

Travail de Bachelor 2015

# Marketing Partenaire

## Etude, analyse et concepts pour améliorer la situation à Crans-Montana



Etudiant : Benoît Caloz

Professeur : Manu Broccard

Déposé, le 5 juillet 2015

## Résumé

Ce travail de Bachelor a pour objectif d'améliorer la collaboration entre tous les partenaires de l'offre touristique de Crans-Montana afin de développer une meilleure image et un positionnement plus performant de la destination. En vue de distinguer des solutions adéquates à la situation de Crans-Montana, une recherche de documents a été entreprise pour identifier différents modèles scientifiques. Lors de l'établissement de l'historique de la station, un accent tout particulier a été mis sur les différents conflits, ceci afin de comprendre l'origine des tensions encore présentes de nos jours. Les partenaires de Crans-Montana Tourisme & Congrès (CMTC) ont été interrogés dans le but de clarifier leur intention à bien vouloir collaborer et s'investir pour le bien de la destination. Messieurs Jean-Daniel Clivaz, Walter Loser et Hubert Bonvin ont accepté de faire part de leurs solides expériences du tourisme à Crans-Montana. Grâce à ces démarches, il a été possible de combiner tant une approche quantitative que qualitative. Les résultats sont concluants puisque une grande majorité, représentant 75% des partenaires interrogés, se disent prêts à s'investir pour la station (données de l'auteur).

A la fin de l'analyse, il en ressort que le modèle scientifique le plus adapté à la situation de Crans-Montana n'est autre que la communauté de partenaires. Cette solution prône le fait que ses membres gardent leur indépendance mais qu'ils collaborent activement pour des projets spécifiques. La première action qui peut être développée par cette communauté est la mise en place d'un leitmotiv. Celui-ci doit être orienté sur l'émotion et applicable pour toute la destination, ceci afin d'inclure les partenaires dans le positionnement de Crans-Montana et de séduire une plus grande clientèle grâce à l'aspect émotionnel.

Collaboration – coopération – marketing partenaire – communauté de partenaires - leitmotiv

## Avant-propos

Crans-Montana est une magnifique destination avec un sublime panorama sur toutes les Alpes valaisannes. De plus, on y trouve une très large palette d'activités tant en hiver avec un domaine skiable très moderne avec un nouvel Half Pipe et plusieurs parcours de ski de fond, qu'en été avec quatre parcours de golf dont le très célèbre 18 trous, Severiano Ballesteros. La culture et les festivals de musique ne sont d'ailleurs pas en reste. Pour ne citer que les principaux, il est possible de faire référence au majestueux centre d'art, la Fondation Pierre-Arnaud à Lens ainsi que le rendez-vous de tous les mélomanes : le Caprices Festival.

Ayant eu la chance de découvrir quelques destinations Suisses, Italiennes, Françaises et Autrichiennes de renoms telles que Davos, Lenzerheide, Laax, Zermatt, Lechs, Serfaus, Silvretta-Montafon, Pila, Courmayeur et Avoriaz, il faut admettre que Crans-Montana possède un énorme potentiel et que toutes ces destinations peuvent facilement être égalées.

L'idée de développer le « marketing partenaire » est née lors de la visite de la station de Laax dans le canton des Grisons. Il était surprenant de découvrir une réelle unité dans la station. Tous les partenaires partageaient la même stratégie. Cette expérience a fortement influencé l'orientation des recherches de cette étude. Il a ainsi été tenté de développer Crans-Montana dans le même sens. Cependant, la situation à Crans-Montana ne semblait pas si délicate. Ce travail avait pour ambition de développer des campagnes marketing communes dans toute la destination ou alors de se lancer dans la création d'un projet commun, mais la réalité a très vite rattrapé ces projets ambitieux. C'est pourquoi, il a fallu s'intéresser à la base des tensions en essayant de comprendre d'où venaient ces problèmes et ensuite essayer d'améliorer la collaboration entre les partenaires touristiques de Crans-Montana.

## Remerciements

Je souhaiterais remercier les personnes suivantes qui m'ont fortement aidé à rédiger ce travail de Bachelor

Messieurs Hubert Bonvin, Walter Loser et Jean-Daniel Clivaz, qui ont partagé leur solide expérience dans le tourisme de Crans-Montana.

Messieurs Manu Broccard et Alain Pillet pour avoir pris le temps de me cadrer lors des diverses difficultés rencontrées durant mes recherches.

Tous les partenaires touristiques de Crans-Montana qui ont accepté de répondre à mon questionnaire et qui m'ont permis d'obtenir des résultats précis et concluants.

Mes chers collègues de travail de CMTC qui se sont vus bombardés de questions durant ces quelques mois.

Toutes les personnes ayant consacré une partie de leur temps précieux pour la relecture de ce travail.

## Table des matières

Liste des figures.....	vii
Liste des tableaux.....	viii
Liste des abréviations.....	viii
Introduction.....	1
Les limites de l'étude.....	2
Chapitre 1 - Question de recherche & hypothèses.....	3
1.1. Hypothèse une.....	4
1.2. Hypothèse deux.....	4
1.3. Hypothèse trois.....	5
1.4. Hypothèse quatre.....	6
Chapitre 2 - Méthodologie.....	7
2.1 Problèmes rencontrés.....	10
Chapitre 3 - Revue littéraire.....	12
3.1. Secteur privé.....	12
3.1.1. Définition.....	12
3.2. La collaboration.....	13
3.2.1. Définition.....	13
3.2.2. Les défis de la collaboration.....	13
3.2.3. Marche à suivre pour une bonne collaboration.....	13
3.3. Les types de collaborations.....	14
3.3.1. Consortium.....	14
3.3.2. Alliance stratégique.....	14
3.3.3. Marketing collectif.....	15
3.3.4. Réseau d'entreprises.....	16
3.3.5. Communauté.....	17
3.4. Conseils pour améliorer la collaboration.....	18
Chapitre 4 - Historique des relations entre les acteurs touristiques à Crans-Montana.....	19
4.1. Les prémisses du tourisme.....	19
4.2. Des premières tensions.....	20
4.3. Un tourisme effréné.....	22

4.4. L'apogée du tourisme.....	22
4.5. Des premières collaborations.....	23
4.6. De réelles fusions .....	24
Chapitre 5 - Analyse de la volonté des partenaires à collaborer .....	26
5.1. Participants aux questionnaires quantitatifs.....	27
5.2. Entente entre CMTC et les acteurs touristiques .....	28
5.3. Entente entre les partenaires touristiques .....	30
5.4. L'image de Crans-Montana d'après ses partenaires.....	33
5.5. Collaboration marketing entre CMTC et les acteurs touristiques.....	36
5.6. Actions marketing communes entre les composantes de l'offre touristique.....	39
5.7. Actions concrètes visant à améliorer la cohésion des partenaires touristiques.....	41
Chapitre 6 - Analyse de cas pratiques .....	47
6.1. Leitmotiv de station: LAAX « Happy UP » .....	47
6.2. La coopération dans le val d'Aoste.....	49
6.3. Le modèle de Chamonix-Mont-Blanc.....	50
6.4. Réseau PROtourism Fribourg Région .....	51
6.5. Nendaz et l'information aux partenaires .....	53
Chapitre 7 - Actions entreprises jusqu'à ce jour par CMTC .....	54
Chapitre 8 - Proposition de solutions.....	56
8.1. Hypothèse choisie .....	56
8.2. Forme de collaboration choisie en fonction de l'hypothèse adoptée .....	58
8.3 Mise en place du type de collaboration .....	61
8.4. Actions concrètes proposées .....	64
8.4.1. Un thème annuel pour les partenaires .....	64
8.4.2. Création de groupes de travail .....	65
8.4.3. Leitmotiv.....	66
Conclusion .....	68
Résumé des résultats .....	68
Recommandations.....	69
Limites du travail et perspectives de recherches futures .....	70
Liste de références .....	71
Annexe I : Canevas pour les interviews qualitatives .....	75

Annexe II : Questionnaire quantitatif.....	77
Déclaration de l’auteur.....	84

## Liste des figures

Figure 1 Défis d'une coopération entre acteurs touristiques .....	13
Figure 2: Marche à suivre pour une bonne collaboration. ....	14
Figure 3: Collaboration .....	18
Figure 4: Hôtel du Parc .....	19
Figure 5: Cure à Crans-Montana en 1967 .....	21
Figure 6: Fusion des communes .....	25
Figure 7: Contact régulier avec CMTC .....	28
Figure 8: Qualité de l'information transmise aux partenaires .....	28
Figure 9: Qualité de la collaboration entre les domaines touristiques.....	30
Figure 10: Fréquence des tensions entre les domaines touristiques. ....	31
Figure 11: L'importance du passé dans la collaboration d'aujourd'hui.....	32
Figure 12: Approbation de l'image et du positionnement de Crans-Montana .....	34
Figure 13: Correspondance entre publics cibles recherchés par CMTC et les partenaires .....	36
Figure 14: Un seul positionnement pour toute la station.....	37
Figure 15: Volonté d'adapter son marketing .....	37
Figure 16: Volonté d'instaurer un leitmotiv pour toute la destination .....	39
Figure 17: Ambition de développer un marketing intégré .....	40
Figure 18: Volonté de s'investir pour la station .....	41
Figure 19: Création d'une communauté de partenaires.....	42
Figure 20: Disposition à participer à des futures actions concrètes .....	42
Figure 21: Motivation des partenaires à participer à des ateliers créatifs .....	43
Figure 22: Motivation des partenaires à participer à des activités récréatives.....	44
Figure 23: Motivation des partenaires à participer à des groupes de travail thématique .....	44
Figure 24: Volonté des partenaires à participer à des voyages d'étude .....	45
Figure 25: Volonté des partenaires concernant la création d'une communauté de partenaires .....	45
Figure 26: Campagne marketing de Laax .....	48
Figure 27: Le modèle de coopération de Chamonix Mont-Blanc .....	50
Figure 28: Pass ProTourism .....	51
Figure 29: Crans-Montana Communication.....	55



Figure 30 La communauté.....	60
Figure 31: "Intention nôtre".....	62
Figure 32: Leitmotiv « Happy UP ».....	66

## Liste des tableaux

Tableau 1: Mots-clés représentant Crans-Montana .....	33
Tableau 2: Analyse SWOT leitmotiv .....	48
Tableau 3: Analyse SWOT consortium touristique .....	49
Tableau 4: Analyse SWOT marketing en commun.....	51
Tableau 5: Analyse SWOT réseau d'entreprises .....	52
Tableau 6: Analyse SWOT séances partenaires et saisonniers .....	53

## Liste des abréviations

CM	Crans-Montana
CMTC	Crans-Montana Tourisme & Congrès
CMA	Remontées mécaniques de Crans-Montana-Aminona
CP	Communication personnelle
DINK	Double salaires sans enfant (Dual Incomes, No Kid)
OT	Office du tourisme
PME	Petite et moyenne entreprise
RM	Remontées-Mécaniques
SMC	Compagnie de Chemin de Fer et d'Autobus Sierre - Montana - Crans

## Introduction

Crans-Montana compte énormément de partenaires participant à son offre touristique. En effet, il y a plus de 700 partenaires collaborant avec Crans-Montana Tourisme & Congrès dont les hôteliers, les restaurateurs, les commerçants, les gérants d'agences immobilières et les organisateurs d'événements (CMTC, 2015). CMTC a pour défi de représenter et de défendre les intérêts du tourisme local et régional ainsi que d'assumer l'information, l'animation et la promotion des six communes. (CMTC, 2014, p. 1). Cependant, Crans-Montana se différencie de par la complexité de sa politique. En effet, six communes forment le Haut-Plateau. La dénomination « Crans-Montana » fait alors référence aux deux centres de la destination qui sont respectivement Crans et Montana mais ne représente pas une commune distincte. En plus des difficultés à collaborer avec tous les partenaires et de travailler avec six communes différentes, il ne faut pas oublier les problèmes économiques qui malmènent actuellement l'ensemble du tourisme : le Franc fort dû à la chute de la valeur de l'Euro ainsi que la crise économique en Russie. De plus, Crans-Montana fait face à certains défis d'ordre local comme la diminution du nombre de lits hôteliers, d'importants travaux entrepris aux artères principales de la station ainsi qu'un trafic routier dense formant même des bouchons en période de pointe. Sans forcément tirer la sonnette d'alarme, il faut tout de même admettre que cette période apporte de nombreux défis aux professionnels du tourisme et qu'une multitude de solutions d'amélioration peuvent être apportées.

Lors de mes débuts à CMTC, la relation entre les partenaires m'a rapidement interpellé. Cette réalité m'était complètement inconnue en tant que personne externe. En effet, je pensais qu'une destination comme Crans-Montana jouissait d'une bonne cohésion. Certainement, la naïveté du débutant m'a motivé à proposer des solutions d'amélioration. Il était difficile de me rendre compte que cette notion d'entente entre les partenaires pouvait autant freiner le développement touristique d'une région.

Ce travail porte sur l'une des problématiques citées précédemment, à savoir sur la relation entre les partenaires de l'offre touristique. Un système avec autant d'acteurs doit poser quelques difficultés concernant l'organisation et la collaboration. Il faut absolument constater que Crans-Montana ne connaît pas, en ce moment, la meilleure conjoncture de son histoire. Ce travail va donc tenter de rapprocher les partenaires et ainsi leur prouver qu'en collaborant, la situation peut être améliorée, surtout concernant le marketing. Actuellement, chaque partenaire possède sa propre stratégie marketing et ne partage pas forcément le point de vue de ses acolytes. L'objectif de cette étude est d'améliorer la collaboration afin que naturellement des effets positifs fleurissent au niveau du marketing.

Pour ce faire, ce travail de Bachelor débute par l'explication de la question de recherche ainsi que l'identification de quatre hypothèses. Celles-ci servent à couvrir tous les scénarios possibles concernant l'implication des partenaires à s'investir dans la collaboration. Puis, une revue littéraire a pour but de définir les caractéristiques des partenaires de l'offre touristique de Crans-Montana ainsi que d'identifier des modèles concernant la collaboration. Afin d'identifier le niveau d'implication des partenaires, un questionnaire de type quantitatif a été envoyé à tous les acteurs touristiques de Crans-Montana. Leurs réponses sont analysées dans la partie suivante. De plus, afin d'apporter plus de poids aux résultats, quatre personnalités du tourisme de Crans-Montana ont été interrogées. Après avoir traité ces questionnaires, il est possible de déterminer l'hypothèse qui correspond le mieux à la volonté des partenaires. Finalement, des actions concrètes et applicables sont proposées afin d'améliorer la situation concernant l'entente entre les acteurs du tourisme.

## **Les limites de l'étude**

Ce travail comporte plusieurs limites. Premièrement, une limite géographique peut être dessinée. Celle-ci englobe tout le Haut-Plateau et plus particulièrement la destination touristique de Crans-Montana. Les relations entre les partenaires de l'offre touristique de Crans-Montana ont été analysées. Ce travail ne s'est, par contre, pas intéressé aux relations entre destinations touristiques. Deuxièmement, il faut relever le fait que ce travail s'intéresse uniquement à l'aspect marketing. En effet, celui-ci n'aborde pas du tout le projet en cours de développement : Crans-Montana Communication. Projet sur lequel quelques entreprises ont déjà effectué plusieurs analyses et études.

## Chapitre 1 - Question de recherche & hypothèses

Ces quelques mois de stage chez Crans-Montana Tourisme et Congrès m'ont permis de constater que l'entente entre les partenaires touristiques n'était pas optimale. Il est surprenant de réaliser que les partenaires réagissent souvent de manière très négative aux décisions prises par CMTC. Après avoir discuté avec plusieurs partenaires touristiques, il faut avouer qu'ils ne semblaient pas très enthousiastes quant à la situation actuelle à Crans-Montana. C'est pourquoi il serait intéressant, aujourd'hui, de développer plus de cohésion dans la station pour améliorer l'image et le positionnement de Crans-Montana. Il semblerait que les partenaires ne comprennent pas exactement la stratégie marketing de CMTC. Il en ressort un grand manque de cohésion au sein de la station ainsi qu'un manque de clarté au niveau de l'image. Cependant, pour améliorer le positionnement et instaurer une véritable stratégie, il faut fédérer tous les partenaires et faire en sorte qu'ils partagent un même et unique avis. Hors, aujourd'hui, la situation est bien différente. En effet, de nombreuses tensions persistent et compliquent fortement le développement d'actions et de projets communs.

Ce travail de Bachelor tente de trouver les meilleures possibilités d'amener les partenaires à collaborer dans la même direction avec comme question de recherche : **Quelles solutions et actions seraient les plus adaptées pour faciliter la cohésion et les actions communes entre les acteurs de l'offre touristique de Crans-Montana ?** Ce sujet permet de s'adapter, voir même de dépasser la concurrence internationale grandissante, avec pour ligne directrice le but de gagner en visibilité. Cette étude amène des solutions favorables pour aider les acteurs touristiques à travailler ensemble avec une même stratégie pour arriver à un but commun.

Les hypothèses de ce travail concernent l'implication des partenaires à propos de l'amélioration de l'entente entre eux ainsi que de leur volonté à collaborer. Ces hypothèses tentent de couvrir toutes les situations possibles, allant de la collaboration totale jusqu'au scénario catastrophique d'un refus catégorique à toute forme de coopération.

### 1.1. Hypothèse une

***« Chaque partenaire tend à vouloir développer Crans-Montana en collaborant tous ensemble pour améliorer grandement l'entente et l'image de la station. »***

Une quasi-totalité des partenaires reconnaît la problématique d'un grand manque de cohésion et d'entente au sein de Crans-Montana. Ces derniers seraient prêts à s'impliquer pour améliorer la situation voir même à faire des sacrifices concernant leur pouvoir décisionnel. Si ce cas devait apparaître, il faudrait alors envisager de créer une réelle entité rassemblant tous les partenaires adhérents ainsi que CMTC. Cette entité pourrait même avoir une structure juridique et posséder son propre capital. Son but serait, premièrement, de mettre tous les participants autour d'une table et de se concentrer sur l'avenir. Les tensions et problèmes familiaux seraient laissés à l'abandon afin de repartir sur une base nouvelle et neutre. Deuxièmement, une telle coopération pourrait se pencher bien plus en détail sur une nouvelle stratégie marketing pour toute la destination. Finalement, les acteurs pourraient réaliser des tâches communes avec un même objectif. Il serait, par exemple, possible de créer un slogan commun repris par tous les membres de ce regroupement. Une ligne graphique ainsi que des valeurs communes pourraient également être partagées.

### 1.2. Hypothèse deux

***« Une majorité des partenaires se positionne positivement quant aux actions communes, mais ils veulent garder leur stratégie et leur pouvoir décisionnel. »***

Dans cette deuxième hypothèse, il faut savoir qu'une majorité des partenaires aurait répondu positivement aux questions concernant les actions communes. Cependant, leur motivation et investissement personnel ne sembleraient pas être assez importants dans le but de pouvoir développer une structure telle que celle proposée dans l'hypothèse première. Ainsi, il est nécessaire de garder en tête que les partenaires auraient conscience

du problème d'entente et de cohésion mais qu'ils ne voudraient certainement pas sacrifier leur pouvoir décisionnel et investir une part de leur budget. Selon ces éléments, il serait possible de proposer la création d'un réseau ou d'une communauté. Ces deux sortes de collaboration se ressemblent dans le sens où elles proposent, toutes deux, la possibilité de se lancer dans la réalisation de projets communs sans pour autant perdre en autonomie et investir des parts importantes. De plus, ces modèles de collaboration n'exigent aucune structure juridique spécifique. Les acteurs touristiques posséderaient, grâce à l'un de ces modèles, la possibilité de créer des projets avec d'autres acteurs de la station et leur permettant de disposer d'une personne de contact auprès de CMTC. Le but de ce type de collaboration est simple : améliorer l'entente entre les partenaires ainsi que de développer des actions communes dans la station.

### 1.3. Hypothèse trois

***« Les partenaires semblent peu concernés par cette démarche. Cependant des actions concrètes et simples peuvent les intéresser ».***

Dans cette troisième hypothèse, les partenaires ne se sentiraient pas concernés par l'idée de développer une meilleure cohésion entre chacun. Selon eux, la stratégie marketing ferait partie des décisions propres à chaque partenaire. De plus, ils n'auraient pas forcément le temps ni les moyens de s'investir dans quelconques projets. Dans ce cas, il faudrait essayer de rendre les partenaires conscients des avantages d'une meilleure collaboration tout en développant des actions simples à mettre en place et peu coûteuses. Des réunions pourraient, par exemple, être organisées afin d'informer les partenaires de toutes les nouveautés et décisions prises par CMTC. De plus, des commissions spécifiques à chaque activité pourraient être instaurées afin d'intégrer les partenaires au développement touristique de Crans-Montana. Ces démarches permettraient aux partenaires de poursuivre leurs activités en toute indépendance avec la possibilité, pour certains, de mieux comprendre la stratégie de CMTC tout en apportant leurs expériences sur des projets.

