en particulier :

- à la responsable du suivi du travail de bachelor, Mme Marie-Françoise Perruchoud-Massy
- aux directeurs ou directeur-adjoint interviewés lors de mon enquête dans les organisations touristiques :
 - M. Raphaël Granger
 - M. Dominique Fumeaux
 - M. Pierre-Yves Délèze
 - M. Berno Stoffel
 - M. Hans Wespi
 - M. Gerhard Berchtold

Sans leur aide précieuse et les renseignements fournis, ce travail n'aurait pu être accompli.

1) INTRODUCTION

CONDITIONS DE RÉALISATION

Durant la troisième et dernière année à la Haute Ecole Spécialisée de Suisse Orientale (HES-SO) de Sierre et afin d'acquérir leur diplôme de fin d'étude, les étudiants doivent réaliser un travail de bachelor. Mon travail de bachelor a été réalisé auprès de l'HES-SO pour la filière économie d'entreprise de Sierre lors de mon sixième et dernier semestre.



Pendant toute la réalisation du travail de bachelor, j'ai pu compter sur les conseils de ma répondante, Mme Marie-Françoise Perruchoud-Massy qui a suivi l'évolution et l'orientation donnée au travail.

Mon travail de fin d'étude a débuté dès l'attribution des thèmes le 8 février 2010 alors que la remise du rapport a dû se faire pour le 21 juillet 2010 à 12h00 précisément.

CADRE DE RÉALISATION

C'est après m'être adressé à Mme Marie-Françoise Perruchoud-Massy pour discuter d'un sujet qu'il aurait été intéressant d'approfondir, que diverses propositions de thèmes me furent soumises. La possibilité d'effectuer ce travail de bachelor m'a été donnée par l'Institut Economie et Tourisme de l'HES-SO de Sierre et plus particulièrement par son unité tourisme.

On me fit part de l'intérêt pour un projet de recherche qui consistait à auditer plusieurs destinations touristiques valaisannes pour y analyser les différentes structures et organisations établies ainsi que les outils de management utilisés.

Parallèlement à ces audits, la destination de Crans-Montana a été choisie comme base pour une éventuelle application théorique. Un état de l'art des publications et littératures se devait d'être par ailleurs préalablement dressé.

Dans ce contexte-là, l'objectif du travail était toute proportion gardée de :

- dresser l'état de l'art des publications et des modèles d'organisation dans les destinations touristiques.
- analyser les structures, organisations et outils de management existants dans une dizaine de destinations.
- définir les structures et outils de management les plus optimaux pour les destinations
- tester l'application de ces structures et outils de management optimaux dans la destination de Crans-Montana.
- décrire les conditions d'application dans les destinations et les difficultés rencontrées à Crans-Montana.

2) MÉTHODOLOGIE

L'ÉTAT DE L'ART

La première phase de mon travail consista à consulter les différents ouvrages de la littérature en rapport avec le thème choisi. Très tôt, la thématique de mon travail me mena vers le management de destination. C'est sur ce concept que beaucoup de mes recherches littéraires se sont portées. Effectivement, de nombreux ouvrages ont été écrits là-dessus, la plupart dans les écoles suisse-allemande.

Toutefois, aucune base littéraire semblable au travail que je devais effectuer n'a été trouvée pour ma part. C'est pourquoi je dus composer sans pouvoir me reposer sur des travaux déjà effectués sur mon thème. De plus, la plupart des ouvrages de référence était en allemand.

LE CHOIX DES DESTINATIONS ANALYSÉES

Au début du travail, le choix dut se faire parmi plusieurs destinations/stations qui existent déjà en Valais afin d'effectuer mon audit. Le premier choix se porta sur un panel de dix destinations. Toutefois, certaines de ces destinations ne furent pas intéressées par l'étude. Par conséquent, l'analyse se porta au final sur six destinations, trois du Valais romand et trois du Haut-Valais, une parité qui ne devrait pas faire de jaloux :

Destinations du Valais romand

- 1) Portes du Soleil Chablais
- 2) Crans – Montana
- 3) Verbier St-Bernard

Destinations-régions haut-valaisanne

- 4) Grächen
- 5) Bettmeralp
- 6) Riederalp

Il est important de prêter attention au fait que les six objets analysés ci-dessus sont appelés selon le terme de « destination ». Ces destinations sont variablement abouties selon le concept de management de destination présenté auparavant dans mon rapport (*cf. le concept de management de destination*). Toutefois, dans mon rapport, par souci de simplification pour le lecteur, toutes seront très souvent définies comme étant des destinations au sens général du terme.

RECUEIL DES DONNÉES CLÉS DES DESTINATIONS

L'analyse de documents

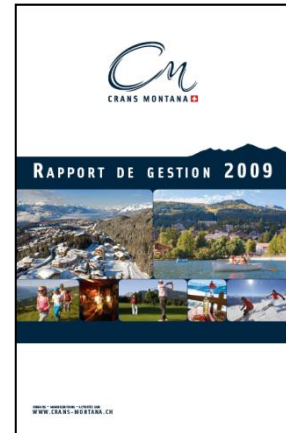
Mon analyse de document se basa en priorité sur les rapports de gestion annuels des différentes destinations.

Demande fut faite aux différentes destinations par mail dès le début du mois de mars 2010. Certaines purent me transmettre leur rapport annuel de 2009. D'autres n'ayant pas encore fait leur assemblée annuelle me mirent en premier lieu à disposition le rapport annuel de 2008, puis me transmirent plus tardivement leurs rapports de gestion de 2009. Verbier St-Bernard étant une destination toute récente, aucun rapport de gestion n'a encore été élaboré.

Cette première analyse fut choisie car elle me permettait d'accéder à une large base d'information rapidement, tout en ne dérangeant pas les personnes concernées dans une période où les touristes affluent pour les vacances de Pâques. Cette première analyse me donna une vue globale des différentes destinations choisies pour mon travail de bachelor.

L'analyse des documents ne garantissant pas l'intégralité des informations nécessaires à mon analyse, il m'a fallu compléter cette quête aux données par une autre technique, l'interview.

L'interview



La technique de l'entretien a été choisie. Des entretiens individuels ont été menés auprès d'un échantillon réduit. Elle permet en plus de recueillir une collection de données, de comprendre en profondeur les différentes structures et organisations établies ainsi que les outils de management utilisés dans chaque destination.

L'enquête se déroula par interview standardisé et put s'appuyer sur un questionnaire établi préalablement et traduit également du français à l'allemand. Ce dernier se trouve à la fin du travail de bachelor. Ce questionnaire fut utilisé pour chaque interview comme guide d'entretien. Les questions étaient posées les unes après les autres en suivant la version papier du questionnaire.

Les personnes interrogées furent toutes des directeurs ou directeurs adjoints de destinations touristiques. Ils reçurent, une semaine avant l'entretien, le questionnaire par mail afin de pouvoir le parcourir avant l'entretien individuel. Les entretiens se déroulèrent tous sur les lieux de travail des interviewés dans des lieux calmes. Effectuer des interviews directement sur les lieux de travail est un avantage. Ça permet effectivement d'avoir à disposition de la documentation fournie par l'interviewé directement sur place.

Pendant le face à face, un dictaphone fut utilisé avec l'accord de l'interviewé. Il me permit d'enregistrer la totalité des réponses fournies. Il fut nécessaire car une prise de notes dans un procès verbal pendant l'entretien ne m'aurait pas permis de recueillir toutes les informations. De plus, mon écoute aurait été réduite et la possibilité d'approfondir certains thèmes en profondeur par des questions spontanées n'aurait pas été réalisable. Les interviews durèrent en moyenne environ une heure.

Structure de l'interview par questionnaire

Dans une phase d'introduction, mon travail de bachelor et plus particulièrement ses objectifs furent exposés aux différentes personnes interrogées par mon questionnaire. Après la phase introductive vient alors la phase objective.

La phase objective nous permet de parcourir le guide d'entretien. Celui-ci a abordé plusieurs grands thèmes et est structuré comme suit:

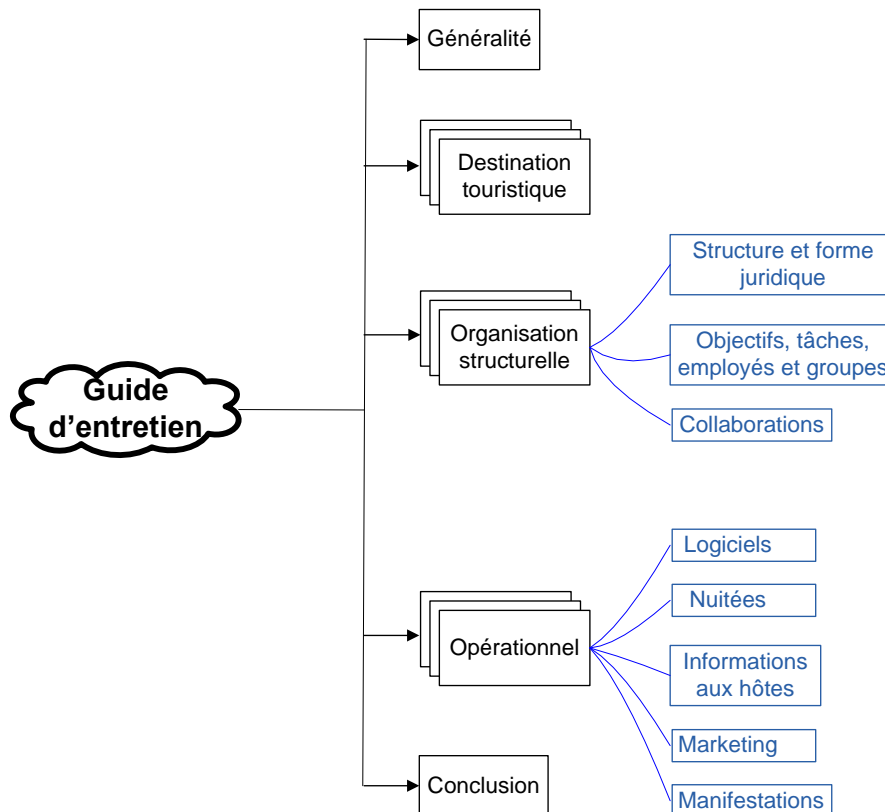


Figure 1 – Structure du guide d'entretien

Le guide d'entretien parcourt ces différentes dimensions qui existent dans toutes les destinations touristiques. On retrouve des questions ouvertes permettant aux interviewés de nous donner leurs opinions personnelles. Très souvent ce type de questions donne le moyen de ne pas restreindre les possibilités de réponse. L'interviewé se retrouve aussi plus impliqué et ressent un plus grand désir de coopérer.

Des questions fermées furent aussi posées lorsqu'il s'agissait d'avoir des réponses précises et brèves. Très souvent, il fut nécessaire d'illustrer mes questions par des exemples ou des expériences concrètes tout en évitant de suggérer des réponses.

L'ANALYSE DES DESTINATIONS

A partir des données recueillies deux grands critères d'analyse des destinations ont été choisis :

- 1) L'organisation structurelle
 - Forme juridique
 - Structure organisationnelle (Organigramme, organes et départements)
 - Collaborations
 - Tendances évolutives

- 2) Le travail opérationnel
 - Logiciel de gestion intégrée
 - La réservation en ligne
 - Les canaux de diffusion numériques de l'information

- Le marketing
- Les manifestations.

Puis, grâce à cette analyse, différents modèles d'évolution de structures dans l'environnement touristique ont pu être construits. Enfin, une réflexion peut être faite pour décrire les standards futurs dans la branche du tourisme.

3) LA DESTINATION TOURISTIQUE

DÉFINITION

Dans le langage courant, les gens, très souvent, utilisent le mot « destination » pour parler d'un lieu où quelque chose ou quelqu'un se dirige ou est dirigé. Le plus souvent, ce terme est utilisé lorsqu'il s'agit de parler du lieu de nos vacances. Dès lors, dans ce cas-là, on emploie régulièrement l'expression « destination touristique ». C'est cette dernière qui nous intéresse dans ce travail de bachelor.

D'une manière générale et appliquées au canton du Valais, les définitions les plus appropriées et les plus explicites sont celles données par Mussner (1999, p.3) : « La destination touristique est une unité géographique, qui est organisée d'une manière compétitive, dirigée d'une manière homogène et qui peut, par conséquent, être sélectionnée comme région de vacances ou comme but d'un voyage »

ou encore celle donnée par Bieger (2008, p.56) : « Une destination est un espace géographique (lieu, région, hameau) choisi par un client (ou un segment de clients) comme lieu de vacances. La destination comprend l'ensemble des infrastructures d'hébergement, de restauration, de loisirs et d'activités nécessaires au séjour ».

C'est donc au travers du comportement des hôtes, de la demande en générale, qu'on comprend quels sont les produits et services qui doivent être offerts et sur quel espace géographique. Ces facteurs forment la destination touristique.

Plus précisément, une destination peut donc être qualifiée d'ensemble de prestations qui sont offertes à un segment de marché. Lorsqu'on parle de prestation dans le tourisme, cela peut englober de nombreux domaines, comme par exemple la restauration, l'hébergement, les transports, les activités et animations...

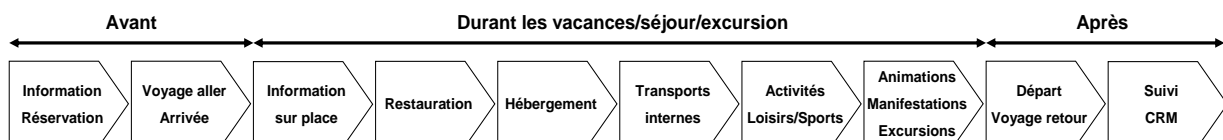


Figure 2 – Chaîne des prestations

Alexis Tschopp. HES-SO. EST (2010). *Module Base du tourisme 2*. Ch. 3.2

Actuellement et à l'avenir, les acteurs du tourisme ont tendance à utiliser de plus en plus le terme anglais de « Destination Management Organisation » pour parler de l'organisme de promotion touristique d'une certaine région de manière globale.

L'intégration des secteurs touristiques, économiques et culturels devient une réalité afin de promouvoir une destination déterminée. En Valais, l'organisme faitier qui joue ce rôle se nomme Valais Tourisme. Il promeut la région globale du canton du Valais grâce en partie à la marque Valais. Le rôle de promotion ne se cantonne pas seulement au canton en lui-même mais plus précisément aussi aux sous-régions. Ce sont les destinations touristiques valaisannes à proprement parler.



LE TOURISME EN VALAIS

Il y a déjà plusieurs siècles que la Suisse est une destination privilégiée et très prisée pour son attrait touristique. Elle fait partie des pionnières en la matière. A l'heure actuelle, on peut considérer l'Helvétie comme un exemple parfait de pays touristique développé.

Déjà au XVIIIe siècle, la splendeur des sommets helvétiques faisait l'admiration des voyageurs du continent européen qui traversaient le pays de sa position centrale sur le continent. Seules Bâle et Genève sont reconnues par son université pour Bâle et par son rayonnement religieux et ses sources d'eau permettant d'effectuer des cures balnéaires pour Genève.



Au XIXe siècle, ce sont les britanniques qui furent les premiers véritables touristes à découvrir les Alpes. Ce sont d'ailleurs eux qui gravirent les premiers massifs alpins. Les régions principalement mises en valeur sont l'Oberland bernois et les villages d'Interlaken, du Lauterbrunnen ou de Grindelwald et le canton du Valais, en particulier avec Zermatt dès 1850.

C'est à partir de la moitié du XIXe siècle que l'industrie touristique locale du Valais débute. L'hôtellerie et les moyens de transport, notamment le chemin de fer, se développent, permettant entre autre le développement des sports d'hiver et l'essor d'une industrie touristique qui changent le visage du Canton.



De plus, les constructions hôtelières débutent alors même que le réseau routier s'améliore pour se moderniser. C'est durant cette période faste qu'apparaissent des dynasties d'entrepreneurs valaisans bien connus telles que les familles Seiler ou Exhenry. Les anglais ne sont dès lors plus les seuls touristes à découvrir les Alpes, ils sont rejoints par les américains et les français.

Dès le début du XXe siècle, ce sont nos frontaliers allemands qui viennent découvrir la Suisse en hiver, mais aussi l'été où ils apprécient la fraîcheur estivale de nos monts. Puis arrivent les années 50 et l'émergence d'une industrie chimique et métallurgique dans la plaine du Rhône. Les avantages d'une implantation en Valais à l'époque étaient la main d'œuvre bon marché et le coût bien modeste des concessions hydrauliques. La construction des barrages d'accumulation au fond des vallées permit aussi le développement du secteur du génie civil et de la construction dans le vieux pays.

A la fin des 30 glorieuses, le secteur tertiaire fait son apparition à mesure que la population valaisanne croît. Puis, les activités commerciales et bancaires prennent véritablement un essor dans les années 1980.

A l'heure actuelle avec l'essor constant du tourisme en Valais, le canton a réussi à développer une offre variée, mais pas seulement dans les stations. La plaine trouve aussi son compte en proposant de nombreux parcs d'attraction et bains thermaux.

A l'avenir, notre canton devra faire face à de nombreux bouleversements qui établiront les règles du tourisme de demain. L'institut Gottlieb Duttweiler sur mandat de Valais Tourisme (2007, p.9) fait ressortir certaines influences possibles. Elles sont listées ci-dessous.

Des changements socio-économiques interviennent, le temps de travail des européens tend à se rallonger alors que nous vivons de plus en plus longtemps. De plus, la structure de la cellule familiale change par rapport à celle d'antan.



Des changements politico-économiques importants apparaissent actuellement ; les pays de l'est, ainsi que la Chine et l'Inde commencent à avoir une classe moyenne grandissante qui s'adonnera de plus en plus aux joies des voyages et des découvertes.

Les prochains changements climatiques annoncés provoqueront un manque de neige à certaines altitudes, ce qui pourra engendrer des coûts supplémentaires pour le tourisme d'hiver. A contrario, le tourisme d'été se développera probablement.

Nous entrons dans une aire technologique où la communication et l'information sont disponibles en tout temps et très rapidement. Cette nouvelle donne affecte actuellement la branche du tourisme.



Les touristes désirent retrouver des informations sur des lieux touristiques ou des hébergements sans effectuer de grandes recherches et avec une grande facilité. Les forums de discussions pour donner des avis sur des destinations de vacances sont aussi de plus en plus populaires. La qualité des destinations est donc évaluée en continu.

Pour cela, les offices du tourisme (OT) se doivent d'être de plus en plus performants au niveau de la diffusion d'information et des plates-formes informatiques proposées.

Au-delà de l'histoire de son implantation, le tourisme en Valais est une nécessité pour le bon développement de notre canton. Le graphique ci-dessous corrobore cette affirmation.

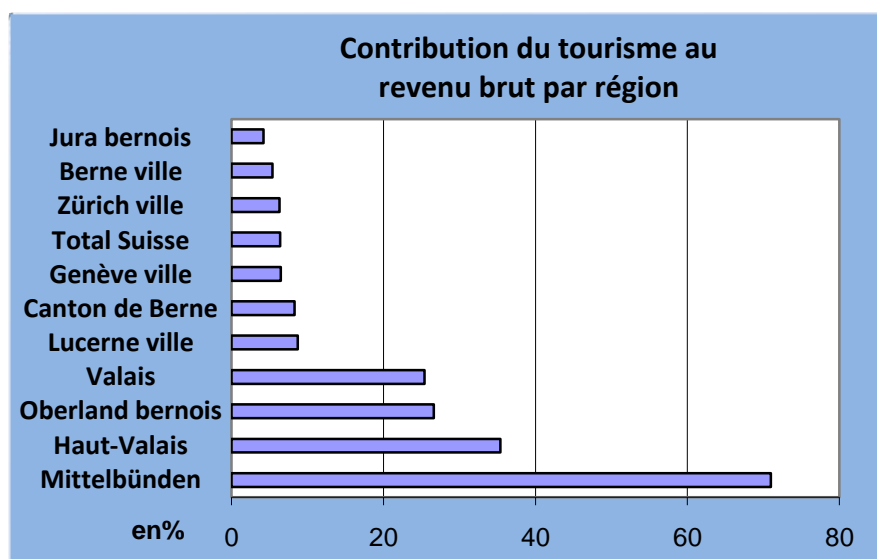


Figure 3 – Part du tourisme dans le revenu brut en 2007 Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus, Universität Bern. (2007). Aspekte einer nachhaltigen Freizeit und Tourismuspolitik: Neue Regionalpolitik (NRP) und Tourismuspolitik

Ce graphique a la particularité qu'il sépare le Valais romand du Haut-Valais, ce qui nous permet d'apercevoir l'importance encore plus cruciale du tourisme dans l'économie Haut-Valaisanne.

4) LE CONCEPT DE MANAGEMENT DE DESTINATION

L'ÉMERGENCE DU CONCEPT DE MANAGEMENT DE DESTINATION

Les premières réflexions sur le management de destination émergent dans les années 1993 dans les milieux professionnels du tourisme.

L'année 1996, quant à elle, marque un tournant pour le tourisme helvétique. L'ancienne organisation faîtière bien nommée Office National Suisse du Tourisme (ONST), devient Suisse Tourisme (ST). Celle-ci peut compter sur la participation de la Confédération, des cantons, des OT régionaux ainsi que des associations et entreprises actives dans le tourisme et l'hôtellerie.



Elle a comme but de promouvoir la Suisse en tant que pays de voyages et de congrès. Dès sa nouvelle appellation et sa mise en place, le nouvel organisme est conscient des réalités auxquelles la Suisse se trouve confrontée. Il en appelle à de nouvelles solutions et concepts pour le tourisme suisse du futur. Il évoque ainsi le concept de management de destination.

De manière générale, ce concept présente des propositions applicables pour réorganiser les structures touristiques à l'échelon de la destination touristique.

Plus concrètement, il s'agit de regrouper, ou même fusionner des OT locaux ou sociétés de développements (SD) locales dans des entités touristiques nouvellement créées. Ces dernières disposeront dès lors de ressources suffisantes (capital financier et humain) afin de faire face aux exigences et aux nouveaux défis posés par l'évolution du marché.

Une année après, en 1997, les lignes directrices du concept de management de destination sont esquissées à travers un groupe d'experts de l'Association suisse des directeurs de tourisme (ASDT) qui furent accompagnés par deux personnalités bien connues de la branche touristique en Suisse, M. Bieger de l'université de St-Gall et M. Müller de l'université de Berne.

Ce groupe de travail propose à travers son rapport écrit « nouvelles structures dans le tourisme suisse » une vision servant à fournir les lignes directrices afin d'effectuer des réformes sur les structures du tourisme suisse afin de surmonter leurs faiblesses.

La gestion ou management de destination est une nouvelle conception du tourisme en Suisse. A contrario des vieux modèles et orientations traditionnelles du secteur du tourisme, cette conception donne la priorité :

- Aux tâches. Les acteurs principaux ne sont plus seulement des hôtels, des remontées mécaniques ou des restaurants, mais désormais des tâches et des chaînes de prestations destinées à chaque segment de la clientèle.
- Aux clients. Ce ne sont plus des produits géographiques délimités par des institutions ou des traditions qui jouent le rôle principal, mais les délimitations faites par les consommateurs de chaque segment.

Jacquenoud présente le concept de management de destination de manière notoire (1998, p.5):

« Le management de destination est une stratégie, un chemin incitant les régions de première catégorie à s'agrandir en associant les régions environnantes afin de créer de plus grandes et plus fortes destinations. Celles-ci peuvent ainsi concentrer leurs efforts dans le but d'un développement futur plus efficace (...) »

A partir de 1998, divers processus d'implémentation du concept de management de destination débutent dans certaines régions et pays. La Suisse n'est pas seule, les régions touristiques d'Autriche, d'Allemagne et d'Italie se retrouvent aussi à réfléchir aux impulsions à donner pour le futur de leur tourisme. Le management de destination en est une.

C'est donc bien le marché qui dicte sa loi, les destinations se doivent donc de devenir souples et professionnelles et, si il le faut, adapter les structures de leurs organismes touristiques vis-à-vis de la demande.

LES RAISONS, LES BUTS ET LES FREINS DES CRÉATIONS DE DESTINATIONS TOURISTIQUES SELON LE CONCEPT DE MANAGEMENT DE DESTINATION

Le secteur du tourisme est en constante mutation. C'est ainsi qu'au milieu des années 90, le contexte de la branche du tourisme change aussi. Elle doit faire face à de nombreuses modifications et évolutions dans son environnement.

La dizaine suivant l'année 1990, le tourisme suisse connaît un passage difficile. Le franc suisse est trop fort et on assiste à une stagnation économique en Helvétie. Les déterminants de la demande ne sont donc guère bons. Les données concernant le cours du franc suisse et la croissance du produit intérieur brut dans les années 90 se retrouvent respectivement dans les annexes 2 et 3.

