

Travail de Bachelor 2014

Etude sur l'intérêt des destinations touristiques valaisannes pour la création d'un espace d'innovation ouverte de type iBrain



Etudiant : Jonathan Rapin

Professeur : Joëlle Mastelic

I. Résumé managérial

Le nombre de nuitées dans les destinations touristiques valaisannes diminue, chaque année, depuis 2008. Les effets combinés de la crise économique, du renchérissement du franc fort et de la concurrence étrangère poussent les touristes étrangers à se privilégier d'autres destinations touristiques. Afin de composer ce phénomène, les stations touristiques doivent trouver d'autres solutions pour faire à un environnement plus difficile. Comme les coûts d'exploitation sont plus élevés en Suisse que dans l'Union Européenne, il est quasiment impossible de rivaliser avec les tarifs des stations touristiques autrichiennes ou françaises. Elles doivent donc se tourner vers d'autres solutions comme la mise en place de nouvelles offres.

L'Observatoire valaisan du tourisme souhaite mettre à disposition des acteurs touristiques valaisans la plateforme d'échange d'idées iBrain pour faciliter la création de nouveaux produits touristiques.

La plateforme iBrain est une plateforme de Crowdsourcing, créée en 2009, par la HES-So pour aider les PME à trouver de nouvelles idées auprès du public. Les entreprises peuvent utiliser la plateforme iBrain pour organiser des concours d'idées auprès des internautes afin de récolter et de sélectionner de nouvelles propositions qui vont servir à créer de nouveaux produits ou services.

Pour pouvoir bien comprendre l'environnement dans lequel évoluent les acteurs touristiques valaisans, une étude exploratoire a été réalisée à partir de données quantitatives disponibles sur le secteur touristique valaisan.

La concurrence directe et indirecte de la plateforme a été étudiée afin de pouvoir déterminer si les acteurs touristiques disposaient d'autres outils pour rassembler les idées d'un grand nombre de personnes en très peu de temps.

Différents entretiens qualitatifs auprès d'acteurs touristiques valaisans ont été réalisés afin de collecter des données pour mieux connaître leurs besoins et leurs attentes. Elles ont été ensuite analysées afin de déterminer le public-cible de la plateforme, l'offre proposée aux futurs clients et s'il est nécessaire de procéder à des changements dans la grille tarifaire d'iBrain.

Mots-clés : Tourisme, innovation, stratégie, management, crowdsourcing, plateforme, iBrain, innovation ouverte

II. Avant-propos et remerciements

Ce travail de Bachelor m'a donné l'opportunité de mieux comprendre le fonctionnement des stations touristiques valaisannes et de pouvoir découvrir les avantages des plateformes de Crowdsourcing. J'ai pu m'apercevoir qu'il y a encore de nombreux éléments à améliorer dans la gestion des stations valaisannes. J'espère que la plateforme iBrain va aider les acteurs touristiques valaisans à créer des offres plus attractives.

Je tiens tout d'abord à remercier l'Observatoire Valaisan du Tourisme et plus particulièrement M. Nicolas Délétroz pour m'avoir confié ce mandat.

Je souhaite remercier Madame Joëlle Mastelic qui m'a conseillé durant toute la durée de ce travail. Elle m'a donné de nombreuses informations qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

Je tiens aussi à remercier Madame Sophie Lattrile pour m'avoir expliqué le fonctionnement de la plateforme iBrain et les principes du Crowdsourcing.

Je remercie tous les offices du tourisme qui m'ont accordé du temps pour les différents entretiens. J'ai pu notamment mieux cerner les méthodes employées pour créer de nouveaux produits et services touristiques et mieux comprendre les avantages procurés par la plateforme iBrain.

Je tiens aussi à remercier Madame Anne-Sophie Fioretto pour m'avoir donné de nombreux renseignements sur le management des stations touristiques et le secteur touristique valaisan.