#### 1.4. Hypothèse quatre

**« Les partenaires font opposition à toute forme de collaboration. Ils veulent perpétuer leurs activités et garder la relation distante avec les autres partenaires et CMTC. »**

Il faut avouer que cette dernière hypothèse pourrait être envisageable. En effet, les partenaires pourraient montrer une grande fierté et accuser CMTC pour la mauvaise gestion des stratégies touristiques. Dans une telle situation, il serait inutile de proposer des activités ou des actions communes. Les résultats devraient plutôt s'orienter vers des solutions simples et efficaces afin de maintenir la situation actuelle. De plus, des solutions quant à la résolution de potentiels conflits pourraient être détaillées. Par exemple, une marche à suivre pour atténuer des tensions passagères ou antédiluviennes entre des acteurs touristiques serait une solution envisageable pour cette hypothèse. Cette étude pourrait, dès lors, servir de moyen de conviction afin de démontrer aux partenaires l'utilité de collaborer. Pour ce faire une analyse des meilleurs cas pourrait s'avérer utile.

## Chapitre 2 - Méthodologie

Ce travail de Bachelor s'appuie sur une approche empirique par plusieurs domaines de recherche. Premièrement, une revue littéraire sert à définir, de manière scientifique, les spécificités des partenaires de CMTC. En outre, cette partie s'intéresse à la collaboration dans le tourisme avec une définition ainsi que plusieurs modèles applicables afin d'amener les partenaires à travailler dans la même direction. Ensuite, un historique du développement de la destination de Crans-Montana est effectué afin de comprendre la complexité de la situation d'aujourd'hui. La troisième partie a pour objectif de comprendre comment des personnes, anciennement ou encore impliquées dans le développement de la station, perçoivent le problème de collaboration entre les partenaires. Dans un quatrième temps, un descriptif détaillé concernant la prise de contact avec tous les partenaires est réalisé. Après ces différentes étapes, les approches auprès des partenaires, en matière d'amélioration de la situation actuelle ainsi que de la communication des résultats de ce travail sont détaillées.

Afin de prendre connaissance des observations des scientifiques à propos du « marketing partenaire », il est nécessaire de se tourner vers des ouvrages et des documents informatiques d'analyse et de gestion. Grâce à cette démarche, il devient alors possible de comprendre concrètement les caractéristiques des partenaires travaillant en collaboration avec CMTC. D'autre part, ces ouvrages permettent de définir la « collaboration » et de trouver plusieurs modèles applicables à la destination touristique de Crans-Montana. La collaboration prend le rôle principal dans ce travail de Bachelor car elle est l'essence même de l'entente et de la création de projets communs. Ces modèles ont pour but de rassembler les partenaires touristiques afin d'améliorer la cohésion et si possible l'image de toute la destination.

Comme expliqué précédemment, un historique de la destination est réalisé pour comprendre l'origine de l'individualisation des partenaires et pour se familiariser avec les différences de mentalités des acteurs touristiques de Crans-Montana. Cette démarche est inspirée de plusieurs ouvrages traitant de l'histoire de Crans-Montana dont celui écrit par Monsieur Christophe Clivaz en partie dédié au développement de cette station alpine, *Tourisme et environnement dans l'arc-alpin: L'exemple de Crans-Montana-Aminona* (Clivaz, 1995). Il est également intéressant de se concentrer sur le livre, commandé par CMTC pour



le 100<sup>ème</sup> anniversaire de la station de Crans-Montana, *Un Autre Regard* de Pascal Thurre (Thurre, 1992). Ces différents ouvrages permettent ainsi de synthétiser le développement de Crans-Montana en débutant par l'introduction du tourisme avec comme grand conflit la cohabitation entre personnes souffrant de maladies et touristes, pour finalement déboucher sur l'apogée du développement touristique.

Par ailleurs, une analyse qualitative est effectuée sous forme d'entretiens auprès de plusieurs personnalités maîtrisant parfaitement le développement touristique du Haut-Plateau : Messieurs Walter Loser, Jean-Daniel Clivaz et Hubert Bonvin. Walter Loser, très connu à Crans-Montana, s'est investi pendant de nombreuses années pour le développement touristique de Crans-Montana. Il occupait notamment le poste de Directeur de CMTC durant non moins de 18 années. Walter Loser connaît donc très bien le Haut-Plateau et tous ses acteurs touristiques. Jean-Daniel Clivaz gère plusieurs établissements hôteliers, des restaurants, un bar ainsi qu'un commerce en station. De plus, il occupe depuis avril 2014 la fonction de Président du Comité de CMTC. Finalement, Hubert Bonvin, témoigne de son expérience puisqu'il était Président du Comité de CMTC jusqu'en 2014. Grâce aux témoignages de ces personnes, il est possible de comprendre les conflits familiaux ainsi que toutes les autres tensions ayant eu lieu auparavant. Un canevas d'interview est spécialement créé pour eux afin de leur poser les mêmes questions et de pouvoir récolter toutes les informations nécessaires.

L'analyse quantitative s'intéresse aux motivations des partenaires à vouloir améliorer la situation. Pour ce faire, un questionnaire a été réalisé et envoyé à tous les partenaires touristiques du Haut-Plateau. Ce formulaire comporte trois parties. La première concerne l'entente et les relations avec CMTC. Ensuite, quelques questions concernant la qualité du marketing et de la cohérence des décisions prises par CMTC sont posées. Finalement, le sondage aborde le sujet des actions communes. Cette partie est prépondérante car elle contient des questions sur les modèles ou sur les actions précises à mettre en place. Ce questionnaire permet d'une part de connaître l'image de CMTC auprès de ses partenaires, d'autre part de savoir s'ils voudraient collaborer pour développer une meilleure cohésion et voire même à franchir le pas pour s'adapter sur une stratégie marketing identique afin de gagner en notoriété. Les réponses aux questionnaires sont analysées et décrites sous forme de graphiques afin de comprendre les raisons du manque de cohésion entre les acteurs

touristiques ainsi qu'entre CMTC et ses partenaires. Des graphes et tableaux permettent d'illustrer au mieux ces résultats. Il faut également savoir que ce questionnaire a particulièrement préoccupé le nouveau Directeur de CMTC, Monsieur Bruno Huggler. En effet, le sujet étant des plus délicats, une mauvaise tournure de phrase pouvait envenimer la situation et créer de réelles tensions.

En fonction de l'analyse des réponses du questionnaire, un ou plusieurs modèles peuvent être proposés. D'autre part, il est possible qu'aucun modèle préalablement envisagé ne corresponde aux résultats obtenus. Dans ce cas de figure, un catalogue d'actions concrètes et facilement réalisables pourrait être proposé. Cette partie est le fruit de toutes les recherches et analyses. Elle se veut pratique et claire afin que chaque partenaire puisse la comprendre et la mettre en place sans difficulté.

Afin de comprendre l'orientation de ces recherches, il est primordial de savoir que l'entreprise SuisseCo a été mandatée par CMTC afin de créer une nouvelle entité : Crans-Montana Communication. Celle-ci n'ayant pas un lien direct avec la thématique de ce travail, il faut avouer que la démarche et les recherches, elles, étaient similaires à celles planifiées pour ce travail. Pour éviter de réaliser des doublons, en ce qui concerne les recherches d'entente entre partenaires, ce travail a été mis en attente jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée. L'idée d'interviewer les partenaires clés de la station a été abandonnée vu que SuisseCO avait déjà développé cet aspect lors de workshops. Heureusement, le contact a rapidement été pris avec Monsieur Alain Pillet, Associé-Gérant de SuisseCO, et une conversation par Skype a permis de rassurer toutes les parties prenantes. En effet, les domaines de recherches semblaient être semblables sauf que SuisseCo se concentrait uniquement sur l'aspect de la « communication interne ». Pour ce faire, cette entreprise a dû rassembler les partenaires clés afin de comprendre l'origine des tensions entre eux-ci. Puisqu'il n'était pas possible de contacter une deuxième fois les partenaires clés, les recherches se sont orientées plutôt au niveau de l'amélioration de la cohésion à des fins marketings. Ce travail a alors dû se réorienter afin d'apporter une complémentarité aux démarches déjà entreprises par SuisseCo.

## 2.1 Problèmes rencontrés

Le fait d'avoir une entreprise travaillant sur un sujet assimilable à ce thème de travail de Bachelor et employant des techniques d'analyses similaires n'était pas simple à gérer. En effet, des modifications ont dû être apportées créant ainsi quelques émois concernant la remise de ce travail dans les délais. Cependant, il faut avouer que le fait de rencontrer une entreprise traitant d'un sujet similaire prouve largement que la problématique était bien choisie et que des améliorations peuvent bel et bien être apportées au sein de la destination.

Le sujet étant très délicat, la direction de CMTC surveillait ces recherches avec précaution. Chaque étape a dû être validée. Cette notion a évidemment apporté une perte de temps supplémentaire concernant la réalisation de ce travail de Bachelor mais, apporta également une expertise complémentaire afin de garantir une logique dans les recherches et avancements. De plus, il faut savoir que cette étude a été mandatée par l'ancienne direction de CMTC. En effet, c'est seulement depuis le mois de mars 2015 que Monsieur Bruno Huggler a rejoint l'équipe de CMTC au poste de Directeur. Après l'avoir informé de l'évolution des recherches, Monsieur Bruno Huggler ne semblait pas partager l'avis de son prédécesseur. Il paraissait ne pas comprendre l'intérêt d'un tel travail. Ce n'était pas évident de savoir que la direction désapprouvait ces recherches. De plus, selon la méthodologie un questionnaire devait être envoyé à tous les partenaires de CMTC afin de comprendre et d'analyser leur motivation à collaborer. Monsieur Bruno Huggler n'a malheureusement pas autorisé l'envoi de ce questionnaire. Selon lui, le sujet avait déjà été étudié par l'entreprise SuisseCo et les partenaires auraient été confus de recevoir une deuxième étude concernant le même sujet. Pourtant, il est intéressant de prendre conscience que ce questionnaire a été validé et jugé pertinent par Monsieur Alain Pillet, Associé-Gérant de l'entreprise SuisseCo, mandatée par CMTC.

Suite à la décision de la direction, il faut admettre que tout espoir et motivation avaient disparu pendant un certain temps. En effet, la méthodologie a dû être complètement repensée mais surtout il a fallu accepter le fait que Monsieur Bruno Huggler ne semblait pas soutenir les démarches de cette étude. Ne voulant rien abandonner, la méthodologie a été adaptée afin de contacter le plus de partenaires possibles. Monsieur Bruno Huggler a été

contacté afin de lui demander l'autorisation de transmettre les questionnaires aux partenaires de CMTC, à titre privé sans aucune allusion à l'entreprise mandante. Finalement, cette demande a été acceptée et le questionnaire a été transmis à tous les partenaires mais depuis une boîte E-mail privée.

Etonnamment, le sujet « marketing partenaire » et ses équivalents n'ont que très peu été étudiés dans le passé. Quelques ouvrages ou exemples ont été trouvés sur le sujet. Il faut avouer que la plupart des documents scientifiques concernaient la collaboration et la coopération dans le domaine du tourisme. Des solutions concernant des changements de structures et même des créations de nouvelles entités ont largement été proposées. Cependant, il n'y avait que peu de solutions précises et applicables, tels que des types de réunions ou alors certains projets à développer en commun dans une destination.

Une autre limite de cette étude se trouve dans le fait, qu'à la fin du mois d'avril, beaucoup d'établissements ferment leurs portes pour l'entre-saison. Il est fort à parier que certains partenaires n'ont pas pu répondre au questionnaire. Il serait préférable pour une étude comme celle-ci de pouvoir compter sur la grande majorité des partenaires touristiques. A cause des défis cités précédemment, l'envoi du questionnaire, originellement fixé au 9 avril, a été reporté au 1<sup>er</sup> mai.

## Chapitre 3 - Revue littéraire

La revue littéraire a pour but de faire une synthèse des études et ouvrages scientifiques traitant du sujet du « marketing partenaire ». Grâce à ce chapitre, il est possible de comprendre les enjeux de la collaboration ainsi que les modèles scientifiques existants. La revue littéraire se divise en trois parties. La première partie s'intéresse au secteur privé qui constitue l'offre des partenaires touristiques d'une destination avec comme but de répondre à la question : Quels sont ses missions et ses particularités ? Puis, une approche est dirigée dans le sens de la collaboration avec des définitions et des typicités. Finalement, des conseils pour améliorer la collaboration sont proposés.

### 3.1. Secteur privé

#### 3.1.1. Définition

*« On appelle "secteur privé", le domaine d'activité constitué des entreprises, associations ou organisations qui ne dépendent pas directement de l'Etat, de son administration et/ou des collectivités territoriales et où les fonds publics ne sont pas ou peu investis » (Toupie.org, 2015).*

*« La station devient un ensemble d'acteurs localisés au sein d'un espace géographique défini » (Bocquet, 2008).* Dans le tourisme, les destinations se composent d'une multitude d'acteurs du secteur privé. Le secteur privé a pour mission, premièrement, d'offrir aux touristes une gamme de produits et de services de qualité constante. Deuxièmement, le secteur privé doit également s'occuper du marketing et de la promotion de son entreprise. La troisième mission consiste en la création de nouveaux produits ainsi que de participer aux plans stratégiques futurs de la destination (OCDE, 2013, p. 52). Il faut relever que des entreprises privées de secteurs différents puissent rencontrer certaines divergences. Certains privilégient la quantité, par exemple avec les remontées mécaniques qui veulent attirer le plus de monde possible sur leur domaine skiable. D'autres, disposant, d'une capacité maximale, comme les hôtels, se concentrent plutôt sur le chiffre d'affaires. Il peut donc avoir une situation conflictuelle concernant les objectifs (OCDE, 2013, p. 53). Finalement, il faut expliquer le fait que les partenaires du secteur privé se concentrent sur le profit de leur entreprise. Il est donc difficile de les encourager à s'engager dans un projet

commun où tous les acteurs ont à y gagner mais où chacun doit également faire des compromis (OCDE, 2013, pp. 52-54).

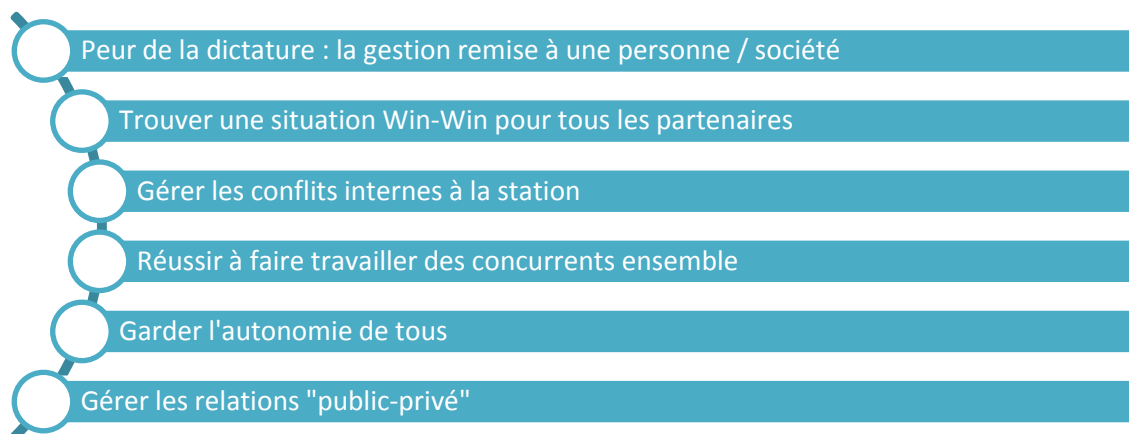
## 3.2. La collaboration

### 3.2.1. Définition

Ce terme fait référence à « *l'action de collaborer, de participer à une œuvre avec d'autres* » (Larousse, 2015). « *Néanmoins, il est difficile de trancher sur une définition unique de la collaboration. À savoir si c'est un processus (Gray, 1989), une relation mutuelle (Winer et Ray, 1994), l'implication d'une équipe (Peterson et Andersen, 2001) ou un appui mutuel (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002)* » (cités dans Rajaobelina, 2007, p 4). D'autre part, il est important de retenir que la collaboration comprend au minimum une relation entre deux entités et qu'elle doit être ainsi le résultat de la volonté d'atteindre un objectif commun.

### 3.2.2. Les défis de la collaboration

Figure 1 Défis d'une coopération entre acteurs touristiques



Source : Figure de l'auteur provenant de Keller P, Tourism Symposium (2000), p. 41-42

### 3.2.3. Marche à suivre pour une bonne collaboration

Pour créer des collaborations entre plusieurs acteurs, il faut respecter un certain nombre d'étapes. Tout d'abord, les problèmes à traiter doivent être identifiés. Il faut donc, en premier lieu, définir les objectifs communs qui ne peuvent pas être réalisés sans collaborer. Puis, les orientations à suivre peuvent être décelées. La collaboration demande une participation de tous les différents acteurs montrant un intérêt lié à la collaboration. Il est

nécessaire de nommer un responsable capable de rassembler toutes les parties prenantes. Une attention particulière doit être portée sur le fait que la coopération entraîne un partage des pouvoirs de prise de décisions. Finalement, les différents membres se mettent d'accord sur une solution convenant à tous (OCDE, 2013, pp. 44-45).

Figure 2: Marche à suivre pour une bonne collaboration.



Source : Figure de l'auteur provenant de OCDE, Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2012 (2013) p.45

### 3.3. Les types de collaborations

#### 3.3.1. Consortium

« Un consortium est une entente entre plusieurs personnes, associations ou entreprises en vue d'une coopération pour l'exécution d'une ou plusieurs opérations économiques, financières, scientifiques ou culturelles. Sa durée est celle de l'activité pour laquelle ses fondateurs l'ont prévu » (Braudo, Dictionnaire du droit privé, 2015). Ce type de collaboration possède une connotation très formelle puisqu'un mélange des ressources doit être effectué (Rajaobelina, 2007, p. 11). De plus, en Suisse, les consortiums sont constitués sous forme d'une société simple, au sens des articles 530ss du Code des Obligations (État du Valais, 2010). Bien que la société simple se veuille très facile et constituée par un banal contrat entre deux personnes, celle-ci amène un cadre légal et une structure officielle (Confédération Suisse, 2015).

#### 3.3.2. Alliance stratégique

« Une alliance stratégique est une coopération entre des entreprises concurrentes ou complémentaires autour d'un projet ou une activité spécifique pour laquelle elles mettent en commun des moyens et des ressources (technologiques et/ou commerciales) en vue d'optimiser les opportunités de développement pour chaque entité. Contrairement à la fusion-acquisition, chaque entreprise peut conserver son indépendance juridique et

*financière*» (Capessor, 2015). Ces alliances se veulent stratégiques car elles sont primordiales pour une stratégie commerciale ainsi que pour le « marketing partenaire » (Rajaobelina, 2007, p. 11). Afin de pallier aux différents défis que doit relever la création d'une coopération entre les acteurs du tourisme, l'alliance stratégique pourrait être la meilleure des solutions pour des petits projets. En effet, celle-ci se caractérise par un regroupement d'acteurs qui désire agrandir son chiffre d'affaires. Les membres gardent leur totale indépendance et collaborent sur une période définie. Son but est d'atteindre des objectifs convenus afin d'établir une position stratégique prometteuse. Souvent les alliances visent une fusion des acteurs à long terme (Tourism Symposium, 2000, p. 54). Les alliances stratégiques sont créées dans le but d'attribuer plus de moyens financiers pour un projet, afin d'améliorer le positionnement stratégique ainsi que pour toucher une plus grande cible potentielle. (Levasseur, 2011).

### 3.3.3. Marketing collectif

« *Entreprises s'entendent pour faire conjointement la promotion de leurs produits ou services* » (Rajaobelina, 2007, p. 11). Selon Michel Ferla, pour lier des partenaires entre eux, la solution peut se trouver dans l'élaboration de thème marketing (cité dans Tourism Symposium, 2000, p. 21-23). Il s'agit en fait de fusionner les départements marketing d'entreprises différentes et de travailler ensemble afin d'apporter une communication bien plus puissante. La collaboration au niveau du marketing compte quelques avantages tels que le partage et la réduction des coûts liés au marketing, une meilleure compétitivité des actions ainsi que le partage du savoir-faire (Barry, 2012). Il faut également relever certains inconvénients liés à ce type de collaboration. Premièrement, chaque acteur possède son propre public cible et voudrait mettre ses besoins en avant. Il faut donc trouver un compromis entre tous les membres. Deuxièmement, certains acteurs du tourisme ont mis en place des stratégies qu'ils jugent confidentielles. Ils ne voudraient certainement pas les partager avec des concurrents directs. Troisièmement, la notion de budget marketing est prépondérante. En effet, tous les acteurs possèdent un budget marketing différent. Il serait donc difficile de trouver un équilibre au niveau des coûts marketing communs (Barry, 2012).



### 3.3.4. Réseau d'entreprises

« *Ce sont des réseaux professionnels qui ont pour vocation de permettre à leurs adhérents de réaliser des objectifs dans l'intérêt commun de tous et qu'il serait difficile, voire impossible, de réaliser par des actions individuelles et séparées. Des entreprises indépendantes qui tendent à réaliser un objectif commun, préalablement choisi* » (Petite-entreprise.net, 2015). Le réseau d'entreprises peut être vu comme une alliance entre plusieurs organisations dans lesquelles les membres collaborent afin de développer des objectifs communs (KPMG Canada, 2002, p. 2). Un réseau d'entreprises d'une destination rassemble des acteurs du tourisme qui entretiennent des relations stables et qui sont interdépendants. « *Ces acteurs, mus par des motivations politiques identiques, mutualisent leurs ressources pour atteindre des buts communs, conscients que la coopération est le meilleur moyen d'y parvenir* » (Borzel, 1998, p. 254). Le réseau d'entreprises d'une destination est également défini comme étant « *un regroupement de destinations ou de partenaires autour d'un concept marketing « produit-destination » commun* » (Agence Française de l'Ingénierie Touristique , 2003, p. 5).