De plus, la pénurie financière des pouvoirs publics et l'offre changeante n'arrangent rien. Après les années record du début des années 90, selon l'office fédéral de la statistique, de 1992 à 1999 la baisse des nuitées de l'hôtellerie et de la parahôtellerie en Suisse est significative. Elle tombe d'environ 77 millions à 67.7 millions. Les résultats de ces statistiques se trouvent dans l'annexe 4 du travail.

Nombre de nuitées hôtelières 1990-2006, indice 1990 = 100

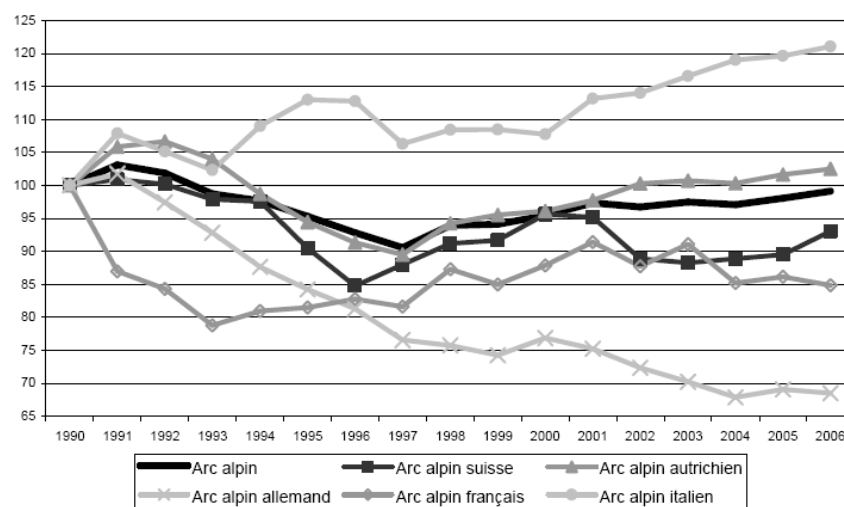


Figure 4 – Evolution des nuitées hôtelières de 1990-2006

BAK Basel Economics

Le groupe de travail « Nouvelles structures dans le tourisme suisse » créé par l'ASDT (1997, p. 4 et 5) nous fait part de son analyse concurrentielle selon Michael Porter puis des différents trends importants de la demande à cette époque-là, tout cela pour la branche du tourisme. L'analyse et les trends sont donnés sur les deux pages qui suivent.

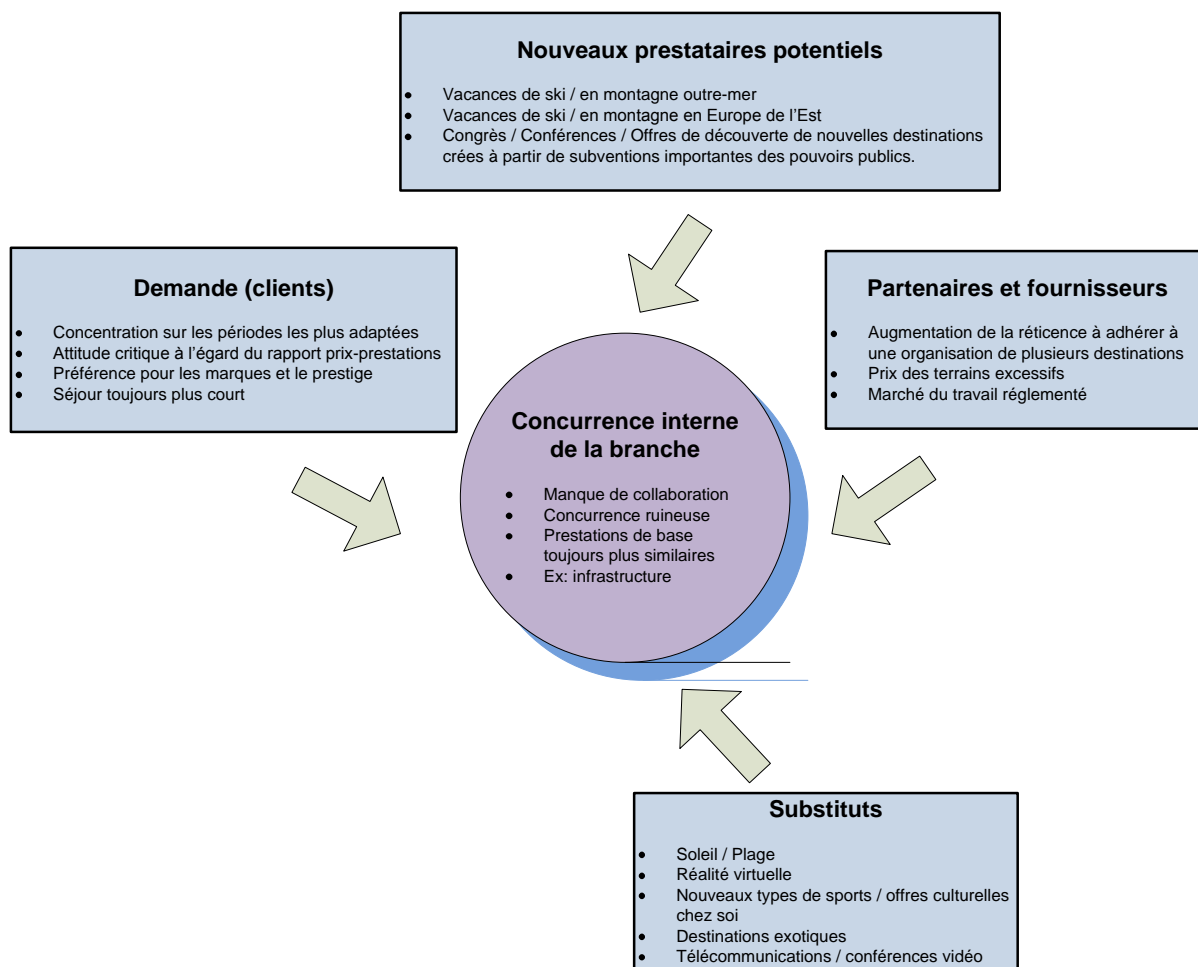


Figure 5 – Situation concurrentielle du tourisme en 1997

Groupe de travail ASDT (1997). *Nouvelles structures dans le tourisme Suisse*, p.4 et p.5

Trends	Conséquences pour le tourisme
More quality for less money	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser la qualité des services (gestion, chaîne des prestations) • Axer sur les besoins des hôtes • Réduire les aléas météorologiques par les infrastructures
Vécu émotionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Valeurs authentiques, originelles • Proximité
Authenticité	
Gain de temps	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de temps morts, services fournis rapidement • Possibilités de réserver souples et à court terme • Vécu maximum par minute

Donner un sens	<ul style="list-style-type: none">• Sens donné au genre de vie, offres axées sur la santé
Multioptionnalité	<ul style="list-style-type: none">• Variété de possibilités facilement accessibles
Sécurité/ Propreté	<ul style="list-style-type: none">• Garantir la propreté et la sécurité sous les angles objectifs et subjectifs
Individualisme doux-Convivialité	<ul style="list-style-type: none">• Individualité liée à un espace suffisant pour les rencontres• Offres qui aplanissent le chemin de la réflexion personnelle et l'ouverture aux amis, à la famille

Figure 6 – Les tendances de la demande touristique en 1997

Groupe de travail ASDT (1997). *Nouvelles structures dans le tourisme Suisse*, p.4 et p.5

De plus, la mondialisation de l'économie a bouleversé les styles de vie et les comportements d'achat. Ainsi Hartmann, ancien directeur de Suisse Tourisme, déjà en 1997, voyait à travers la globalisation des conséquences pour le tourisme en général :

- L'augmentation des nouvelles destinations et des nouvelles offres ne fera qu'accroître la concurrence.
- L'augmentation des attentes (comparaison entre qualité, service, prix) de la part des visiteurs habitués à voyager. La tendance se portait vers l'offre d'une expérience unique.
- L'augmentation de la capacité des transports aériens provoquera une chute des tarifs dans ce secteur.
- L'augmentation de la capacité dans les hôtels.
- L'augmentation du nombre d'arrivées de touristes mais aussi de la fréquence à laquelle ils s'adonnent aux voyages.
- La conscience écologique des populations allait devenir aussi croissante.

Toujours selon Hartmann (1997) les conséquences de la globalisation sur le tourisme en Suisse a fait surgir certaines constatations au milieu des années 90:

- Les clients venus de Suisse et des pays limitrophes allaient diminuer ou stagner tandis qu'à contrario la clientèle considérée comme internationale irait en augmentant.
- La pression sur les prix deviendrait permanente.
- De nouveaux systèmes de distribution électronique deviendront nécessaires et il faudra parfaire la communication.

A l'heure actuelle, on aurait plutôt tendance à corroborer les conséquences citées et les constatations faites à l'époque par Hartmann.

Ainsi, le groupe de travail « Nouvelles structures dans le tourisme suisse » (Groupe de travail ASDT, 1997, p.1) précise que les structures traditionnelles de jadis avaient et ont encore pour certaines plusieurs inconvénients. Elles étaient :

- trop tournées vers l'intérieur et pas assez axées sur le marché ;
- trop caractérisées par le facteur politique et pas assez par l'élément commercial ;
- trop dépendantes d'instruments de communication faibles et pas assez d'instruments de vente dynamiques ;
- trop concentrées sur leur fonction de « bouche-trou » en matière d'infrastructure de l'offre et pas assez sur une gestion globale et intelligente de la collaboration et de l'offre dans la station.

De plus, en Suisse, les structures touristiques souffraient ou souffrent, selon une étude sur le marketing des organisations touristiques (Müller/Stettler, 1993), de certaines faiblesses dont voici les plus importantes :

- structures trop lourdes
- unités commerciales trop petites pour fournir un travail professionnel
- durée de fonction des directeurs d'unité touristique
- part élevée du budget consacré à l'administration
- peu d'investissements dans des instruments de communication modernes
- appréciation critique de la répartition actuelle des tâches

Pour toutes ces raisons évoquées, les acteurs du tourisme se rendaient bien compte qu'une amélioration de l'efficacité du management dans les unités touristiques allait devenir indispensable. La situation était alarmante.

Les responsables de la branche sont poussés à revoir la situation et à prendre des résolutions autant au niveau national qu'au niveau des cantons et des régions, en vue d'accueillir un flot continu de touristes. C'est dans ce contexte-là qu'on assiste à l'émergence du concept de « management de destination » (*cf. le concept de management de destination, l'émergence du concept de management de destination*).

Le groupe de travail du rapport « Nouvelles structures dans le tourisme suisse » (Groupe de travail ASDT, 1997, p.7) se rend compte de la nécessité du changement d'orientation dans la branche du tourisme en Suisse. Pour atteindre ce but, il propose d'adapter les structures du tourisme pour créer des destinations avec pour exigences :

- de proposer des produits ayant une image de marque distincte en bénéficiant de ressources suffisantes pour ce faire ;
- d'atteindre une masse critique des organismes de tourisme (crédibilité, efficacité du marketing, recrutement d'employés qualifiés et motivés) ;
- de disposer des chaînes de prestations complètes dans le but d'améliorer les nouveaux produits axés sur le client ;
- de disposer d'une offre suffisante pour que le système de réservation/vente active soit efficace et pour pouvoir mettre en place un système de qualité ;

- d'augmenter les capacités de gestion et faciliter le lancement d'innovations.

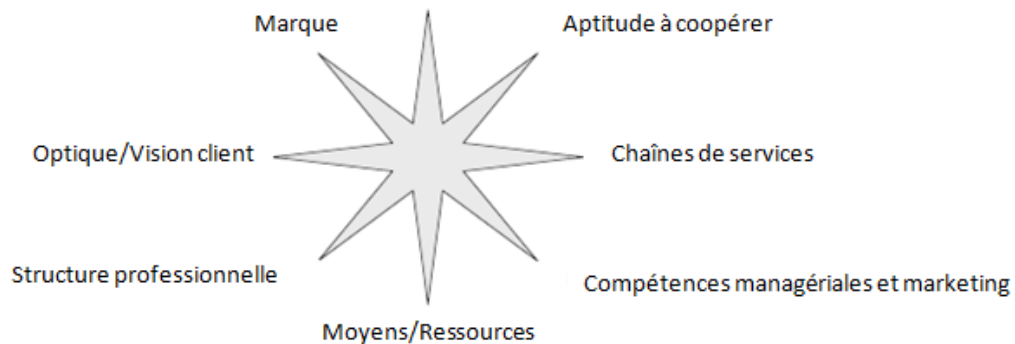


Figure 7 – Éléments constitutifs d'une destination touristique

Fischer D. (2003). *Destinationsmanagement*
Lehren und Impulse aus der Praxis, p.1

Pour arriver à atteindre ces objectifs, une taille minimale de destination était nécessaire. Lorsque la taille d'une destination touristique est évoquée, l'usage de la branche veut qu'on distingue plusieurs catégories de destinations. Les destinations touristiques sont dès lors classifiées dans trois groupes : les destinations nationales, internationales et mondiales.

Le rapport « Nouvelles structures dans le tourisme suisse » établi par le groupe de travail de l'ASDT (février 1997, p.9) nous présente le tableau des différents critères permettant d'appartenir aux différentes catégories :

Catégorie	Segment	Taille minimale (nuitées)	Budget et part pour la promotion
Nationale	Dans son propre pays	300'000 nuitées	Total Fr. 1 million, dont 0,5 million pour la promotion.
Internationale	Dans son propre pays et dans les pays voisins (rayon env. 500 km)	600'000 nuitées	Total Fr. 2 millions, dont 1 million pour la promotion.
Mondiale	Dans son propre pays, Europe et autres continents	1 million nuitées	Total Fr. 4 millions, dont 2 millions pour la promotion

Figure 8 – Catégories des destinations

Groupe de travail ASDT (1997). *Nouvelles structures dans le tourisme Suisse*, p.8

Il est clair qu'une transition vers la création de véritables destinations touristiques engendre des freins et des obstacles. C'est le cas de l'esprit de clocher encore bien implanté parfois. Dans certaines régions, la culture et les mentalités sont parfois très différentes sur des communes politiques pourtant très proches d'un point de vue géographique. C'est encore plus vrai dans un canton comme

le nôtre. Les populations locales sont aussi, il est vrai, mal informées et pas sensibilisées à l'importance du tourisme dans leur région.

L'Institut de recherche pour les loisirs et le tourisme de l'Université de Berne (2004) nous fait part d'autres résistances possibles :

- Connaissances insuffisantes de toute la chaîne de services ;
- Communication et coopération insuffisantes, échec de l'organisation faïtière ;
- Persévérance et manque de disposition à l'innovation ;
- Des fonctionnaires et politiciens locaux s'opposent au changement des structures existantes (perte de mandat et de prestige) ;
- L'égoïsme de certains prestataires et le manque d'ouverture pour des actions communes freinent les efforts de coopération ;
- Refus d'une marque faïtière par peur de perdre l'identité ;
- Les destinations ou les prestataires importants refusent l'intégration de petits (opportunistes) ;
- De nouvelles professions dans le management de destination créent une peur existentielle (directeurs des OT).

5) LES ORGANISATIONS TOURISTIQUES EN VALAIS

LES STRUCTURES DES ORGANISATIONS TOURISTIQUES EN VALAIS JADIS (ANNÉES 90)

A la fin des années 90, c'est-à-dire avant le début de la création de certaines destinations touristiques, selon le concept de management de destination, l'arc alpin suisse est parsemé de petites structures économiques et géographiques aux visées touristiques. Toutefois, les exigences et les conditions-cadres changeant, ces structures désuètes allaient devoir évoluer. De plus, très souvent, elles manquaient cruellement de moyens financiers pour promouvoir de façon efficace leur région tandis que le professionnalisme laissait parfois à désirer.

Schmid dirige l'organe de promotion touristique du pays, Suisse Tourisme, depuis 1999. Cette personnalité de la branche du tourisme en Suisse nous fait part de sa vision des choses à l'époque (2006, p.6) :

« Depuis 1864, tout a changé dans le tourisme. Mais trop souvent, et malheureusement, les structures sont demeurées identiques (...) beaucoup trop d'organisations touristiques souffrent non seulement du fait qu'elles ne soient pas suffisamment grandes, mais également de lourdeurs structurelles liées à des comités non professionnels qui freinent la mise en place de véritables structures professionnelles et opérationnelles ».

Dans le canton du Valais, le constat est identique du point de vue global en Suisse. La majorité des structures sont petites et elles sont trop nombreuses pour avoir des organisations efficaces.

En 1999, le canton du Valais recense 126 organisations touristiques locales (OTL), plus ou moins actives, dans 163 communes :

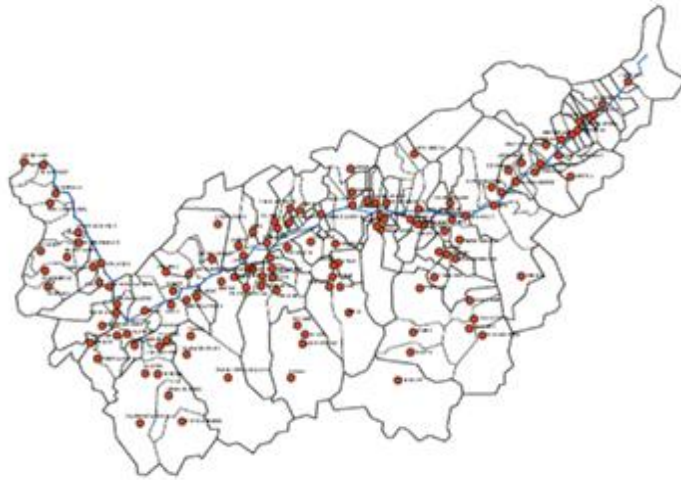


Figure 9 – OTL en Valais en 1999

Centre de recherche EST (1999). *Création de destinations en Valais : Bases pour décisions*, p.11

La définition des OTL est décrite de manière très claire par le Centre de Recherche de l'École Suisse de Tourisme (EST) (1999, p.21) :

« Nous appelons organisation touristique locale toute organisation qui s'occupe de la promotion, de l'animation, de l'aménagement des produits et de l'information dans le domaine du tourisme au niveau local. En règle générale il s'agit de sociétés de développement.

Exceptionnellement, ce ne sont pas des associations dans un sens strict, mais des bureaux communaux subordonnés au conseil communal ou encore des commissions ».

Effectivement, selon la loi sur le tourisme du Canton du Valais (9 février 1996, article 13, al. 1), les SD de notre canton doivent être constituées en association de droit privé d'intérêt général.

Cette même loi (9 février 1996, article 6) fixe notamment les tâches de ces SD. Elles doivent:

- a) *participer à l'élaboration de la politique locale du tourisme ;*
- b) *représenter et défendre les intérêts du tourisme local;*
- c) *assumer l'information, l'animation et la promotion du tourisme local;*
- d) *exécuter les tâches que leur délèguent les communes avec leur accord.*

LES TYPES DE STRUCTURES DES ORGANISATIONS TOURISTIQUES EN VALAIS

Il existe cinq types différents de relation entre zones géographiques de communes politiques et celles des organisations touristiques pour le canton du Valais. Ces différents types de constellation sont souvent la conséquence de la structure de l'habitat sur le territoire communal. Ainsi, le Centre de Recherche de l'EST (1999, p. 22) nous liste ces cinq catégories de la manière suivante :

- 1) le territoire communal correspond à la région représentée par l'OTL. Le plus souvent la plus grande partie de la population est concentrée sur un unique village (Ex : Zermatt).
- 2) Regroupement de plusieurs territoires communaux dans une seule SD (Ex : Salgesch).
- 3) Plusieurs agglomérations avec leur propre OTL réparties sur un territoire communal (Ex : Evolène).
- 4) Une agglomération touristique et non touristique sur le même territoire communal. Très souvent, cette opposition naît du contraste entre la plaine et montagne (Ex : Ayent/Anzère).
- 5) Plusieurs communes différentes forment un lieu de vacances ou une station (Ex : Crans-Montana).

Ces différentes situations ont servi de base de départ pour certaines destinations effectivement actives à l'heure actuelle.

Les catégories 2 et 5 peuvent être considérées comme étant les meilleures bases à la création d'une véritable destination. Effectivement, de par leur expérience, elles ont pu acquérir des compétences utiles dans la gestion d'une destination, compétences allant de la gestion des conflits, en passant par la communication avec les autorités ou encore le dépassement de l'esprit de clocher ancré dans les mœurs.

A l'opposé, les catégories 3 et 4 ont des habitudes qui sont peut-être néfastes au bon fonctionnement d'une possible destination.

6) LE CONCEPT DE MANAGEMENT DE DESTINATION EN VALAIS

LE VALAIS À L'HEURE DU MANAGEMENT DE DESTINATION

Les organisations touristiques qu'on retrouve un peu partout dans le canton ne peuvent plus faire face aux nouvelles conditions telles que par exemple la stagnation des nuitées et la concurrence globale grandissante. Des restructurations se doivent d'être entreprises afin d'être orientées vers le marché, d'optimiser et de coordonner des chaînes de prestations pour des segments sélectionnés et, par la suite, d'en faire la promotion de manière optimale. De manière générale, c'est la création de destinations qui se profile.

Conscientes de la primordialité de l'industrie touristique dans notre canton, certaines SD réalisent des améliorations. Déjà dans les années 90, des coopérations se développent entre régions valaisannes, voire même avec des régions frontalières à l'Helvétie.

Un travail comme celui mandaté par Valais Tourisme au Centre de Recherche de l'EST à Sierre, ainsi nommé anciennement, fait avancer les choses dans le vieux pays. Ce travail formule des bases de décision et des propositions de réalisation pour la création de destinations dans le canton du Valais sous la forme d'un rapport. Dirigé par M. Chevallaz, directeur du centre de recherche EST en 1999, ce travail a été réalisé par M. Biner et M. Wilk tout en étant conseillé par M. le Professeur Müller. De plus, les professionnels du tourisme valaisan purent se prononcer tout au long du travail.

De cette vision découla le début d'un processus par lequel certaines localités ou régions du Valais commencèrent une réingénierie de la branche du tourisme. Cette évolution est réalisée afin de trouver une parade à la réduction bien réelle des parts de marché du secteur touristique suisse. Pour cela, l'esprit de clocher parfois bien implanté fut abandonné.

Dans les années 1990, en Valais, beaucoup de coopérations existaient déjà. Très souvent les coopérations déjà existantes devenaient une base pour la création de futures destinations et une professionnalisation de leurs structures si tant est qu'une réelle motivation des instances dirigeantes existait. D'autres coopérations fonctionnaient déjà en tant que destination. Lorsqu'on parle de coopération, Bieger (2008, p.82 et ss) pense à des critères assez larges, dès qu'au minimum des documents communs sont produits (Ex : brochures, site internet, etc.). Ci-dessous sont listés quelques exemples des premières coopérations existantes à cette époque :

- Association des intérêts d'Anniviers (AIDA)

L'association a été fondée en 1993. Le but de cette association était la promotion du tourisme de manière générale hors du Val d'Annivers. L'association regroupait des OTL, les communes, les sociétés de remontées mécaniques et les associations professionnelles. (Règlement d'application de la société AIDA)

- La destination d'Aletsch

Elle fut créée en 1998. C'était la seule coopération qui utilisait déjà le terme de destination à l'époque. Le but était d'obtenir un réseau de point de vente professionnel et une marque forte, facile à reconnaître. A terme, une SA se devait d'être créée. (Destination Aletsch, Walliser Bote, 26.03.1998)

- Rund und Visp

La coopération a été lancée en 1988 déjà. Rund und Visp est une coopération désireuse de développer le marketing de la région. Dès 1995, elle couvre en plus la réalisation d'offres, la publicité, les relations publiques et la promotion. Les membres sont des entreprises de transports, les communes et des entreprises des chemins de fer.

Il existe aussi des coopérations transfrontalières comme par exemple:

- L'espace Mont-Blanc

Cette coopération avait pour but l'émergence du tourisme doux dans la région franco-suisse, le but étant d'établir un tourisme compatible avec la sauvegarde des ressources et de l'environnement. Il a pour objectifs par exemple de gérer les flux touristiques d'une manière optimale et d'atténuer les effets négatifs du tourisme sur certaines zones à haute valeur écologique. De plus, cette coopération devait développer par concertation entre collectivités des synergies et des complémentarités dans l'offre réalisée.