Table des matières

I.	Résumé managérial	ii
II.	Avant-propos et remerciements	iii
III.	Liste des figures.....	v
IV.	Liste des tableaux.....	v
V.	Liste des graphiques	vi
1.	Introduction	1
2.	Mandat et objectifs	1
2.1	Présentation de l’Observatoire valaisan du tourisme.....	1
2.2	Présentation du mandat.....	4
2.3	Objectifs du travail de Bachelor.....	4
3.	Méthodologie	5
4.	Contexte général.....	6
4.1	Présentation d’iBrain	6
4.2	Démarches participatives dans le tourisme valaisan	10
4.3	Situation actuelle du tourisme valaisan	18
4.4	Les défis des petites et moyennes stations touristiques valaisannes	31
5.	Présentation de l’innovation ouverte et des plateformes de Crowdsourcing	33
5.1	Les origines de l’innovation ouverte	33
5.2	Présentation de l’innovation ouverte.....	39
5.3	Les plateformes de Crowdsourcing	44
5.4	Utilisation du Crowdsourcing dans le tourisme mondial	47
6.	Analyse du marché de la plateforme iBrain.....	48
6.1	Analyse de la concurrence	48
6.2	Analyse des 5 (+1) forces de Porter	51
6.3	Analyse SWOT de la plateforme iBrain.....	55
7.	Présentation des résultats.....	56
8.	Analyse des résultats	60
9.	Conclusion et recommandations	64
10.	Références.....	65
11.	Annexes	70
11.1	Résultats complets des ateliers participatifs d’Evolène	70

11.2	Volet touristique de la démarche participative de Venthône.....	73
11.3	Guide d'entretien pour les interviews des acteurs touristiques	82
11.4	Interviews d'acteurs touristiques du Valais romand	84

III. Liste des figures

Figure 1	: Missions et buts de l'Observatoire valaisan du Tourisme	2
Figure 2	: Processus d'I-Brain	7
Figure 3	: Page d'accueil d'I-Brain	8
Figure 4	: Onglet des projets.....	9
Figure 5	: Onglet communauté	9
Figure 6	: Boîte à idées d'Evolène 2025	11
Figure 7	: Concours d'idées de Crans-Montana	15
Figure 8	: Présentation des idées postées sur la plateforme I-Brain.....	16
Figure 9	: Sélection des idées par le public.....	17
Figure 10	: Exemple de critères de sélection pour un concours d'idées iBrain	17
Figure 11	: Annonce des gagnants du concours d'idées sur iBrain	17
Figure 12	: Evolution des parts de marché du Valais en Suisse.....	30
Figure 13	: Processus d'innovation linéaire poussé par la technologie	34
Figure 14	: modèle d'innovation en chaîne.....	34
Figure 15	: Courbe d'adoption d'une innovation	36
Figure 16	: Différence entre innovation fermée et innovation ouverte	40
Figure 17	: Revenus issus de l'exploitation des droits de propriété intellectuelle	42
Figure 18	: Statistiques des collaborations avec des partenaires externes selon Inpi	43
Figure 19	: Idée-force 1 Evo 2025.....	70
Figure 20	: Idée-force 2 Evo 2025.....	70
Figure 21	: Idée-force 3 Evo 2025.....	71
Figure 22	: Idée force 4 Evo 2025.....	71
Figure 23	: Idée-force 5 Evo 2025.....	72
Figure 24	: Idée-force 6 Evo 2025.....	72

IV. Liste des tableaux

Tableau 1	: Activités proposées par les remontées mécaniques de Crans-Montana.....	13
Tableau 2	: Classement des stations valaisannes selon lits hôteliers.....	19
Tableau 3	: Répartition régionale des hôtels valaisans	20
Tableau 4	: Atouts du secteur touristique valaisan.....	21
Tableau 5	: Comparaison des forfaits de ski avec d'autres pays européens	27
Tableau 6	: Analyse SWOT d'iBrain	55