Trois approches de création de réseau ont été identifiées selon Beaumont & Dredge (2010 p. 11) :

- Une structure en réseau dirigée par les pouvoirs publics ;
- Une structure en réseau dirigée par ses membres de manière collective ;
- Une structure en réseau dirigée par un organisme de tourisme. Ce modèle de structure est relativement fréquent aux États-Unis avec pour exemple la station de ski Aspen ou alors au Canada avec Whistler (Beaumont & Dredge, 2010, p. 11).

Ce genre de partenariat s'avère délicat lorsqu'une destination possède une quantité élevée de PME ainsi qu'une zone géographique étendue (OCDE, 2013, p. 50). Il faut faire attention à quelques points lors de la création d'un réseau. Premièrement, il faut adopter dès le départ les méthodes adéquates soit une démarche de marketing stratégique, des règles de gestion rigoureuses et une recherche de l'équilibre économique entre tous les membres. Il faut également se préoccuper des problèmes d'entente entre les membres. C'est pourquoi, il est vraiment utile de soigner la communication interne (Agence Française de l'Ingénierie Touristique , 2003, pp. 58-61).

### 3.3.5. Communauté

«Au sens général, une communauté désigne un groupe social constitué de personnes partageant les mêmes caractéristiques, le même mode de vie, la même culture, la même langue, les mêmes intérêts... Elles interagissent entre elles et ont en outre un sentiment commun d'appartenance à ce groupe» (Toupie.org, 2015). La création d'une communauté permet la possibilité de partager des connaissances entre les membres et de se fixer des objectifs communs. « Dans leurs travaux, Vujovic et Ulhoi déclarent que contrairement aux autres types de collaboration, la communauté se différencie par une répartition des tâches en modules » (cité dans Stevens, 2009, p. 234). Cette division du travail permet de simplifier les tâches et de les déléguer à un ou plusieurs collaborateurs. Les différents modules doivent, bien entendu, communiquer ensemble afin de garantir la cohérence de l'ensemble. Pour qu'une communauté soit efficace, il faut respecter trois critères prépondérants. Premièrement, le groupe doit avoir une influence sur ses membres. En d'autres termes, le groupe doit pouvoir faire pression pour que les membres s'adaptent et respectent les valeurs de la communauté. Deuxièmement, les membres doivent pouvoir influencer la communauté et montrer un sentiment d'appartenance à celle-ci. Finalement, pour maintenir une relation stable, la communauté nécessite un modérateur. Celui-ci doit posséder une solide expérience, une bonne image et si nécessaire le courage d'exclure des membres. Le modérateur doit également transmettre les normes et orienter les membres de la communauté (Stevens, 2009, pp. 230-244).

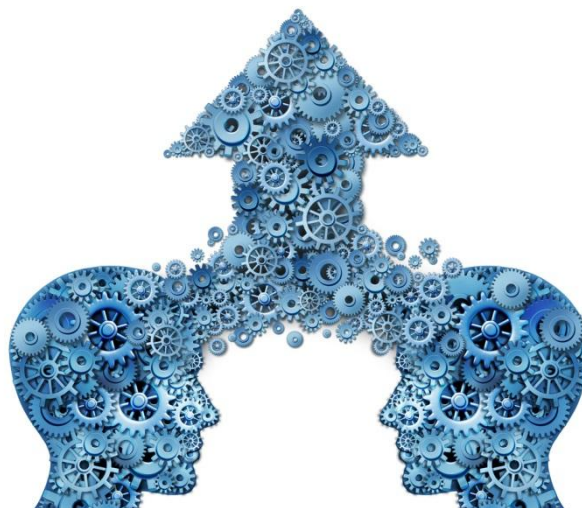
Afin de produire des actions communes, la communauté nécessite également que les membres possèdent la notion d'« intention nôtre ». Cette notion demande quatre critères. Le premier de ces critères veut qu'au moins deux individus travaillent ensemble au nom d'une communauté. Le deuxième critère impose que chacun doit apporter sa propre contribution pour la communauté. Le critère suivant se trouve dans le fait que tous les membres doivent être convaincus par la capacité des autres membres à effectuer leurs tâches. Le dernier critère demande que les membres fassent preuve de motivation et de conviction (Stevens, 2009, pp. 238-240).

### 3.4. Conseils pour améliorer la collaboration

Comme une destination possède une grande diversité d'entreprises indépendantes, dont les objectifs sont souvent divergents, il est nécessaire de posséder des objectifs clairs ainsi qu'un soutien politique adapté. La création de coopérations amène une meilleure gestion de la destination en évitant des doublons dans le marketing comme par exemple qu'il y ait deux encarts publicitaires dans un même journal. L'office du tourisme peut alors prendre un rôle d'encadrement et de coordination. De plus, la création d'une coopération peut amener un poids supplémentaire dans la structure afin d'avoir une place plus importante sur le marché. Le but visé est d'être plus performant au niveau du marketing tout en améliorant la qualité des prestations touristiques de la destination (OCDE, 2013, p. 47).

Il faut également planifier des séminaires ainsi que des ateliers afin que tous les membres comprennent et approuvent les différentes stratégies. Les séminaires entre les dirigeants des entreprises privées d'une destination sont aussi un moyen de transmettre des connaissances et de créer plus de cohésion dans la station. Les séminaires peuvent créer un cadre de discussion et ainsi donner lieu à des débats constructifs. Même au niveau national, de plus en plus de séminaires sont organisés en invitant des représentants du domaine privé à donner leur avis concernant le futur du tourisme (OCDE, 2013, p. 55).

Figure 3: Collaboration



Source : Wagers (2013)

## Chapitre 4 - Historique des relations entre les acteurs touristiques à Crans-Montana

Pour comprendre la source des premières tensions, il est primordial d'analyser l'histoire des relations entre les acteurs touristiques de Crans-Montana. En effet, cet historique fait ressortir des querelles qui ont pour certaines encore un impact important aujourd'hui. Cet historique débute directement par les prémises du tourisme, suivi des premières tensions rencontrées. Suite à cela, un accent est porté sur l'explosion du développement touristique de la région. Finalement, les collaborations et les projets de réelles fusions sont présentés.

### 4.1. Les prémises du tourisme

« En 1892 fut inauguré le premier établissement hôtelier du Haut-Plateau, l'hôtel du Parc. Les touristes ne pouvaient y accéder qu'à pied ou à dos de mulet, ce qui n'empêcha pas le nouvel établissement de jouir très tôt d'une grande renommée » (Clivaz, 1995, p. 25). Cet hôtel appartenait au fondateur de la destination touristique: Monsieur Louis Antille. À cette époque, l'hôtel du Parc se concentrait sur une clientèle souffrant de maladie en été et sur les sportifs en hivers.

Figure 4: Hôtel du Parc



Source : Julien (1913)

En 1900, le premier sanatorium a été créé à Montana par le Dr Stephani avec l'aide de plusieurs financiers genevois. Celui-ci a également fait construire la première route carrossable reliant Sierre à Montana (Doriot Galofaro, 2005, p. 3). Les activités du Dr Stephani n'étaient pas très appréciées car, en plus d'être Genevois, celui-ci était protestant. Les premières tensions ont vu le jour entre clients de l'hôtel et les patients du sanatorium car la proximité des malades dérangeait les touristes. On pouvait lire des annonces

témoignant de ce conflit sur les établissements hôteliers comme « *On n'accepte pas les malades* » (Thurre, 1992, p. 34). Il y avait donc déjà à cette époque deux publics cibles complètement différents, ce qui peut être perçu comme étant l'origine du problème d'image à Crans-Montana. Toutefois, le tourisme allait bon train et de plus en plus de clients s'y rendaient. Le premier bureau de renseignement a été construit en 1905. Celui-ci organisait des manifestations sportives, de loisirs et culturelles (Thurre, 1992, p. 51). « *En 1908, Sir Henry Lunn inaugura le parcours 18 trous « le plus haut du monde », ou « the most beautiful alpine golf » dans la langue de Shakespeare...et de Henry Lunn* » (Crans-Montana Tourisme et Congrès, 2015). En 1911, le funiculaire entre Sierre et Montana a été inauguré. Celui-ci a fortement influencé le développement de la région (Thurre, 1992, p. 72). Dès lors, une multitude de chalets ont commencé à se construire. Les commerces et restaurants ont également suivi la tendance.

#### 4.2. Des premières tensions

La première guerre mondiale a engendré l'arrêt soudain du développement touristique sur le Haut-Plateau. Pourtant, celle-ci a, par surprise, amené de nouveaux clients pour le tourisme de cure : les réfugiés et blessés de la guerre (Thurre, 1992, p. 50). Mais à la suite de la guerre, l'attrait pour le tourisme de montagne a directement repris. Montana était dès lors reconnu comme destination de cure (Clivaz, 1995, p. 66). De l'autre côté de la station, Crans commençait à se développer avec un public cible plutôt sportif. Puis, la crise des années 30 a, une nouvelle fois, freiné la croissance de cette région. En 1928, les tensions entre Crans et Montana étaient si pénibles, en raison de la différence de publics cibles entre les deux centres, que la société de développement de Montana, créée par Monsieur Louis Antille, a éclaté. En effet, les quelques hôteliers de Crans ont décidé de la quitter et de fonder la société de développement de Crans (Doriot Galofaro, 2005, pp. 5-6). Suite à cette séparation, l'office du tourisme de Crans a été fondé. C'est également à cette période que l'histoire des grandes familles est née. Il est possible de citer quelques noms de famille tels que les Bonvin, les Rey, les Barras, les Mudry, les Bagnoud, les Romaillet etc. Ces familles ont pris le relais concernant le développement de la station. Montana grandissait de manière impressionnante et débordait sur la commune de Randogne. C'est à ce moment qu'on a instauré le terme de « Montana-Station » qui a créé des conflits car les habitants de Randogne se sont vus enlever leur propre identité (Clivaz, 1995, p. 68). Certains hôteliers qui

avaient résisté à la crise économique de Wall Street ont dû faire face à un nouveau défi : la seconde guerre mondiale.

Figure 5: Cure à Crans-Montana en 1967



Source : Rts (1967)

Le développement touristique de Crans et de Montana a créé de multiples tensions. Pascal Thurre décrit ces tensions avec la métaphore suivante : « *D'un côté la tisane et de l'autre le whisky* » (Thurre, 1992, p. 44). La commune de Chermignon a refusé la construction de sanatorium sur son territoire car elle ne voulait pas être identifiée comme étant une station de tuberculeux. D'autre part, la différence de mentalité entre les habitants des hameaux et les nouveaux habitants des stations créait de réelles divergences d'intérêts. Il faut également savoir que le partage de la station de Montana entre la commune de Montana et de Randogne engendrait une forte compétition déviant sur des jalousies puis sur des conflits. Un conseil intercommunal a été mis en place afin de régler les problèmes de Montana-Station (Clivaz, 1995, p. 68). La société de développement de Montana a décidé, en 1938, de se nommer « la société de développement de Montana-Vermala-Crans ». Celle de Crans n'était pas du tout d'accord et a changé de nom à son tour. C'est à ce moment-là que l'appellation « Crans-sur-Sierre » a vu le jour afin d'apporter plus de poids à la dénomination de la société de développement. Il est encore possible de trouver cette appellation aujourd'hui notamment avec le golf de Crans-sur-Sierre. La situation était si conflictuelle que Crans-sur-Sierre voulait interdire l'accès sur son territoire à toute personne tuberculeuse. Dans les années 1940, les taxes de séjours étaient plus importantes pour les hôtels de cure que celles imputées aux « sportifs ». Heureusement, ce conflit a cessé par la découverte de médicaments contre la tuberculose. C'est ainsi que Montana a perdu sa connotation de « station de cure » (Doriot Galofaro, 2005, p. 7).

### 4.3. Un tourisme effréné

Le fait de passer d'un système autarcique à une station touristique a engendré des changements considérables pour la population locale. Les paysans ne voulaient pas céder leurs terres pour la construction de résidences touristiques. Les années 50 étaient marquées par un développement effréné sans aucune planification globale. Des hôtels, restaurants, entreprises de services ont été construits. Dans les années 60, d'énormes bâtiments ont été édifiés dans chaque recoin de la destination. Ces deux décennies étaient identifiables par un développement anarchique. Mais pas uniquement, c'est à cette période que des remontées mécaniques ont été installées. Dès lors, le Haut-Plateau s'est orienté plutôt dans le domaine du « sport hivernal ». La parahôtellerie se développait également et très vite un public huppé se bousculait pour séjourner à Crans et à Montana. En 1960, déjà, le nombre de lits de la parahôtellerie dépassait ceux de l'hôtellerie. En 1969, Aminona est né avec le projet des tours. Grâce à ce projet, une nouvelle commune avait acquis son importance concernant le développement touristique de la région : Mollens (Clivaz, 1995, p. 70).

Le Haut-Plateau a rencontré plusieurs difficultés à cette période, notamment, le problème de saisonnalité qui se trouve dans le fait que toutes les infrastructures devaient être adaptées en fonction des périodes de grandes influences soit Noël, Carnaval et Pâques. Ces infrastructures demandaient des investissements gargantuesques. De plus, les communes n'arrivaient pas à s'entendre pour se partager les coûts. Il n'y avait à l'époque aucune cohésion entre les communes et surtout aucune unité tant au niveau architectural qu'au niveau coopératif (Clivaz, 1995, pp. 71-72).

### 4.4. L'apogée du tourisme

En 1987, Crans-Montana-Aminona a atteint son apogée avec l'organisation des championnats du monde de ski. Cet événement a permis d'investir dans de nouvelles infrastructures qui ont attiré de nouveaux touristes. Les trois parties du Haut-Plateau avaient chacune leur public cible. Crans se voulait mondain, Montana profitait toujours d'une image de station sportive et Aminona, décentré, se profilait nature et famille (Clivaz, 1995, p. 73).

En un siècle, le Haut-Plateau s'est fortement développé. Il a même hérité du statut de ville à la montagne. En effet, le Haut-Plateau bénéficiait d'une capacité de plus de 50'000 lits (Clivaz, 1995), ce qui faisait de lui le plus grand centre démographique du Valais lors des piques de saison. La folie du tourisme, devenue anarchique, ne laissait pas tout le monde indifférent. Certaines personnes de la région et même des touristes ont émis de vives critiques sur le développement de Crans-Montana-Aminona. Selon eux, la destruction du paysage, les constructions de blocs de béton ainsi que l'inflation fulgurante des prix des terrains en zone à bâtir étaient de réels points négatifs (Clivaz, 1995, p. 75).

#### **4.5. Des premières collaborations**

Dès lors, les communes ont pris des décisions pour contrôler la situation et ont créé leurs plans d'aménagement du territoire ainsi qu'un règlement visant à intégrer au mieux les constructions dans le paysage. Puis, dans les années 80, la loi sur l'aménagement du territoire (LAT) a renforcé ces décisions. Plus la station se développait, plus la collaboration entre les communes devenait difficile. Une commission a été créée afin de gérer les intérêts communs : L'assemblée des six communes de Crans-Montana. La coexistence de six communes amenait inévitablement des complications dans la planification du développement du Haut-Plateau, que ce soit au niveau économique, social ou environnemental. Dans ce sens, la collaboration entre tous les responsables politiques et touristiques des communes du Haut-Plateau constituait l'enjeu majeur des années 90 (Clivaz, 1995, p. 75). À cette période, la collaboration s'intensifiait entre l'office du tourisme de Crans et celui de Montana.

Il est également important de s'intéresser aux différentes tensions que le Haut-Plateau connaissait à cette époque. Tout d'abord, les partis politiques représentaient souvent les anciennes appartenances familiales. Ces clans sont encore aujourd'hui bien présents. Le village de Chermignon possède trois groupes, les Blancs, les Jaunes et les Gris. Chacun de ces mouvements est particulièrement bien représenté par les fanfares du village démontrant une énorme concurrence entre elles. Bien évidemment les surnoms des fanfares font références aux clans de Chermignon avec les Blancs et les Jaunes. D'autre part, la collaboration entre les six communes du Haut-Plateau n'était pas des plus optimales. Heureusement que ces dernières décennies, certains projets de collaboration



intercommunaux ont été mis en place avec notamment l'école primaire et secondaire, le service du feu, le tourisme et la police. Concernant la collaboration, il est également possible de citer la fusion entre la Société des Hôteliers de Crans et la Société des Hôteliers de Montana. Cette fusion avait pour but de gagner en efficacité afin de défendre au mieux l'hôtellerie à Crans-Montana. Cette hôtellerie n'allait pas de bon train car celle-ci représentait moins de 10% du nombre de lits touristiques (Clivaz, 1995, pp. 79-84).

#### 4.6. De réelles fusions

Le plus grand pas que Crans-Montana ait vécu concernant la collaboration réside certainement dans la fusion des remontées mécaniques du Haut-Plateau. En effet, le domaine skiable était géré par quatre sociétés de remontées mécaniques : les sociétés anonymes de Crans-Montana, celle de Montana Grand-Signal, celle des Violettes-Plaine Morte et enfin celle d'Aminona. Pour simplifier, les quatre remontées mécaniques partant de la station représentaient les quatre sociétés. Les communes du Haut-Plateau restaient bien impliquées dans la gestion de ces sociétés car celles-ci généraient des emplois et demandaient de solides investissements (Clivaz, 1995, p. 82). Puis dans les années 90, tout le domaine skiable a été transformé en « Pool ». Selon le Dictionnaire du Droit Privé, « *Le terme Pool désigne l'accord qui est conclu entre des entreprises qui pendant un temps, ou pour un chantier ou pour une action industrielle ou commerciale déterminés, tout en restant juridiquement indépendantes, mettent en commun des moyens, notamment techniques, matériels et financiers, pour accomplir des actions d'ordre économique* » (Braudo, Dictionnaire du Droit Privé, 2015). Ce qui signifie que les skieurs pouvaient skier sur tout le domaine avec le même abonnement de ski. À la fin de la saison, les entreprises de remontées mécaniques se partageaient le chiffre d'affaires selon des critères de répartition. Ce n'est qu'en 2001 que les quatre sociétés de remontées mécaniques ont décidé de fusionner en créant la société anonyme Crans-Montana-Aminona (Robyr, 2001, pp. 7-9).

En 1997, Crans-Montana Tourisme est né de la fusion des offices du tourisme de Crans, Montana et Aminona. De plus, cette nouvelle entité a repris la gestion du centre de congrès Le Régent (Crans Montana Tourisme et Congrès, 2014). En 2015, de solides discussions ont débouché sur une votation concernant la fusion de quatre communes du Haut-Plateau soit Chermignon, Montana, Randogne et Mollens. Le 14 juin 2015, les résultats de cette votation ont prouvé que les habitants de ces quatre communes voulaient fusionner et collaborer puisque 69.5% de la population ont approuvé ce projet (Fusion-Communes, 2015).

**Figure 6: Fusion des communes**



Source : fusion-communes (2015)

## Chapitre 5 - Analyse de la volonté des partenaires à collaborer

Un questionnaire quantitatif a été envoyé à tous les partenaires de l'offre touristique de la destination de Crans-Montana. Il est important de savoir que ce questionnaire n'a pas été validé par la direction. C'est la raison pour laquelle, ce questionnaire a dû être envoyé par une adresse email privée et non professionnelle. Par surprise, 123 partenaires ont pris le temps de répondre à ce questionnaire. De plus, des interviews qualitatives de grandes personnalités ayant fortement contribué au développement touristique du Haut-Plateau sont ajoutées à cette analyse.

Pour détenir de meilleurs résultats, il a été choisi de réaliser une enquête quantitative avec un questionnaire mais également une enquête qualitative basée sur trois interviews. Le but des enquêtes qualitatives réside dans la possibilité de pouvoir récolter plus d'informations pertinentes notamment grâce à la possibilité de dialoguer véritablement autour d'une problématique. Ces enquêtes ont été réalisées avec la collaboration de plusieurs personnalités connaissant parfaitement le monde du tourisme à Crans-Montana. Tout d'abord, Monsieur Walter Loser a été interrogé (W. Loser, ancien Directeur de l'OT de Crans-Montana, communication personnelle, 01 mai 2015). Celui-ci était Directeur de Crans-Montana Tourisme et Congrès de 1987 à 2006, premièrement à l'office du tourisme de Montana, puis à Crans-Montana grâce à la fusion des offices du tourisme. Aujourd'hui, il gère sa propre entreprise « International Marketing & Tourism Consultant » et est notamment très impliqué dans l'organisation de camps d'entraînement pour de grandes équipes de football.