En 1998, on peut tracer plusieurs zones de coopérations existantes en Valais :

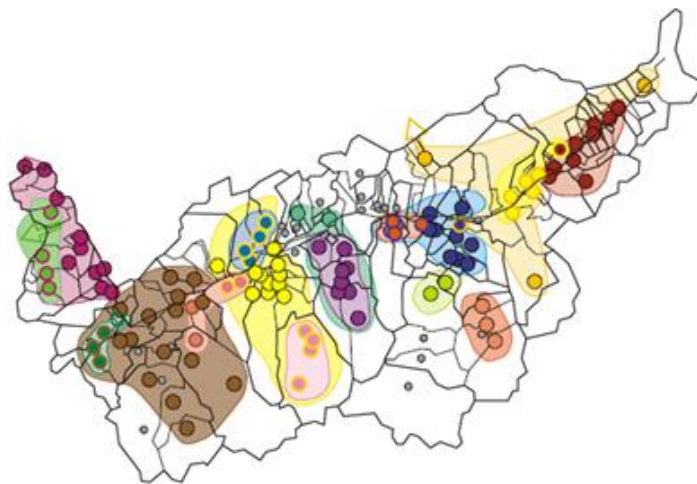


Figure 10 – Coopération entre SD Centre de recherche EST (1999). Création de destinations en Valais : Bases pour décisions, p.37

LES PROPOSITIONS DE DESTINATIONS EFFECTUÉES À L'ÉPOQUE POUR LE VALAIS

Si on devait suivre le management de destination à la lettre, les régions devraient entreprendre des transformations complètes de leur structure pour arriver au stade de destination. C'est aussi la voix préconisée par le Centre de Recherche de l'EST :

A ce stade-là, «la collaboration et la promotion régionales sont réorganisées pour devenir des chaînes de produits et de services coordonnées et harmonisées » (1999, p. 89).

La solution miracle à la création d'une destination n'existe pas. Au contraire, chaque démarche et solution qui se dessinent doivent prendre en compte les spécificités et les conditions différentes des différentes régions où le changement est souhaité. C'est l'appui et la volonté affichés des acteurs du tourisme dans chaque région qui fera le succès du passage au stade de destination.

Les travaux du centre de recherche de l'EST ont permis de dégager de nombreuses propositions de création de destinations pour le canton du Valais. On en dénombre 13 qui sont recueillies dans le rapport sorti à l'époque après avoir analysé les différentes structures en place (1999, p.89 et ss). Les

experts du dossier fournissent cette liste de possibilités avec à chaque fois la catégorie dans laquelle la destination se situerait à ce moment-là (cf. figure 7 : *Catégories des destinations*):

Destinations haut-valaisanne

- | | | |
|---------------------------|---|-----------------------|
| 1) Goms et Obergoms | → | <i>National</i> |
| 2) Aletsch et Simplon | → | <i>Internationale</i> |
| 3) Rund um Visp | → | <i>National</i> |
| 4) Loetschberg | → | <i>Internationale</i> |
| 5) Saas-Fee et Saastal | → | <i>Internationale</i> |
| 6) Zermatt et alentours | → | <i>Mondiale</i> |
| 7) Graechen et alentours | → | <i>Nationale</i> |
| 8) Leukerbad et alentours | → | <i>International</i> |

Destinations du valais romand

- | | | |
|----------------------------------|---|----------------------|
| 9) Val d'anniviers et Siere | → | <i>National</i> |
| 10) Crans-Montana | → | <i>International</i> |
| 11) Sion Région | → | <i>International</i> |
| 12) Verbier et Martigny | → | <i>International</i> |
| 13) Chablais et Portes du Soleil | → | <i>International</i> |

La numérotation des destinations correspond à la figure du canton du Valais ci-dessous :

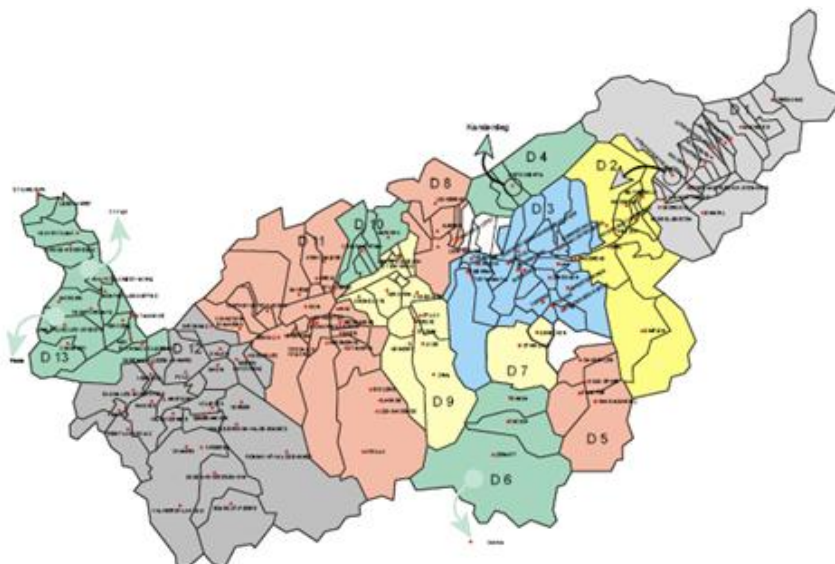


Figure 11 – Propositions de destinations pour 1999

Centre de recherche EST (1999). *Création de destinations en Valais : Bases pour décisions*, p. 91

LES PROCESSUS DE TRANSITION POUR LA CRÉATION DE DESTINATIONS VIABLES

Les initiateurs d'un changement de structure et finalement de philosophie sont très souvent les personnes concernées, les hôtels, les remontées mécaniques, les organisations touristiques régionales, les organes de promotion économique des cantons, etc. De plus, pour diriger le processus d'élaboration de destination, l'engagement d'une personne externe avec une vision neutre est conseillé, alors que des appuis financiers de la Confédération ou des cantons sont souhaitables.

Une nouvelle fois le centre de recherche EST (1999, p.53 et ss) nous fournit plusieurs pistes de transitions possibles vers une destination forte et pérenne. Elle liste quatre types de processus de transition possibles, l'Alpha, le Beta, le Gamma et le Delta :

1) Alpha : Une destination forte existe déjà

Stratégie adoptée : Extension

La destination se crée suite à une extension géographique, puis par absorption des stations voisines plus petites ou des sous-régions. Par conséquent, le centre de compétence se trouve renforcé. Les services proposés sont plus diversifiés et plus nombreux. De plus, les ressources nécessaires à une promotion efficace s'en trouvent augmentées.

2) Beta : Des petites localités se trouvent à proximité de destinations importantes existantes

Stratégie adoptée : Collaboration

Des OTL de petite taille se retrouvent à collaborer avec des grandes destinations. Ces OTL, par leur collaboration avec la destination, forment désormais une forte entité avec la destination pour l'offre et la promotion. Tandis que leurs rôles individuels se limitent désormais à l'accueil, l'information et la communication à l'interne de l'organisation.

3) Gamma : Régions où subsistent plusieurs petites stations éparses

Stratégie adoptée : Fusion

Plusieurs organisations touristiques de petite taille sises dans une même région fusionnent pour former une unique entité. Cette fusion permet alors l'émergence d'une destination au budget marketing suffisant. La promotion se centralise tandis que l'accueil, l'information et la communication à l'interne restent décentralisés.

4) Delta : Les localités des régions peu touristiques

Stratégie adoptée : Création d'une palette de prestations viable ou mise en place de collaborations pour des produits thématiques

En ce qui concerne les régions peu touristiques ou leurs petites localités, deux processus sont possibles. En premier lieu, elles peuvent créer une gamme de prestations communes selon le concept d'itinéraires (Piste cyclable balisée, réseau de balades, etc.), tout cela distribué par une organisation de promotion centrale.

Soit alors, elles peuvent tenter d'acquérir un poids et un degré de professionnalisme suffisants pour subsister en offrant des produits spécifiques à un segment précis.

LES TÂCHES D'UNE ORGANISATION TOURISTIQUE

A partir de ces considérations, depuis lors, les destinations ont vu apparaître de nouvelles exigences auxquelles elles ont dû s'astreindre. La collaboration dans le secteur du tourisme est une nécessité à l'échelon de la destination.

Selon Bieger (2008, p.64 et ss) : « Vu les spécificités des prestations de service en général et du tourisme en particulier, une seule et même destination suppose plusieurs fonctions de coordination et de service qui doivent être remplies par un organe qui les chapeaute ».

Dès lors, on est en droit de savoir quelles sont ces fonctions qui seront attribuées par l'organisme touristique responsable de la destination.

Les tâches à remplir

1) Planification : modèle touristique et de développement, organisation et stratégie

Précédemment dans mon travail (*cf. la destination touristique, définition, figure 1 : Chaîne des prestations*), nous avons défini les prestations proposées qui formaient le produit touristique. Elles sont le plus souvent proposées par des entreprises privées ou parfois par le secteur public et sont la plupart du temps totalement indépendantes les unes des autres. Une coordination stratégique doit être mise sur pied. De plus, les nombreuses prestations proposées doivent être parfois regroupées pour arriver à une commercialisation plus efficace.

2) Offre (Accueil des visiteurs, animation, création de produits commerciaux, qualité, etc.)

Les prestations partielles proposées ne sont pas toujours du ressort des entreprises privées. Très souvent, le secteur privé n'a tout simplement pas les moyens pécuniaires de financer certaines activités. Dès lors, c'est le secteur public qui injectera les deniers nécessaires pour offrir ces prestations. Très souvent, ce sont des activités qui ne rapporteront pas d'excédent financier mais qui sont néanmoins nécessaires au bon fonctionnement d'une destination touristique. Ces prestations fournies sont profitables autant pour les touristes que pour les prestataires établis dans la région.

3) Défense des intérêts et informations (renforcement de la conscience touristique de la population locale et de l'administration, informations aux indigènes et accueil des journalistes, etc.)

Le tourisme s'inscrit dans un cadre avec de nombreux acteurs ayant chacun leur rôle. On retrouve ainsi au niveau de la destination, les touristes eux-mêmes, la population d'autochtones, les autorités politiques, les divers organismes dédiés au tourisme, les entreprises privées, etc. Ces divers acteurs exercent une influence plus ou moins grande sur le secteur touristique. Ce dernier, quant à lui, provoque quelques effets négatifs et de nombreux effets positifs sur le plan économique, social et écologique. Une défense des intérêts du tourisme doit avoir lieu face au grand public et au monde politique, défense très importante pour l'industrie du tourisme dans son ensemble. C'est ainsi que les responsables des destinations sont les mieux placés pour informer la population et les autorités politiques locales dans leurs prises de décision.

4) Communication-Marketing (Publicité, promotion, relations publiques, promotion de la marque, centrale de réservation, etc.)

Pour le prospect et l'hôte en général, le succès d'un voyage est difficilement calculable à l'avance. Effectivement, les produits touristiques sont des produits abstraits de communication. Afin de garantir le succès d'un séjour dans une destination touristique, le futur client désire pouvoir se fier à une marque forte qui communique des choses. Celle-ci, inconsciemment, joue un rôle de garantie sur la qualité du séjour pour le touriste. De plus, l'élaboration d'une stratégie marketing et l'implémentation d'un système de vente et de réservation doivent être entreprises au sein de la destination.

La planification, l'aménagement de l'offre, l'information, la vente y compris la promotion sont désormais du ressort d'un organisme du tourisme qui règle la réalisation et la répartition de ces tâches. De plus, une activité professionnelle dans tous ces domaines est possible uniquement avec une organisation de taille conséquente.

Bieger (2008, p.137) nous liste quelques exemples de variantes possibles de délégation de tâches :

	Variante 1	Variante 2	Variante 3
Planification	OT	Commission communale	Etat
Marketing	OT	SA du tourisme	Autorités chargées du tourisme
Offre	OT	SA du tourisme	Agence du tourisme
Défense des intérêts	OT	OT	Association des hôteliers

Figure 12 – Délégation des tâches

Bieger T. (2008). *Management von Destinationen*, Auflage 7, p. 137

LA SITUATION ACTUELLE DES DESTINATIONS TOURISTIQUES EN VALAIS

A l'heure actuelle dans notre canton, on recense 10 destinations constituées qui se rapprochent du concept de management de destination. Elles sont inégalement abouties :

Destinations du Valais romand

- 1) Portes du Soleil Chablais
- 2) Crans – Montana
- 3) Verbier St-Bernard
- 4) Martigny Région

Destinations haut-valaisannes

- 8) Grächen- St-Niklaus
- 9) Leukerbad
- 8) Lötschental
- 9) Saas-Fee – Saastal
- 10) Rund um Visp

7) LES DESTINATIONS TOURISTIQUES CHOISIES

PORTES DU SOLEIL CHABLAIS



De nos jours

Nom de l'organisation : Chablais Tourisme SA

Personne interrogée : M. Raphaël Granger, directeur

La destination Portes du soleil Chablais se trouve dans le Chablais valaisan comme son nom l'indique. Elle peut être considérée comme une grande destination d'un point de vue géographique puisqu'elle englobe toutes les stations et communes du village de St Gingolph, proches de la frontière vaudoise, jusqu'au village d'Evionnaz en remontant la vallée du Rhône. De plus, les stations suisses des Portes du Soleil sont intégrées à la destination Portes du soleil Chablais. En tout, ce sont 14 communes du Chablais valaisan qui se retrouvent dans cette destination pour 9 SD.

Mon choix s'est porté sur cette destination tout naturellement puisque c'est la première destination valaisanne qui se constitua jadis en société anonyme (SA). En ce sens, elle peut être considérée comme un précurseur.

Son histoire

C'est en 1999 que les premières discussions furent menées pour arriver à la création en 2000 de la destination Portes du soleil Chablais. Les raisons de sa création furent à l'époque une volonté politico économique de réunir les forces en présence, surtout celles d'ordre promotionnel. Au début, la destination était donc uniquement en place pour la planification des moyens promotionnels et la création d'une centrale de réservation unique. Puis la structure a eu, il y a quelques années, un passage un peu délicat où la nécessité d'une centrale de réservation a été remise en question. A cette époque-là, le fait de passer par une centrale de réservation régionale n'était pas vraiment inné. De plus, en terme promotionnel, il y avait toujours certaines différences vu le contraste entre région de plaine et de montagne.

Toutefois, la destination a apporté divers avantages concrets en terme d'économie d'échelle, de possibilités de développement de produits par exemple. A l'heure actuelle, l'heure est à la réflexion quant à l'évolution future de la destination.

CRANS-MONTANA



De nos jours

Nom de l'organisation : Crans-Montana Tourisme

Personne interrogée : M. Dominique Fumeaux, directeur



La destination de Crans-Montana se situe sur un plateau situé à 1500 mètres d'altitude. La région surplombe la plaine du Rhône et la ville de Sierre dans le Valais central. La destination se trouve sur six communes. Quatre communes se trouvent sur la Louable Contrée. En l'occurrence, ce sont les communes d'Icogne, Lens, Chermignon et Montana. Deux communes se trouvent par contre sur le territoire de la Noble Contrée : Randogne et Mollens. Ces six communes sont appelées communément « les communes du Haut-Plateau ». Une seule SD réunit le tourisme de Crans-Montana.

Crans-Montana fut choisie pour analyse car des réformes sont attendues d'un point de vue structurel. De plus, il y a une unique SD qui travaille sur un territoire géographique de six communes.

Son histoire

Jadis, dans ce coin de pays, nous étions en présence de plusieurs territoires communaux différents sur lesquels aucune collaboration n'existait. Que ce soit d'un point de vue politique, économique ou encore touristique, les séparations étaient claires. L'esprit de clocher dominait les débats. Toutefois avec le temps, les choses évoluèrent. Ainsi au début des années 2000, une fusion des trois SD qui existaient à l'époque eut lieu. Elle concernait les SD de Crans-sur-Sierre, Montana-Vermala et Aminona.

Après plusieurs travaux réalisés entre les trois SD, le discernement des acteurs voulut qu'une fusion des unités touristiques eut lieu. Celle-ci émana du bon sens d'une volonté politique. Juste avant ce rassemblement des forces, ce sont les remontées mécaniques qui montrèrent l'exemple en fusionnant elles aussi. Il est vrai que, ne serait-ce que par le domaine skiable qui est sur le même plan de montagne, la différenciation entre les trois stations de Crans, Montana et Aminona était dur à comprendre. De plus, avec le temps et les nouvelles constructions, d'un point de vue géographique, Crans et Montana se rejoignirent. La logique touristique ne se retrouvait pas dans certaines actions des SD de l'époque (Ex : promotion sur les marchés avec deux destinations en ayant un périmètre très restreint tel que le Haut-Plateau).

L'unification faite, elle permet une meilleure gestion de l'organisation. Désormais, l'ensemble du produit touristique se retrouve dans une seule organisation. L'organisation touristique compose avec une destination qui a une manière de communiquer sur plusieurs produits différents adaptés à plusieurs publics différents.

VERBIER ST-BERNARD



De nos jours

Nom de l'organisation : Verbier/Val de Bagnes, La Tzoumaz, Pays du St-Bernard SA

Personne interrogée : M. Pierre-Yves Délèze, ancien directeur-adjoint



La destination Verbier St-Bernard est située dans le Bas-Valais, principalement dans la vallée de Bagnes. Plus précisément, son territoire géographique englobe sept communes politiques : Riddes, Bagnes, Vollèges, Sembrancher, Orsières, Liddes et Bourg St-Pierre. On dénombre sur ce même territoire quatre SD que sont Verbier, Val de Bagnes, La Tzoumaz et Pays du St-Bernard.

Cette destination fut choisie étant donnée que la création de la SA est toute récente (entrée en service au 01.11.2009). De plus, elle est dans l'esprit de la réforme de la nouvelle loi valaisanne sur le tourisme qui a été refusée par le peuple en novembre 2009.

Son histoire

En 2006, un audit sur l'organisation de l'OT de Verbier et plus généralement sur le fonctionnement du tourisme dans la commune de Bagnes fit ressortir le besoin d'une meilleure définition des rôles. Une rationalisation des tâches administratives ainsi que la mise en commun de budgets, notamment pour le marketing, serait bénéfique. De plus, il semblerait selon l'audit qu'une organisation structurelle sous la forme d'une destination apporterait de nombreux avantages (Ex : gestion plus efficace, augmentation des budgets, économies d'échelle, etc.). Sur cette base-là, un comité stratégique est mis en place pour étudier la faisabilité de la création d'une véritable destination touristique. Après plusieurs mois de travaux, un contrat de destination fut signé le 9 septembre 2008 entre les communes de Riddes, Bagnes, Orsières, Liddes et Bourg St Pierre. Les communes de Vollèges et de Sembrancher rejoignirent le projet après sa signature. Ce contrat de destination signé fixe les grandes lignes de la mise en place d'une structure opérationnelle créée par les communes et les SD pour le 1^{er} novembre 2009. Depuis cette date, la destination nouvellement créée fonctionne selon le nouveau modèle établi.

GRÄCHEN



De nos jours

Nom de l'organisation : Touristische Unternehmung Grächen

Personne interrogée : M. Berno Stoffel, directeur



Grächen est une station touristique du Haut-Valais située dans la vallée de Zermatt. La destination touristique englobe à l'heure actuelle uniquement la commune politique de Grächen. Toutefois, une coopération marketing existe avec le village de St-Niklaus, respectivement sa SD. Le village de St-Niklaus est en fait surplombé par celui de Grächen dans la vallée.

J'ai porté mon choix sur cette destination puisque des changements intéressants d'ordre structurel vont avoir lieu à Grächen tout prochainement.

Son histoire

Jadis, les stratégies et le positionnement de la destination au niveau marketing n'étaient pas très clairs. C'était aussi le cas par rapport aux orientations à donner vis-à-vis des stations voisines (Ex : Zermatt). C'est alors qu'une remise en question a été faite. A partir de là, une nouvelle stratégie fut approuvée en janvier 2010. Celle-ci consiste à faire évoluer les structures dans une SA globale dès novembre 2010. Le but de cette restructuration est de retirer plusieurs avantages dont une stratégie et un positionnement clairs, une coordination dans l'utilisation des ressources, des effets de synergie et une professionnalisation des activités.

Actuellement l'organisation touristique de Grächen est en chamboulement. C'est une année de transition qui verra Grächen se profiler pour les années futures.

BETTMERALP



De nos jours

Nom de l'organisation : Bettmeralp Tourismus

Personne interrogée : M. Hans Wespi, directeur

Bettmeralp est une station touristique située sur le plateau d'Aletsch dans le Haut-Valais. La station est localisée sur le territoire de la commune politique de Betten. Elle a la particularité d'être accessible seulement avec une télécabine et est donc interdite à la circulation automobile. L'organisation touristique de Bettmeralp est chapeautée par sa propre SD qui englobe uniquement la station. Une coopération marketing existe cependant entre les trois stations voisines du plateau d'Aletsch qui sont d'ouest à l'est, Riederalp, Bettmeralp et Fiech-Eggishorn. C'est « l'Aletsch Arena ».

Deux stations du plateau d'Aletsch ont été choisies pour mon analyse. C'est le cas de Bettmeralp mais aussi de Riederalp. Le choix s'est porté sur ces deux stations puisqu'elles avaient à première vue une offre relativement similaire mais leurs organisations et leurs aspirations futures étaient peut-être différentes avant que je débute mon travail de bachelor.

Son histoire

Une collaboration au niveau du marketing existait déjà à l'époque. Toutefois, elle fut dissoute en 2004 car elle ne fonctionnait pas bien. Après cet échec, il fallut regagner la confiance entre les acteurs pour établir une nouvelle collaboration. Il y a trois ans, ils sont repartis sur de nouvelles bases en créant avec Riederalp et Fiesch-Eggishorn la coopération marketing « Aletsch Arena ».

A l'heure actuelle, cette collaboration fonctionne bien et est porteuse de succès pour ces stations dans le domaine de la collaboration marketing.

RIEDERALP



De nos jours

Nom de l'organisation : Riederalp Mörel Tourismus

Personne interrogée : M. Gerhard Berchtold, directeur

RIEDERALP

Riederalp Mörel est une SD située sur le territoire de trois communes politiques distinctes. On trouve dès lors la commune de Riederalp qui est, tout comme Bettmeralp, une station touristique située sur le plateau d'Aletsch dans le Haut-Valais. Cette dernière n'est également accessible qu'avec une télécabine et est donc interdite à la circulation automobile. Les deux autres communes sont Mörel-Filet et Bister. Riederalp est une des trois stations faisant partie de la coopération marketing « Aletsch Arena ».

Son histoire

Il y a six ans de cela, Riederalp et Mörel formaient deux organisations distinctes. C'est alors qu'elles ont décidé de se réunir afin de former une seule organisation touristique sous l'appellation Riederalp Mörel Tourismus. La principale raison du rapprochement était surtout due à la logique qui voulait qu'un bureau d'informations en plaine pour les promeneurs de la saison d'été était nécessaire. Celui-ci a désormais sa place au départ de la télécabine située dans le village de Mörel.

De plus, il y a trois ans, Riederalp forma avec ses deux stations voisines, Bettmeralp et Fiesch Eggishorn, la coopération marketing « Aletsch Arena ».

8) L'ORGANISATION STRUCTURELLE

PORTES DU SOLEIL CHABLAIS

Forme juridique

La destination Portes du Soleil Chablais est constituée sous la forme juridique d'une SA (Chablais Tourisme SA). En effet, c'est cette forme-là qui fut choisie à l'époque car elle offrait l'efficacité de l'économie privée dans la rapidité d'exécution et évitait les lourdeurs administratives. De plus, la prise de décision était aussi plus rapide. Cette forme juridique a aussi permis de réunir le capital nécessaire lors du démarrage de la société.