V. Liste des graphiques

Graphique 1 : Dix plus grandes communes en terme de Lits Hôteliers.....	18
Graphique 2 : Répartition des nuitées 2011 selon le type d'hébergement.....	20
Graphique 3 : Provenance des hôtes en Valais	22
Graphique 4: Comparaison des nuitées avec les destinations concurrentes	23
Graphique 5 : Evolution des nuitées en Valais entre 2005 et 2013.....	25
Graphique 6: Evolution des journées-skieurs entre la Suisse et d'autres pays.....	28
Graphique 7: Comparatif du nombre de journées skieurs entre différentes stations helvétiques.....	29
Graphique 8 : Analyse des 5(+1) forces de Porter	53
Graphique 9 : Hiérarchie des forces de Porter	54

1. Introduction

Depuis plus d'une dizaine d'années, le nombre de nuitées touristiques étrangères a considérablement diminué dans de nombreuses destinations touristiques suisses. Malgré cela, la clientèle indigène a légèrement augmenté dans les destinations touristiques suisses, ce qui constitue un élément important pour le renouvellement des offres touristiques et la mise en place de nouvelles stratégies marketing. Les stations alpines souffrent de la désaffection de la clientèle étrangère et la tendance ne semble pas s'inverser. Le ralentissement économique global et la crise du franc fort pèsent lourdement sur les l'industrie touristique suisse et certains stations plus petites risquent de disparaître à terme. Il s'avère donc nécessaire pour toutes les destinations alpines suisses d'identifier et de trouver de nouvelles opportunités de croissance et de développement afin de garantir leur pérennité et de faire face à la concurrence de stations étrangères plus compétitives. « Si on ne fait rien, avance Urs Zenhäusern, directeur de Valais tourisme, on va assister à une restructuration qui va faire mal aux régions alpines ». (Ruf & Pirolt, 2012). Le tissu économique des stations alpines est composé principalement de sociétés de remontées mécaniques, d'offices du tourisme, et d'hôtels. Toutes ces PME ne disposent pas d'outils stratégiques pour anticiper les changements d'habitude de leurs clientèles et récolter les idées de leurs hôtes pour améliorer ou proposer de nouveaux produits et services. Afin de combler cette lacune, l'Observatoire valaisan du tourisme souhaite mettre à disposition des stations intéressées, la plateforme participative I-Brain afin qu'elles puissent de récolter les propositions de leurs clients et partenaires pour diversifier et adapter leurs portefeuilles d'activités.

2. Mandat et objectifs

2.1 Présentation de l'Observatoire valaisan du tourisme

La loi sur le tourisme, qui a été refusée par le peuple valaisan le 29 novembre 2009, prévoyait la création d'un observatoire destiné à surveiller et analyser le domaine touristique valaisan. Malgré cette forte opposition du peuple valaisan, les partis politiques valaisans ont déposés plusieurs motions afin de créer un observatoire du tourisme similaire à celui qui aurait dû être réalisé avec l'acceptation de la loi sur le tourisme en 2009. (Département de l'Economie, de l'Energie et du Territoire du Valais, 2012). Face à l'échec de la loi sur le tourisme, le Conseil d'Etat valaisan a donc mis en place un projet de grande importance baptisé « Tourisme 2015 » afin d'augmenter la compétitivité du tourisme valaisan et pour offrir aux acteurs du tourisme valaisan des outils modernes et performants afin de