La deuxième personne interrogée est une personnalité très connue à Crans-Montana pour avoir été Président du Comité de Crans-Montana Tourisme et Congrès pendant huit ans : Monsieur Hubert Bonvin. Celui-ci a, en effet, pris le temps de répondre aux questions et a donné un avis précieux consolidé par son impressionnante expérience (H. Bonvin, ancien Président du Comité de CMTC, communication personnelle, 02 juin 2015).

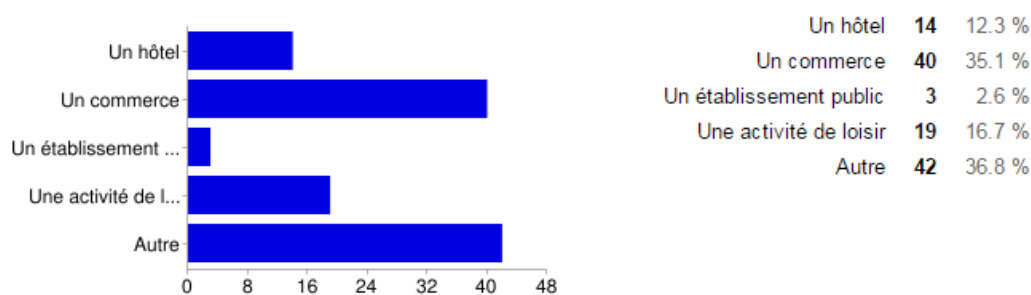
Monsieur Jean-Daniel Clivaz est la troisième personne à être questionnée. Monsieur Clivaz s'implique énormément dans le développement touristique de Crans-Montana. Il a fait part d'un avis technique orienté sur la problématique puisque il possède une vision très claire de l'entente entre les partenaires car en plus d'être hôtelier, il occupe le poste de

Président du Comité de CMTC depuis le mois d’avril 2014 (J-D. Clivaz, Président du Comité de CMTC, communication personnelle, 09 juin 2015). Grâce à ces interviews, il est possible de rassembler l’avis de trois générations de professionnels du tourisme. Il sera très intéressant de voir si leurs opinions convergent ou divergent.

### 5.1. Participants aux questionnaires quantitatifs

La première partie de l’analyse permet d’identifier le profil des acteurs touristiques répondant à ce questionnaire. La majorité des réponses se situe dans la catégorie « Autre » avec 42 réponses, soit environ 37% de toutes les réponses. Il est possible que certaines personnes souhaitent garder leur total anonyme en cochant la réponse « Autre ». D’autre part, certains partenaires ne pouvaient pas faire partie de l’une des propositions comme par exemple les agences immobilières, les écoles de ski, les entreprises de service ou encore les organisateurs d’événements.

Figure: Représentation par domaine d’activité



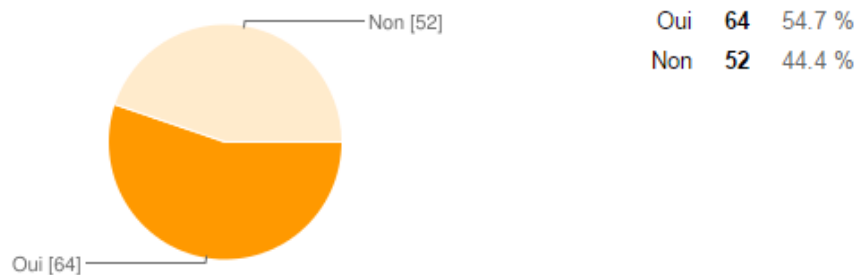
Source : Données de l’auteur

En deuxième position, se trouve les commerces avec 40 réponses soit un peu plus de 35% des réponses. Il n’est pas étonnant de trouver les commerces à cette place puisque Crans-Montana possède plus de 180 boutiques différentes (Crans Montana Tourisme & Congrès, 2015). Concernant le taux de participation de la part des commerçants, ceux-ci ont bien joué le jeu avec 22% de participation. Il faut relever l’implication des hôtels dans ce travail de recherche, dont, 14 hôtels ont répondu à ce questionnaire. D’après le site internet de Crans-Montana, la station possède 34 établissements hôteliers (Crans-Montana Tourisme et Congrès, 2015). Les 14 réponses représentent quelques 31% de tous les hôtels de la station.

## 5.2. Entente entre CMTC et les acteurs touristiques

Afin d'amener plus de pertinence à l'analyse des questionnaires, ceux-ci sont analysés par thèmes. Le premier thème d'analyse englobe les relations entre CMTC et les partenaires de l'offre touristique de Crans-Montana. Cette première partie tente d'évaluer le niveau d'entente, de communication et surtout de comprendre la source des problèmes possibles.

Figure 7: Contact régulier avec CMTC



Source : Données de l'auteur

Concernant le contact entre les partenaires de l'offre touristique et CMTC, il est étonnant de découvrir que quelques 44% des partenaires avouent ne pas avoir de contact régulier avec CMTC. Si les partenaires ne sont pas en relation avec l'office du tourisme, il est fort à parier que ceux-ci ne peuvent pas être intégrés à la stratégie de CMTC. Pourtant, CMTC a mis en place une « newsletter partenaire » mensuelle qui tente d'informer les partenaires régulièrement.

Figure 8: Qualité de l'information transmise aux partenaires



Source : Données de l'auteur

Puis, il faut s'intéresser directement à la qualité de l'information circulant de CMTC vers les partenaires pour comprendre comment les partenaires évaluent la pertinence et la crédibilité de CMTC. Une grande majorité, soit 42.6%, des partenaires juge cet échange avec

une note se montant à quatre. Celle-ci pourrait être jugée comme suffisante d'après le système scolaire suisse. En revanche, si l'on se penche sur la moyenne générale des réponses, celle-ci se chiffre à 3.6. L'évaluation de l'information aux partenaires de la part de CMTC est insuffisante. Il serait conseillé de se pencher plus sur cette question afin d'offrir des informations de quantité et de qualité adéquates, ce qui ne semble vraisemblablement pas être le cas à ce jour.

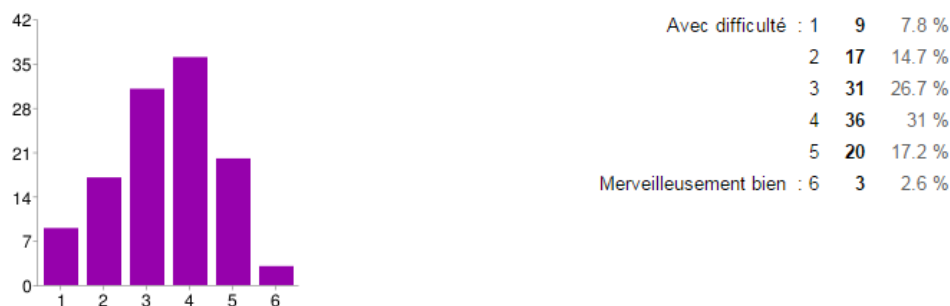
Du côté de CMTC, il est fort intéressant de relever les propos donné par Monsieur Jean-Daniel Clivaz. Celui-ci affirme que CMTC possède de bonnes compétences concernant l'information dite « Push », de CMTC envers les partenaires. Cependant, selon lui, les informations dites « Pull », des partenaires à CMTC, peuvent largement être optimisées. Pour encourager les partenaires à venir chercher directement l'information auprès de CMTC, il faudrait qu'il y ait un intérêt financier. Il faut donc attirer les partenaires à posséder toutes les informations (J-D. Clivaz, CP, 09 juin 2015).

D'autre part, il n'est pas surprenant de découvrir des propos similaires venant de la part d'Hubert Bonvin. Celui-ci revendique le fait que les partenaires touristiques ont toujours accusé CMTC des malheurs qui pouvaient arriver à Crans-Montana. Le problème est, selon Hubert Bonvin, lié à l'origine des personnes qui ont travaillé à CMTC par le passé. Les partenaires ne comprenaient pas les raisons à ce que des personnes de l'extérieur aient de l'influence sur toute la destination (H. Bonvin, CP, 02 juin 2015). L'ancien Président de CMTC ainsi que son successeur semblent accuser les partenaires d'un manque d'intérêt pour les informations provenant de CMTC. Du côté des partenaires, ils ne partagent de loin pas ces opinions au vu de la note insuffisante donnée à la qualité des informations transmises de la part de CMTC.

### 5.3. Entente entre les partenaires touristiques

La deuxième partie de cette analyse a pour objectif d'évaluer la collaboration entre les partenaires. Le but de ce travail est de développer plus de cohésion dans la station de Crans-Montana. La cohésion peut déjà être estimée grâce à l'analyse des graphes suivants.

Figure 9: Qualité de la collaboration entre les domaines touristiques



Source : Données de l'auteur

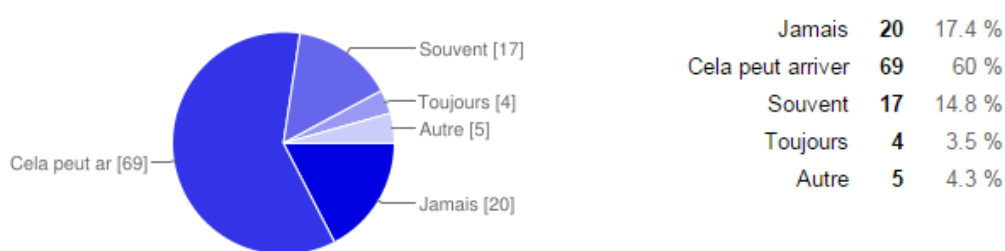
Concernant la figure 10, celle-ci concerne la qualité de la collaboration entre les domaines touristiques. A ce sujet, il faut remarquer que la note quatre remporte le plus de voix avec 36 réponses, qui donne 31%, soit près d'un tiers de toutes les réponses. À propos de la moyenne, elle n'est guère meilleure que celle de la figure 9, en se montant à 3.3, ce qui est considérée comme mauvais. Il est donc possible d'affirmer que les partenaires ne collaborent pas bien entre les domaines. Cependant, il faut remarquer que les partenaires en ont largement conscience vu les notes attribuées. Cet aspect apporte un énorme soulagement concernant la gravité de la situation car les partenaires n'auront pas besoin d'être convaincus que la collaboration n'est de loin pas optimale.

Concernant l'avis des experts interrogés, Hubert Bonvin affirme que les partenaires ne collaborent pas suffisamment avec les autres domaines touristiques. Selon lui, les partenaires possèdent des objectifs bien différents. En effet, il est possible de nommer les remontées mécaniques qui sont actuellement détenues par un capital privé. En dehors de cet aspect, la société de CMA ne partage pas les mêmes objectifs que le reste de la destination. D'autre part, Hubert Bonvin relève également que les hôtels sont incapables de travailler ensemble. Certains d'entre eux se sentent même abandonnés. La collaboration peut amener beaucoup au secteur hôtelier, notamment l'amélioration des connaissances et du savoir-faire. Il appuie avec insistance sur le fait qu'il est facilement possible d'atteindre

l'excellence surtout en soignant les services. Et pour cela les employés doivent être mieux formés et connaître des règles. La solution pourrait donc se trouver dans la collaboration (H. Bonvin, CP, 02 juin 2015).

Walter Loser insiste sur le fait qu'il ne travaille plus pour CMTC depuis plus de 8 ans. C'est la raison pour laquelle celui-ci fait part de son avis personnel et non pas professionnel. Monsieur Loser pensait déjà, à l'époque où il occupait le poste de Directeur de CMTC, que les partenaires ne collaboraient pas suffisamment ensemble. Il se souvient avoir mandaté une entreprise pour améliorer cette situation. Celle-ci proposait de créer un poste de travail de « responsable de la communication partenaire » dont le but permettait de porter les informations envers les partenaires. Selon Monsieur Loser, Crans-Montana porte souvent la connotation de ville à la montagne. Il faut un vrai model de gestion des partenaires car il n'est de loin pas évident de mettre la totalité des partenaires en accord. C'est la raison pour laquelle, Monsieur Loser a fait un premier pas dans ce sens en créant ce poste de travail. D'après lui, ce genre de poste était très à la mode dans les années 2000. Aujourd'hui, Monsieur Loser ne sait pas si les partenaires s'entendent mieux mais il affirme que la collaboration est un point extrêmement important (W. Loser, CP, 01 mai 2015). Il est nécessaire de noter que le poste de « responsable de la communication partenaire » n'existe plus de nos jours à CMTC.

Figure 10: Fréquence des tensions entre les domaines touristiques.



Source : Données de l'auteur

La situation de la collaboration entre les domaines touristiques de Crans-Montana étant fortement améliorable, il semble pertinent de se préoccuper des tensions et conflits. Une écrasante majorité de 69 partenaires, soit 60% de toutes les réponses, a répondu que des tensions pouvaient naître dans certaines circonstances. Aussi, il est surprenant de constater que 20 personnes affirment ne jamais en rencontrer. Quatre personnes se trouvent dans



une véritable situation catastrophique puisqu'elles avouent toujours butter contre des tensions lorsqu'elles tentent de collaborer. Si l'on rassemble toutes les réponses des partenaires qui constatent une mauvaise situation, alors, près de 80% d'entre eux seraient concernés par cette problématique. Mais d'où proviennent ces conflits ?

Figure 11: L'importance du passé dans la collaboration d'aujourd'hui



Source : Données de l'auteur

La figure 12 met en évidence un aspect qui a souvent été relevé : les querelles antédiluviennes. Grâce à cette question, il faut avouer que les résultats montrent que ces querelles persistent encore de nos jours. En effet, on peut constater que 64 personnes, donc plus de la moitié des personnes interrogées, répondent positivement à cette affirmation. Enfin, 29 partenaires n'ont pas voulu s'exprimer sur le sujet. Cependant, les réponses « Oui » compte plus de deux fois de réponses en plus que les « Non ». Serait-ce donc le sujet délicat à Crans-Montana ?

D'après Jean-Daniel Clivaz, parmi ces querelles il y a les histoires de famille. Celles-ci concernent à chaque fois une séparation des biens à l'interne des familles. Tout est lié à l'argent et au pouvoir. Jean-Daniel Clivaz admet tout de même qu'en effet les vieilles querelles ont encore de l'importance mais que plus la conjoncture deviendra difficile plus les liens se resserreront (J-D. Clivaz, CP, 09 juin 2015).

Hubert Bonvin donne d'autres arguments notamment à propos des clans familiaux. Selon lui, ces clans ont encore une impressionnante influence surtout à Chermignon où il est encore possible de trouver le clan des Blancs, celui des Jaunes et même celui des Gris. La plupart des familles qui détient, encore aujourd'hui, le pouvoir est encore confrontée à ces anciennes querelles. Quant aux autres familles, elles sont prêtes à faire le premier pas et veulent collaborer (H. Bonvin, CP, 02 juin 2015).

#### 5.4. L'image de Crans-Montana d'après ses partenaires

Afin de vérifier si Crans-Montana possède une image claire et partagée, au sein même de son offre touristique, une question ouverte a été posée aux partenaires touristiques : « **Quels seraient, selon vous, les mots-clés représentant le mieux l'image de Crans-Montana ?** ». Après avoir analysés ces réponses, les résultats pourront démontrer si Crans-Montana possède un réel positionnement ou non.

Tableau 1: Mots-clés représentant Crans-Montana

Mots-clés	Occurrence
soleil	15
ski	14
golf	14
montagne	12
panorama	10
plateau	10
air	9
ville	7
nature	5
situation	5
luxe	5
paysage	5
famille	4
sport	4
Event	3
loisir	3
tranquillité	3
station	3
espace	3

Source : Données de l'auteur

Les trois mots-clés cités le plus souvent sont : soleil, ski et golf. En tout, 87 personnes sur les 123 ont répondu à cette question. 17% des réponses associent Crans-Montana au soleil. Puis, les deux activités phares de Crans-Montana, à savoir le ski et le golf, suivent avec 16% chacune. Il est également intéressant de remarquer que les mots-clés liés à la nature et au climat reviennent souvent. On pourrait citer : le soleil, la montagne, le panorama, le plateau, l'air, la nature, la situation et le paysage. Si l'on assemble ces mots clés, il est possible d'obtenir une occurrence de plus de 71 fois. Ce chiffre représente alors près de 80%. On peut donc retenir qu'une majorité des partenaires accordent la même importance pour l'environnement naturel à Crans-Montana. Il est important de relever qu'uniquement cinq personnes ont cité des mots clés en lien avec l'aspect de richesse et de luxe. Est-ce que ce tableau ne suggère-t-il pas une nouvelle voie vers laquelle Crans-Montana devrait s'orienter ?

**Figure 12: Approbation de l'image et du positionnement de Crans-Montana**



Source : Données de l'auteur

La figure 13 a pour but de démontrer si les partenaires sont conscients du problème de positionnement et d'image à Crans-Montana. Les réponses témoignent que ceux-ci en ont bel et bien conscience. En effet, les partenaires ont donné le plus souvent la note de trois avec quelques 34 réponses ce qui correspond également à une moyenne de trois sur six. Vu les mauvais résultats obtenus, la situation est loin d'être optimale mais il faut avouer que les partenaires partagent une vision commune sur l'importance de la nature ainsi qu'un avis partagé sur la situation actuelle. Des solutions d'amélioration peuvent donc être proposées.

Jean-Daniel Clivaz affirme ouvertement que Crans-Montana ne possède pas une bonne image et un bon positionnement. Selon lui, cela serait dû au fait que Crans-Montana est constitué de six communes et que chacune d'entre elles pense différemment. Celui-ci relève

également une autre problématique : auparavant le développement touristique était considérablement plus indulgent qu'aujourd'hui et les acteurs du tourisme ont donc fait au plus simple sans se soucier du futur (J-D. Clivaz, CP, 09 juin 2015).

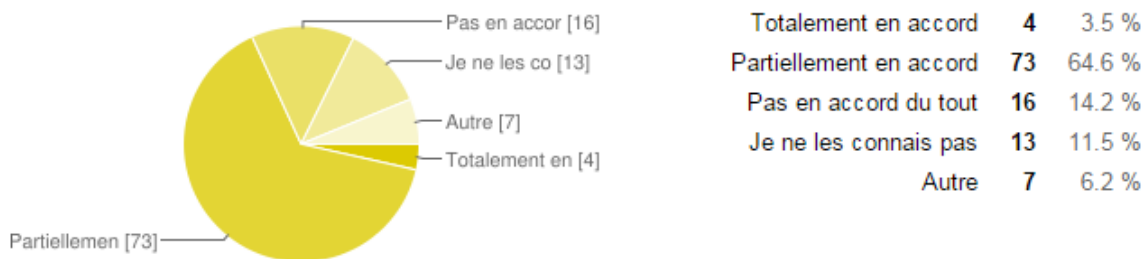
Walter Loser partage le sentiment de Jean-Daniel Clivaz et estime que Crans-Montana ne renvoie ni une image positive ni un positionnement correct. Cependant, il estime que les raisons de ces lacunes sont dues aux multiples changements de Directeurs au sein de CMTC depuis son départ en 2006. En effet, selon lui chaque Directeur a essayé d'apporter des évolutions surtout concernant la communication. Il n'était pas rare qu'un nouveau Directeur change complètement la stratégie mise en place par son prédécesseur. D'autre part, Walter Loser relève l'aspect que le groupe de pression « Crans-sur-Sierre » n'a jamais partagé les idées du reste de la station. Aucun compromis n'a pu être trouvé, même lors de la dernière assemblée générale de CMTC, Jean-Daniel Clivaz a abordé le sujet de la communication, notamment, concernant la difficulté à communiquer notre destination avec la même dénomination (W. Loser, CP, 01 mai 2015).

Dans ce sens, Hubert Bonvin soutient les propos de Walter Loser, en affirmant que CMTC a connu une rotation de Directeurs trop importante entre 2006 et aujourd'hui. À chaque changement de direction, toutes les stratégies ont été réétudiées et tout a été remis en question. En outre, Hubert Bonvin énonce que Crans-Montana permet d'innombrables activités. C'est une vraie ville à la montagne. Les dirigeants du tourisme ont d'abord tenté de développer le golf et le ski. Puis, la randonnée pédestre a été ajoutée. Il y a une réelle peine à se positionner car on ne sait pas quelles activités mettre en avant. Selon lui, il faudrait au contraire se concentrer sur des thèmes comme « l'air pur » ou « le panorama » plutôt que sur des activités sportives (H. Bonvin, CP, 02 juin 2015).

## 5.5. Collaboration marketing entre CMTC et les acteurs touristiques

Maintenant que nous savons que la situation à Crans-Montana peut être améliorée et qu'une majorité des partenaires partage cet avis, il est temps d'aborder le thème de la collaboration entre CMTC et ses partenaires. Avant de proposer de réelles solutions d'amélioration, l'aspect du marketing doit être analysé. Jusqu'à maintenant CMTC possédait comme marchés cibles, les familles, les seniors actifs, les DINKS (couples célibataires sans enfants : Dual Income, No Kids) et les fans de parks (Crans-Montana Tourisme et Congrès, 2015). Une nouvelle stratégie marketing se met en place depuis la venue de la nouvelle direction mais il serait intéressant de savoir si les partenaires visent ces publics cibles et s'ils seraient d'accord d'adapter leur stratégie marketing.