La structure organisationnelle

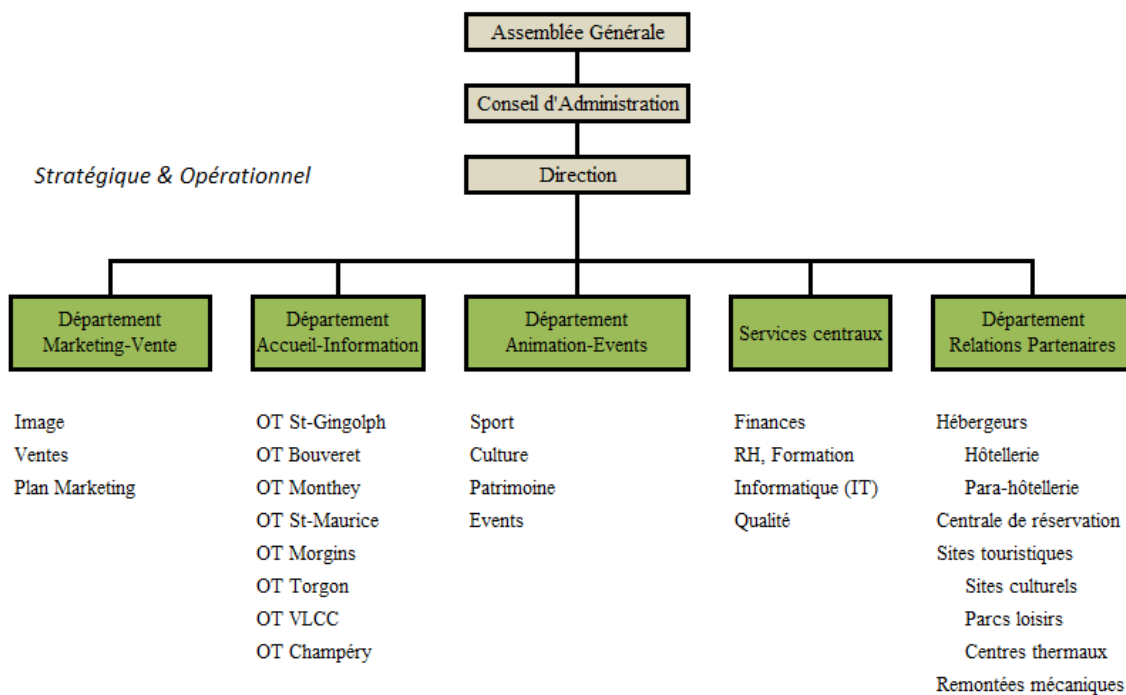


Figure 13 – Organigramme fonctionnel Portes du Soleil - Chablais

La plupart des destinations touristiques analysées utilisent comme forme d'organisation, l'organigramme fonctionnel pur impliquant un grand travail de coordination horizontale entre les différents départements. Seule la station de Crans-Montana ne suit pas la tendance, puisqu'elle utilise un organigramme matriciel (cf. *l'organisation structurelle, Crans-Montana, la structure, organigramme*).

L'Assemblée générale et le Conseil d'administration

L'Assemblée générale (AG) est formée d'environ 130 actionnaires de tous les milieux économiques (Ex : communes, SD, remontées mécaniques, entreprises diverses, particuliers). Chez la destination Portes du Soleil Chablais, le Conseil d'administration (CA) compte 10 membres :

- Représentant des remontées mécaniques
- Représentant des finances
- Représentant du développement technologique
- Représentant politique
- Représentant des communes de plaine
- Représentant des parcs de loisir
- Représentant des communes de montagne
- trois administrateurs

Les critères de choix de ses membres relèvent du poids des divers acteurs pour le tourisme de la destination.

La direction nommée par le CA chapeaute l'organisation et se voue à des tâches de management.

La destination recense plusieurs commissions dont voici les principales: la commission de coordination des OT, celle dédiée au marketing, celle pour la centrale de réservation.

La commission des OT réunit les représentants des OT et a pour but d'assurer la coordination opérationnelle des divers OT.

La commission marketing est composée des entités touristiques régionales (OT, hôteliers etc.). Ces membres se réunissent afin de donner des impulsions sur la stratégie et les priorités sur lesquelles la destination Portes du Soleil Chablais doit se baser.

Puis, la commission de coordination des prestataires de la centrale de réservation formée des hôteliers et des agences immobilières établit la politique tarifaire et forfaitaire annuelle de la centrale.

Sur l'organigramme de la destination existent cinq départements, celui consacré au marketing et à la vente, celui pour l'accueil et l'information, celui pour l'animation et événements et celui des relations avec les partenaires. De plus, un département regroupe les services centraux de la destination. En tout, ce sont sept personnes qui travaillent pour l'organisation.

Le département marketing-vente est un département qui est du ressort de la destination, donc de la SA.

Le département Accueil-Information comme son nom l'indique se charge d'accueillir les hôtes et de les informer via les OT. Ces tâches sont de la compétence des SD qui ont des OT et non pas de la SA. Or, sur le territoire couvrant la destination, on dénombre huit OT situés à St-Gingolph, Bouveret, Monthey, St-Maurice, Morgins, Torgon et Champéry. Un unique OT existe cependant pour Val-d'Illiez, Les Crosets, Champoussin.

L'animation et l'organisation de manifestations via le département Animation-Events sont tout comme pour l'accueil et l'information, sous l'égide des SD.

Dans le département Relations-Partenaires, la tâche principale, qui est de la responsabilité de la SA, est la gestion de la centrale de réservation dont un call center. De plus, elle s'occupe des relations avec ses différents partenaires. Cela ne veut pas dire que les SD n'aient aucune relation avec les partenaires, bien au contraire.

Il existe plusieurs services centraux que gère la SA. C'est le cas de l'administration et des ressources financières de la SA ainsi que de la gestion informatique de la destination. De plus, une gestion de la qualité existe, orientée sur les principes des normes ISO. Ces services centraux ont un rôle transversal à jouer dans l'organisation.

En résumé, on peut dire que toutes les tâches des départements sont gérées indépendamment par chaque SD, sauf l'aspect marketing ainsi que la gestion de la centrale de réservation, qui sont gérés uniquement par la SA au niveau régional.

Les collaborations

Pour la destination Portes du Soleil Chablais, les collaborations sont nombreuses. Actuellement son environnement externe est composé des acteurs principaux suivants :

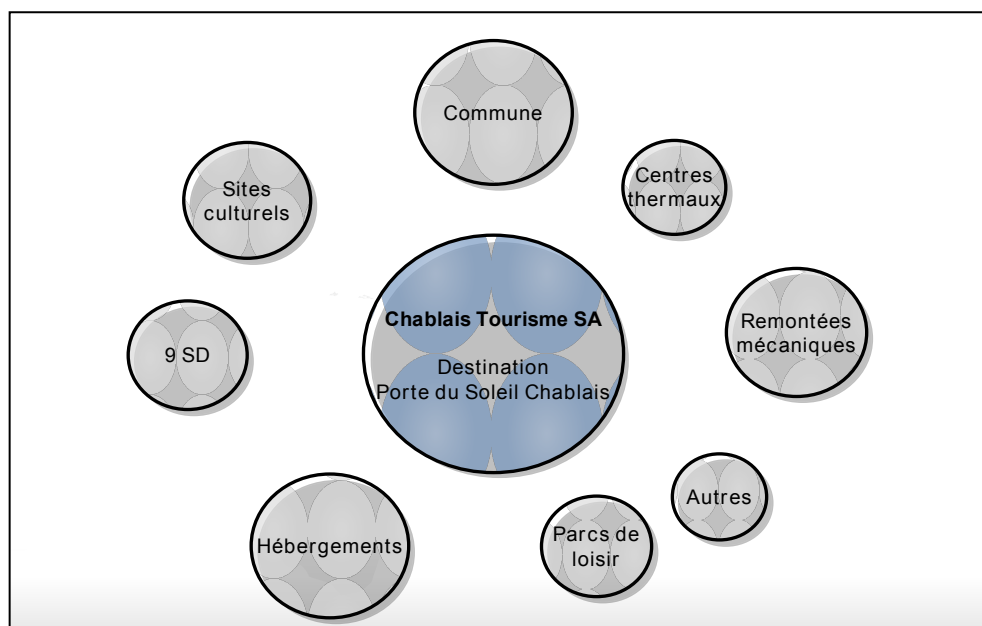


Figure 14 – Environnement externe Portes du Soleil - Chablais

De nombreuses communes délimitent le territoire de la destination Portes du soleil Chablais. Ce sont entre autres les communes de Champéry, Les Crosets, Mex, Morgins, Le Bouveret, ou encore Saint-Maurice pour n'en citer que quelques-unes.

Des centres thermaux d'envergure tels que ceux de Lavey ou ceux du « Thermes Parc » de Val-d'Illeiez sont des partenaires.

De nombreuses sociétés de remontées mécaniques existent sur le territoire couvrant la destination. C'est le cas par exemple des remontées mécaniques du domaine des Portes du Soleil.

Des parcs de loisirs tels qu' « Aquaparc » au Bouveret ou « Le labyrinthe aventure » d'Evionnaz constituent des acteurs avec lesquels des collaborations sont établies.

Enfin des sites culturels (Ex : Les Mines de Sel de Bex, etc.) et de nombreux musées sont aussi de potentiels partenaires tandis que les SD se montent au nombre de neuf.

Ces SD sont gérées de manière totalement indépendante par rapport à la destination Portes du Soleil Chablais. Elles ont un rôle d'animations et d'informations locales qui leur est propre.

D'autres collaborations peuvent intervenir. (Ex : Suisse Tourisme, Valais Tourisme, producteurs d'activités etc.)

Les collaborations actuelles sont jugées comme étant satisfaisantes par le directeur de la destination Portes du Soleil Chablais, Raphaël Granger. Toutefois, toujours selon lui : « Il est clair que plus nombreux sont les partenaires, plus la cohésion devient difficile. Dans ces cas-là, la communication aux partenaires des différentes actions (Ex : promotion) doit se faire périodiquement pour éviter les malentendus ou un sentiment de mise à l'écart d'un acteur en particulier. »

La tendance évolutive de la structure à l'avenir

La structure actuelle avec une destination touristique dont la forme juridique est une SA, puis des SD qui collaborent en tant que partenaires privilégiés avec cette même SA, n'est pas satisfaisante. Pour la prise de décisions lors de nouveaux projets par exemple, la difficulté consiste à convaincre toutes les SD ainsi que les acteurs concernés. Cela provoque parfois une certaine inertie dans le développement de nouveaux projets.

A terme, le but de l'organisation est de devenir le partenaire faitier du Chablais valaisan. Raphaël Granger nous indique que : « dans une première phase, une intensification des partenariats avec les SD devrait avoir lieu. Puis dans une deuxième phase, la solution consisterait à intégrer par dissolution les neuf entités des SD existantes actuellement directement au sein de la SA ».

Les rôles et différentes tâches des SD seraient repris par la SA. Cette restructuration aurait des impacts sur la rapidité dans la prise de décision. Avec cette nouvelle structure, seuls le CA de la SA et les parties prenantes de la région concernée par le changement seraient à convaincre. De plus, des économies d'échelles apparaîtraient.

CRANS-MONTANA

Forme juridique

Crans-Montana Tourisme est une SD formée sous la forme juridique d'une association.

La structure organisationnelle

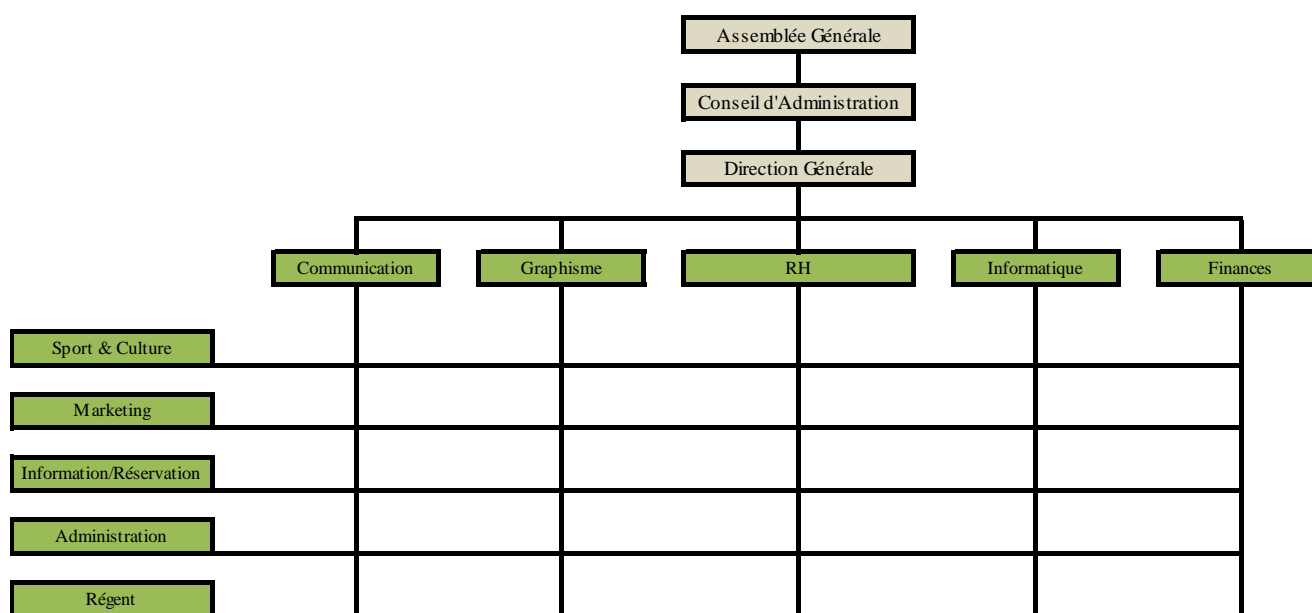


Figure 15 – Environnement externe Crans-Montana

L'organigramme ci-dessus est de type matriciel, la structure d'organisation est multidimensionnelle. Ainsi, elle permet des créations de postes reposant simultanément sur plusieurs critères.

L'Assemblée générale et le Conseil d'administration

L'AG est composée de membres qui sont issus du volontariat. Ils sont environ 600. Parmi ce nombre, on recense de nombreux propriétaires de résidences secondaires, tout comme beaucoup de propriétaires d'entreprises du Haut-Plateau. L'AG élit le président et le vice-président ainsi que les autres membres du Comité d'Association. Le Comité d'Association est composé aujourd'hui de 11 membres. Parmi ces 11 membres, on compte 3 membres représentant les communes. Les autres membres sont généralement présentés naturellement par des corporations qui sont désireuses d'avoir un certain poids sur le tourisme de la destination (Ex : représentant des hôteliers etc.).

Les statuts de l'association Crans-Montana Tourisme décrètent deux critères de sélection pour les membres du Comité d'Association. Le premier dit que chaque membre représentant de communes, représente en tout et pour tout seulement deux communes. De plus, le nombre de représentants communaux est fonction de la totalité des membres formant le Conseil d'Administration. Deuxièmement, le Comité d'Association se doit d'être en principe représentatif du tissu économique de la région.

La direction, quant à elle, est nommée par le CA et chapeaute l'organisation tout en se vouant à des tâches de management.

Jadis, l'organisation du tourisme à Crans-Montana reposait sur un organigramme où les employés se retrouvaient cloisonnés dans leur département. Désormais, avec cet organigramme matriciel, la communication, le graphisme, les ressources humaines, l'informatique de développement et les finances liées aux budgets et au financement de projets se retrouvent dans tous les projets en cours. De plus, l'autre dimension fait ressortir les départements qui correspondent en fait aux missions de l'organisation touristique : sport & culture, marketing événementiel, information et réservation, administration et le régent.

Les quatre missions de base de Crans-Montana Tourisme sont :

1. La promotion et la vente
2. L'information et l'accueil
3. L'animation et l'événement marketing
4. Une politique du tourisme active

Une 5^{ème} mission vient se greffer même si elle n'est pas vraiment du ressort de la branche touristique, c'est l'exploitation du Régent, qui est un centre de congrès situé à Crans.

Crans-Montana Tourisme par l'intermédiaire de cette forme d'organisation met donc l'accent sur le développement de projets au sein de l'organisation. Les compétences de chaque secteur peuvent être amenées à être exploitées dans tous les projets en développement, cela étant rendu possible par les liens directs qui sont formés sur l'organigramme. La réussite dans une structure telle que celle-ci passe inéluctablement par un besoin important de communication et d'information à l'interne de l'entreprise. A noter que la structure compte 25.7 personnes à plein temps, ce qui représente 34 personnes engagées dans des tâches dédiées au tourisme.

Les collaborations

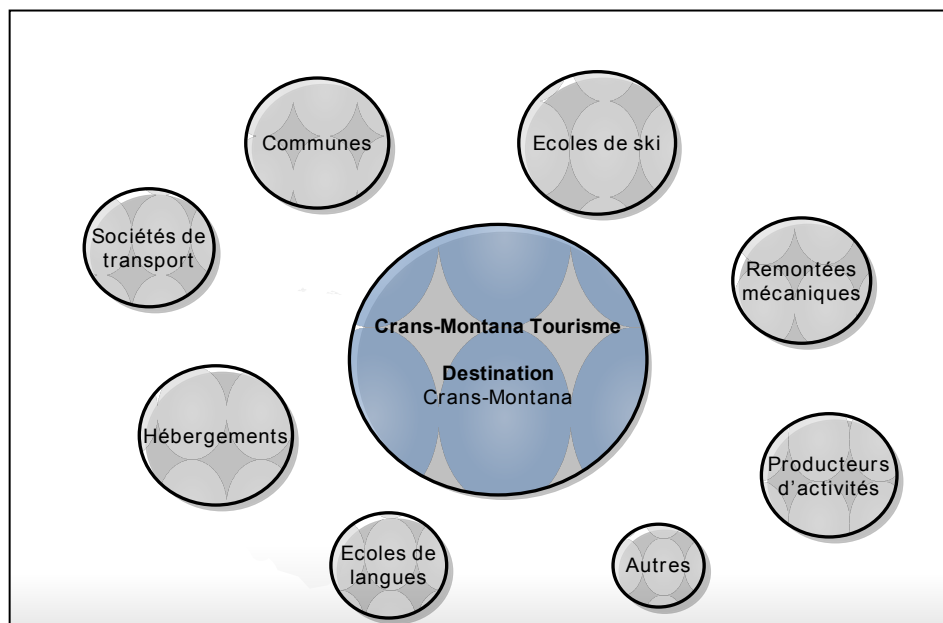


Figure 16 – Environnement externe Crans-Montana

Les collaborations importantes ci-dessus ressortent dans l'environnement externe.

Les communes partenaires sont celles qui couvrent le territoire de la destination (Icogne, Lens, Chermignon, Montana, Mollens, Randogne). La fusion de ces six communes étant à l'heure actuelle

qu'au stade des débats, la SD du tourisme à Crans-Montana collabore aussi avec l'Association des Communes de Crans-Montana qui se veut être un instrument de gestion intercommunale formé de plusieurs commissions (Ex : police, finance etc.)

Les autres acteurs principaux avec lesquels la SD collabore sont les remontées mécaniques (Ex : CMA), les sociétés de transport comme par exemple la compagnie SMC. Des collaborations avec les hébergements, les restaurateurs ou les commerçants existent aussi par l'intermédiaire d'associations (Ex : Art et métiers). Puis d'autres liens se tissent avec les écoles de skis (Ex : Swiss Ski School etc.), les producteurs d'activités (Ex : Adrenatur etc.), les écoles de langues (Ex : les Roches etc.), les associations faitières (Suisse Tourisme etc.). Crans-Montana est une destination faisant partie de la « Matterhorn Region ». C'est une association qui regroupe les cinq plus grandes stations du Valais (Zermatt, Loèche-les-bains, Verbier, Saas-Fee, Crans-Montana). Ces stations représentent à elles seules à peu près les deux tiers de la capacité d'accueil du canton. Celles-ci collaborent via l'association existante, pour la promotion de leurs destinations en dehors du pays.

D'autres collaborations existent (Ex : Suisse Tourisme, Valais Tourisme etc.)

Les collaborations à Crans-Montana souffrent du vieux réflexe qui consiste à penser que les OT ont des employés qui sont un peu les bons à tout faire dans la destination. De plus, la collaboration avec les communes doit être accrue à l'avenir. Dominique Fumeaux, directeur de Crans-Montana Tourisme explique donc ceci : « nous collaborons avec les acteurs du tourisme dans la station, ça ne veut pas dire que nous devons être au service de ces acteurs. Il est vrai qu'il y a de beaux succès dans les collaborations mais il reste beaucoup à faire notamment en collaboration avec les communes ».

La tendance évolutive de la structure à l'avenir

Avec une forme juridique en association, il y a souvent des risques de blocages au niveau des décisions. Pour faire avancer les choses, il faut souvent avoir l'aval des membres dans la prise de décision. De plus, les SD du tourisme sont la plupart du temps corporatistes. Effectivement, très souvent au sein de l'AG, le problème est que des intérêts particuliers sont représentés au lieu de l'intérêt commun du tourisme. Ainsi, il arrive que parfois certains membres soient éloignés des réelles problématiques touristiques de la station. Dans ce sens-là, la SD ne vit plus pour elle-même.

Crans-Montana, via un groupe de travail, se penche à l'heure actuelle sur une nouvelle forme juridique en SA. Le but est d'éviter les blocages dans la prise de décision et de pouvoir faire évoluer l'organisation rapidement. Leur souhait serait de se restructurer en SA d'ici une année avec la répartition de l'actionariat suivant : 51% aux communes, 15-20% à la SD et le reste chez les particuliers.

Bien évidemment, une des difficultés sera de rallier à sa cause six communes, la fusion des communes n'étant pas encore prête.

Dominique Fumeaux nous fait part de cette affirmation : « Pour que la SA ait du succès, il faut que les communes soient majoritaires ».

Actuellement, le tourisme, c'est aussi un territoire et une manière d'aménager et de mettre en scène ce territoire pour le développement de produits. Les responsables de ce territoire et des infrastructures, ce sont les communes. Ce sont elles qui décident de l'aménagement du territoire. A

partir de là, l'organisation touristique peut s'occuper du développement touristique. C'est pourquoi, l'organisation touristique et les communes se doivent de tisser des liens privilégiés. Pour cette raison, une intégration majoritaire des communes à l'actionnariat d'une nouvelle SA est nécessaire.

De plus, Dominique Fumeaux délivre sa vision : « Si on fait une SA pour regrouper dans l'AG et le CA les mêmes personnes que dans une SD, la création d'une SA est inutile. Si c'est pour reproduire le même schéma sous une forme juridique différente, ça ne sert strictement à rien ».

Avec une SA, on peut avoir une société qui a la possibilité de prendre ses propres décisions sans influence extérieure. Le CA, composé majoritairement des communes et d'autres personnes intéressées, établit la stratégie, puis l'organe exécutif réalise la stratégie établie tout en ayant une responsabilité vis-à-vis des objectifs à atteindre, comme dans toute SA. La séparation entre l'établissement de la stratégie et son exécution est claire.

Le CA devra être indépendant des intérêts particuliers mais dépendant des intérêts collectifs du territoire. C'est pourquoi, la position majoritaire des communes dans le CA est primordiale. Les autres actionnaires seraient des gens qui travailleraient sur des résultats économiques et pas vis-à-vis d'intérêts particuliers. On assisterait à une professionnalisation aux niveaux de tous les organes.

Le problème avec la forme juridique en association est que l'AG n'est pas composée uniquement de véritables acteurs économiques. Chaque membre détient une voix lors des votes. Ce ne sont donc pas les résultats économiques qui guident leurs actions. Il est clair qu'une SA à orientation purement libérale n'est pas concevable. Des limites d'influences (Ex : communes majoritaires dans l'actionnariat) lors des votations devront avoir lieu. Effectivement, nous sommes dans la branche du tourisme, une branche capitale pour l'économie valaisanne. C'est pourquoi on n'est pas censé avoir de gros actionnaires privés dans l'AG pouvant prendre des décisions. Dès lors, l'actionnariat devra être si possible disséminé.

De plus, Dominique Fumeaux rajoute en conclusion :

« La question de savoir si la SD doit être dissoute ou pas est fonction de la séparation des pouvoirs. Si ces derniers sont bien définis, c'est-à-dire que la SA a le pouvoir touristique et les SD ne s'occupent que de l'animation locale et fonctionnent comme un comité d'animation de la station avec un budget voué à ça, dès lors la dissolution de la SD n'est pas nécessaire ».

VERBIER ST-BERNARD

Forme juridique

La destination Verbier St-Bernard est une SA avec un capital-actions en main des sept communes sur laquelle se trouve le territoire de la destination, à l'exception de quatre actions détenues par la SD du Pays du St Bernard. Lors de la création ce fut la volonté des communes de conserver l'actionnariat en leurs mains propres.