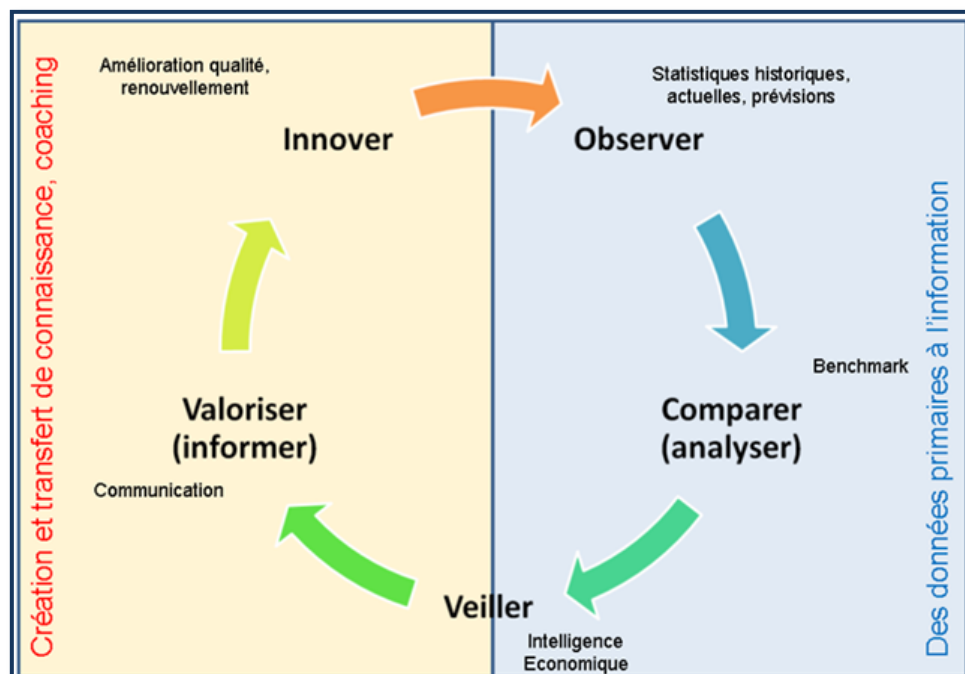
développer leurs activités. (Observatoire valaisan du tourisme, 2012). Dans ce projet, on retrouve notamment la création d'un observatoire valaisan destiné au tourisme. C'est donc, en décembre 2011, que le Conseil d'Etat confie à l'institut du Tourisme de la HES-So Valais, la réalisation de l'observatoire valaisan du tourisme. Dès 2012, le Technopôle de Sierre accueille les bureaux l'observatoire valaisan du tourisme.

L'Observatoire fournit de nombreuses données statistiques, prévisions, et analyses sur les produits et services, sur la clientèle, sur la demande touristique afin d'aider les acteurs touristiques valaisans à mieux comprendre l'environnement dans lequel ils évoluent. Il identifie les nouvelles tendances susceptibles d'affecter le marché touristique valaisan. Les meilleures pratiques réalisées à l'étranger sont identifiées et décortiquées afin de renforcer l'attractivité des destinations touristiques valaisannes.

L'Observatoire Valaisan du Tourisme remplit quatre grandes missions:

- ▶ Observer
- ▶ Analyser
- ▶ Veiller
- ▶ Soutenir

Figure 1 : Missions et buts de l'Observatoire valaisan du Tourisme



Source : (Observatoire Valaisan du Tourisme)

La mission fondamentale de l'observatoire est de rassembler et d'expliquer l'évolution du tourisme en Valais au travers de chiffres clés sur l'hôtellerie, la parahôtellerie et les remontées mécaniques. Des statistiques sur la demande et l'offre touristique donne tous les éléments clés qui caractérisent le marché touristique valaisan. Toutes les données importantes pour les prestataires touristiques sont rassemblées en ligne afin qu'ils puissent disposer d'une banque de données suffisamment large pour connaître leur environnement de travail.

L'observatoire fournit différents articles sur les hôtes, les infrastructures, les produits et services. Ces analyses chiffrées donnent des informations très importantes pour comprendre les spécificités du tourisme en Valais. Les acteurs touristiques peuvent aussi trouver des études de marché, des données sur le profil des touristes et leurs provenances et des fiches sur chaque marché afin de pouvoir comprendre les différents segments de clientèle. Des données ainsi que les dernières nouvelles des destinations concurrentes permettent aux acteurs touristiques d'évaluer les forces et faiblesses face à la concurrence étrangère et de s'informer sur leurs pratiques.