Figure 13: Correspondance entre publics cibles recherchés par CMTC et les partenaires



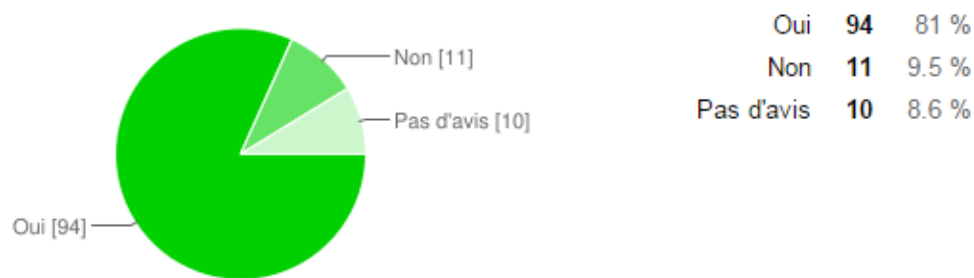
Source : Données de l'auteur

Une imposante majorité de plus de 64% des acteurs touristiques partagent partiellement les marchés cibles de CMTC. Cet aspect apporte de la crédibilité aux actions et décisions prises par CMTC par le passé. Uniquement quatre partenaires avouent être en totale adéquation avec CMTC. 16 partenaires, représentant 14.2% des réponses totales, ne se sentent pas du tout en accord avec ces marchés cibles. On peut donc en déduire que cette situation ne se trouve pas dans une posture dramatique mais que des progrès pourraient être amenés. Est-ce que la solution pourrait se trouver dans le sens où la totalité des partenaires partagerait un même positionnement pour l'ensemble de la station ?

Par rapport à cet élément, Walter Loser souligne qu'il serait très difficilement imaginable qu'une seule stratégie globale règne sur toute la destination. Il affirme, cependant, qu'une stratégie de base pourrait voir le jour mais les partenaires continueraient à viser leurs propres clientèles cibles (W. Loser, CP, 01 mai 2015). Hubert Bonvin répond en attestant qu'actuellement les partenaires clés tels que CMTC, CMA et le Golf Club de Crans-sur-Sierre

ont chacun leur propre stratégie. Il rajoute que si ces trois acteurs s'accordaient sur une seule stratégie commune alors, peut-être, que les autres suivraient (H. Bonvin, CP, 02 juin 2015). L'actuel Président de CMTC, Jean-Daniel Clivaz affirme qu'il serait impossible de développer une telle stratégie, surtout concernant les marchés-cibles (J-D. Clivaz, CP, 09 juin 2015).

Figure 14: Un seul positionnement pour toute la station



Source : Données de l'auteur

Il semblerait que les partenaires approuvent la proposition qui vise à développer un seul positionnement puisque plus de 80% des réponses vont dans ce sens. Depuis le début de l'analyse, ils partagent enfin, majoritairement, un point de vue commun. Ce résultat traduit une volonté à vouloir collaborer car les partenaires approuvent l'idée d'un positionnement pour un ensemble de partenaires. Après cet aspect encourageant, il faut vérifier s'ils sont réellement décidés à adapter leur stratégie marketing afin de n'en développer qu'une seule. Mais sont-ils prêts à adopter ces changements ?

Figure 15: Volonté d'adapter son marketing



Source : Données de l'auteur

De façon surprenante, une majorité conséquente des partenaires se dit prête à adapter sa stratégie marketing. En effet, quelques 68 partenaires, soit plus de 60% des sondés font preuve de maturité et d'ambition pour développer le futur. Pour rappel, cet hiver n'était pas

des plus simples à gérer surtout à cause du manque de neige en début de saison ainsi que la chute de la valeur de l'Euro, suite à l'abandon du taux plancher, qui a encore plus accentué le phénomène de cherté de la Suisse. Les partenaires de l'offre touristique ont bien conscience de ces problèmes et ils sont donc disposés à collaborer pour améliorer la situation.

Concernant la thématique de la communication de la stratégie marketing de CMTC envers les partenaires, les trois personnes interrogées se sont à nouveau exprimées et ont émis quelques conseils.

Jean-Daniel Clivaz, qui étudie, en ce moment-même cette problématique, affirme qu'il est absolument nécessaire que l'information ait de la valeur afin que les partenaires s'y intéressent spontanément. D'après lui, il est possible de créer de la valeur concernant l'information en développant un concept qu'on pourrait nommer « informaction ». Ce concept serait conçu pour créer des interactions avec les partenaires touristiques. Jean-Daniel Clivaz propose notamment une solution en soumettant des nouvelles perspectives aux partenaires et ainsi développer des projets ensembles (J-D. Clivaz, CP, 09 juin 2015).

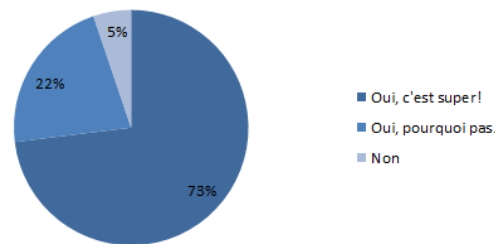
Suivant les propos de Jean-Daniel Clivaz, Walter Loser explique qu'il faudrait beaucoup plus communiquer et expliquer les stratégies marketing aux partenaires afin que ceux-ci puissent facilement les reprendre et les partager. Plus spécifiquement, les partenaires clés tels que les remontées mécaniques et les associations faitières devraient à tout prix partager les visions de CMTC. Dès lors, les partenaires auraient confiance en CMTC et suivraient plus facilement les stratégies et décisions prises (W. Loser, CP, 01 mai 2015).

Hubert Bonvin propose à son tour quelques solutions afin d'améliorer ce point. À son avis, il faudrait inviter les partenaires de l'offre touristique à s'investir au développement de la station, en amont des décisions déjà toutes ficelées. En effet, il ne serait pas correct d'arriver avec des décisions toutes faites et imposées sans l'accord des partenaires. Hubert Bonvin soutient fortement l'opinion que ces derniers fassent complètement partie du processus de décision (H. Bonvin, CP, 02 juin 2015).

## 5.6. Actions marketing communes entre les composantes de l'offre touristique

Après avoir pris en compte les témoignages et conseils des trois experts du tourisme de Crans-Montana, on sait que les partenaires ont finalement conscience qu'en collaborant, le marketing pourrait être largement amélioré, il est alors temps d'aborder la mise en place d'actions concrètes et communes.

Figure 16: Volonté d'instaurer un leitmotiv pour toute la destination



Source : Données de l'auteur

La mise en place d'un leitmotiv propre à toute la destination permet, tant d'inclure les partenaires que de transmettre une émotion à un public cible. L'office du tourisme peut facilement décider de toute stratégie marketing mais concrètement ce sont les partenaires qui l'appliquent. Voici donc la raison pour laquelle l'utilisation d'un leitmotiv pourrait être très intéressante dans le sens où elle responsabiliserait les partenaires et n'aurait aucun sens sans eux. « Prenez une formule simple, de quelques mots, et diffusez-la via tous les médias disponibles, en la répétant autant que possible. Que les consommateurs le veuillent ou non, le leitmotiv entrera dans leur esprit » (Grau, 2010).

Concernant les réponses du questionnaire quantitatif, plus de 70% des répondants pensent que cette proposition est attrayante. Plus de 20% des partenaires approuvent cette initiative mais ils ne semblent pas très enthousiastes. Les résultats sont donc clairs puisque près de 95% des sondés s'expriment positivement par rapport à cette proposition.

La proposition de développer un leitmotiv commun pour toute la destination a également été soumise à Walter Loser, Hubert Bonvin et Jean-Daniel Clivaz. Tous ont semblé être enthousiastes par cette proposition. Il peut être intéressant de citer quelques-unes de leurs propositions afin d'amener plus de pertinence à l'initiative du leitmotiv.



Tout d’abord, Hubert Bonvin a déclaré : « *Vendre des émotions, c’est la solution !* » (H. Bonvin, CP, 02 juin 2015). Son successeur, Jean-Daniel Clivaz approuve également le projet de développer un leitmotiv puisqu’il voit dans ce concept deux grandes forces. Premièrement, le leitmotiv parle aux clients en induisant des émotions. Deuxièmement, ce dernier permet d’inclure et de faire participer les partenaires de l’offre touristique par rapport aux stratégies marketing. Il affirme également que grâce à une telle proposition, il est possible de rassembler une promesse aux clients ainsi qu’un engagement de la part des partenaires (J-D. Clivaz, CP, 09 juin 2015). Walter Loser partage cet avis concernant la suggestion de développer un leitmotiv. Il trouve, justement, que toute communication doit passer par les émotions (W. Loser, CP, 01 mai 2015).

Vu le succès que rencontre cette mesure, il faut maintenant savoir si les partenaires sont intéressés à développer un marketing intégré et ainsi franchir une étape de plus au niveau de la collaboration. Grâce au marketing intégré, les frontières organisationnelles n’existeraient plus et un unique marketing avec un seul budget serait proposé. Ce système se rapprocherait des gestions de destinations intégrées, comme il est possible d’en trouver aux USA ou au Canada.

**Figure 17: Ambition de développer un marketing intégré**



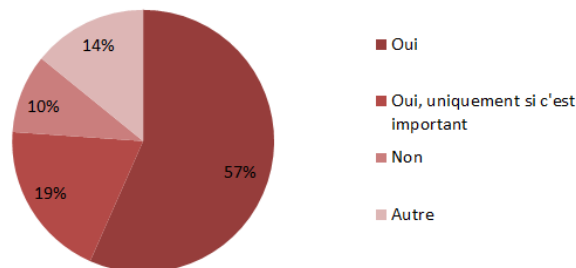
Source : Données de l’auteur

Il faut savoir que cette proposition dépasse de loin la situation actuelle et propose de réels changements organisationnels. Cet aspect fut soumis aux partenaires afin de cerner les limites de leur volonté à collaborer. En effet, les réponses à cette question divergent de celles des précédentes. 50% des acteurs touristiques trouvent l’idée applicable. Cela prouve concrètement que les actions doivent aller dans cette direction sans proposer d’imposants changements structurels car 50% ne l’approuvent pas. Près de 15 % des sondés trouvent que cette proposition n’est pas applicable. Alors que presque 35% n’ont pas d’avis.

## 5.7. Actions concrètes visant à améliorer la cohésion des partenaires touristiques

Après avoir étudié l'aspect du marketing, cette partie s'intéresse à la cohésion et à la collaboration entre les acteurs touristiques. Tout d'abord, même si les partenaires l'ont prouvé dans leurs réponses précédentes, il est nécessaire de s'assurer qu'ils veulent réellement s'investir. Ensuite seulement, des solutions concrètes sont proposées afin de cerner celles qui sont le plus facilement applicables à Crans-Montana.

Figure 18: Volonté de s'investir pour la station

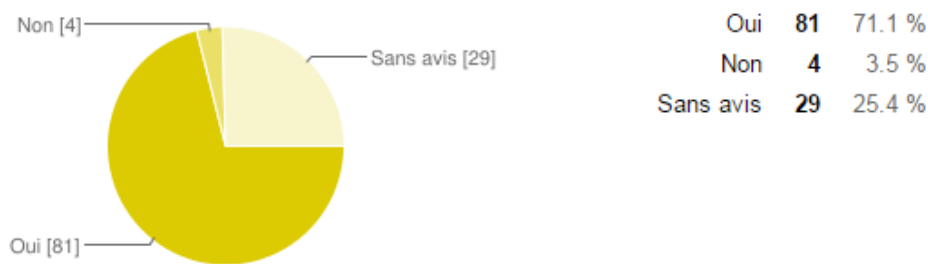


Source : Données de l'auteur

Cette dimension est fondamentale car elle oriente ce travail par rapport aux hypothèses formulées précédemment. En effet, les hypothèses concernaient les degrés d'implication de la part des partenaires de l'offre touristique. En fonction de leurs réponses, une hypothèse sera validée et des solutions en découleront. Les partenaires témoignent d'un réel intérêt pour la collaboration puisque plus de 55% d'entre eux veulent s'impliquer d'avantage. Près de 20% des sondés sont également disposés à s'investir uniquement s'ils trouvent la raison importante. Par contre, 11 partenaires avouent ne pas vouloir consacrer du temps et de l'énergie pour développer Crans-Montana. Il faut surtout retenir que près des trois quarts des acteurs veulent s'impliquer dans le développement de la station, mais comment ? Suivant quel modèle ?

Les personnes ayant répondu positivement à la question précédente ont été invitées à s'exprimer concernant la création d'une communauté de partenaires afin d'intégrer chaque domaine touristique dans le processus de décision et ainsi développer plus de cohésion. Concernant les réponses des partenaires, il faut souligner l'excellent score du « Oui ». En effet, celui-ci enregistre 81 réponses soit plus de 70%. De plus, seules quatre personnes ont affirmé ne pas vouloir créer ce genre de concept à Crans-Montana.

Figure 19: Création d'une communauté de partenaires

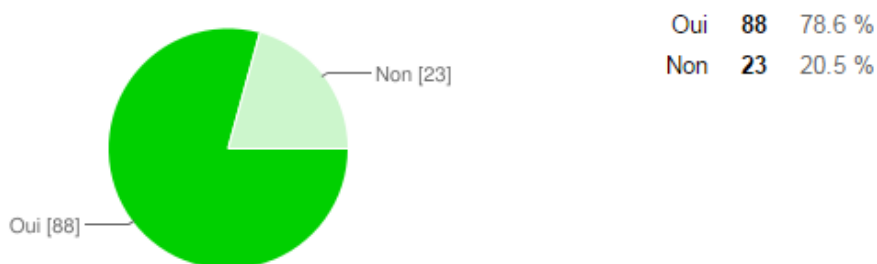


Source : Données de l'auteur

Désormais, les partenaires sont conscients du manque de cohésion. Une majorité d'entre eux ne veut pas uniquement changer la situation mais témoigne en plus d'un intérêt à s'investir pour le bien de la station. De plus, le concept de communauté de partenaires touristiques semble leur correspondre. Il faut maintenant définir quelles actions concrètes seront les plus pertinentes.

Pour s'assurer que les partenaires veulent réellement s'impliquer pour améliorer la situation, une nouvelle question traitant du sujet fut reformulée et posée plus tard dans le questionnaire. L'analyse des réponses ne fait que confirmer une volonté d'améliorer la situation. Près de 80% des sondés ont répondu positivement à cette question.

Figure 20: Disposition à participer à des futures actions concrètes



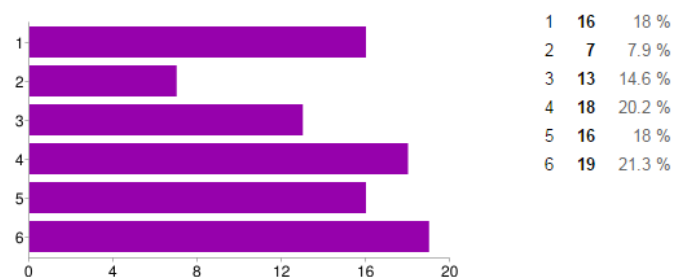
Source : Données de l'auteur

Concernant la proposition d'actions concrètes, Jean-Daniel Clivaz, Hubert Bonvin et Walter Loser ont pu présenter leurs propositions. Premièrement, Jean-Daniel Clivaz pense qu'une des actions concrètes et réalisables serait de boucler la phase de processus et se lancer, dès à présent, dans la phase d'action. Selon lui, il faudrait que tous les partenaires se réunissent et collaborent avec CMTC, afin qu'une offre de produits soit définie (J-D. Clivaz, CP, 09 juin 2015). Deuxièmement, Hubert Bonvin expose son opinion en faisant observer

que trop peu de séances participatives sont organisées de nos jours. D'après lui, la solution pourrait être facilement identifiée en collaborant simplement plus efficacement avec les partenaires. Ainsi, de simples « séances brainstormings » pourraient déjà améliorer la situation. Hubert Bonvin termine en affirmant que si CMTC écoutait mieux ses partenaires, cela éviterait bien des erreurs (H. Bonvin, CP, 02 juin 2015). Finalement, Walter Loser envisage facilement la possibilité de créer des groupes de travail par marché en mettant en place des séances et des brainstormings. Selon lui, il faudrait, par exemple, réunir les hôteliers ciblant une clientèle russe, développer des réunions où le point de vue de CMTC serait exposé. Walter Loser pense même qu'il serait envisageable de disposer d'un budget commun et de partir avec les hôteliers à l'étranger afin de démarcher de nouveaux clients (W. Loser, CP, 01 mai 2015).

Suite aux propositions des trois experts du tourisme de Crans-Montana, cinq propositions ont été soumises aux partenaires. Le but est ici de repérer celles qui semblent plaire aux partenaires et celles qui ne présentent aucun intérêt. Il faut savoir que les partenaires pouvaient attribuer une note de un à six à chaque proposition, selon le système scolaire suisse.

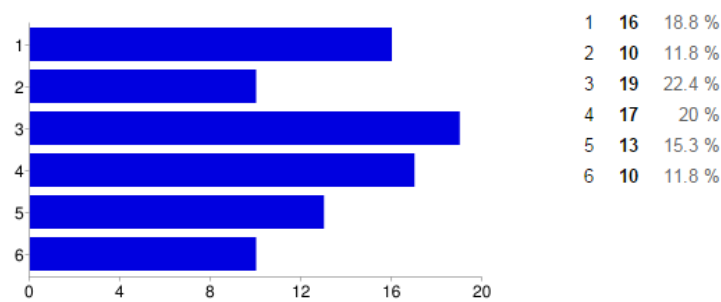
**Figure 21: Motivation des partenaires à participer à des ateliers créatifs**



Source : Données de l'auteur

Les ateliers créatifs ou brainstorming ont été les premières actions à être proposées. Ces ateliers veulent rassembler plusieurs partenaires autour d'une table et échanger des idées afin de créer de nouveaux projets. La qualité des réponses à cette question ne permet pas de tirer quelconques conclusions. En effet, les réponses divergent trop et il serait par conséquent trop risqué de proposer une telle action. Cette proposition possède autant de notes insuffisantes que de notes excellentes. Il faut quand même retenir la moyenne insuffisante de 3.8 qu'obtient cette proposition.

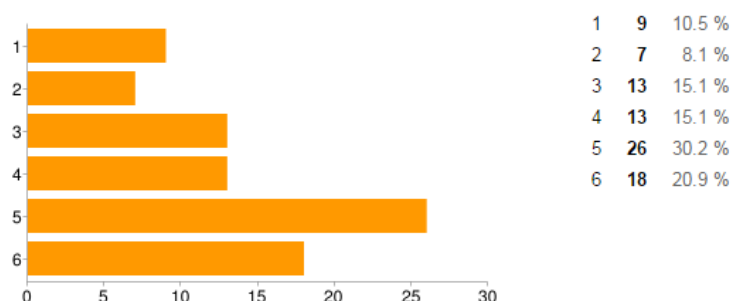
**Figure 22: Motivation des partenaires à participer à des activités récréatives**



Source : Données de l'auteur

La seconde proposition se veut moins professionnelle puisqu'il s'agit d'activités récréatives qui ont pour but d'améliorer l'entente entre les partenaires. Les réponses divergent à nouveau car beaucoup de sondés trouvent cette proposition inintéressante et d'autres qui la jugent pertinente. La moyenne se situe quant à elle à 3.3 ce qui est encore plus bas que celle de la première proposition. Il est donc évident que cette proposition ne sera pas non plus retenue.

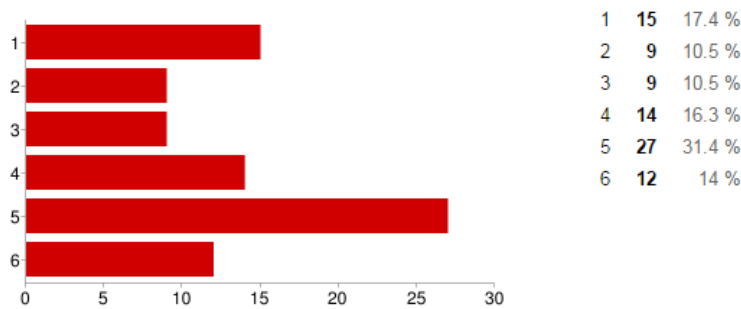
**Figure 23: Motivation des partenaires à participer à des groupes de travail thématique**



Source : Données de l'auteur

La troisième action propose d'inclure les partenaires dans la réalisation de projets par « groupes de travail thématique ». Cette action semble plus pertinente que les précédentes. En effet, la note de 5 se démarque en comptabilisant 26 réponses. Cette solution atteint juste la moyenne suffisante avec une note de 4.1. Il y a tout intérêt à étudier cette proposition qui permet de décharger CMTC tout en responsabilisant les partenaires.

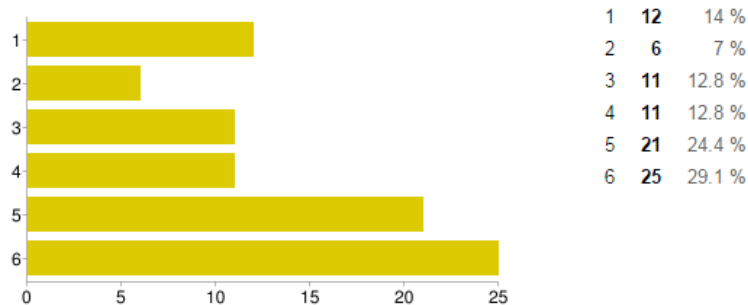
**Figure 24: Volonté des partenaires à participer à des voyages d'étude**



Source : Données de l'auteur

Afin de comprendre le succès de certaines destinations touristiques, il peut également être très intéressant d'organiser des voyages afin de se comparer par rapport à certains concurrents. On retrouve pour cette solution également le plus de réponses dans la note cinq. Avec une moyenne de 3.8, cette solution est jugée juste insuffisante mais pourrait être développée pour les personnes motivées à rendre visite à certains concurrents.