La structure organisationnelle

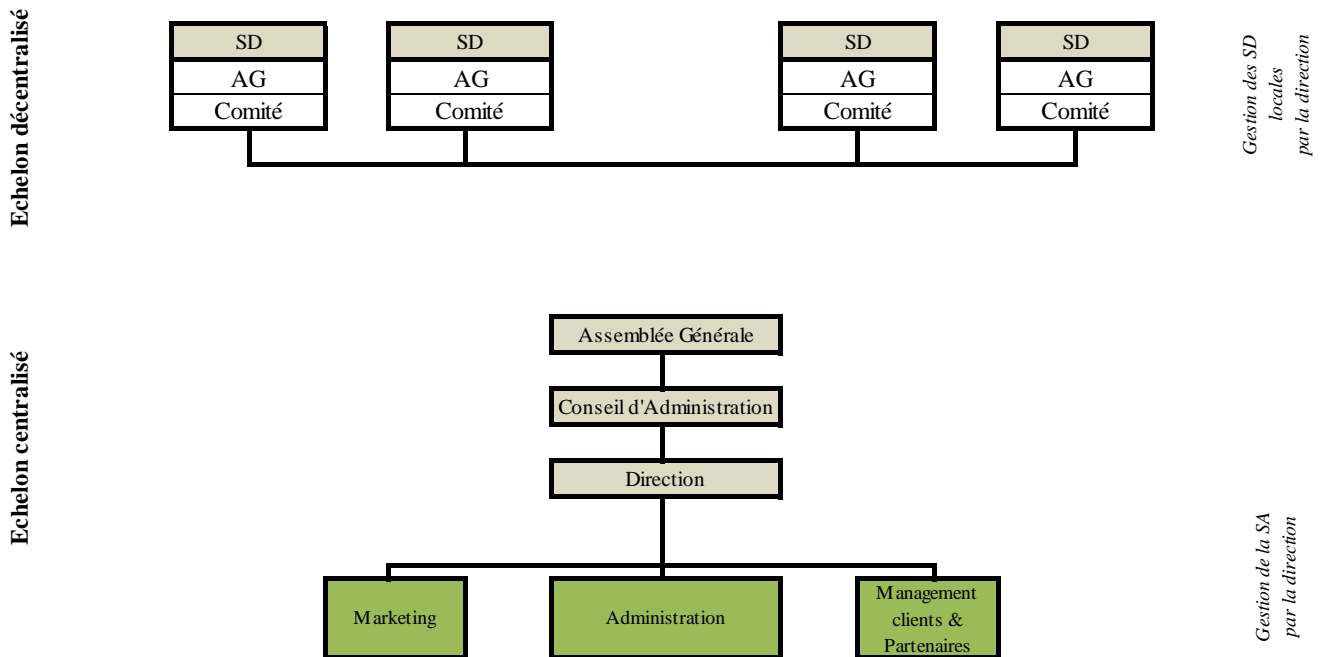


Figure 17 – Organigramme fonctionnel Verbière St-Bernard

L'Assemblée générale et le Conseil d'administration

L'AG est composée de 21 membres. Pour ce qui est du CA, on en dénombre sept. Ces nombres ont été définis en fonction de l'importance de chaque commune à l'actionnariat. L'importance dans ce cas-là est définie en fonction des moyens mis par les communes dans le marketing de la destination ainsi que l'importance du tourisme dans chacune des communes concernées. Les sièges sont répartis proportionnellement entre les deux organes. Plus précisément, on trouve un siège au CA pour trois sièges à l'AG.

Les trois partenaires de la destination (SD & Communes) que sont Verbière/Val de Bagnes, Pays du St-Bernard et Riddes/La Tzoumaz procèdent eux-mêmes à la nomination des délégués de l'AG.

Régions concernées	Partenaires
Verbière/Val de Bagnes	Commune de Bagnes SD Verbière SD Val de Bagnes
Pays du St-Bernard	Commune de Liddes Commune d'Orsières Commune de Bourg-St-Pierre SD Pays du St-Bernard
Riddes-La Tzoumaz	Commune de Riddes SD La Tzoumaz

L'AG est en fait composée de tous les membres des SD. A partir de là, les communes au travers de leurs délégués qui les représentent à l'AG élisent les administrateurs selon leurs propres critères (Ex : fonction, expérience acquise, etc.). Ci-dessous, le tableau présente le nombre de délégués pour chacune des SD présentes sur le territoire de la destination :

Partenaires de la destination (SD)	Délégués à l'AG	Délégués au CA
Verbier/Val de Bagnes	12	4
Pays du St-Bernard	6	2
La Tzoumaz	3	1
Total	21	7

La direction est nommée par le CA. Elle chapeaute l'organisation de la destination. Elle effectue des tâches de gestion et établit les stratégies et les plans (Ex : buts, projets, etc.) de la destination.

Sur l'organigramme de la destination, trois départements sont visibles. Ce sont les départements marketing, administration et management clients & partenaires. L'organisation emploie 29 employés en équivalant plein temps à l'heure actuelle.

Dans le département marketing, il s'agit d'élaborer des stratégies marketing tout en étant appuyé par des outils fiables (Ex : étude de marché, etc.). La définition de produits, la gestion d'un système de marque, le « marketing mix » ainsi que la promotion et la vente sont du ressort du département marketing tout comme le développement d'une centrale de réservation.

Le marketing est un secteur d'activités très important exclusivement sous l'égide de la destination. La finalité du département est bien sûr d'attirer de nouveaux clients tout en les fidélisant.

Le département administration s'occupe en plus de l'administration des aspects financiers tels que la planification financière ou encore la comptabilité. On y trouve aussi le service consacré à l'informatique et celui des ressources humaines. En ce qui concerne l'administration, il est à noter qu'un soutien est aussi donné aux SD.

Le rôle du département Management clients et partenaires est la gestion d'une centrale de réservation ainsi que sa base de données. Il se doit aussi d'introduire un système de qualité et de gestion de la qualité (Ex : certification Valais Excellence). La formation du personnel d'accueil et la gestion des réclamations sont aussi de son ressort. En plus de toutes ces tâches, très souvent, l'organisation touristique collabore avec les communes pour des aménagements concrets pour le tourisme (Ex : sentier pédestre, etc.)

Quant aux SD, elles effectuent leurs tâches par l'intermédiaire de leurs bureaux locaux. Leurs tâches peuvent se résumer ainsi :

- Assurer l'information locale
- Assurer les contacts partenaires
- Assurer l'accueil local
- Assurer l'animation locale
- Assurer le fonctionnement des bureaux locaux
- Défendre les intérêts touristiques

A noter que la gestion des SD est de la responsabilité de leur comité respectif. La direction de la destination n'intervient pas dans leur gestion respective. Seule une enveloppe budgétaire leur étant attribuée provient de la destination.

Les collaborations

Pour la destination Verbier St-Bernard, les collaborations sont nombreuses. Actuellement, son environnement externe est composé des acteurs principaux suivants :

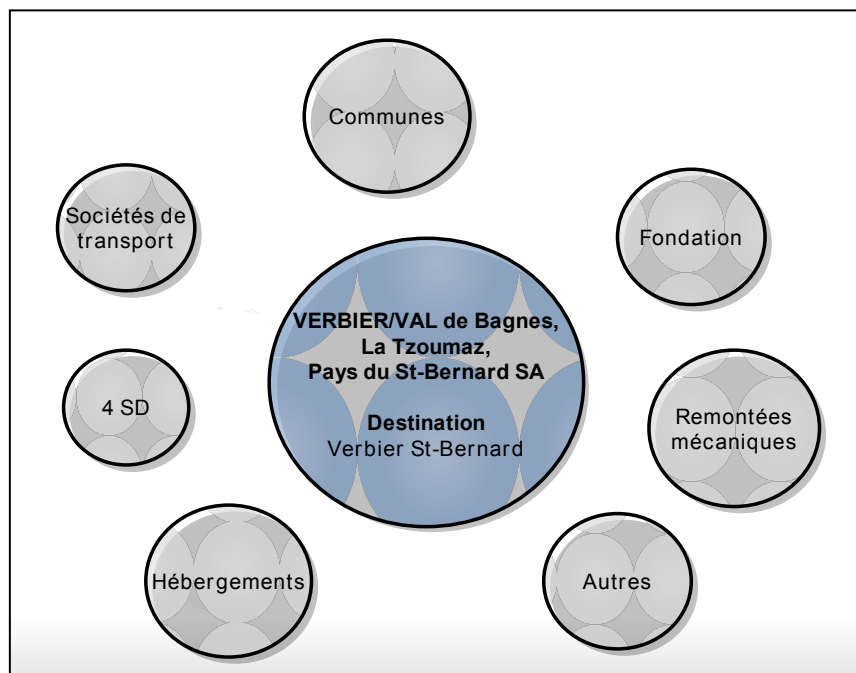


Figure 18 – Environnement externe Verbier St-Bernard

Les communes partenaires sont celles qui couvrent le territoire de la destination (Bagnes, Riddes, Vollèges, Sembrancher, Orsières, Liddes, Bourg St-Pierre)

Les acteurs principaux qu'on retrouve dans l'environnement externe de la destination Verbier St-Bernard sont nombreux. C'est le cas des fondations (Ex : fondation Barry, etc.), de nombreuses sociétés de remontées mécaniques (Ex : 4 vallées, etc.), des sociétés de transport (Ex : TMR, etc.), bien sûr des hébergements (Ex : association des hôteliers et cafetiers-restaurateurs etc.) et des SD existantes (La Tzoumaz, Verbier, Val de Bagnes et Pays du St-Bernard).

D'autres collaborations existent au travers de Suisse Tourisme et Valais Tourisme pour le marketing, avec le golf de Verbier ou d'autres producteurs d'activités, etc.

Pierre-Yves Délèze, ancien directeur-adjoint de Verbier St-Bernard, ne tire pas de conclusion hâtive : « l'organisation étant encore trop récente, il est trop tôt pour juger de la réussite des collaborations. Toutefois, au-delà de cela, les collaborations dans le milieu touristique ne sont pas un choix mais bien une nécessité absolue pour le bien de tous ».

La tendance évolutive de la structure à l'avenir

Dans le cas de Verbier St-Bernard, les bases de la destination ont été dressées il n'y a pas longtemps. L'expérience sur le moyen terme démontrera si la structure appliquée actuellement apportera les succès escomptés, c'est-à-dire poursuivre leur but de devenir une destination forte. Ainsi, les bases établies pour un regroupement des forces visant à augmenter les performances en réduisant les coûts ont déjà été établies.

A l'avenir, au niveau structurel, de grands changements ne sont pas à attendre. Les domaines d'activité ont été identifiés justement et se retrouvent dans l'organigramme de l'organisation. Toutefois, de petites modifications vont devoir être faites même si elles tiennent plus de petits réglages ou de rodages dus à la jeunesse de la structure.

A terme, la question est de savoir s'il y a lieu de conserver ou non les SD. De plus, dans la structure actuelle de l'organisation formée en destination, ces dernières sont-elles prêtes à accepter la redéfinition des rôles qu'elles doivent jouer ?

GRÄCHEN

Forme juridique

L'organisation de Grächen actuelle est connue sous l'appellation « Touristische Unternehmung Grächen ». Une forme juridique n'existe pas à l'heure actuelle mais va faire son apparition durant les mois d'automne. La structure du tourisme à Grächen est très atypique et plutôt complexe de prime abord et est détaillée dans les prochains paragraphes.

La structure organisationnelle

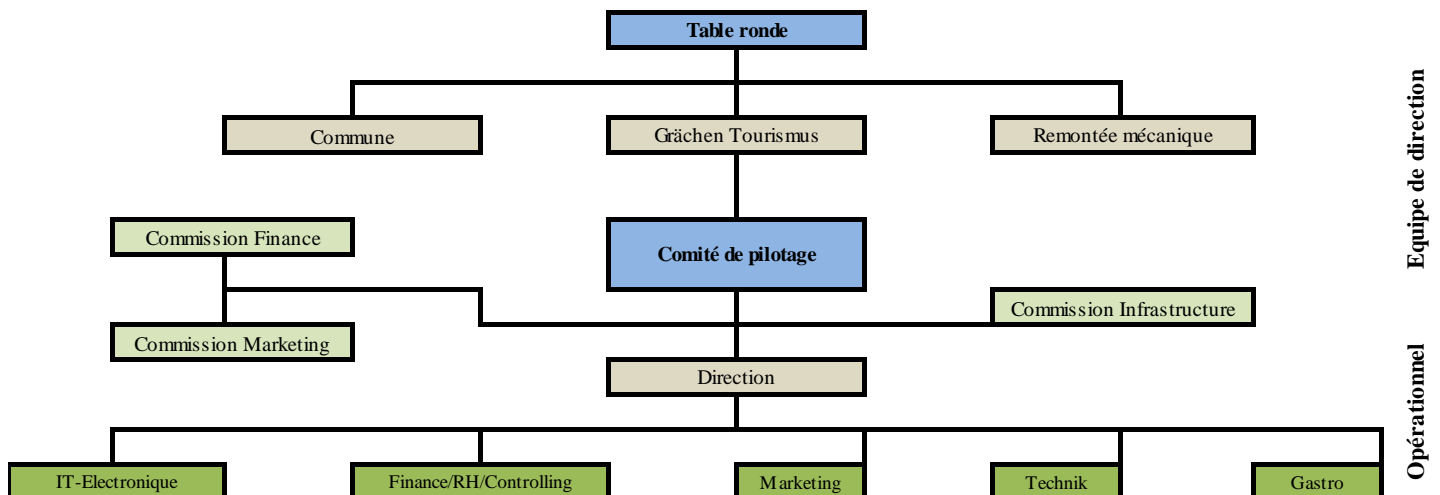


Figure 19 – Organigramme fonctionnel Grächen

L'organigramme actuel peut être divisé en deux grandes parties, une partie supérieure où on retrouve l'équipe de direction ainsi qu'une partie inférieure. Dans cette dernière, on aperçoit une deuxième structure, qui est consacrée à l'opérationnel.

Les organes

L'équipe de direction appelée ici la table ronde est composée à chaque fois du président et du vice président des trois institutions autonomes que sont la commune, le tourisme de Grächen qui est une SD en association et les remontées mécaniques formées en SA. Les critères dans le choix des personnes formant la table ronde de l'équipe de direction sont propres aux organes des institutions autonomes respectives.

Pour la commune, l'organe est le conseil communal composé de sept personnes.

Pour les remontées mécaniques, un CA de cinq personnes existe et le comité d'association de la SD de Grächen Tourismus comprend sept personnes.

L'équipe de direction est en fait à peu près l'équivalent d'un CA classique qu'on retrouve dans les SA, mais adapté à l'organisation de Grächen.

De plus, pour faciliter la gestion, il existe encore un comité de pilotage et de coordination composé de représentants (hôtellerie, parahôtellerie, commune etc.). Celui-ci se trouve entre les deux parties. Trois commissions existent aussi pour la finance, le marketing et l'infrastructure.

Dans la partie opérationnelle, Grächen forme un véritable modèle novateur d'organisation en destination, puisque l'organisation a fusionné le tourisme, le marketing, les remontées mécaniques et les restaurants gastronomiques de la station. Cette partie opérationnelle est elle-même sous la conduite d'un directeur.

Sur l'organigramme de Grächen, on dénombre cinq départements, celui consacré à la technologie de l'information et de l'électronique en général, celui pour les finances, les ressources humaines et le controlling, celui pour le marketing, celui de la technique et enfin celui qui regroupe les restaurants de Grächen.

Au total, ils ont 135 employés travaillant en hiver dans leur organisation et 45 en été.

Les collaborations

Les collaborations principales ci-dessous ressortent dans l'environnement externe du tourisme de la station de Grächen :

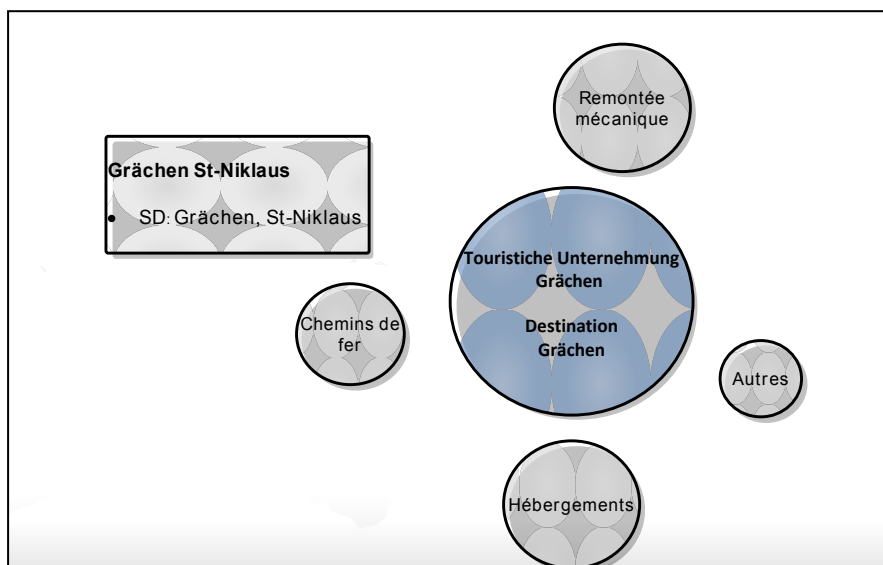


Figure 20 – Environnement externe Grächen

Pour la station de Grächen, plusieurs collaborations sont existantes. Toutefois, la plupart des acteurs qui ailleurs seraient présents dans l'environnement externe sont ici directement intégrés à l'interne de l'organisation. C'est le cas de la commune de Grächen, des remontées mécaniques et de sa SD.

Des partenaires externes existent cependant. C'est le cas par exemple des remontées mécaniques de Zermatt pour l'élaboration de produits communs. Pour le marketing, ils travaillent par exemple avec le « mattherhorn gotthard bahn » ou encore avec la station de St-Niklaus. De plus, bien sûr, des liens sont tissés avec les hébergements surtout via une association regroupant les hôtels principaux de Grächen.

Une coopération marketing sur certains domaines existe aussi avec la SD du village de St-Niklaus, un peu plus bas dans la vallée.

Berno Stoffel, directeur du tourisme à Grächen fait part de sa satisfaction concernant l'état des collaborations existantes actuellement. Selon lui, elles fonctionnent très bien car tout le monde joue le jeu. De plus, il rajoute : « Quand les chiffres sont bons, c'est aussi plus motivant et facile d'effectuer des collaborations ».

La tendance évolutive de la structure à l'avenir

La stratégie datant de janvier 2010 a été approuvée par les trois institutions autonomes de l'organisation touristique. Cette stratégie prévoit une restructuration via une implémentation pour les derniers mois de 2010.

Les trois institutions autonomes actuelles se verront intégrées dans une SA sous la raison sociale « Unternehmung Grächen AG ». Les trois institutions autonomes formeront le CA à venir de la

nouvelle organisation structurelle. De plus, les restaurants de montagne et de la station seront rachetés ou loués par la SA nouvellement créée.

Cette manière de faire a pour but de pouvoir proposer une offre large et diversifiée aux clients (Ex : restaurant familial, restaurant gastronomique, bar lounge, bar festif, etc.). En ce qui concerne purement l'opérationnel, rien ne se verra modifié.

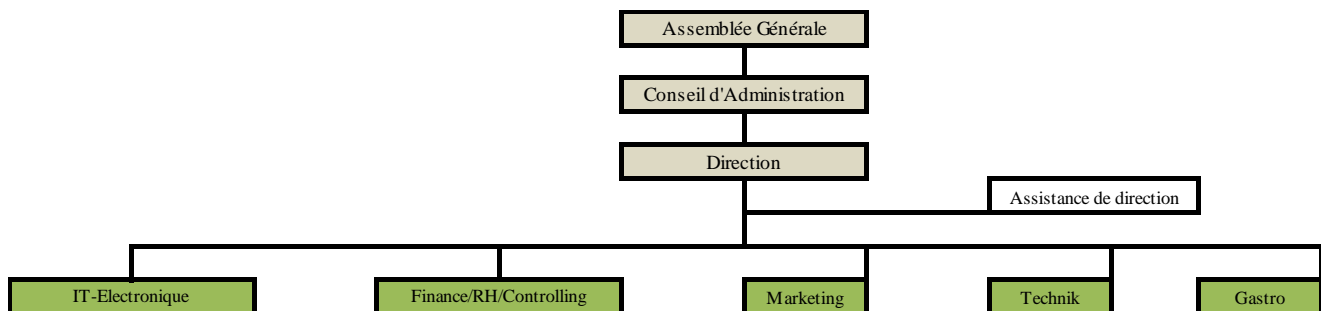


Figure 21 – Organigramme fonctionnel Grächen (après restructuration)

Ce nouveau modèle de destination permettra à Grächen d'avoir un même positionnement pour tous les acteurs du tourisme à Grächen (Ex : remontées mécaniques, restaurants, etc.) ainsi qu'un seul et unique département marketing avec une utilisation des ressources coordonnées. De nombreux effets de synergie permettront également de réduire les coûts de fonctionnement et de proposer un produit global fort pour la clientèle. Finalement, on ira vers une professionnalisation accrue de chaque activité. De plus, avec la SA une vue globale sur les activités de la station est possible.

BETTMERALP

Forme juridique

Bettmeralp Tourimus est une SD formée sous la forme juridique d'une association.

La structure organisationnelle

Bettmeralp est une petite organisation touristique. Etant donné le petit territoire géographique qu'elle couvre, l'organisation est réduite à la seule station de Bettmeralp. Pour cette raison, l'établissement d'un organigramme est superflu.

Les organes

Cependant, il est bon de noter que leur comité d'association est composé de cinq personnes :

- Représentant de la commune
- Représentant des hébergements
- Représentant des chemins de fer
- Représentant de l'hôtellerie
- Représentant des remontées mécaniques

Le comité d'association de Bettmeralp Tourismus se réunit une fois par année pour établir le budget et les comptes de l'exercice qui seront validés par les conseils communaux des communes politiques du territoire couvert par la SD. Cette règle figure d'ailleurs dans la loi sur le tourisme du Canton du Valais (9 février 1996, article 14, al. 1 et 2) :

« La société de développement soumet chaque année son budget et ses comptes au conseil municipal pour approbation. Elle lui présente son programme d'activité et son rapport de gestion.

Si plusieurs communes sont concernées, chacune d'elles exerce son droit conformément à l'alinéa précédent ».

Le directeur de l'organisation agit ici comme un gestionnaire avec ses employés mais il est aussi un coordinateur puisqu'il s'occupe de la bonne collaboration avec la coopération marketing d'Aletsch Arena.

De plus, les tâches de l'organisation touristique de Bettmeralp sont les tâches classiques d'un office de tourisme standard. L'information délivrée aux hôtes, la réservation de chambres d'hôtels et d'appartements pour les hôtes, le marketing de la destination sont les tâches principales. A celles-ci se greffent des tâches de gestion administrative et de comptabilité courante. De plus, le tourisme de Bettmeralp a des employés qui travaillent en service extérieur où leur activité consiste en la maintenance, l'aménagement des chemins, des bâtiments et des infrastructures etc.

L'organisation touristique de Bettmeralp peut compter sur cinq à six personnes travaillant dans les bureaux pour un pourcentage de temps de travail total de 400%.

Les collaborations

Les liens entre différents acteurs forment les collaborations principales de Bettmeralp Tourismus :

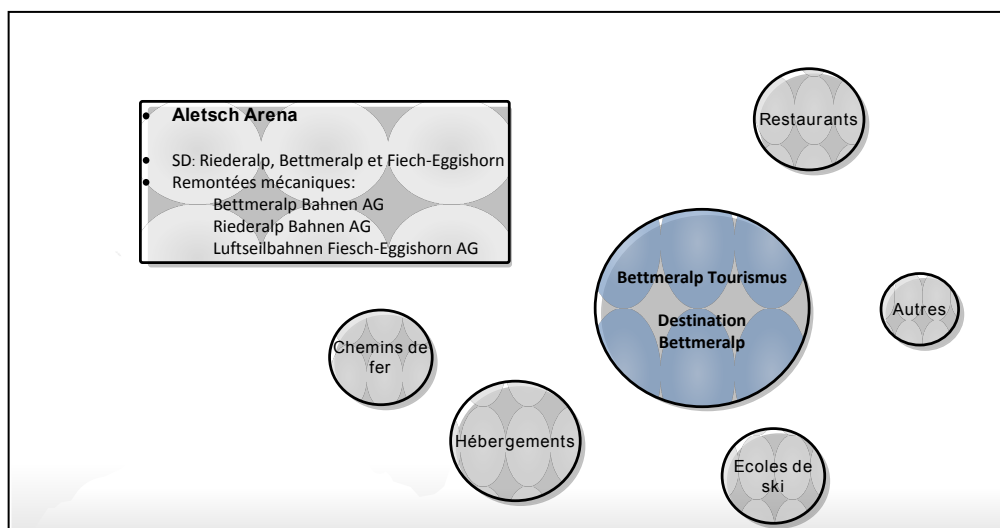


Figure 22 – Environnement externe Bettmeralp

L'organisation touristique de Bettmeralp a des collaborations internes via le comité d'association principalement avec sa commune, la commune de Betten. Pour ce qui est de la remontée

mécanique, c'est la société Bettmeralp Bahnen AG qui noue une collaboration privilégiée avec Bettmeralp Tourismus y compris à travers le comité d'association.

La plus grande collaboration se situe au niveau marketing. La coopération se nomme « Aletsch Arena et englobe dans ses rangs les trois SD des stations du plateau d'Aletsch ainsi que leurs trois remontées mécaniques respectives. Cette coopération permet de réunir les ressources en un pot commun permettant d'avoir une plus grande influence lors de la promotion sur les marchés.