**Figure 25: Volonté des partenaires concernant la création d'une communauté de partenaires**



Source : Données de l'auteur

La dernière proposition revient sur la question de la création d'une communauté de partenaires touristiques. Le succès de cette proposition est toujours d'actualité puisque 25 personnes déclarent que cette action serait la plus optimale avec une note de six. Il faut avouer que la constitution d'une communauté est la seule action disposant d'une réelle tendance vers les meilleures notes. De plus, celle-ci enregistre une moyenne de 4.1. Il est donc fort à parier que cette action sera gardée et proposée aux partenaires.

Dans le but d'amener encore plus de poids au fait que la cohésion entre les partenaires pourraient améliorer largement l'image et la force du marketing à Crans-Montana, les trois personnes interrogées ont donc pu donner leur opinion sur le sujet.

Selon Walter Loser, la cohésion entre les partenaires est absolument primordiale. Il insiste de nouveau sur le « management participation » en incluant les partenaires dans le processus de décision afin de les convaincre de partager les décisions de CMTC et pour améliorer l'entente et la cohésion de ceux-ci. Cependant, rien ne peut être réalisé sans la participation des partenaires clés tels que CMA, SMC, le golf Crans-sur-Sierre ainsi que les associations faitières (W. Loser, CP, 01 mai 2015).

Jean-Daniel Clivaz propose de mettre en place un plan d'action avec des produits qui fonctionnent et qui créent du volume de vente afin de pouvoir prouver à tous les partenaires que les stratégies de CMTC sont pertinentes. Finalement, il conclut en affirmant : « *De mon point de vue, il n'y a que la coopération qui puisse améliorer la situation. C'est la clé même du succès. Nous sommes aujourd'hui une machine à faire rêver les gens avec quelques centaines de partenaires. Il faut, donc bien entendu, collaborer pour proposer à nos clients une expérience globale positive* » (J-D. Clivaz, CP, 09 juin 2015).

Hubert Bonvin suggère de développer la collaboration, tous ensemble et non pas aussi fragmentée qu'actuellement. Même des personnes, hors du milieu touristique, pourraient se sentir intéressées par le développement touristique de Crans-Montana. Ces personnes devraient avoir la possibilité de participer à des commissions de développement de la destination (H. Bonvin, CP, 02 juin 2015).

## Chapitre 6 - Analyse de cas pratiques

Ce chapitre aborde l'analyse des actions développées par des destinations concurrentes afin d'améliorer la collaboration. Tout d'abord, le cas du leitmotiv de Laax est traité. Puis, la coopération dans le Val d'Aoste est analysée. Ensuite, il est question de la collaboration dans la région du Mont-Blanc, suivie du réseau touristique de Fribourg. Finalement, une étude de la situation à Nendaz permet d'évaluer les actions mises en place.

### 6.1. Leitmotiv de station: LAAX « Happy UP »

Cette station des Grisons est gérée par une seule société « Weisse Arena », possédant plusieurs domaines skiables, des hôtels, des magasins, des restaurants, etc... Cette station est intéressante dans le sens où une seule société gère la quasi-totalité de la destination. Ainsi, les décisions peuvent être prises plus rapidement et une ligne marketing peut être clairement donnée et respectée.

Au niveau du marketing, Laax possède un public cible clairement défini : le snowboard. En parallèle, ils ont également plusieurs publics cibles secondaires. Dans la campagne hiver 2013-2014, ils se sont orientés dans une campagne de station avec un leitmotiv dirigé vers les émotions : « Happy Up » (Laax, 2015). Cette campagne a connu un énorme succès. Les raisons de ce succès étaient certainement au niveau de la stratégie. En effet, la campagne « Happy Up » transmettait de l'émotion, la joie et le plaisir ainsi qu'une réelle expérience pour les touristes. De plus, elle s'est intéressée à tous les partenaires de la station car chacun était prié de sourire tout le long de la journée et de pouvoir transmettre la joie qui régnait dans la station. Donc, chaque partenaire de l'offre touristique pouvait s'identifier facilement et transmettre le message souhaité par l'organisation touristique: le sourire. Le cas de Laax est extrêmement intéressant car il permet non seulement d'améliorer l'image d'une destination mais également de toucher les partenaires directement. Même si la gestion de la station est gérée par une société privée, il serait facilement envisageable de s'inspirer de ce très bon exemple au niveau du marketing. Il est également important d'observer que le logo de Laax occupe une place minime par rapport à la taille de la banner, le but étant de vendre une émotion et non un produit.



Figure 26: Campagne marketing de Laax



Source : Werbewoche (2013)

Afin de pouvoir comparer les différentes méthodes utilisées par les destinations concurrentes un tableau d'analyse SWOT fut créé. « L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse » (EuropeAid Co-Operation Office, 2005, p. 1).

Tableau 2: Analyse SWOT leitmotiv

<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apporte une meilleure cohésion</li> <li>- Implique les partenaires</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de faire un mauvais choix stratégique</li> <li>- Possible manque d'intérêt de la part des partenaires</li> </ul>
<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleure image</li> <li>- Marketing amélioré</li> <li>- Positionnement clair</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de perdre en authenticité</li> <li>- Standardisation</li> <li>- Possible manque d'intérêt des clients</li> </ul>

Source : Données de l'auteur

## 6.2. La coopération dans le val d'Aoste

Dans cette région d'Italie, on trouve une offre hôtelière très fragmentée. Là-bas, une grande majorité de la population est persuadée qu'il faudrait garder et développer la petite hôtellerie, particulièrement l'hôtellerie familiale. Cette dernière permet d'éviter la standardisation de l'offre touristique ainsi que de mettre en avant les éléments culturels de la région. Ces petites entreprises ont créé un consortium afin de mieux positionner la région sur les différents marchés. De plus, ils proposent des forfaits spécialement créés pour répondre à la demande internationale. On trouve ainsi une collaboration entre domaines privés et publics. Ainsi, l'on favorise le cadre à l'intérieur duquel l'on développe des opportunités pour promouvoir les produits à l'extérieur (Dr Bogione G, 2000, p. 37).

De plus, cette coopération entre les partenaires touristiques du val d'Aoste prône la qualité et le professionnalisme des acteurs du tourisme. Ils ont mis en place un système de banque de données clients ainsi qu'un soutien pour le développement des nouvelles technologies. Finalement, il est intéressant de savoir que les remontées mécaniques soutiennent ce projet car les acteurs du tourisme sont la base primaire à absolument garder sur le territoire (Dr Bogione G, 2000, p. 37).

Cette collaboration possède une structure relativement formelle puisqu'il s'agit d'un consortium. Il faut cependant avouer que leur stratégie se montre très logique car ils ont décidé de sauvegarder la petite hôtellerie et de s'unir pour améliorer la qualité de leurs prestations et de leur marketing.

Tableau 3: Analyse SWOT consortium touristique

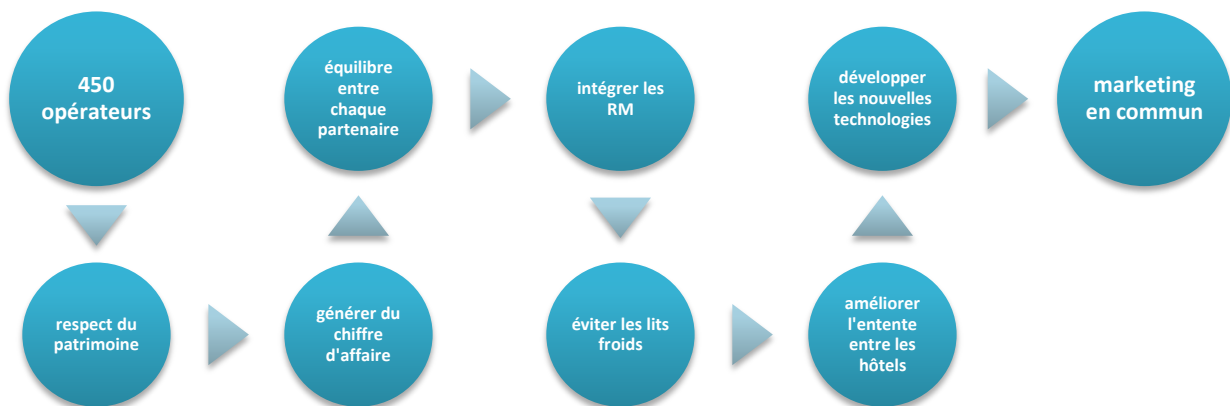
<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohésion entre les partenaires</li> <li>- Sauvegarde de la diversité de l'offre</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure formelle et officielle</li> <li>- Coûts</li> </ul>
<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus grand, plus fort</li> <li>- Amélioration du professionnalisme</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de liberté et de pouvoir de décision des partenaires</li> </ul>

Source : Données de l'auteur

### 6.3. Le modèle de Chamonix-Mont-Blanc

Chamonix ressemble à Crans-Montana de par sa connotation de ville à la montagne. Chamonix compte plus de 450 acteurs du tourisme. Organiser une stratégie marketing avec autant de partenaires semble extrêmement compliqué. Il faut savoir que dans ce projet de collaboration, la commune fut, aux premiers abords, désintéressée mais que par la suite, surtout au niveau de la vision à long terme, elle a montré tout son intérêt à la création de ce modèle. Voici donc un retracement de la mise en place de cette coopération :

Figure 27: Le modèle de coopération de Chamonix Mont-Blanc



Source : Figure de l'auteur provenant de Charlet, management stratégique de la coopération entre les entreprises du tourisme : Publication du Symposium (2000)

Ce graphe démontre les étapes nécessaires pour disposer d'un marketing en commun pour toute une destination. Ces étapes rejoignent les défis de la collaboration, détaillés dans le chapitre 3, « la revue littéraire ». Il y a tout d'abord une multitude de partenaires. Leur principal intérêt à collaborer réside dans la possibilité d'augmenter leur chiffre d'affaires. De plus, personne ne veut s'investir plus que d'autres et chacun veut gagner quelque chose. C'est pourquoi la notion de « Win Win » entre tous les partenaires prend tout son sens. Pour développer un marketing commun, il est primordial de pouvoir compter sur la volonté de la meilleure attraction touristique de la destination à vouloir également collaborer. Dans le cas de Chamonix-Mont-Blanc, il s'agit des remontées mécaniques. Une fois que ces éléments principaux ont été mis en place, l'entente entre les partenaires pourra s'améliorer. Ainsi des investissements ou projets futurs, comme un marketing en commun, peuvent être étudiés et réalisés (Charlet M., 2000, pp. 39-40).

Tableau 4: Analyse SWOT marketing en commun

<b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir les partenaires de son côté</li> <li>- Améliorer la collaboration</li> </ul>	<b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps à convaincre les partenaires</li> <li>- Difficulté à trouver la situation « Win Win » parfaite</li> </ul>
<b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire les lits froids</li> <li>- Un marketing commun beaucoup plus efficace</li> </ul>	<b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenaires ne partageant pas les décisions</li> <li>- Mauvaise stratégie marketing possible</li> </ul>

Source : Données de l'auteur

#### 6.4. Réseau PROtourism Fribourg Région

Ce réseau, lancé par le département « Incoming » de Fribourg Région, vise à rassembler les partenaires de l'offre touristique du canton de Fribourg. Leur objectif premier réside dans l'amélioration des offres touristiques. Il faut également savoir que de solides moyens sont déployés afin de développer plus de cohésion et ainsi améliorer la collaboration entre tous les partenaires. Pour ce faire, le Réseau PROtourism développa plusieurs actions concrètes (Fribourg Région, 2015).

Figure 28: Pass ProTourism



Source : Fribourgregion.ch (2015)

Le Pass PROtourism offre la possibilité à tous les professionnels de la branche touristique du canton de Fribourg de pouvoir découvrir gratuitement les offres des autres partenaires touristiques. Ainsi une multitude d'offres gratuites et illimitées sont proposées. Ce système permet, ainsi, de pouvoir se comparer et de connaître concrètement les offres de la région (Fribourg Région, 2015). Le réseau PROtourism propose également des rencontres afin que les acteurs de l'offre touristique puissent se réunir et développer de futures collaborations. Celles-ci ont lieu deux fois par année. Chaque rencontre aborde une thématique précise. Par exemple, la prochaine réunion du réseau PROtourism sera organisée à Morat, le 12 novembre 2015 et abordera le sujet du Web 2.0 ainsi que les réseaux sociaux (Fribourg Région, 2015).

Tableau 5: Analyse SWOT réseau d'entreprises

<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontre entre les partenaires</li> <li>- Échanges d'expériences</li> <li>- Développe des projets en commun</li> <li>- Formation et perfectionnement</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborer avec une grande quantité de partenaires</li> <li>- Convaincre les partenaires de l'utilité d'une telle structure</li> </ul>
<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticiper les tendances touristiques</li> <li>- Améliorer l'unité de toute la destination</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confusion auprès de certains partenaires ne maîtrisant pas les sujets techniques</li> <li>- Ambitions différentes entre les membres d'une telle destination</li> </ul>

Source : Données de l'auteur

## 6.5. Nendaz et l'information aux partenaires

Juste en face de Crans-Montana se trouve la destination de Nendaz. Il est intéressant de découvrir quelles sont les actions concrètes appliquées dans cette station touristique. Tout d'abord, Nendaz organise des séances d'avant saison afin d'informer des nouveautés et de rendre attentifs les partenaires face à certaines problématiques en invitant divers intervenants. D'autre part, des séances pour saisonniers ont été créées afin d'améliorer l'intégration de ceux-ci. De plus, ces séances ont également pour rôle de s'assurer que ces personnes se familiarisent avec l'image de la destination ainsi que les objectifs et stratégies de l'office du tourisme. Nendaz Tourisme transmet des newsletters hebdomadaires afin de tenir informés tous les acteurs de l'offre touristique ainsi que les hôtes, des animations à venir. Une assemblée générale sert également à faire le point sur la saison écoulée. Une commission « Economie & Tourisme » a également vu le jour afin de discuter des décisions stratégiques pour toute la destination. Concernant le « marketing partenaire », Nendaz Tourisme organise des séances et des rencontres pour les partenaires de la destination. Divers thèmes peuvent ainsi être abordés (Nendaz Tourisme SA, 2014, p. 14).

Tableau 6: Analyse SWOT séances partenaires et saisonniers

<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenaires informés et convaincus grâce aux intervenants</li> <li>- Intégration des saisonniers</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contact uniquement à travers une large audience, manque de contact direct</li> <li>- Manque de collaboration</li> </ul>
<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les saisonniers comprennent la stratégie et connaissent la destination</li> <li>- Gain en professionnalisme du personnel</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune mesure mise en place sur l'image de la destination</li> <li>- Désintéresser les partenaires puisque bien souvent le contact se fait par newsletters</li> </ul>

Source : Données de l'auteur

## Chapitre 7 - Actions entreprises jusqu'à ce jour par CMTC

Après avoir analysé quelques exemples d'actions concrètes entreprises par certains concurrents, il peut s'avérer intéressant de se pencher sur les actions mises en place par CMTC. Ce chapitre a pour but de faire un inventaire des actions concrètes employées par CMTC afin de communiquer avec les partenaires de l'offre touristique de Crans-Montana. Grâce à cet inventaire, il sera possible d'évaluer ces actions et, par la suite, d'en proposer des nouvelles ou alors de les adapter.

Avant chaque début de saison, CMTC organise un « Kick Off ». Ce « Kick Off » réunit tous les acteurs de l'offre touristique de Crans-Montana. Le but réside dans le fait de transmettre les explications des stratégies et mesures prises pour la saison à venir. Chaque partenaire doit pouvoir assimiler ces stratégies et les objectifs. Des ateliers interactifs sont organisés pour présenter certains projets. De plus, plusieurs partenaires présentent leurs nouveautés à l'ensemble des prestataires. Cet événement permet alors à tous les partenaires d'être au courant des dernières nouveautés de toute la station. Ainsi, il est possible de comparer cette mesure comme étant la journée des partenaires. Le « Kick Off » a lieu deux fois par an pour présenter la saison d'hiver et celle d'été.

A la fin de la saison d'hiver, en avril, l'assemblée générale des comptes a lieu. A cette occasion le Directeur, en plus du Président, peut expliquer à tous les membres dont certains partenaires sa vision et stratégie pour l'année en cours. Les membres peuvent y réagir en fin de séance ou soulever certains points dont les dirigeants de l'office devraient tenir compte.

En outre, une « newsletter partenaire » envoyée mensuellement durant toute l'année a pour but de tenir informé les partenaires. Cette newsletter ressemble à la structure d'un petit journal. C'est-à-dire que plusieurs sujets d'actualités sont traités. D'autre part, en cas d'urgence ou d'inattendu, un « Flash Info » peut être diffusé à tous les partenaires rapidement. Cette mesure ne concerne alors qu'un unique sujet.

Une nouvelle structure de communication est en train de voir le jour en ce moment même. Cette structure aimerait devenir le vrai centre d'information de toute la destination et pouvoir ainsi synthétiser et relayer ces informations au bon endroit et au bon moment.

Figure 29: Crans-Montana Communication.



Source : Künzi (2015)

Comme le démontre ce graphique, il y a de multiples sources d'où proviennent les informations. Le but de Crans-Montana Communication sera de récupérer toutes les informations et de les trier pour finalement les transmettre aux bonnes personnes. Le système doit pouvoir transmettre toutes sortes d'informations, que ce soit une route fermée, une installation des remontées mécaniques en panne, une action sur un golf fee etc... Cette mesure demeure pour l'instant au stade de projet en cours de développement. C'est la raison pour laquelle cet élément ne sera pas plus analysé et détaillé dans ce travail de Bachelor.



## Chapitre 8 - Proposition de solutions

### 8.1. Hypothèse choisie

Comme détaillé au premier chapitre, plusieurs hypothèses ont tenté de couvrir la totalité des solutions possibles. Dans cette partie, il est question d'identifier l'hypothèse qui correspond le mieux aux résultats de l'analyse des questionnaires quantitatifs et qualitatifs.

La première hypothèse songeait que la majorité des partenaires voulaient collaborer de manière intense. L'idée avait été émise de créer une structure officielle telle qu'une société légale afin d'apporter un cadre solide à cette collaboration. Les partenaires devraient sacrifier leur pouvoir de décision et se soumettre aux stratégies communes pour toute la destination. Cette stratégie n'est hélas pas retenue. Les raisons de ce choix sont simples. En effet, les partenaires de l'offre touristique de Crans-Montana avouent rencontrer des problèmes de collaboration et d'entente entre eux, à l'heure actuelle. Il serait alors risqué et dangereux de réduire le pouvoir de décision de certains partenaires ne partageant ni la stratégie ni les idées de la majorité des autres partenaires. Cette hypothèse serait idéale concernant le marketing mais il faut admettre qu'elle ne ferait qu'empirer les relations internes. Il est aussi étonnant de trouver plus de 80% des partenaires déclarant qu'il serait bien que l'ensemble d'entre eux s'accordent sur un seul positionnement. Cette déclaration est surprenante par le fait que Crans-Montana possède un nombre important de partenaires. Tous ne pourront pas se focaliser sur le même public cible selon Walter Loser (W. Loser, CP, 1er mai 2015). Une question similaire demandait aux partenaires s'ils pensaient qu'il serait envisageable de développer une même stratégie pour tous les partenaires de l'offre touristique. Les réponses à cette question confirment que cette hypothèse ne correspond pas à la situation de Crans-Montana. En effet, près de 50% des personnes interrogées approuvent cette mesure alors qu'une autre moitié ne semble pas favorable.

La deuxième hypothèse soumettait l'idée qu'une majorité des partenaires se positionnait positivement concernant l'amélioration de la collaboration. Cependant ceux-ci voulaient conserver leur pouvoir décisionnel. Avec cette hypothèse, il est possible d'instaurer des actions communes et ainsi pouvoir améliorer tant le marketing que l'entente entre les acteurs touristiques. Il semblerait que cette hypothèse corresponde à merveille aux résultats

obtenus dans les parties d'analyse précédentes. Pour confirmer cette réflexion, il faut se diriger vers l'avis des partenaires. Ceux-ci ont largement déclaré vouloir développer plus d'actions communes. Par exemple, plus de 90% d'entre eux pensent qu'il serait bien d'instaurer un leitmotiv pour la station. Cette mesure permet à chacun des partenaires de s'identifier proprement aux stratégies marketing sans pour autant changer complètement leur public cible ou leur manière de travailler. De plus, près de 75% des personnes interrogées se disent prêtes à s'investir plus pour le bien de la station. Il y a donc une réelle volonté d'améliorer la situation. Concernant les actions communes, les partenaires ont avoué vouloir y participer, avec un peu moins de 80% d'avis positifs. On retrouve une parfaite symbiose entre les résultats de l'analyse des questionnaires et les spécificités de cette hypothèse.