D'autres collaborations sont bien sûr nécessaires pour le bien du tourisme local. A l'heure actuelle, M. Hans Wespi, directeur de Bettmeralp Tourismus est satisfait des collaborations existantes : « Les collaborations à Bettmeralp sont une nécessité. Nous sommes ensemble dans le même navire et nous devons collaborer pour arriver à faire quelque chose. Ainsi, c'est toute la commune qui en sortira gagnante».

La tendance évolutive de la structure à l'avenir

La structure actuelle du tourisme à Bettmeralp est établie en fonction de la spécificité de la station. C'est une petite station avec des acteurs proches qui sont tous dépendants les uns des autres.

Les évolutions probables seront plus réalisées dans les processus de prise de décision ou directement dans l'activité journalière de l'organisation. Dès lors, l'objectif avoué est d'augmenter la valeur ajoutée délivrée aux touristes ainsi que les offres proposées. Pour cela, ils se doivent de s'orienter vers une démarche de qualité avec des labellisations (Ex : Unesco, etc.).

Une restructuration globale ou un rapprochement, autre qu'au niveau marketing, avec des stations voisines est peu probable de l'avis de M. Hans Wespi.

RIEDERALP

Forme juridique

Riederalp Tourismus est une SD formée sous la forme juridique d'une association.

La structure organisationnelle

Riederalp Tourismus est une petite organisation touristique. Son territoire géographique fait qu'elle est réduite à la seule station de Bettmeralp. De plus, les employés ne sont guère nombreux. Pour ces raisons, l'établissement d'un organigramme est comme dans la station voisine de Bettmeralp, superflu.

Les organes

Le comité d'association est composé de cinq personnes :

- Représentant des communes
- Trois personnes indépendantes
- Représentant des remontées mécaniques d'Aletsch Arena Bahnen

Quant au rôle du directeur de l'organisation touristique, il est identique de celui de Bettmeralp Tourismus. C'est un manager mais aussi un coordinateur. De plus, les tâches de l'organisation touristique de Riederalp sont comme à Bettmeralp des tâches traditionnelles OT.

Les employés de l'organisation se montent au nombre de cinq pour un total horaire de 460%.

Les collaborations

Pour le tourisme à Riederalp, les collaborations sont nombreuses. Actuellement son environnement externe est composé des acteurs principaux suivants :

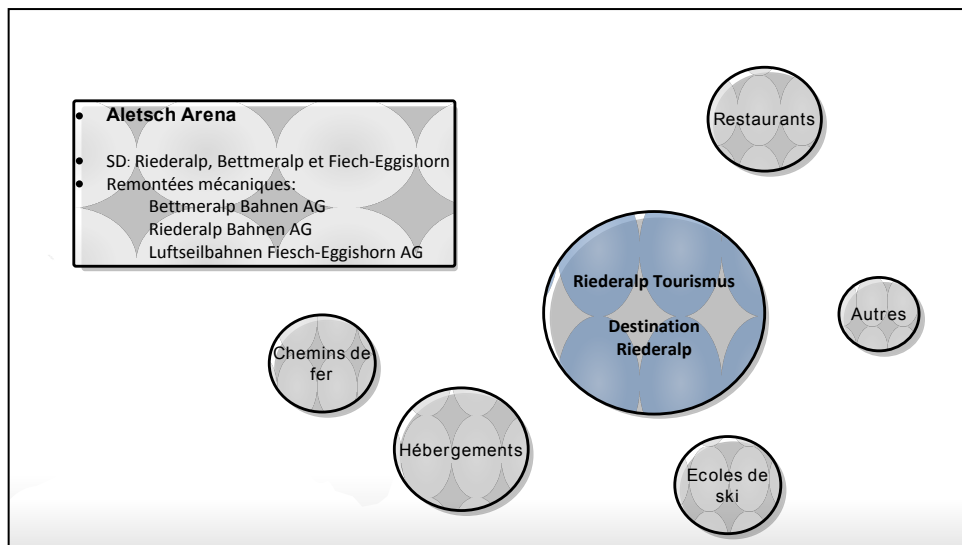


Figure 23 – Environnement externe Riederalp

Les trois communes que sont Riederalp, Mörel-Filet et Bister sont des partenaires à l'interne de l'organisation. Les termes de la coopération sont réglés au sein même du comité d'association. Toutefois, les communes n'ont pas d'influence sur le reste de l'activité. L'organisation touristique est amenée à travailler avec les communes principalement pour les infrastructures (Ex : chemins de montagne, etc.). D'autres partenaires importants à l'interne de l'organisation sont les remontées mécaniques.

D'autres discussions sont menées avec d'autres acteurs à l'externe. C'est le cas par exemple de collaboration avec l'association « Riederalp Appartement ». Cette collaboration permet de régler les problèmes, difficultés ou intérêts pour des appartements de vacance dans la station de Riederalp. L'association, regroupant environ 3500 lits, permet d'avoir seulement un seul contact lors de discussions avec Riederalp Tourismus.

Tout comme Bettmeralp, Riederalp effectue principalement son marketing au travers de la coopération marketing des stations du plateau d'Aletsch.

La tendance évolutive de la structure à l'avenir

C'est aisément qu'on s'aperçoit que Bettmeralp et Riederalp en plus d'être proches géographiquement, ont des structures pratiquement semblables. Une restructuration à Riederalp

comme à Bettmeralp n'est à l'heure actuelle vraiment pas d'actualité. C'est au travers d'un renforcement de la collaboration marketing « Aletsch Arena » que l'évolution de la station se déroulera. Ainsi, Gerhard Berchtold, directeur de Riederalp Tourismus précise : « Je ne pense pas qu'une fusion entre les différentes stations (Riederalp, Bettmeralp, Fisch-Eggishorn) soit bien car il faut garder, vu les caractéristiques des lieux, des petites structures qui ont un contact direct avec les acteurs des stations ».

Leurs objectifs généraux actuels sont de continuer une collaboration efficace à l'intérieur de l'Aletsch Arena tout en gardant de bonnes infrastructures à offrir aux touristes de la station (Ex : entreprises locales, terrains de jeu, etc.)

9) LES MODÈLES DE STRUCTURES ANALYSÉES

LES FORMES JURIDIQUES

Les associations

L'association peut être définie comme la forme juridique traditionnelle des unités touristiques en Valais.

Bien que schématisé vulgairement, le processus historique menant au bien fondé des SD dans le Valais touristique peut réellement se décrire comme suit :

Véritablement, les SD se formèrent de manière très naturelle un peu partout dans le Valais d'antan. Jadis, des personnes dévouées et de bonne volonté qui émanaient des populations locales de régions touristiques commencèrent à organiser des animations. Le jour arriva où un volume de tâches administratives conséquent obligea ces personnes à engager une secrétaire. S'en suivit dès lors l'ouverture de bureaux locaux pour fournir des informations aux hôtes. Ce fut le début des premières unités touristiques dans le canton. Elles étaient en règle générale composées de communautés de personnes ayant des intérêts communs. Puis, la loi sur le tourisme du Canton du Valais datant du 9 février 1996 donna une légitimité aux SD présentes sur les territoires des communes politiques. Ces unités touristiques sont depuis lors les associations de droit privé d'intérêt général qu'on connaît encore actuellement.

Effectivement, la loi sur le tourisme du Canton du Valais (9 février 1996, article 3) promulgue ceci :

« La mise en œuvre des mesures favorisant le développement touristique incombe à l'association faîtière du tourisme, à l'Etat, aux sociétés de développement, aux communes et aux régions constituées selon la législation fédérale sur l'aide en matière d'investissements dans les régions de montagne ».

D'autres articles décrétés par cette même loi concernant les associations de droit privé d'intérêt général communément appelées SD sont décrits dans l'annexe 5.

La loi sur le tourisme du Canton du Valais de 1996 avait obtenu à l'époque une très large adhésion. Le Parlement valaisan l'avait adoptée sans opposition et avec deux abstentions. De plus aucun

référendum facultatif n'avait été organisé à l'époque bien qu'elle y ait été soumise. De ce fait, on pouvait interpréter ces signaux de confiance comme étant la preuve que la loi satisfaisait la majorité des exigences de la branche à l'époque.

Sur les six destinations touristiques analysées, quatre sont actuellement des formes juridiques en association. Ce sont les destinations de Crans-Montana, Grächen, Bettmeralp et Riederalp.

Les sociétés anonymes

C'est dans le contexte évolutif et la modification des conditions-cadre du tourisme qu'émergea le concept de management de destination. Ce sont dans les mêmes circonstances que les politiques par l'intermédiaire du Conseil d'Etat valaisan instaurèrent en 2004, une commission extraparlamentaire. Celle-ci fut chargée de présenter au Conseil d'Etat un avant-projet pour la révision de la loi sur le tourisme du 9 février 1996.

Après de nombreuses procédures, des rapports et autres travaux de groupes d'experts, le Conseil d'Etat adopta un projet de loi à l'attention du Grand Conseil. En ce qui concerne la loi, seules les dispositions traitant de détails structurels des régions touristiques rentrent dans le cadre de mon travail de bachelor. Les parties sur le financement des structures ne font pas mention.

En résumé, la loi prévoyait la définition de régions touristiques comme territoires ayant une cohérence et une certaine importance sur le plan touristique. Ces régions devaient disposer de ressources nécessaires et le nombre de régions touristiques devait être limité à neuf. De plus, les fusions d'entités devaient se faire de manière volontaire par les parties prenantes.

A noter que, dans le management de destination ainsi que dans mon travail de bachelor, l'appellation légale de « région » est changée pour devenir « destination ».

La nouvelle loi prévoyait plusieurs conditions pour qu'une entité puisse être considérée comme une région touristique. Elle disait ceci (article 7, alinéa 2):

« Les communes peuvent se regrouper en régions touristiques aux conditions suivantes:

- a) la dimension en lits de la région touristique lui permet de viser un objectif d'au moins 1,5 million de nuitées commerciales par an, respectivement un objectif d'au moins 2.5 millions de nuitées totales;
- b) la région touristique est active sur les marchés avec au minimum une marque internationalement connue;
- c) la région touristique dispose d'un budget de promotion total minimal de 2.5 millions de francs ».

Par ailleurs, en ce qui concerne l'actionnariat, une part prépondérante des voix devait être garantie aux communes, ce qui leur donnait un pouvoir décisionnel fort. Toutefois, le travail opérationnel courant ne devait pas être de leur ressort. Effectivement, les communes auraient dû se concentrer

sur les décisions stratégiques. Pour cela, la forme juridique était prévue en société de capitaux, plus précisément en SA.

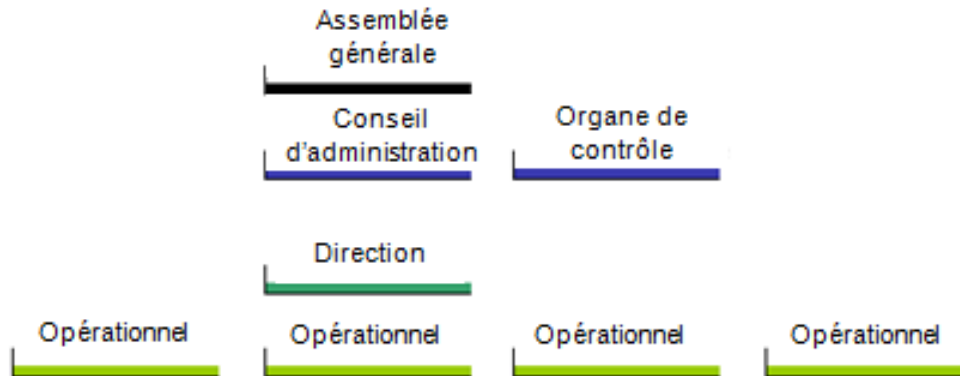


Figure 24 – Organigramme-type d'une SA

Effectivement, la nouvelle loi édictait ces quelques lignes (article 8, alinéa 1) : « La région touristique est gérée par une société anonyme, au sens des articles 620ss CO, créée dans le but d'accomplir les tâches qui lui sont dévolues par la présente loi ».

Fin novembre, le peuple valaisan s'exprima par bulletin de vote sur l'adoption ou non de la nouvelle loi cantonale sur le tourisme. Le résultat fut sans appel, le peuple dit non à 75,2% à l'objet, avec une participation s'élevant à 60,9%.

Certains articles de la loi qui sont intéressants pour mon travail de bachelor se trouvent dans l'annexe 6. De plus dans l'annexe 7, vous trouverez des commentaires du texte accompagnant le projet de loi sur le tourisme fait à l'époque.

Sur les destinations choisies pour mon analyse, deux d'entre elles ont une forme juridique en SA. C'est le cas de la destination Portes du Soleil Chablais qui fut la première à le faire en Valais. La deuxième n'est autre que Verbier St-Bernard dont la forme juridique a changé tout récemment.

D'autre part, malgré les bases légales inexistantes dues au refus de la nouvelle loi sur le tourisme, sur quatre destinations à l'heure actuelle formées en association, deux d'entre elles, Crans-Montana et Grächen s'orientent vers une restructuration en SA. Effectivement, aucune loi n'oblige les acteurs du tourisme à réfléchir en SA. Toutefois, beaucoup de professionnels du tourisme se rendent compte de la nécessité de cette forme juridique dans leurs destinations.

Les raisons et les avantages des changements de forme juridique de ces deux destinations sont détaillés précédemment dans mon rapport (*cf. l'organisation structurelle, Crans-Montana, la tendance évolutive de la structure à l'avenir / l'organisation structurelle, Grächen, la tendance évolutive de la structure à l'avenir*).

On peut rajouter d'autres avantages à ceux décrits auparavant dans mon rapport. Le travail de diplôme effectué par Fabienne Zufferey nous fournit une liste de certains avantages indéniables d'une forme juridique en SA pour les structures organisationnelles du tourisme (2001, p.26). Ainsi, la SA :

- offre les avantages de la fusion sans l'animation et la gestion des infrastructures ;
- permet de garder les spécificités des OTL ;
- donne une totale liberté à la direction de l'entreprise (dans le choix des partenaires par exemple) ;
- garantit une certaine neutralité par rapport aux différents prestataires ;
- laisse la porte ouverte pour une fusion des OT.

Il est clair que le succès des SA dans la branche touristique se verra sur la durée. Par ailleurs, si les SA nouvellement créées ne sont que les répliques des vieilles structures en associations, un changement est inutile. Il est aussi possible que certaines SA soient freinées dans leur évolution puisqu'aucune loi-cadre ne prévoit une telle forme juridique à l'heure actuelle.

Le rejet de la loi sur le tourisme se ferait-il sentir sur le terrain ? Actuellement, les échecs récents de certaines organisations établies en destination selon le concept de management de destination interpellent. En voici deux exemples récents :

L'association Goms Tourismus était considérée comme une des pionnières dans l'unification des destinations voilà 15 ans. Après de nombreuses difficultés et divergences, elle fait un pas en arrière en prononçant sa dissolution fin avril. Dorénavant, la vallée se partagera en quatre centres de services (ex-OT): Obergoms (Oberwald et Nierderwald), Bellwald, Fiesch-Fieschertal-Lax et Ernen-Grengiols-Binn.

Cœur du Valais réunissait depuis cinq ans administrativement les stations et localités de Sierre-Anniviers Tourisme (Ex : Chandolin, Vercorin, Sierre et environ etc.) et de Sion Région Tourisme (Ex : Anzère, Veysonnaz, Sion etc.). Après le départ de la ville de Sion de l'entité Sion Région Tourisme, la destination Cœur du Valais vole en éclat étant privée d'un financement adéquat.

L'ÉVOLUTION STRUCTURELLE DANS L'ENVIRONNEMENT TOURISTIQUE

Trois modèles d'évolution de structures dans l'environnement touristique des destinations analysées peuvent être dégagés.

Les trois modèles ci-dessous permettent d'effectuer une synthèse des informations décrites précédemment dans mon rapport (*cf. l'organisation structurelle, la tendance évolutive de la structure à l'avenir*).

L'évolution incrémentale de structure

Ce sont les cas des destinations bas-valaisannes des Portes du Soleil Chablais et de Verbier St-Bernard. Ces destinations sont à l'heure actuelle en SA. Toutefois, dans leur environnement touristique, on retrouve pour chacune d'elle des SD encore en fonction avec un rôle qui leur est propre.

En ce qui concerne Portes du Soleil Chablais, à terme il est probable que le rôle des SD soit repris par la SA existante. Les SD seraient dès lors dissoutes. La destination Portes du Soleil Chablais est convaincue que la réussite passe par une centralisation des activités, avec un fonctionnement sur la base du management de destination.

Verbier St-Bernard étant une destination nouvellement créée, une évolution dans ce sens n'est pas encore d'actualité. Après une phase d'adaptation, il est possible que les acteurs du tourisme choisissent ou non d'intégrer le rôle des SD dans la structure en SA.

Pour l'heure, il s'agit plutôt de rôder l'organisation par rapport aux changements effectués récemment. Il est clair que les premiers cycles d'exploitation de la nouvelle structure en SA ne seront de loin pas faciles.

Les premières difficultés commencent même à émerger pour Verbier St-Bernard. La société fait face actuellement à des problèmes de liquidité et de financement. Toutefois, ces problèmes financiers étaient prévisibles selon le président par intérim de la destination Verbier St-Bernard, Maurice Tornay, qui déclare ceci dans le journal Le Nouvelliste (07.07.2010, p.18): « C'était prévisible dans la mesure où la structure n'en est qu'à ses débuts et qu'il a fallu consentir d'importants efforts, en terme de communication notamment ».

Les nouvelles de la presse régionale font écho et il semblerait que la destination doive aussi faire face à de nombreux départs récents dans ses différents organes. Ceci ne rassure personne quant au succès futur de la destination Verbier St-Bernard.

Ci-dessous, le schéma décrivant le premier modèle :

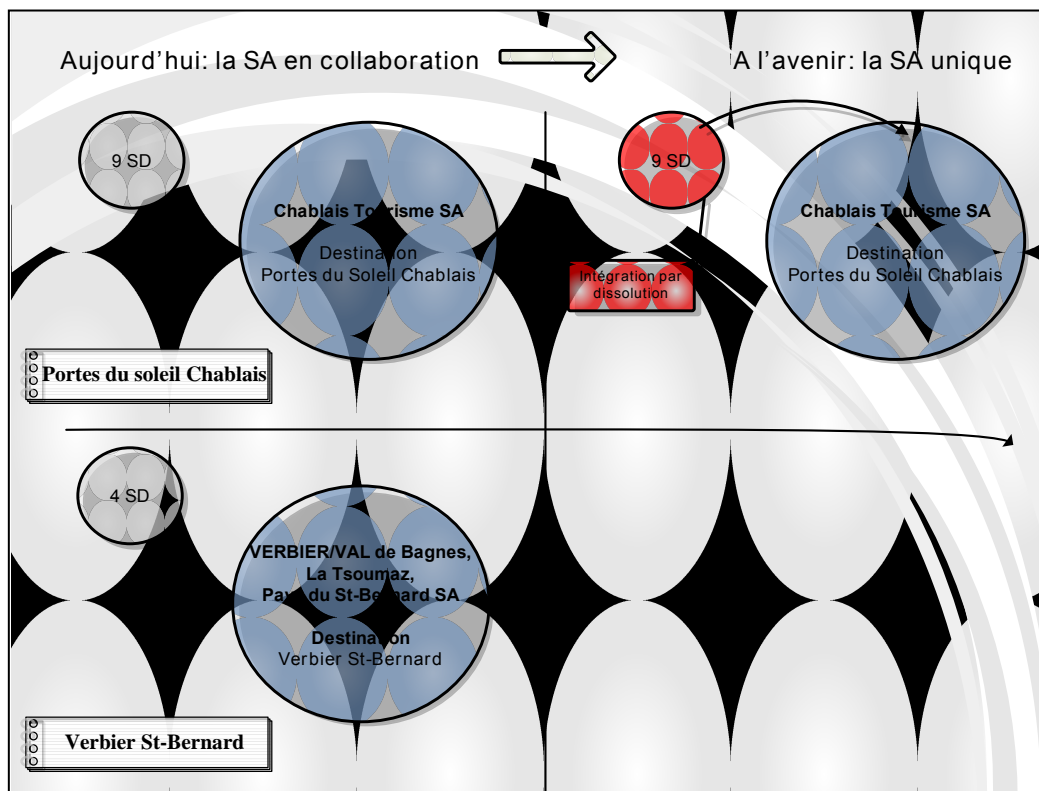


Figure 25 – L'évolution incrémentale de structure

La transformation radicale de structure

De grandes transformations sont attendues dans les destinations de Crans-Montana et de Grächen.

Pour la première, Crans-Montana, les travaux de restructuration sont à l'heure actuelle à l'étude. Il s'agirait dans leur cas de passer de l'association à la SA tout en changeant la composition des différents organes.

En ce qui concerne la destination haut-valaisanne de Grächen, la restructuration a déjà été adoptée par les organes compétents. La mise en œuvre sera faite pour la fin de l'année. La SA de Grächen sera un peu différente des SA connues jusqu'alors en Valais puisqu'elle intègre en son sein des acteurs importants du tourisme de la station.

Ci-dessous, le schéma décrivant le deuxième modèle, la transformation radicale de structure:

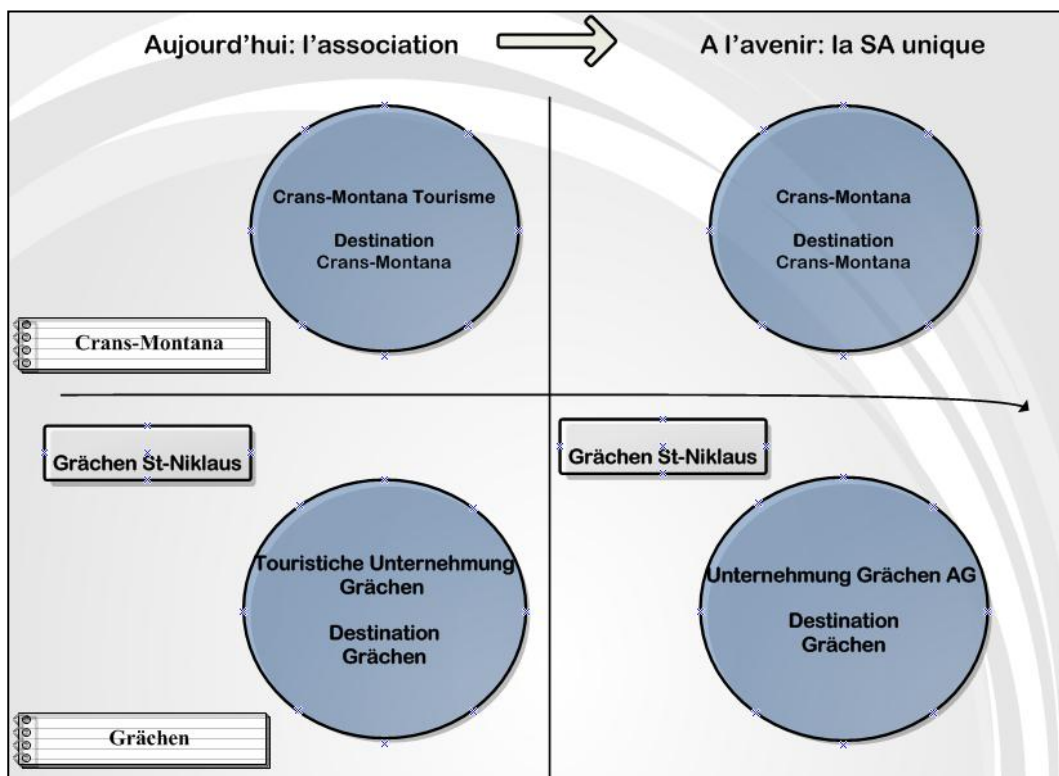


Figure 26 – La transformation radicale de structure

L'immobilisme de structure

Le 3^{ème} modèle représente des petites SD qui n'ont guère envie de se transformer dans un avenir proche.

Dans mes destinations analysées, ce sont le cas respectivement de Bettmeralp et Riederalp. Ces deux stations voisines n'entendent avoir un rapprochement qu'au travers de leur coopération marketing « Aletsch Arena ». En l'absence de base légale les obligeant à devenir une destination au sens donné par le management de destination, il n'y a pas de réelle volonté d'adhérer à une fusion. Dans les

prochaines années, seul un renforcement de leur coopération marketing est envisageable à leurs yeux.