La troisième hypothèse se voulait moins positive en matière de volonté à collaborer. En effet, celle-ci concevait que les partenaires semblaient peu intéressés par ces démarches et que de simples actions auraient pu être proposées. Cette hypothèse aurait pris tout son sens si les acteurs touristiques n'avaient pas conscience des problèmes concernant l'entente entre les partenaires ainsi que du manque d'image de la destination. Hors ceux-ci semblent en avoir complètement conscience puisque la figure 13 qui concernait l'évaluation de l'image de Crans-Montana n'obtient qu'une moyenne de trois. Aucune surprise concernant la quatrième hypothèse qui ne correspond pas du tout à la réalité. Effectivement, cette hypothèse concernait le scénario catastrophique où les partenaires refuseraient catégoriquement de collaborer. Il est donc réjouissant de s'apercevoir que ce scénario restera définitivement à titre d'hypothèse.

Le choix de l'hypothèse adéquate se porte donc sur la deuxième hypothèse. ***Une majorité des partenaires se positionne positivement quant aux actions communes, mais ils veulent garder leur stratégie et leur pouvoir décisionnel.***

## 8.2. Forme de collaboration choisie en fonction de l'hypothèse adoptée

Dans le chapitre trois, « revue littéraire », plusieurs types de collaboration ont été proposés, certains avec une vocation des plus formelles, d'autres intégrant une connotation sociale. Maintenant que l'hypothèse adéquate est choisie, il est également important de proposer un ou plusieurs types de collaboration en accord avec les résultats de l'analyse. Le choix du type de collaboration choisi possède une importance colossale puisque qu'il s'agira ensuite de l'utiliser comme réel modèle et base de tout projet.

Tout d'abord, le **consortium** peut être éliminé car il ne convient pas à la situation actuelle. En effet, les partenaires sont prêts à collaborer mais ils ne veulent pas d'une structure solide leur imposant des choix. Un changement si radical ne ferait qu'empirer la situation. Il faut également savoir que les partenaires ont démontré un fort intérêt à collaborer. Cependant, la notion de budget pour la constitution n'a pas été analysée. Une structure telle que le consortium demande la constitution d'une société simple. Bien que celle-ci ne demande aucun frais de constitution, il serait fort à parier que chacun des membres devrait participer financièrement en cas d'apparition de dettes. De plus, il n'est pas garanti que les partenaires soient prêts à mélanger leurs ressources. Ainsi, si les partenaires prenaient conscience des risques encourus, ils pourraient montrer une réelle réticence à la création d'un projet de collaboration. Finalement, il faut rappeler que le consortium vise à développer des projets à court terme. Hors à Crans-Montana, l'objectif serait de proposer une solution pour une longue période.

Ensuite, **l'alliance stratégique** ne remporte pas non plus un énorme succès car elle n'est pas en totale adéquation avec la réalité. L'alliance stratégique est attractive car elle concerne la gestion de petits projets, avec un budget en commun. Elle se veut moins formelle que le consortium car les membres garderaient leur totale indépendance. Malgré tout, les partenaires ont démontré de l'intérêt concernant le développement de la cohésion dans la station. Cette solution serait plus adaptée concernant la mise en place d'un projet concret tel qu'un festival de musique ou alors une action marketing à l'étranger. Il est également important de relever le fait que bien souvent les alliances stratégiques amènent une fusion des membres. Cette notion ne correspond pas du tout au cas de Crans-Montana.

Après l'alliance stratégique, le **marketing collectif** a été proposé. Comme sa dénomination l'indique, cette forme de collaboration concerne uniquement le marketing. La grande majorité des partenaires, soit 81%, affirme que l'ensemble des partenaires devrait s'accorder sur un seul positionnement clair pour toute la destination. Cette proposition se rapproche du résultat parfait. Seulement, il faut relever que les partenaires ont également soumis l'idée de vouloir s'impliquer plus pour développer la station. Plus de 55% sont prêts à s'impliquer, près de 20% le feraient uniquement s'ils jugeaient l'action utile. On trouve donc un résultat de plus de  $\frac{3}{4}$  des partenaires voulant participer au développement de la destination. Concernant le marketing collectif, il faut avouer que cette proposition ne couvre pas suffisamment les volontés des partenaires. L'action appropriée devrait autant inclure la possibilité de développer un marketing commun que de laisser les partenaires s'engager dans la gestion. C'est pour cette raison que le marketing collectif n'est pas retenu.

La proposition suivante concerne le **réseau d'entreprises**. Pour rappel, le réseau d'entreprises permet à ses membres de développer des objectifs communs. Les membres restent totalement indépendants et doivent partager une motivation commune. Dans cette proposition, la notion d'entente se joint aux aspects de développement et améliore ainsi les lacunes découvertes dans le marketing collectif. D'autre part, il faut relever le fait que Crans-Montana possède une quantité énorme de partenaires touristiques ainsi qu'une situation géographique atypique avec deux centres, Crans et Montana. Dans le chapitre trois, « revue littéraire », ces points avaient été cités comme étant des limites du réseau. En effet, les problèmes d'entente entre les partenaires sont plus récurrents lorsque ces deux facteurs se retrouvent. La notion d'équilibre économique semble être une tâche fastidieuse et omniprésente. Cette proposition se rapproche de plus en plus de la solution parfaitement adaptée à Crans-Montana. En effet, celle-ci ne possède aucune structure officielle, maintient les libertés de tous les partenaires, propose de développer des projets communs et prône la motivation commune. Malgré tous ces points positifs, cette proposition n'obtient pas le titre de solution finale car elle semble comporter bien trop de difficultés à maintenir une entente saine entre chacun de ses membres. Après avoir terminé le chapitre trois, « revue littéraire », il faut admettre que cette solution avait tout pour séduire et qu'il est étonnant de s'apercevoir qu'après l'analyse des questionnaires, celle-ci ne remporte pas le succès escompté.

Il ne reste donc qu'une seule proposition de type de collaboration. Il s'agit de la **communauté**. Inutile de faire durer le suspense, cette proposition s'accorde de manière optimale au cas de Crans-Montana. Afin de resituer la communauté, il faut rappeler que celle-ci possède une forte connotation sociale. En effet, il s'agit d'un regroupement de personnes partageant des intérêts communs ainsi que le plus important : un sentiment d'appartenance à un groupe. Derrière cette proposition, se cache une multitude de possibilités d'améliorer tant la cohésion entre les partenaires, leurs connaissances ainsi que le marketing de toute la destination. Il est notamment possible d'envisager l'éventualité que les partenaires partagent leurs expériences ainsi que leurs connaissances. Pour qu'une communauté soit des plus performantes, il faut organiser une division du travail par groupes ou thématiques. Ainsi les membres de la communauté s'impliquent dans le domaine qui les intéresse. De plus, les groupes étant constitués de moins de personnes, face au réseau d'entreprises, la notion de précaution concernant l'entente entre les partenaires ainsi que l'équilibre entre eux n'est pas aussi délicate.

Figure 30 La communauté



Source : Bardet (2012)

### 8.3 Mise en place du type de collaboration

Maintenant que la communauté est choisie comme étant le type de collaboration le plus adapté pour Crans-Montana, cette partie veut proposer une mise en place de ce système. Divers points sont abordés tels que des conseils et des précautions à observer mais également une réelle marche à suivre pour instaurer la communauté de partenaires touristiques de Crans-Montana.

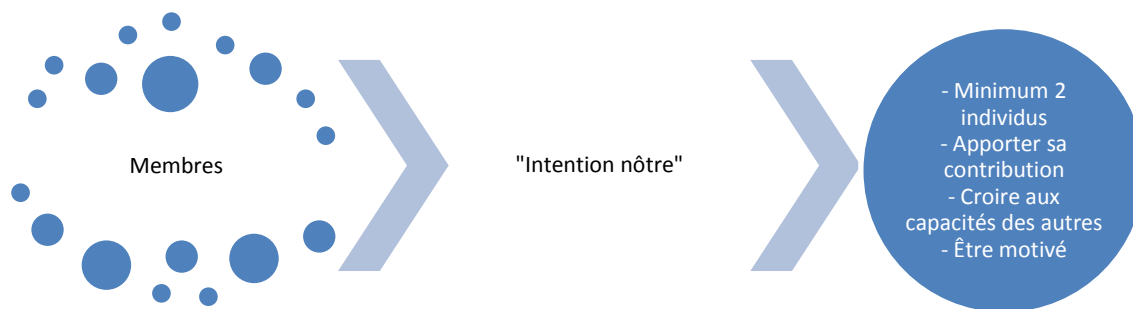
Tout d'abord, il est utile de rappeler que les partenaires touristiques ont largement conscience du manque de cohésion et d'entente entre eux. Cet aspect comporte une importance cruciale car il ne sera donc pas nécessaire d'organiser des séances informatives pour leur prouver l'importance d'améliorer la collaboration. Cependant, il peut s'avérer très utile de convoquer les acteurs du tourisme afin de leur montrer les résultats de l'analyse des questionnaires ainsi que des réflexions faites à ce sujet. Les partenaires doivent, à présent, prendre connaissance des caractéristiques d'une communauté de partenaires. Cette première séance a pour but d'expliquer ce modèle ainsi que d'amener des premières idées concernant la mise en place de cette proposition.

Les partenaires se verront distribuer des tâches concernant le développement de la destination. Chacun aura le choix de s'investir en s'inscrivant à une commission qui traitera d'une problématique particulière. Il est important de noter que CMTC organisera ces séances et qu'un représentant sera présent à chacune d'entre elles. Le point capital de la communauté se trouve dans la communication. En effet, les partenaires devront posséder toute l'information nécessaire afin de pouvoir s'investir au mieux dans le développement de ces problématiques.

Avant même de développer quelconques actions, une notion commune nécessite d'être comprise et approuvée par tous les membres. Il s'agit de « l'intention nôtre ». Cette notion amenée par Eric Stevens dans son livre *Co-crédation de valeur et communautés d'utilisateurs: vers un renouvellement des modèles de chaîne de valeur et d'innovation* (Stevens, 2009) est primordiale pour développer une communauté performante. Eric Stevens donne quatre critères afin de mettre en place « l'intention nôtre ». Le premier des quatre critères impose qu'au minimum une communauté soit composée de deux personnes voulant travailler ensemble. Le critère suivant veut que chaque membre puisse contribuer à l'avancée du

développement des tâches de la communauté. Le troisième critère demande que tous les membres soient convaincus par le fait que les autres membres puissent, eux aussi, réaliser des tâches telles que demandées. Le dernier des critères dictés par Eric Stevens explique l'importance de la motivation et de la conviction. Les membres de la communauté doivent donc montrer une réelle envie à réaliser leurs tâches. (Stevens, 2009).

Figure 31: "Intention nôtre"



Source : Données de l'auteur

D'autre part, Eric Stevens explique qu'il y a trois critères déterminants pour développer une excellente communauté. Premièrement, le groupe doit avoir une influence sur ses membres. Cette notion signifie que la communauté totale doit posséder un poids considérable concernant le pouvoir de décision. Un membre individuel ne pourrait pas diriger la totalité de la communauté. Certains partenaires détiennent actuellement, sur la station, une connotation de partenaire clé, de par l'importance de leur entreprise. Ces personnes devront être traitées à la même enseigne que l'ensemble de la communauté ou, du moins que la communauté totale exerce plus de pouvoir qu'un seul partenaire clé. Pour le cas de Crans-Montana, il pourrait s'agir, par exemple, des remontées mécaniques de CMA, cette entreprise privée possède un pouvoir d'influence considérable. Cependant, au sein même de la communauté, cette tendance ne devra pas se faire sentir.

Deuxièmement, les membres doivent également pouvoir influencer la communauté. Cet élément contredit le premier des critères. C'est exactement à ce niveau que les difficultés apparaissent. En effet, il est primordial de trouver un équilibre parfait. Si les membres de la communauté le souhaitent, ils devraient également pouvoir influencer la totalité du groupe. Pour ce faire, ils pourraient demander une séance extraordinaire et présenter leurs points de vue. Cette notion prend tout son sens dans le fait que les partenaires doivent montrer un sentiment d'appartenance au groupe et ainsi à la communauté.

Troisièmement, afin de maintenir cet équilibre ambigu, il est absolument nécessaire que la communauté élise un modérateur. Le modérateur doit faire preuve d'impartialité et posséder des qualités telles que détenir une solide expérience, avoir une excellente image auprès des membres ainsi que posséder le courage et la force d'exclure certains membres divergents. Au niveau du tourisme à Crans-Montana, CMTC dispose déjà de plusieurs de ces critères. Il serait donc judicieux de proposer qu'un collaborateur de CMTC ait pour rôle de modérer toute la communauté. Ainsi, aucune tendance à mettre en avant son entreprise ne pourra voir le jour dans cette communauté. Une fois que tous ces éléments seront respectés, il sera alors possible de passer à la définition des objectifs. Crans-Montana possède plus de 700 partenaires, chacun possède actuellement son propre but. Dans la communauté, les partenaires devront identifier un ou plusieurs objectifs communs et les partager entre tous les partenaires. Cet élément amènera un gain énorme concernant la cohésion. Même si le premier objectif n'est pas de taille massive, la situation sera radicalement différente. Actuellement, tous les partenaires travaillent individuellement sans se soucier des démarches entreprises par leurs voisins. Grâce à la communauté ceux-ci travailleront de la même manière avec quelques actions communes partagées par l'ensemble des partenaires.



## 8.4. Actions concrètes proposées

Tout au long de ce travail, plusieurs actions concrètes ont été abordées afin d'améliorer la cohésion entre les partenaires et ainsi de les inviter à mieux collaborer dans l'optique de perfectionner le marketing de toute la destination. Dans ce chapitre, les actions les plus pertinentes sont présentées de manières détaillées. Ces démarches s'intègrent dans le développement de la communauté de partenaires de l'offre touristique de Crans-Montana.

### 8.4.1. Un thème annuel pour les partenaires

Cette solution a été soumise par Hubert Bonvin lors de son interview du 2 juin 2015. Il faut avouer que cette proposition d'action a retenu une grande attention car elle allie tant la motivation que la collaboration. L'idée est, en elle-même, toute simple. Il s'agit de définir un thème annuel qui est confié aux partenaires. Ceux-ci ont, ensuite, la possibilité de gérer et de développer un projet concret sur une longue période. Chaque année le thème serait différent pour s'assurer d'avoir toujours des partenaires motivés et ambitieux.

Pour qu'un tel projet puisse aboutir à un résultat satisfaisant, il faudrait également qu'une personne de CMTC soit présente aux rencontres et participe au développement de ce produit. C'est avec un projet d'une telle taille que la création d'une communauté prendrait tout son sens. En effet, le thème serait global et ensuite les partenaires pourraient le diviser en différentes commissions. D'une part ils apprendraient à connaître d'autres personnes partageant leur même ambition. D'autre part, ils travailleraient ensemble sur un projet commun et ceci permettrait les échanges de leurs expériences pour aboutir sur une amélioration du professionnalisme des acteurs du tourisme. En effet, si l'encadrement est suivi et mené à bien, il y a fort à parier que la cohésion entre les acteurs touristiques soit améliorée. Cette étape est absolument primordiale et peut être comparée aux fondations d'une bâtisse.

Ensuite seulement, il serait possible de mettre en place des actions marketing. En effet il est à présent indispensable que CMTC récupère la confiance de ses partenaires. Cet aspect ne paraît pas aussi difficile qu'il ne l'est réellement. Pour cela, il faudrait leur faire comprendre que se joindre aux actions proposées par CMTC est « LA » meilleure solution pour améliorer la situation.

### 8.4.2. Création de groupes de travail

Il a été démontré précédemment dans le chapitre 8.3, « mise en place du type de collaboration », qu'il est crucial de diviser le travail en silo. Ceci permettrait, d'une part, d'impliquer les partenaires au développement de la destination et d'autre part d'éviter d'avoir la totalité des partenaires sur un même projet.

De plus, les partenaires pourraient choisir de s'impliquer dans certains projets qui leurs tiennent à cœur. Ainsi, il serait donc possible de collaborer avec des personnes motivées et maîtrisant le sujet à la perfection. Il faut avouer que les partenaires touristiques possèdent une vision bien plus orientée dans la pratique que les personnes travaillant à CMTC. En effet, de par leurs contacts avec la clientèle ainsi que leurs expériences, ceux-ci détiennent une grande partie des informations nécessaires à l'élaboration de toute stratégie ou projet. C'est en associant ces deux types de forces qu'il sera possible de développer de solides projets concrets. Il faut également rappeler que 26 partenaires ont évalué cette proposition avec une très bonne note se chiffrant à cinq sur six. La création de groupes de travail obtenu une moyenne de 4.1. Celle-ci est donc jugée suffisante mais demande un effort supplémentaire afin de d'encourager les partenaires à se joindre aux différents groupes. Pour ce faire, il serait possible de leur expliquer tout le bénéfice qu'ils en retireraient. Dans le cas où les groupes de travail connaîtraient une faible participation, il serait alors judicieux de créer un seul groupe de travail et de prouver à l'ensemble des acteurs touristiques de la destination l'énorme potentiel de ce genre de collaboration.

Pour donner plus de précision concernant ces groupes de travail, une personne de CMTC devra officier comme modérateur dans les groupes. Grâce à cette action, il sera possible d'orienter les séances dans le sens de la stratégie décidée auparavant et également d'éviter tout conflit inapproprié. Ces groupes de travail pourraient très bien développer tant de nouvelles activités, que des animations voire même de se spécialiser sur un marché spécifique.

### 8.4.3. Leitmotiv

La dernière des actions concrète à être proposée concerne un leitmotiv pour toute la destination. Un accent particulier lui est donnée car cette action détient un énorme potentiel et possède l'étiquette de « solution parfaite ». La thématique du leitmotiv a été développée à plusieurs reprises dans ce travail. Il semblerait qu'elle plaise véritablement aux partenaires. En effet, selon l'analyse des questionnaires presque le  $\frac{3}{4}$  des sondés trouve le concept, d'une telle mesure, formidable. Plus de 20% pensent également que l'idée est intéressante mais ne semblent pas particulièrement emballés par cette proposition. Près de 5% des réponses jugent cette action inutile. Pour résumer, environ 95% des partenaires interrogés possèdent un préavis positif concernant le leitmotiv.

Comme expliqué au chapitre six, « analyse des cas pratiques », la station de Laax a développé ce concept et a rencontré un franc succès. Il est alors inutile de rappeler une énième fois les problèmes d'image de Crans-Montana mais il faut relever que les partenaires interrogés témoignent également de ce problème. En effet, ils évaluent la qualité du positionnement et de l'image de Crans-Montana avec une note de trois sur six. Afin de palier à ce problème, la solution pourrait se trouver dans le fait de mieux segmenter la clientèle et de viser un public cible particulier. Cependant, au vu du nombre important de partenaires touristiques présents sur le Haut-Plateau, chacun possède son propre public cible. Au lieu de froisser certains acteurs du tourisme, il serait préférable d'améliorer l'image de Crans-Montana en communiquant sur une émotion. Laax avait choisi de communiquer sa joie et son bonheur avec le slogan : « Happy Up ».

Figure 32: Leitmotiv « Happy UP »



Source : Laax (2015)

Le leitmotiv pourrait être facilement vu comme étant le premier objectif de la communauté de partenaires. En effet, plutôt que d'imposer un slogan à toute la destination et de compter sur les partenaires pour communiquer autour de celui-ci, il serait largement préférable de créer des séances de brainstorming avec tous les partenaires ou de créer le premier groupe de travail et de collaborer avec les partenaires volontaires, souhaitant instaurer un leitmotiv à Crans-Montana.

Le grand avantage du leitmotiv réside dans le fait que les partenaires peuvent s'identifier à travers celui-ci. Il ne s'agit pas uniquement d'une communication mais du développement d'un nouvel esprit de destination. Hubert Bonvin déclara que Crans-Montana manquait cruellement d'âme (H. Bonvin, CP, 02 juin 2015). La solution pourrait être d'identifier une émotion adéquate à Crans-Montana et de la communiquer sur tous les supports publicitaires. Dans une autre phase, il faudrait compter sur les partenaires pour reprendre le leitmotiv et montrer aux touristes que l'émotion choisie n'est pas uniquement un slogan marketing mais la réalité à Crans-Montana. La destination gagnerait en image ainsi qu'en cohésion puisque toute une destination tenterait de transmettre une émotion identique dans un même message.

Sans trop s'avancer sur le choix du leitmotiv, il serait astucieux de reprendre les mots-clés les plus cités par les partenaires. Pour rappel, trois mots-clés se sont largement distingués des autres. Il s'agit du soleil, du ski et du golf. D'autre part, plus de 80% des mots-clés cités faisaient référence à la nature. Cet élément devra être pris en compte dans la création du futur leitmotiv. De plus, il faut savoir que les mots clés en référence à la nature concernent un public-cible bien plus large que ceux en lien avec les activités phares de Crans-Montana.

## Conclusion

### Résumé des résultats

Après avoir effectué ces recherches, il faut rappeler l'importance de la collaboration concernant le positionnement d'une destination ainsi que de la force de ses actions marketing. Le tourisme est une branche fascinante et difficilement apprivoisable de par la complexité de sa structure. En effet, une multitude de différents acteurs propose des produits et services complémentaires afin de créer la chaîne complète d'une expérience touristique. Crans-Montana n'est de loin pas un cas arrangeant puisqu'on compte plus de 700 partenaires différents. Cet élément peut facilement expliquer les raisons de tant de difficultés concernant la collaboration. D'autre part, il faut relever l'histoire atypique de Crans-Montana. Cette destination touristique, qui dès son apparition fut tiraillée entre deux segmentations de sa clientèle complètement contradictoires. Les propos de Pascal Thurre expliquent de manière métaphorique la situation des années 30 : « *D'un côté la tisane et de l'autre le whisky* » (Thurre, 1992, p. 44). Il n'est donc pas étonnant de trouver un grand manque de cohésion et de positionnement aujourd'hui si, même lors des prémises touristiques du Haut-Plateau, il y régnait des conflits entre touristes sportifs et personnes souffrantes.

Afin de mieux connaître l'engouement des partenaires de la station à vouloir s'investir et développer de réelles actions, un questionnaire leur a été transmis. Pour synthétiser les résultats de l'analyse du sondage, il est intéressant d'évoquer le fait qu'une imposante part des partenaires avoue que la situation actuelle n'est de loin pas optimale. Ils déplorent des conflits et tensions entre eux ainsi qu'un grand manque d'image pour la destination. Les partenaires semblent démontrer une réelle envie de s'impliquer plus afin d'améliorer la situation. Cet élément apporte un soulagement appréciable. En effet, il faut admettre que le cas de Crans-Montana n'est pas aussi déplorable qu'imaginé. Les partenaires ont amplement conscience des progrès possibles qui pourraient être atteints si la cohésion et la collaboration étaient améliorées. Trois personnes, profondément impliquées dans le développement touristique de Crans-Montana, ont témoigné afin d'apporter une expertise supplémentaire à ce travail. Ces trois experts du tourisme de Crans-Montana partagent pleinement l'avis que la collaboration puisse être vue comme étant la solution qui permette de résoudre bon nombre de problèmes.

Les résultats de l'analyse vont dans le sens de développer la collaboration selon le modèle de la communauté de partenaires. Cette proposition prône le partage des connaissances entre ses membres ainsi que l'implication de ceux-ci dans la gestion de projets communs. La communauté de partenaires a pour vocation le fait de ne pas empiéter sur les libertés décisionnelles de ses membres. Chacun reste complètement indépendant et se rencontre à travers cette communauté pour collaborer, dans un cadre propice au développement des actions communes. La première mission de la communauté de partenaires sera de faire vivre la destination de Crans-Montana. Loin de là l'envie de développer des animations et autres activités mais il est nécessaire d'instaurer une âme à Crans-Montana. Pour ce faire, il faudrait développer des émotions. Une solution a été proposée afin d'impliquer les partenaires dans le développement touristique ainsi que de permettre aux touristes de vivre une réelle émotion. Un leitmotiv de station serait donc la meilleure proposition à développer. Le leitmotiv a pour but de trouver un message et de le diffuser massivement afin de l'associer à une destination. Le but serait alors d'identifier une émotion propre à Crans-Montana et de se positionner sur celle-ci. Les partenaires seraient directement concernés puisqu'ils auraient pour rôle de reprendre le message choisi et de faire en sorte que toute la destination vive autour de celui-ci.

## **Recommandations**

Les partenaires démontrent une motivation surprenante concernant l'amélioration du positionnement de Crans-Montana. De plus, ils ont conscience que la situation peut être améliorée uniquement en collaborant. Cependant, il est essentiel de ne pas brusquer les partenaires, car ceux-ci tiennent à conserver leur autonomie. C'est pourquoi, il serait plus prudent de débiter par la création de la communauté et du leitmotiv.

La collaboration relève quelques défis qui peuvent être importants de relever.

- Premièrement, la situation de « Win-Win » doit absolument être définie et maintenue.
- Deuxièmement, la création d'une communauté demande à chaque partenaire de travailler avec des concurrents directs. Il faut alors gérer tout conflit interne et empêcher que ceux-ci ne se reflètent à l'extérieur, pour que Crans-Montana dégage une image en tout temps positive.
- Troisièmement, les partenaires tiennent absolument à leur pouvoir de décision. C'est la raison pour laquelle toutes les décisions, quant aux projets confiés à la communauté, doivent être prises par l'ensemble des partenaires.

Comme détaillé dans le chapitre cinq, « analyse de la volonté des partenaires à collaborer », il serait intelligent de collaborer tout d'abord avec les partenaires véritablement convaincus du potentiel de la communauté de partenaires afin de prouver, par la suite, à tous les autres acteurs touristiques de la qualité de celle-ci.

### **Limites du travail et perspectives de recherches futures**

Ce travail s'intéresse uniquement à la problématique liée aux relations entre les partenaires de l'offre touristique avec comme objectif d'améliorer l'image ainsi que le positionnement de la destination de Crans-Montana.

Concernant les perspectives de recherches futures, il faut savoir qu'un projet est en cours de développement. Il s'agit de la création d'un groupe de travail concernant le développement des activités « vélo » de Crans-Montana. Mes supérieurs ont accepté de me confier ce dossier et de me laisser une grande marge de liberté afin de pouvoir mettre en pratique tous les résultats découlant des recherches de cette étude. Ainsi, plusieurs séances avec les partenaires ont déjà été organisées et un événement « bike » sera organisé cet été, en étroite collaboration avec les partenaires. Il s'agit, en réalité, de « LEUR » événement, avec une personne de CMTC mise à disposition pour coordonner les relations entre eux. L'expérience du développement de ce projet pourra montrer si les résultats de ces recherches sont applicables à Crans-Montana.

## Liste de références

- Agence Française de l'Ingénierie Touristique . (2003). *Réussir la mise en réseau des destinations touristiques* . Aurillac: Caractère SA.
- Bardet, P.-A. (2012, Mars 07). *Continuum Communication*. Consulté le Mai 20, 2015, sur Un métier émergent: animateur de communauté: <http://www.continuum-communication.com/2012/03/07/un-metier-emergeant-animateur-de-communaute/>
- Barry, C. (2012, Juin 19). *Collaboration marketing: pour que chacun y trouve son compte*. Consulté le Juin 10, 2015, sur Réseau Veille Tourisme: <http://veilletourisme.ca/2012/06/19/collaboration-marketing-pour-que-chacun-y-trouve-son-compte/>
- Beaumont, N., & Dredge, D. (2010). Local Tourism Governance: A Comparison of Three Network Approaches. *Journal of Sustainable Tourism* , 18 (1), 1-22.
- Bocquet, R. (2008, Juin 2). Proximités et coordination inter-firms: une analyse empirique de la compétitivité des stations de sports d'hiver. *Revue d'Economie Régionale & Urbaine* , pp. 159-178.
- Borzel, T. (1998). *Organizing Babylon - On the Different Conceptions of Policy Networks* (Vol. 28 ). Public Administration.
- Braudo, S. (2015). Consulté le Avril 16, 2015, sur Dictionnaire du droit privé: <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/consortium.php>
- Braudo, S. (2015). *Dictionnaire du Droit Privé*. Consulté le Avril 02, 2015, sur <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/pool.php>
- Capessor. (2015). *Capessor*. Consulté le Avril 16, 2015, sur Croissance externe: <http://www.croissance-externe.fr/lexique-acquisition-entreprise/alliance-strategique/>
- Charlet M. (2000). *Management stratégique de la coopération entre les entreprises du tourisme : Publication du Symposium / Fondation ITS*. Martigny: Fondation ITS - Symposium International du Tourisme.
- Clivaz, C. (1995). *Tourisme et environnement dans l'arc-alpin: L'exemple de Crans-Montana-Aminona*. Genève: Faculté des Sciences Economiques et Sociales.
- CMTC. (2014, Octobre 16). Statut de la société de développement Crans-Montana Tourisme & Congrès. Crans-Montana, Valais, Suisse.
- Coachingtransform-Action. (2013). *Animation de groupe de codéveloppement professionnel*. Consulté le Mai 02, 2015, sur Coaching transform action: <http://coachingtransform-action.com/nos-services/formation-et-animation-en-entreprise/animation-de-groupe-de-codeveloppement/>



- Confédération Suisse. (2015). *La société simple, une solution rapide et aisée*. Consulté le Juin 06, 2015, sur Administration fédérale: <http://www.kmu.admin.ch/kmu-gruenden/03476/03513/03517/index.html?lang=fr>
- Crans Montana Tourisme & Congrès. (2015). *Shopping*. Consulté le Mai 11, 2015, sur Crans-Montana été: <http://www.crans-montana.ch/ete/fr/shopping>
- Crans Montana Tourisme et Congrès. (2014). *Des origines d'une région autarcique au développement d'une ville touristique à la montagne*. Consulté le Avril 08, 2015, sur [http://www.crans-montana.ch/sunshine\\_project/sunshine/Image/Banners/Historique.pdf](http://www.crans-montana.ch/sunshine_project/sunshine/Image/Banners/Historique.pdf)
- Crans-Montana Tourisme et Congrès. (2015). *historique*. Consulté le Avril 08, 2015, sur Crans-Montana: <http://www.crans-montana.ch/ete/fr/historique/>
- Doriot Galofaro, S. (2005, Décembre). *L'encoche: revue d'information de Crans-Montana*. Consulté le Juin 20, 2015, sur Montana.ch: [http://www.montana.ch/data/download/Objets/Id\\_51\\_Hotellerie.pdf](http://www.montana.ch/data/download/Objets/Id_51_Hotellerie.pdf)
- Dr Bogione G. (2000). *Management stratégique de la coopération entre les entreprises du tourisme : Publication du Symposium / Fondation ITS*. Martigny: Fondation ITS - International Tourism Symposium .
- État du Valais. (2010, Juillet 15). Acte constitutif de consortium, article 530ss Code des obligations. Sion.
- EuropeAid Co-Operation Office. (2005, Juillet 03). *L'analyse SWOT*. Consulté le Mars 23, 2015, sur International Cooperation and Development: [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too\\_swo\\_res\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_swo_res_fr.pdf)
- Fenoll, M.-A. (2014, Avril 09). *Directeurs commerciaux et directeurs achats: plus de collaboration pour plus de business*. Consulté le Juin 02, 2015, sur Décision-Achat.fr: <http://www.decision-achats.fr/Thematique/decideurs-achats-1035/Breves/Directeurs-commerciaux-directeurs-achats-plus-collaboration-plus-business-235729.htm>
- Fribourg Region. (2015). *Pass Protourism: une démarche Win-Win*. Consulté le Mai 11, 2015, sur <http://www.fribourgregion.ch/fr/Pass-PROtourism-une-demarche-win-win.html>
- Fribourg Région. (2015). *Réseau PROtourisme*. Consulté le Mai 02, 2015, sur <http://www.fribourgregion.ch/fr/protourism.html>
- Fusion-Communes. (2015, Juin). *Commune de Crans-Montana, c'est oui !* Consulté le Juin 20, 2015, sur Fusion des communes: Chermignon, Montana, Randogne, Mollens: <http://www.fusion-communes.ch/crans-montana/commune-crans-montana-1.html>
- Fusion-Communes. (2015, Juin). *Fusion des communes Chermignon, Montana, Randogne, Mollens*. Consulté le Juin 20, 2015, sur Commune de Crans-Montana, c'est Oui !: <http://www.fusion-communes.ch/>

- Grau, C. (2010, Mars 25). *Le bon sens: Leitmotiv*. Consulté le Juin 25, 2015, sur L'intérêt, le journal des étudiants de HEC Montréal: <http://www.journalinteret.com/le-bon-sens-leitmotiv/>
- Julien, F. (1913, Juillet 02). Consulté le Mai 11, 2015, sur Notre histoire: <http://www.notrehistoire.ch/photo/view/43778/>
- KPMG Canada. (2002). *Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective*. Madrid: World Tourism Organization .
- Künzi, T. (2015, Mai ). *Stratégie des médias sociaux*. Crans-Montana, Valais, Suisse.
- Laax. (2015). *Inside Happy Up*. Consulté le Juin 10, 2015, sur Laax.com: <http://www.laax.com/fr/happy-up/>
- Larousse. (2015). *Dictionnaires de français*. Consulté le Avril 10, 2015, sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/collaboration/17137?q=collaboration#17010>
- Levasseur, M. (2011, Février 2). *Le pouvoir marketing d'une alliance stratégique*. Consulté le Juin 28, 2015, sur Réseau Veille Tourisme : <http://veilletourisme.ca/2011/02/02/le-pouvoir-marketing-d-une-alliance-strategique-compte-rendu-de-conference/>
- Nendaz Tourisme SA. (2014). *Rapport de gestion 2012-2013*. Nendaz, Valais, Suisse.
- OCDE. (2013). *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2012*. Paris: OCDE.
- Petite-entreprise.net. (2015). *Qu'est-ce qu'un réseau d'entreprise*. Consulté le Avril 17, 2015, sur Petite-entreprise.net: <http://www.petite-entreprise.net/P-1243-136-G1-qu-est-ce-qu-un-reseau-d-entreprise.html>
- Rajaobelina, L. (2007, Février). *Étude exploratoire des facteurs clés de succès de la collaboration: le cas du secteur touristique*. Montréal, Québec, Canada.
- Roby, J. (2001, Décembre). *L'encoche: revue d'information de la commune de Crans-Montana*. Consulté le Avril 08, 2015, sur Montana.ch: [http://www.montana.ch/data/download/objets/id\\_108\\_cma.pdf](http://www.montana.ch/data/download/objets/id_108_cma.pdf)
- SMC. (2015, Juin 01). Crans-Montana.
- Stevens, E. (2009, Août ). *Co-crédation de valeur et communautés d'utilisateurs: vers un renouvellement des modèles de chaîne de valeur et d'innovation*. Consulté le Avril 20, 2015, sur Cairn.Info: [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-230.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-230.htm)
- Thurre, P. (1992). *Crans Montana sur Sierre Switzerland. Un autre regard*. Sion: Gessler.
- Toupie.org. (2015). *"Toupictionnaire": le dictionnaire politique*. Consulté le Avril 10, 2015, sur Toupie.org: [http://www.toupie.org/Dictionnaire/Secteur\\_privé.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Secteur_privé.htm)
- Toupie.org. (2015). *"Toupictionnaire": le dictionnaire politique*. Consulté le Avril 17, 2015, sur Toupie.org: <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Communaute.htm>

Tourism Symposium. (2000). *Management stratégique de la coopération entre les entreprises du tourisme*. Martigny: Tourism Symposium.

Wagers, S. (2013, Juillet 17). *20 benefits of collaboration as researcher you cannot afford to ignore*. Consulté le Mai 10, 2015, sur Assembled Chaos: [http://www.assembledchaos.com/wp-content/uploads/2013/07/shutterstock\\_114146581.jpg](http://www.assembledchaos.com/wp-content/uploads/2013/07/shutterstock_114146581.jpg)

Werbewoche. (2013, Décembre 11). *Happy Up: Rod entwickelt Kampagne für Laax*. Consulté le Avril 06, 2015, sur Für Köpfe in der Kommunikation: <http://www.werbewoche.ch/happy-up-rod-entwickelt-kampagne-fuer-laax>

## Annexe I : Canevas pour les interviews qualitatives

Avec votre solide expérience de Crans-Montana, avez-vous le sentiment que les partenaires collaborent bien entre eux ?

Si non, quelle serait l'origine de ce manque de collaboration ?

Pensez-vous que les partenaires sont suffisamment informés quant aux décisions de CMTC ?

Trouvez-vous que les vieilles querelles familiales ont encore de l'importance de nos jours ?

### Marketing

Pourquoi est-ce que Crans-Montana ne possède plus une image claire et un bon positionnement ?

Pensez-vous que Crans-Montana devrait posséder un leitmotiv commun pour toute la destination. Par exemple, comme Laax ?

Comment feriez-vous pour que la stratégie de CMTC soit partagée et reprise par les partenaires ?

**Actions communes**

Croyez-vous que la solution pour améliorer l'image et la force du marketing pourrait se trouver dans le fait d'améliorer la cohésion entre les partenaires ?

Est-ce que des actions comme des ateliers Brainstorming ou la gestion de projet avec les partenaires seraient des idées qui permettraient d'améliorer la situation ?

Envisageriez-vous l'idée que tous les partenaires pourraient posséder la même stratégie marketing ?

Que feriez-vous pour développer plus de cohésion entre les partenaires au sein de la station ?

## Annexe II : Questionnaire quantitatif

### Marketing partenaire à Crans-Montana

Dans le cadre de mon travail de Bachelor de l'HES-SO en tourisme et pour faire valider mon stage dans le département marketing auprès de Crans-Montana Tourisme et Congrès, une analyse de la situation de Crans-Montana doit être réalisée. Cette analyse a pour but de proposer des solutions pour créer plus de cohésion entre les partenaires de l'offre touristique, afin d'améliorer l'image et le positionnement de Crans-Montana. Ce questionnaire est également une chance pour vous de faire part de votre avis concernant l'entente entre CMTC et ses partenaires et de proposer des mesures d'optimisation. Cette étude est un travail personnel **NON mandaté** par Crans-Montana Tourisme et Congrès.

Merci de consacrer 4-5 minutes pour compléter ce questionnaire.

Je représente

- Un hôtel
- Un commerce
- Un établissement public
- Une activité de loisir
- Autre :

Nom facultatif

**Questions générales**

1. Avez-vous régulièrement contact avec Crans-Montana Tourimse et Congrès (CMTC) ?

- Oui
- Non

2. Comment évaluez-vous l'information aux partenaires de la part de CMTC ?

1   2   3   4   5   6

---

Mauvaise       Excellente

---

3. Avez-vous le sentiment d'avoir pu donner votre avis sur la stratégie de CMTC ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas
- Autre :

4. Comment jugez-vous les informations stratégiques transmises par CMTC ?

(Publics cibles, marchés spécifiques, objectifs, etc...)

- Largement insuffisantes
- Insuffisantes
- Bonnes
- Trop nombreuses

5. Comment collaborez-vous avec les autres domaines touristiques de la station?

1 2 3 4 5 6

---

Avec difficulté       Merveilleusement bien

---

6. Est-ce que vous rencontrez des tensions concernant la collaboration avec d'autres domaines touristiques de la station ?

- Jamais
- Cela peut arriver
- Souvent
- Toujours
- Autre :

7. Pensez-vous que l'héritage du passé (vieilles querelles) puisse être un frein à la bonne collaboration aujourd'hui ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas
- Autre :



**Questions marketing**

8. Quels seraient, selon vous, les mots-clés représentant le mieux l'image de Crans-Montana

9. Trouvez-vous que Crans-Montana jouit d'une bonne image et d'un positionnement clair?

1    2    3    4    5    6

---

Pas du tout       Parfaitement

---

10. Concernant la stratégie marketing, avez-vous le sentiment que le positionnement actuel de CMTC est en accord avec les marchés cibles recherchés par votre établissement ?

Marchés cibles de CMTC (familles, seniors actifs, DINKS (couples célibataires sans enfants), les fans de parks)

- Totalement en accord
- Partiellement en accord
- Pas en accord du tout
- Je ne les connais pas
- Autre :

11. Pensez-vous qu'il serait bien que l'ensemble des partenaires s'accorde sur un seul positionnement clair pour toute la station ?

- Oui
- Non
- Pas d'avis

12. Si oui, seriez-vous d'accord d'adapter votre stratégie marketing ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

13. La station de Laax, dans les Grisons, a développé un excellent leitmotiv partagé par tous les partenaires touristiques: "Happy Up". Ce leitmotiv met en avant le sourire et la joie à Laax. Trouvez-vous intéressant l'idée d'un tel concept leitmotiv pour Crans-Montana ?

- Oui, c'est super! cela pourrait être un premier pas concernant une stratégie marketing partagée pour toute la destination
- Oui, pourquoi pas, mais je ne suis pas très emballé/e par cette proposition
- Non, cela n'apporterait rien

14. Certaines stations de ski, comme Val Thorens, ont établi un marketing intégré, c'est à dire une même stratégie pour tous les acteurs touristiques d'une destination, pensez-vous que ce concept serait applicable à Crans-Montana ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas
- Pas d'avis

### Question actions communes

15. Seriez-vous prêt à vous investir plus en avant pour le bien de la station ?

- Oui, cela pourrait être très utile
- Oui, uniquement si c'est important
- Non, merci
- Autre :

16. Si oui, pensez-vous que la création d'une communauté de partenaires devrait être créée afin d'intégrer tous les domaines touristiques pour pouvoir créer plus de cohésion ?

- Oui
- Non
- Sans avis

17. Voudriez-vous participer à des actions concrètes afin d'améliorer l'entente et la cohésion entre tous les partenaires touristiques de la station ?

- Oui
- Non

18. A quels genres d'actions seriez-vous prêt à participer ?

1 pas d'intérêt, 6 fort intérêt

	1	2	3	4	5	6
Ateliers créatifs (brainstorming)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Activités récréatives (team building)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Création de groupes de travail thématique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voyage d'étude dans une destination concurrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Constitution d'une communauté de partenaires touristiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Si vous deviez suggérer une action permettant d'améliorer les relations internes, laquelle serait-elle ?

## Déclaration de l'auteur

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

Benoît Caloz