Le schéma correspondant à ce 3^{ème} modèle relève l'attentisme ambiant d'un point de vue structurel:

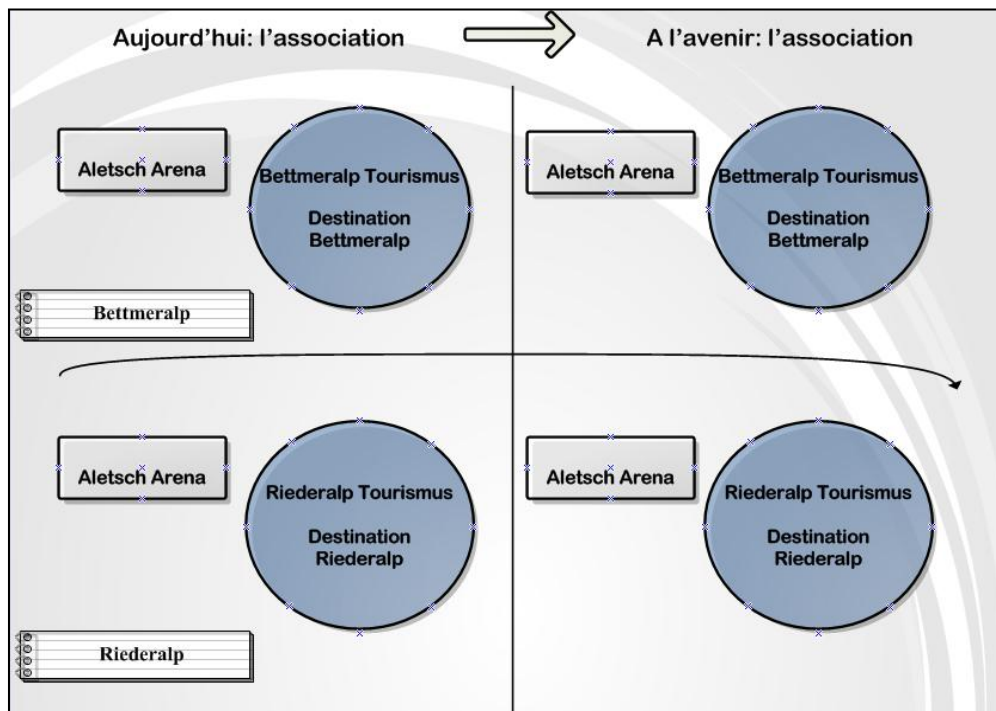


Figure 27 – L'immobilisme de structure

10) LE TRAVAIL OPÉRATIONNEL

GÉNÉRALITÉS

Les outils de management

Les logiciels de gestion intégrée

La plupart des logiciels de gestion intégrée permettent de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision etc. Ils sont donc de véritables outils de management. Le principe de base d'un logiciel de gestion intégrée est de construire des applications informatiques (marketing, comptabilité, etc.) en module indépendant tout en partageant une base de données unique et commune. Toutefois, il est clair que ces logiciels doivent être adaptés pour la branche spécifique du tourisme. Actuellement, plusieurs marques existent sur le marché. Toutes n'ont pas les mêmes caractéristiques fonctionnelles.

Parmi les six destinations analysées, seules trois d'entre elles ont ou sont dans l'optique d'acquérir un logiciel de gestion.

Les supports papiers

L'outil de management actuellement le plus élaboré reste sans doute le logiciel de gestion intégrée. Au-delà des outils purement sur informatique, d'autres instruments de gestion peuvent être élaborés. Ce sont les supports papiers. En ce qui concerne une destination touristique, on peut lister certains documents qui donnent un cadre pour la gestion d'une organisation :

- Contrat de destinations
- Instruments formels
 - Statuts, règlements, organigramme, cahier des charges etc.
- Instruments fonctionnels
 - Vision, mission, stratégies de destination et marketing etc.
- Instruments annuels
 - Budget, objectifs de destination, de département, individuels etc.
- Autres instruments
 - Rapport de gestion etc.

Les systèmes de réservation en ligne

Les centrales de réservation dans le milieu touristique sont considérées comme des structures qui permettent en un lieu unique centralisé d'effectuer des réservations d'appartements, de chambres d'hôtels ou autres sur un territoire géographique donné, très souvent à l'échelle d'une destination touristique.

La plupart du temps ces centrales de réservation sont gérées informatiquement de façon à connaître en temps réel les disponibilités et de procéder à la réservation en toute sécurité. L'accès se fait par Internet par les futurs clients sur un système de réservation en ligne appartenant à une organisation touristique. Les clients peuvent procéder à leur réservation d'hôtel ou appartement et même dans certains cas au paiement direct de leur séjour. En règle générale, ces systèmes de réservations ouvrent certains de leurs contingents sur des systèmes aux publics plus larges (Ex. booking.com etc.)

Actuellement en Valais, on trouve principalement deux systèmes de réservation dans les organisations touristiques.

Dans le Valais romand, c'est le Touristic Online Management System (TOMAS) de la firme Tourist Data Shop SA qui est surtout utilisé. Pour ce qui est du Haut-Valais, c'est le logiciel Deskline de l'entreprise Feratel qui est avant tout en fonction. Seule exception à ma connaissance, la destination de Grächen qui utilise aussi le TOMAS. Deskline, quant à lui, est un logiciel très prisé surtout en Autriche et en Allemagne.



La plupart du temps ces logiciels de réservation ont d'autres fonctionnalités utiles également dans le management de la destination.

Le marketing

Le marketing occupe une place centrale dans l'activité touristique. Effectivement, plus encore qu'ailleurs, dans la branche du tourisme, la concurrence est rude, le besoin de se démarquer est réel pour attirer de nouveaux hôtes. La nécessité de ressources financières adéquates contribuant à une bonne promotion est d'ailleurs ce qui a poussé bon nombre d'unités touristiques à se former en destination.

Dès lors, les plus petites unités pour lesquelles la fusion n'est pas au goût du jour, rassemblent le marketing de leur région dans des coopérations marketing avec un pot commun en matière de ressources financières.

Avoir une marque forte pour les destinations devient primordial aujourd'hui. Effectivement, des marques donnant une image claire peuvent influencer le choix du lieu de vacances en pouvant être perçues comme garant de vacances réussies. Encore faut-il que ces marques soient mises en évidence dans la communication faite par la destination.

Les destinations collaborent très souvent avec les organismes faïtiers tels que Suisse Tourisme et Valais Tourisme pour leurs actions promotionnelles.

Actuellement, les destinations peuvent compter sur des ressources financières pour le marketing, issues des cotisations de leurs membres, de l'apport des communes, de la taxe de séjour, de la taxe d'hébergement ou de la taxe de promotion touristique pour certaines communes.

Les manifestations

La plupart du temps, les petites animations des stations sont du ressort des SD. Par contre, en ce qui concerne les manifestations de plus grande envergure, ce sont très souvent les privés qui jouent le rôle d'organiseurs. En règle générale, si la manifestation a un intérêt, un appui financier est donné par l'organisation touristique et la commune concernée.

PORTES DU SOLEIL CHABLAIS

Le logiciel Easy-finder

Portes du soleil Chablais utilise le logiciel de gestion Easy-finder créé en son temps par l'OT de Villars-sur-Ollon. Ce logiciel de gestion aux fonctions limitées mais néanmoins très utiles permet de trouver rapidement des informations nécessaires au front office des OT. Le logiciel Easy-finder utilise trois bases de données différentes :

- **La base de données information** regroupe toutes les informations sur les établissements de la station, permettant également la gestion des membres de l'OT.
- **La base de données animation/information** regroupe toutes les informations sur les animations et les manifestations et permet l'automatisation de documents : mémento, affiches hebdo, affiches événements etc.

- **La base de données promotion** regroupe les informations sur les clients et les journalistes ayant écrit des articles sur la destination permettant ainsi un meilleur suivi des contacts clients et médias.

Le réseau interne

Un serveur central contient les trois bases de données. Plusieurs types de licences sont accordés en fonction de la grandeur des organisations touristiques demandeuses. Grâce à ce système, tous les utilisateurs d'ordinateurs dans l'organisation peuvent se connecter via Internet aux serveurs et donc aux bases de données existantes.

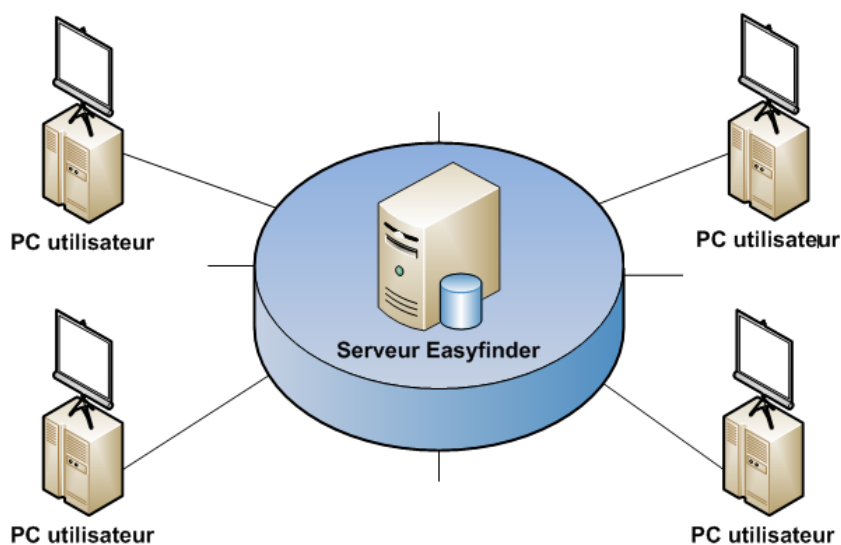


Figure 28 – Le réseau interne

Le réseau global

En plus de l'Easy-finder de son OT, il existe une base de données centralisée inter-OT. Plus concrètement, à chaque fois qu'un utilisateur/employé rentre une nouvelle information/donnée ou qu'il en change une, ce rajout ou modification remonte automatiquement jusqu'à la base de données centralisée.

Dès lors, avec ce système, en plus des informations de son propre OT, les informations d'autres OT présentes sur la plateforme créée sont accessibles pour renseigner le client par exemple. Ce système est dès lors très intéressant pour les organisations touristiques fonctionnant en véritable destination. Or, il est particulièrement indiqué pour une destination telle que Portes du Soleil Chablais qui doit composer avec une SA et plusieurs SD dans son environnement touristique.

Au-delà des caractéristiques techniques, avec ce système, le résultat est entre autre une professionnalisation via une meilleure efficacité et rapidité au front office. De plus, l'organisation des animations s'en retrouve facilitée et la diffusion des informations concernant les animations est améliorée. Puis, la gestion des contacts devient une véritable aide à la promotion.

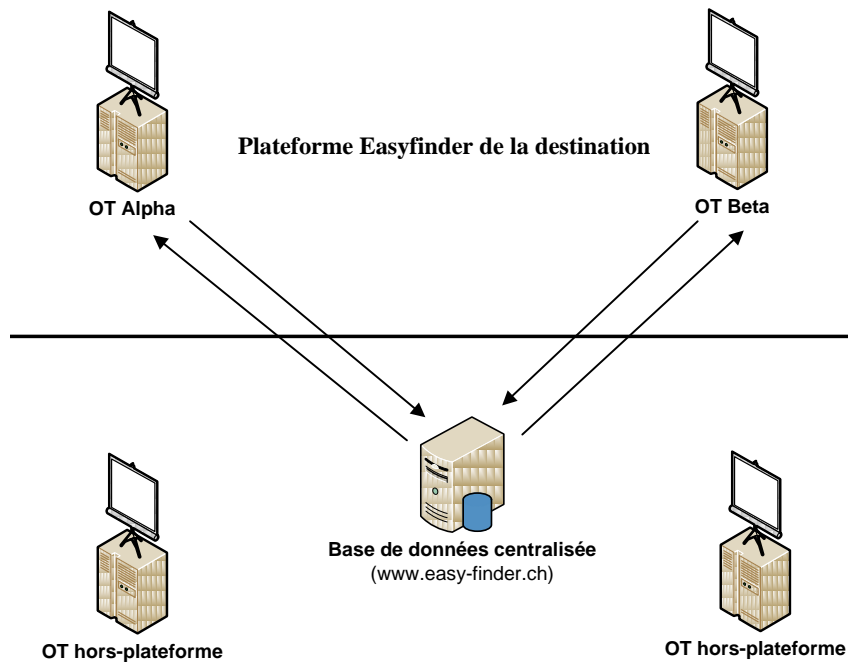


Figure 29 – Le réseau global

A terme, le désir en matière d'outil de management informatisé de la destination Portes du Soleil Chablais s'oriente vers un système de gestion intégrée tel qu'il a été mis en place dans la destination de Crans-Montana décrit ci-après (cf. *le travail opérationnel, Crans-Montana, le logiciel Sunshine*).

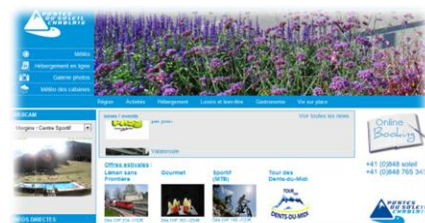
La réservation en ligne

Le logiciel de réservation utilisé chez Portes du Soleil Chablais est le TOMAS. Le TOMAS permet l'ouverture des contingents sur d'autres canaux de distributions plus connus (Ex : booking.com). Le logiciel TOMAS regroupe environ 10% des lits de la destination, ce qui représente pour la centrale de réservation de la destination un chiffre d'affaire d'environ 1 million de francs suisses.

Les canaux de diffusion numériques de l'information aux clients

Chaque destination utilise des moyens traditionnels pour donner des informations aux hôtes, aux clients en général. C'est le cas du téléphone, des guichets, des médias imprimés, des mails (Ex : newsletter) etc. Avec l'émergence d'Internet et les nouvelles générations habituées aux nouvelles technologies, les clients d'aujourd'hui cultivent une recherche d'informations toujours plus portée vers le digital. Environ 75% à 80 % de la clientèle se renseigne par Internet. Les destinations touristiques l'ont pour la plupart bien compris. Au-delà des canaux de diffusion classiques, d'autres outils de communications doivent voir le jour. Ces outils seront listés pour toutes les destinations analysées.

Site Web : <http://www.chablais.info/>



On recense la présence de plusieurs Webcams sur le site Web de la destination permettant d'observer divers lieux. D'autres canaux de diffusion numériques de l'information sont utilisés mais au niveau des SD.

En ce qui concerne la destination Portes du Soleil Chablais, leur souhait est d'avoir une présence au niveau des réseaux sociaux.

Le marketing

Le marketing se fait au sein du département marketing-vente. Chaque mois, une commission marketing composée de personnes de tous les milieux touristiques se réunit pour définir les stratégies et les plans marketing ainsi que les activités promotionnelles.

Pour ce qui est des marques, dans la destination Portes du Soleil Chablais, chaque station détient une marque avec un logo.



Si on veut bien, la mission marketing de Chablais Tourisme SA est véritablement la promotion de la région. Afin de toucher la clientèle, une segmentation du marché a été faite. Il en ressort certains marchés prioritaires : la Suisse (surtout Suisse allemande), l'Allemagne (surtout Allemagne du Sud), la France, le Benelux et la Grande-Bretagne.

Les manifestations

La destination Portes du Soleil Chablais n'organise pas de manifestations. Effectivement, l'animation des lieux est du registre des SD. Ce n'est pas le rôle de la SA.

CRANS-MONTANA

Le logiciel Sunshine

La destination de Crans-Montana a innové en ce qui concerne son système informatique. Effectivement, à l'époque, il utilisait beaucoup de logiciels développés par des entreprises externes. A l'heure actuelle, c'est l'informaticien de la SD qui a créé lui-même un logiciel de gestion intégrée qu'il a baptisé Sunshine.

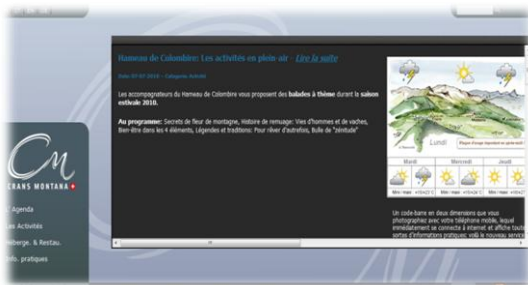


Par le passé, plusieurs bases de données existaient et aucune n'était liée à l'autre. De plus, au niveau organisationnel, les départements étaient aussi extrêmement cloisonnés. C'est pourquoi la gestion de projets ne se faisait pratiquement pas de manière transversale. L'amélioration fut premièrement d'établir un système permettant de regrouper des données et des informations pour tous les employés au même endroit et deuxièmement de supprimer les cloisons entre départements en utilisant le management par projet. Pour y arriver, Crans-Montana a misé sur les compétences d'un informaticien créatif.

A l'heure actuelle, le logiciel Sunshine permet la gestion du personnel, des projets (Ex : objectifs, tâches, temps de travail, suivi du projet etc.), des procédures, des données (Ex : clients, partenaires, journalistes etc.), etc.

Toutefois, c'est bien en ce qui concerne la gestion des données que la plus grande innovation s'est faite. Désormais, la gestion des données s'effectue grâce à la centralisation de toutes les données existantes de la destination touristique. Avec le logiciel Sunshine, la possibilité existe de ne saisir qu'une seule fois une information, puis de divulguer l'information voulue au travers de plusieurs canaux de diffusion. Le but est donc que les données susceptibles d'être diffusées sur les canaux d'informations qu'utilise Crans-Montana Tourisme, soient saisies par les employés de l'organisation dans le logiciel Sunshine y compris les mises à jour de contenu. Puis, par la suite, les données sont diffusées sur les différents canaux de diffusion souhaités.

Ci-dessous, voici quelques exemples de canaux d'informations où les informations saisies dans Sunshine peuvent être diffusées :



www.infocmt.ch

Cette plateforme publique d'informations gère toutes les données qui seraient uniquement disponibles au guichet de l'OT. Elles sont ainsi diffusées au grand public, transformant n'importe quel bar ou restaurant en OT potentiel.



La Web TV

La Web TV permet la diffusion d'informations sur les activités, les manifestations ou d'autres informations utiles aux touristes pour organiser et prévoir sa journée.



www.crans-montana.ch

C'est le site Web commercial de Crans-Montana Tourisme.

QR code



L'intranet de gestion génère pour chaque partenaire touristique un QR code, qui est à mettre en évidence devant leurs établissements.

Ce QR code redirige le touriste vers une page Internet, optimisée pour la téléphonie mobile, comportant toutes les informations et détails sur ce partenaire.

A noter aussi qu'un blog interne est en cours de développement. Celui-ci fournira d'innombrables informations délivrées par les employés pour les employés sur une interface ludique.

La réservation en ligne

Crans-Montana utilise le système de réservation TOMAS où des collaborations ont été mises en place afin de faire paraître certains contingents aussi sur booking.com. Naturellement, ce genre d'ouverture permet une augmentation des réservations. A Crans-Montana, la réservation en ligne prend toujours plus d'importance. C'est pourquoi, chaque année de nouveaux hôtels et appartements sont contingentés sur le système TOMAS.

A Crans-Montana, on retrouve sur TOMAS aussi les contingents de Crans-Montana présents sur le logiciel de la Coopérative Informatique du Tourisme et Immobilier (CITI). La CITI est en fait un logiciel de réservation utilisé par les agences immobilières, puisqu'il permet d'avoir un back office spécialement pour les agences. Il est clair qu'à l'avenir, le but est de paraître toujours davantage sur des grandes plateformes de réservation connues.

Les canaux de diffusion numériques de l'information aux clients

Site Web : www.crans-montana.ch/

Blog d'informations : <http://blog.sixieme-dimension.ch/>

Web TV : <http://www.cransmontana.tv/>

Crans-Montana Tourisme peut se targuer de devenir de plus en plus performant sur l'information numérique donnée aux clients. En conséquence, les guichets et l'information donnée par téléphone subissent aussi des transformations. On constate entre 15 à 20 % de fréquentation en moins dans les OT.

Crans-Montana Tourisme semble friand de nouvelles technologies. Ainsi, des Webcams sont accessibles depuis le site Web de la destination. La destination propose aussi diverses applications mobiles (Ex : application I-Phone et Androïde, Smartblue, QR-code etc.). Crans-Montana Tourisme est aussi présent sur les sites de réseaux sociaux Facebook (environ 940 adhérents) et Twitter.



Le marketing

Crans-Montana Tourisme a un département marketing dans lequel on retrouve aussi l'événementiel. Avant, ce département ne s'occupait que du domaine de la promotion. Le responsable marketing n'est dorénavant plus cloisonné uniquement dans le département marketing mais est très souvent présent dans les différents projets. Cela est dû au fait que le marketing dans la branche touristique se retrouve partout, y compris dans la plupart des projets.

Les tâches auxquelles s'astreignent les employés du département marketing sont multiples. Ils effectuent de la production marketing via des produits (Ex : package, etc.), mais aussi du développement de support. Ils se consacrent aussi à l'événementiel (Ex : collaborations avec les organisateurs d'événements etc.).

Crans-Montana peut aussi compter sur sa nouvelle marque depuis avril 2009.



Crans-Montana a plusieurs marchés cibles :

- Le marché prioritaire est composé des populations suisses, italiennes et européennes.
- Le marché de « niche » englobe la Russie et les pays arabes pour des périodes clés.
- D'autres marchés existent mais restent minoritaires, ce sont les pays à fort développement.

A noter aussi que Crans-Montana comme dit auparavant (*cf. l'organisation structurelle, les collaborations*), fait partie de la « Matterhorn Region » pour ce qui est de la promotion hors frontière nationale.

Les manifestations

Les manifestations sont gérées dans le département marketing. On peut les diviser en deux catégories : les animations et les manifestations événementielles. Les animations sont organisées par Crans-Montana Tourisme alors que les manifestations événementielles sont effectuées par des privés, donc externalisées.

Un pot commun entre les communes et SD, plafonné à deux millions de francs est à disposition des organisateurs d'événements. Pour cela, Crans-Montana Tourisme met à disposition des formulaires et une grille d'évaluation à remplir par les organisateurs potentiels pour obtenir des subventions. Bien sûr, des contreparties à cette manne financière sont demandées (Ex : place VIP pour la SD, visibilité etc.).

La future politique du tourisme qui est en train d'être élaborée détaillera le type de manifestations ayant un intérêt pour la destination.

VERBIER ST-BERNARD

Le logiciel Archéo

Verbier St-Bernard est en phase d'acquérir le logiciel de gestion intégrée Archéo. Celui-ci permet d'avoir une gestion centralisée de tous les aspects (Ex : administratif, planning de travail, agenda, délégation de tâches etc.). Cependant, je ne vais pas aller plus loin dans la description de ce logiciel n'ayant pas encore été mis en fonction dans la destination Verbier St-Bernard au moment de ma prospection. A l'heure actuelle, le développement informatique de l'organisation passe vraiment par l'acquisition de ce nouveau logiciel.

La réservation en ligne

La réservation en ligne de la destination Verbier St-Bernard s'effectue par l'intermédiaire du TOMAS ainsi que de CITI. Effectivement, des passerelles ont été créées pour intégrer les deux sur leur site Web.

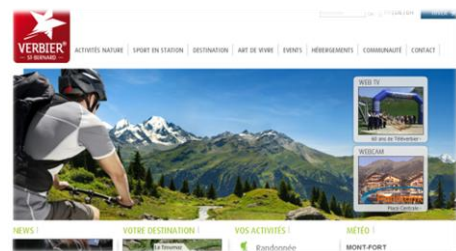
La part de réservation électronique est encore faible dans la destination Verbier St-Bernard car leurs outils ne contiennent pas encore suffisamment de contingents d'hôtels ou d'appartements. Malgré cela, les prospects peuvent quand même se renseigner sur plusieurs hébergements via le système de réservation même si l'option d'une réservation en ligne n'est pas toujours active. Une des priorités de l'organisation est de faire évoluer ces outils de réservation en ligne dans les prochains temps. Dans ce sens, une réflexion sur la mise en place d'un call center est aussi effectuée.

Les canaux de diffusion numériques de l'information aux clients

Site Web : <http://www.verbier-st-bernard.ch/>

Web TV : <http://www.verbier-photo-video.ch/gallery/webtvverbierch.php?id=189>

Le site Web de la destination Verbier St-Bernard nous fournit aussi un accès à plusieurs Webcams. Verbier St-Bernard est présent sur les réseaux sociaux avec une page officielle sur Facebook (environ 910 adhérents) qui délivre des informations, alors que leur page Twitter est en développement.



Une application Iphone a été développée par des privés de la station de Verbier. Elle s'appelle Verbier Mobile et contient un annuaire pour les touristes. Une deuxième application, Verbier 4 vallées, a été créée par les remontées mécaniques. Toutefois, aucune application mobile n'a encore été développée par l'organisation touristique de Verbier St-Bernard.

Le marketing

La destination recense un département marketing. Ce dernier grâce à la création de la destination peut compter sur de nouvelles ressources financières destinées au marketing. Le budget passe effectivement d'un à deux millions.

Les améliorations en vue seront faites sur l'élaboration de produits qui peuvent être vendus en tant que package (Ex : package hébergement & remontées mécaniques en hiver etc.). Le but est donc de proposer des paquets de produits clé en main. C'est dans le sens de l'amélioration des prestations que va aller le département marketing de Verbier St-Bernard.

Verbier St-Bernard a aussi développé dernièrement un système de déclinaison de sa marque. La marque principale est « Verbier » avec la sous-appellation « St-Bernard ». En plus, deux sous-marques ont été créées : Val de Bagnes et La Tzoumaz.



Les différents marchés visés ont été divisés en trois catégories :

- Le marché A demande de forts investissements. Son objectif est un maintien des parts de marchés (Suisse, France, Grande-Bretagne).
- Le marché B reçoit des investissements plus sélectifs avec un objectif de développement de part de marchés (Benelux, Allemagne, Scandinavie, Italie et Espagne).
- Enfin, le marché C reçoit des investissements très ciblés en fonction des opportunités (Russie, Europe centrale, Amérique du Nord, Océanie et Asie).

A noter que le budget marketing est consacré à raison de 60% pour la saison d'hiver et 40% pour celle de l'été.

Les manifestations

Verbier St-Bernard recèle trois niveaux de manifestations avec pour chacune une dénomination propre:

- Les animations qui sont du ressort des SD avec une aide au niveau opérationnel de la part de la SA (Ex : Chasse aux œufs en période de fête pascale).
- Les manifestations doivent avoir un caractère régional, voire national au niveau des retombées de la clientèle (Ex : Tour de Romandie etc.). Ce sont des manifestations organisées soit par la destination, soit par des tiers. Dans ce dernier cas, un formulaire de demande doit être rempli si des aides financières sont désirées.
- Les événements sont plus ponctuels, voire même à caractère unique. Ils sont organisés par des tiers. La destination participe dans ces cas-là sous forme de soutien financier et

logistique. Le but est de pouvoir compter sur des événements régulièrement pour faire de la publicité à la destination (Ex : Tour de France, Patrouille des Glaciers etc.).

Au niveau de la destination, le budget consacré aux manifestations est entre 700'000 et 1 million de francs suisses. Une amélioration va dans le sens d'une meilleure définition des rôles en ce qui concerne le financement des manifestations entre la commune et la destination. Une double visibilité (commune & destination) lors d'un événement serait par exemple superflue.

GRÄCHEN

Grächen n'a actuellement pas un logiciel de gestion pure mais plusieurs logiciels utilisés pour plusieurs types de tâches (Ex : gestion du personnel, comptabilité, suivi de la clientèle etc.).

La réservation en ligne

La réservation en ligne à Grächen s'effectue au travers du système de réservation TOMAS. Grächen fait office d'exception dans le Haut-Valais quant au choix du logiciel de réservation. Effectivement, la plupart des organisations touristiques du Haut-Valais ont fait le choix du logiciel Deskline. Selon Berno Stoffel, directeur de l'organisation touristique de Grächen, c'est le rapport qualité/prix lors de l'acquisition du logiciel il y a six ans qui a dicté ce choix.

C'est un chiffre d'affaire de 20 millions de francs suisses qui est généré par les réservations effectuées par l'intermédiaire du logiciel TOMAS et la part de réservation effectuée en ligne croît toujours plus à Grächen. Il est vrai que la destination peut compter sur la présence de tous les hôtels de la station sur leur logiciel, ce qui fait aussi le succès du procédé.

Les canaux de diffusion numériques de l'information aux clients

Site Web : <http://www.graechen.ch/sites/>

Leur site Web a été changé l'année passée et son référencement doit encore être amélioré. Néanmoins, Grächen peut compter via son site Web sur un grand nombre de Webcams, installées un peu partout en altitude et en station.



De plus, ils sont présents sur les réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter.

Le marketing

Grächen a un département marketing. Actuellement la priorité à Grächen est le développement de produits sous forme de paquet. Le but à terme c'est de proposer des paquets ou package en incluant des séjours hôteliers.

A noter aussi, que le département marketing intègre non seulement le marketing au niveau du tourisme pur, mais aussi celui des remontées mécaniques et de la gastronomie.

Grächen a une marque nommée Grächen St-Niklaus. Cette dénomination intègre le village de St-Niklaus sur le logo. Pour cela, St-Niklaus verse une certaine contribution financière à Grächen.



Grächen s'oriente comme étant une station familiale. C'est donc tout naturellement que les actions marketing s'orientent en priorité vers les familles. Puis, leur clientèle est composée de 20% d'Allemands, 10% d'Hollandais et de 5% de Suisses. Les pourcentages restants sont représentatifs d'autres populations.

Les manifestations

Le département marketing de Grächen intègre aussi l'organisation d'animations et d'évènements. Toutefois, Grächen ne recense pas encore de gros événements dans la station. Quant aux animations, elles sont surtout faites pour leur clientèle principale, c'est-à-dire les familles.

Les manifestations organisées par des privés reçoivent la plupart du temps une manne financière en fonction de la taille de la manifestation.

BETTMERALP

L'association Bettmeralp Tourismus n'a pas de logiciel de gestion intégrée. Finalement, il est vrai qu'elle n'en aurait pas l'utilité vu le petit nombre d'employés qui travaillent pour son organisation touristique.

La réservation en ligne

Bettmeralp utilise comme logiciel de réservation en ligne Deskline. Il agit comme une solution intégrée de système de réservation. Il est vrai qu'en plus de la réservation en ligne, il permet d'effectuer des statistiques et aussi des tâches de comptabilité (Ex : factures, taxe de séjour, taxe de promotion touristique etc.)

Les canaux de diffusion numériques de l'information aux clients

Site Web : <http://www.bettmeralp.ch/>

Le site Internet de Bettmeralp permet aussi une vue sur Webcams pour les internautes. Un groupe Facebook officiel est aussi actif répondant au nom de l'organisation touristique. Plus de 1320 personnes l'ont d'ailleurs rejoint. Toutefois, il ne délivre pas d'informations à ses adhérents. Pour en avoir, il faut aller sur le groupe Facebook d'« Aletsch Arena » (environ 270 membres), la coopération marketing du plateau d'Aletsch.



Le marketing

Le marketing à Bettmeralp est divisé en deux pool. Le premier est formé des remontées mécaniques de la station et de sa SD. Le deuxième pool, c'est l'« Aletsch Arena » formé des trois remontées

mécaniques et des trois SD du plateau d'Aletsch. C'est cette coopération qui établit la stratégie marketing.

C'est avec le logo Bettmeralp et le slogan « The better alp » que Bettmeralp Tourismus axe sa communication.



Les principaux marchés de la station sont la Suisse, l'Allemagne et le Benelux. La Suisse et l'Allemagne représentent à eux deux 94% de part du marché.

Les manifestations

Actuellement, c'est la SD avec les remontées mécaniques qui financent les animations à Grächen. Toutefois la réalité est que le financement des animations est difficile à trouver.

RIEDERALP

Riederalp, tout comme sa voisine Bettmeralp n'a pas de véritable logiciel de gestion intégrée.

La réservation en ligne

Riederalp travaille avec le logiciel « Desklina ». Elle a la chance de pouvoir compter sur les hébergements de la station qui joue le jeu. C'est pratiquement la totalité des hôtels qui mettent à disposition des contingents par exemple.

Les canaux de diffusion numériques de l'information aux clients

Site Web : <http://www.riederalp.ch/>

Le site Web de Riederalp propose plusieurs vues par Webcams. De plus, un groupe Facebook Riederalp existe et recueille l'adhésion d'environ 350 personnes. Ce dernier n'est pas officiel. Seul, le groupe d'« Aletsch Arena » sur Facebook donne des informations officielles.



Marketing

Riederalp fait partie intégrante de la coopération «Aletsch Arena », et c'est au travers de cette dernière que le marketing est effectué. Gerhard Berchtold, directeur de Riederalp Tourismus, est d'ailleurs satisfait de la manière dont fonctionne la coopération marketing : « C'est très important d'avoir la coopération marketing Aletsch Arena. Elle nous permet de nous concentrer sur nos tâches principales et non pas sur le marketing. Effectivement, nous n'avons pas les ressources et les compétences nécessaires pour faire du marketing au sein de la SD »



Au niveau des segments de marchés sélectionnés, la Suisse, l'Allemagne, le Benelux, l'Italie en sont les principaux. De nouveaux choix de segments sont en discussion tels que les Pays de l'Est.

Les manifestations

La plupart du temps les manifestations sont organisées par des privés (Ex : golf, pronatura etc.). Ils aident, via une participation financière pour couvrir les coûts, mais aussi dans la promotion de l'événement avec une visibilité sur le site Internet de l'organisation par exemple. L'organisation touristique s'occupe par contre des animations pour enfants l'été en collaboration avec Bettmeralp. L'hiver cette tâche est dévolue à l'école de ski.

Ci-dessous, les tableaux permettent d'établir une comparaison visuelle entre les différentes destinations tant au niveau de leur système informatique respectif, de leur marketing et de leur nombre de nuitées totales.

Destinations analysées	Logiciels informatiques		Informations aux hôtes (canaux novateurs)	
	Logiciels de gestion	Systèmes de réservation		
Portes du Soleil Chablais	Logiciel Easyfinder	Tomas	Webcams	
Crans-Montana	Logiciel Sunshine	Tomas	Blogs, facebook, twitter, Web TV, Webcams, applications mobiles	
Verbier St-Bernard	Logiciel Archéo	Tomas	Facebook, Web TV, Webcams	
Grächen	----	Tomas	Facebook, twitter, Webcams	
Bettmeralp	----	Deskline	Facebook, Webcams	
Riederalp	----	Deskline	Facebook, Webcams	Facebook (Aletsch Arena)

Figure 30 – Le système informatique

Destinations analysées	Segments	Taille minimale (nuitées) (arrondi à 10000)	Budget marketing (arrondi à 10000)	
Portes du Soleil Chablais	CH et pays voisins	1050000	190000	
Crans-Montana	CH, Europe et autres continents	1570000	1,5 millions	
Verbier St-Bernard	CH, Europe et autres continents	----	2 millions	
Grächen	CH et pays voisins	370000	700000	
Bettmeralp	CH et pays voisins	400000	330000	
Riederalp	CH et pays voisins	300000	150000	600000 (Aletsch Arena)

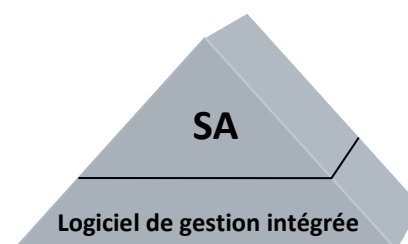
Figure 31 – Marketing et nuitées

La destination Verbier St-Bernard n'a pas encore de statistiques concernant les nuitées puisqu'elle fut créée cette année.

DES NORMES EN DEVENIR

On constate dès lors que certaines destinations n'hésitent pas à se donner corps et âme dans le processus de création de destination selon le concept de management de destination. Pour d'autres c'est plus compliqué. Effectivement, certains freins ou réticences locales leur font la vie dure. En plus, certains échecs du passé ont découragé certains acteurs à engager de nouvelles réformes.

Au-delà de ça, il semblerait que les destinations dont la volonté est d'aller dans le sens du management de destination s'orientent vers une forme juridique en SA centraliste. Il arrive aussi qu'elles choisissent à la place, d'avoir plusieurs unités touristiques tout en ayant une bonne définition des rôles entre ces unités présentes dans l'environnement de la branche.



De plus, les grandes structures semblent vouloir se reposer sur un logiciel de gestion intégrée comme outil de management principal. Certaines n'hésitent pas à carrément développer des outils adaptés à leur organisation à l'interne. Le système de gestion intégrée donne effectivement une contribution solide à la réussite de la destination.

Certaines destinations sont entrées dans l'ère des innovations technologiques et utilisent de nombreuses formes de communication innovantes. Certaines sont plus conservatrices et ne vont que peu vers les évolutions technologiques. Très souvent, ce sont les finances qui freinent les ardeurs de ce côté-là.

Parmi les destinations analysées, une destination en particulier a ouvert la voie du management de destination. C'est celle de Portes des Soleil Chablais qui a joué le rôle de pionnière et s'est formée rapidement en SA.

Puis suivent à l'heure actuelle des destinations qui s'engagent vers le concept de management de destination. Ce sont les cas de Crans-Montana, Verbier St-Bernard et de Grächen qui ont ou auront très prochainement une forme juridique en SA, forme qui est souhaitée par les professionnels du tourisme actuel. Ces destinations ont pris conscience d'un besoin de restructuration.

Quant à Bettmeralp et Riederalp, elles semblent réticentes à s'engager vers le concept de management de destination.

Au niveau des outils de gestion, Crans-Montana avec son logiciel de gestion intégrée développé à l'interne semble être l'exemple à suivre parmi les destinations analysées. Le logiciel Sunshine a été adapté à son organisation. Des logiciels basés sur les fonctions qu'offre Sunshine mais adaptés à la taille et à l'environnement touristique d'autres destinations seraient à mon sens un standard souhaité formant la base d'une organisation efficiente.

Lors de la fixation des objectifs, j'étais loin de me douter que Crans-Montana travaillait avec des outils de gestion informatisés qui tendaient vers ce qui se fait de mieux parmi les six destinations analysées. De plus, l'étude d'une restructuration en SA de leur part ne m'était pas connue. C'est pourquoi les objectifs qui consistaient à tester l'application des structures et outils de management optimaux dans la destination de Crans-Montana et d'en décrire les difficultés d'application n'avaient plus lieu d'être. Effectivement, Crans-Montana semble s'armer de beaux outils pour devenir une destination totalement aboutie selon le concept de management de destination.



11) CONCLUSION

Le management de destination n'est finalement rien d'autre qu'un concept théorique qui pousse chaque région à revoir son mode de fonctionnement. La preuve n'est autre que le nombre d'entités qui ces dernières années, ont voulu se regrouper afin d'accroître leurs poids dans la branche du tourisme.

Toutefois, rester en marge de ce phénomène de réforme des structures du tourisme n'est pas la solution et ne fait qu'entretenir un clivage. Effectivement, des petites régions, faute de moyens, ne pourront se doter d'outils techniques indispensables à la gestion et à la promotion de leur entité. Tandis que d'autres régions regroupées seront plus performantes et plus concurrentielles.

Le Valais ne peut plus attendre. Les retards accumulés vis-à-vis des grandes régions touristiques d'Italie, d'Autriche ou d'Allemagne et même de Suisse-allemande qui sont organisées en destination semblent toujours plus élevés. Alors que la réforme de la loi sur le tourisme a été rejetée par le peuple, c'est aux professionnels du tourisme qu'il incombe de trouver des parades pour l'établissement de véritables destinations. Nous traversons une époque charnière où les décisions d'aujourd'hui semblent être cruciales pour le tourisme dans les décennies à venir et pour notre canton en général.

D'un point de vue plus personnel concernant mon travail de bachelor, je dirai que le plus dur a été de devoir me confronter à l'élaboration d'un travail tel que celui-ci, sans n'avoir eu préalablement, aucunes connaissances sur le sujet traité. Toutefois au fil de mes lectures, la thématique me parut de plus en plus familière.

Grâce à ce travail j'ai aussi eu la chance de pouvoir parcourir le Valais et découvrir des régions idylliques. J'ai rencontré des gens très réceptifs à mes questions. Ils y ont répondu avec franchise et intérêt. Il est vrai qu'une des difficultés rencontrées fut la barrière de la langue avec certaines personnes interrogées dans le Haut-Valais. Toutefois, avec des efforts de compréhension de la part de tous, le dialogue a pu être établi de façon optimale.

Un de mes regrets fut quand même que certaines grandes destinations n'aient pas répondu positivement à ma demande d'interview. Indéniablement, leur participation aurait été un apport considérable pour mon analyse.

Plus positivement, comme je l'espérais, ce travail m'a permis de découvrir beaucoup de nouveaux éléments sur la branche du tourisme. En effet, malgré son importance pour notre canton, il est vrai qu'en règle générale, cette branche m'était plutôt méconnue. Il est incontestable que notre canton regorge d'un grand potentiel en tant que destination touristique. Quoi qu'il en soit, nous ne pouvons pas nous permettre de nous reposer sur l'acquis. A contrario, nous nous devons de le capitaliser pour tirer encore plus profit du potentiel formidable dont a bien voulu nous doter dame nature.

J'espère avoir pu présenter au travers de mes recherches et constatations un avis extérieur sans prétendre donner la voie à suivre ou remettre en cause les structures adoptées. Au travers de ces pages, je souhaite avoir apporté une base d'analyse et des avis intéressants pour mon mandant qui aura tout le loisir de continuer à enquêter sur les destinations valaisannes par d'autres travaux.



12) ATTESTATION

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail.

Christophe Tavel

Juillet 2010

13) BIBLIOGRAPHIE ET PERSONNES SOLLICITÉES

OUVRAGES

ALLENSPACH, G. (2009). *Destinationsmanagement und Sponsoring, Die Imagewirkung von Sponsoring von Skigebieten*

BIEGER, T. (2008). *Management von Destinationen, Auflage 7*

CHOPARD, G. (1994). *Pour un véritable management des destinations*

FORSCHUNGSINSTITUT FÜR FREIZEIT UND TOURISMUS. (2004). *Tourismusökonomie III: Destinationsmanagement*

FORSCHUNGSINSTITUT FÜR FREIZEIT UND TOURISMUS. (2007). *Aspekte einer nachhaltigen Freizeit und Tourismuspolitik: Neue Regionalpolitik (NRP) und Tourismuspolitik*

KASPAR C., F. SCHERLY (1993). *Introduction au management touristique*

LUFT H. (2001). *Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen Destination Management*

MÜLLER H., J. STETTLER (1993). *Marketing-Arbeit der Verkehrsvereine*

MUSSNER R., H. PECHLANER, A. SCHÖNHUBER (1999). *Destinations management della destinazione*

ROBBINS S., D. DECENZO (2004). *Management, L'essentiel des concepts et des pratiques, 4^{ème} édition*

SCHMID J. (2006). *Der Tourismus. Fit für die Zukunft*

THOMMEN J.-P. (2005). *Introduction à la gestion d'entreprise, 4^{ème} édition*

RAPPORTS

BETTMERALP TOURISMUS (2009). *Jahresbericht*

CENTRE DE RECHERCHE DE L'ECOLE SUISSE DE TOURISME (1999). *Création de destinations en Valais : Bases pour des décisions*

CRANS-MONTANA TOURISME (2008). *Rapport de gestion*

CRANS-MONTANA TOURISME (2009). *Rapport de gestion*

FISCHER D. (2003). *Destinationsmanagement -Lehren und Impulse aus der Praxis*

GRÄCHEN TOURISMUS (2009). *Geschäftsbericht*

GROUPE DE TRAVAIL DE L'ASSOCIATION SUISSE DES DIRECTEURS DU TOURISME (1997). *Nouvelles structures dans le tourisme suisse*

INSTITUT GOTTLIEB DUTTWEILER (2007). *Perspectives d'avenir du tourisme valaisan*

KOHLER S. (1996) *Resultate der Umfrage bei den Tourismusorganisationen im Kanton Graubünden*

PORTES DU SOLEIL CHABLAIS (2009). *Rapport de gestion*

RIEDERALP TOURISMUS (2008). *Jahresbericht*

RIEDERALP TOURISMUS (2009). *Jahresbericht*

TRAVAUX DE DIPLÔME

EPINEY J. (1999). *Annivier-Management de destination: Réelle nécessité ou passage obligée*. Ecole Suisse de Tourisme

GONIN H. (2000). « *Deskline* » : *Une contribution stratégique vers l'application du management de destination ?*. Ecole Suisse de Tourisme

JACQUENOUD B. (1998). *La restructuration du tourisme suisse : le management de destination*. Ecole Suisse de Tourisme

TEXTES DE LOI

CONSEIL D'ETAT DU CANTON DU VALAIS (2007). *Message accompagnant le projet de loi sur le tourisme*

CANTON DU VALAIS (9 février 1996). *Loi sur le tourisme*

JOURNAUX DE PRESSE

- CARRON C. (2010). « La destination a mal à ses finances », *Le Nouvelliste*, 7 juillet, p.18
- CARRON C. (2010) « Le directeur général s'en va », *Le Nouvelliste*, 9 juillet, p.21
- CLAIVAZ P. (2010) « Sierre-Anniviers Tourisme se restructure », *Le Nouvelliste*, 20 mars, p.26
- FAUCHERE P. (2010) « Cœur du Valais brisé », *Le Nouvelliste*, 1^{er} juin, (s.d.)
- RAUSIS O. (2010) « Verbier veut demeurer leader », *Le Nouvelliste*, 17 avril, p.20

SITES WEB

- AGENCE IMMOBILIERE IMMOBILIA-GRIMENTZ. *Site d'Immobilier-Grimentz*, [en ligne]
http://www.i-g.ch/transfert/jds_l3_11_09.pdf
- BETTMERALP TOURISMUS. *Site de Bettmeralp*, [en ligne]
<http://www.bettmeralp.ch/>
- CAFE DE LA BOURSE. *Site de Café de la bourse*, [en ligne]
<http://www.cafedelabourse.com/archive/article/lecu-puis-leuro-sur-trente-ans-contre-chf/>
- CANTON DU VALAIS. *Site du Canton du Valais*, [en ligne].
http://www.vs.ch/Public/public_lois/fr/Pdf/935.1.pdf
- CANTON DU VALAIS. *Site d'Ecole-Economie*, [en ligne]
http://www.ecole-economie.ch/upload/files/TXT_Economie_VS_guide_culturel_23_1_06_F.pdf
- CHABLAIS TOURISME. *Site de Portes du Soleil Chablais*, [en ligne]
<http://www.chablais.info/>
- CONFEDERATION SUISSE. *Site de l'Office fédéral de la statistique*, [en ligne].
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index.html>
- COOPERATIVE INFORMATIQUE DU TOURISME ET DE L'IMMOBILIER. *Site de la CITI*, [en ligne]
<http://www.immociti.ch/>
- CRANS-MONTANA TOURISME. *Site de Crans-Montana*, [en ligne]
<http://www.cransmontana.ch/>
- EMPREINTE MONTAGNE. *Site d'Empreinte Montagne*, [en ligne]
<http://www.empreintemontagne.com/>
- GRÄCHEN TOURISMUS. *Site de Grächen St-Niklaus*, [en ligne]
<http://www.graechen.ch/sites/>
- LE NOUVELLISTE. *Site du Nouvelliste*, [en ligne]
<http://www.nouveliste.ch/fr/news/valais/coeur-du-valais-brise-9-205263>
- MEDIATHEQUE-VALAIS. *Site de la Médiathèque-Valais*, [en ligne]
<http://www.mediatheque.ch/>

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Site de l'Organisation for economic co-operation and development*, [en ligne].

<http://www.oecd.org/dataoecd/45/28/33655197.pdf>

RIEDERALP TOURISMUS. *Site de Riederalp*, [en ligne]

<http://www.riederalp.ch/>

SUISSE TOURISME. *Site de MySwitzerland.com*, [en ligne]

<http://www.myswitzerland.com/fr/destinations/localites/lieux-de-villegiature-en-suisse.html?region=011>

SWISSPASSIONS. *Site de Swisspassions*, le magazine franc-suisse des loisirs, [en ligne].

<http://www.swisspassions.com/fr/canton-du-valais/canton/histoire-du-valais.html>

UNIVERSITE DE SHERBROOKE. *Site de Perspective Monde*, [en ligne]

<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?codeTheme=2&codeStat=PA.NUS.FCRF&codePays=CHE&codeTheme2=2&codeStat2=x&langue=fr>

VALAIS TOURISME. *Site de Valais Tourisme*, [en ligne] <http://www.valaistourism.net>

VERBIER/VAL DE BAGNES, LA TZOUMAZ, PAYS DU ST-BERNARD. *Site de Verbier St-Bernard*, [en ligne]

<http://www.verbier-st-bernard.ch/fr/>

VILLARS TOURISME. *Site du logiciel Easy-finder*, [en ligne]

<http://www.easy-finder.ch/>

WIKIMEDIA. *Site de Wikimedia*, [en ligne]

<http://www.wikimedia.org/>

PERSONNES SOLLICITÉES

Berchtold Gerhard

Crettol Blaise

Délèze Pierre-Yves

Fumeaux Dominique

Granger Raphaël

Künzi Thierry

Perruchoud-Massy Marie-Françoise

Rey Jean-Pierre

Schegg Roland

Stoffel Berno

Tschopp Alexis

Wespi Hans