Le système mis en place par l'Observatoire identifie les nouvelles tendances et les publie sur de petits articles classés par thèmes sur son site web. Les axes de veille tentent de coller au plus près des intérêts des acteurs touristiques afin de connaître toutes les nouvelles qui affectent le comportement des consommateurs, les produits et services, les infrastructures et la gestion. Les professionnels du tourisme ont la possibilité de s'abonner aux flux RSS proposés par l'Observatoire afin d'être informé des actualités du tourisme valaisan ainsi que tous les articles publiés concernant le tourisme pour alimenter leurs systèmes de veille et d'intelligence économique.

De nouveaux outils ont été créés pour surveiller la réputation sur Google des destinations touristiques. Des comparatifs sont publiés sur internet pour montrer le succès des stations touristiques valaisannes par rapport à des régions concurrentes comme le Tyrol ou les Grisons. D'autres outils proposent d'évaluer la notoriété d'une station sur Twitter et Facebook et sont mis à dispositions des acteurs intéressés. Les destinations qui le souhaitent peuvent bénéficier des conseils de l'Observatoire pour se repositionner, créer de nouveaux produits et services et étendre ses activités en modifiant son modèle d'affaire. L'observatoire souhaite mettre en place un outil stratégique performant et moderne pour les hôtels, restaurants, remontées mécaniques, offices du tourisme du Valais afin d'accélérer le renouvellement de leur offres de produits et services avec l'aide de leurs hôtes et excursionnistes.

2.2 Présentation du mandat

En 2012, l'Observatoire Valaisan du Tourisme a organisé un concours d'idées en ligne afin de rassembler un grand nombre de propositions innovantes pour améliorer le tourisme en Valais. Au total, ce sont 164 idées qui ont été déposées et trois d'entre elles ont été primées par le jury de l'Observatoire. Parmi les trois meilleures propositions, on retrouve le bureau d'études touristiques Pacte 3F a suggéré de créer une plateforme collaborative pour que les acteurs touristiques puissent collecter de nouvelles idées de produits et services directement auprès de leurs hôtes ainsi que de leurs différents partenaires.

L'industrie touristique est une industrie fortement concurrentielle. Pour survivre, les PME actives dans ce domaine doivent sans cesse innover pour assurer leurs survies. Elles n'utilisent pas forcément de systèmes d'intelligence économique performants pour collecter des informations sur le comportement d'achats de leurs hôtes et sur la concurrence. Sans ces logiciels, elles ne peuvent pas rassembler les données nécessaires pour effectuer une reconfiguration de leur portefeuille d'activités. Afin de combler cette lacune, l'observatoire souhaite proposer à tous les acteurs touristiques intéressés, la plateforme collaborative iBrain pour que les clients et partenaires puissent les aider à créer et modifier leurs offres.

Avec ce nouvel outil, les petites et moyennes stations valaisannes auront la possibilité d'accélérer le renouvellement de leurs offres de produits et services en faisant appel à leurs hôtes et partenaires. En impliquant leurs clients et partenaires dans la création de nouvelles prestations, les acteurs touristiques auront un nombre plus grand de pistes de développement et cerneront mieux les nouveaux besoins des hôtes et excursionnistes.

2.3 Objectifs du travail de Bachelor

Ce travail de Bachelor va tenter de mieux cerner les attentes et les besoins des acteurs touristiques valaisans pour la mise en place de démarches participatives au travers de la plateforme d'échange d'idées iBrain. Tout l'intérêt de ce travail est de comprendre comment les acteurs touristiques créent de nouveaux produits et de voir si la plateforme peut les aider à trouver de nouvelles idées d'activités à proposer aux touristes.

Les objectifs principaux de ce travail de Bachelor sont de :

- Présenter de la plateforme iBrain qui sera proposée aux acteurs touristiques valaisans
- Recenser les démarches participatives déjà effectuées dans le domaine touristique valaisan

- Décrire la situation globale du tourisme valaisan
- Présenter les avantages de l'innovation ouverte et du Crowdsourcing
- Analyser le marché de la plateforme
- Comprendre comment les acteurs touristiques créent de nouvelles offres
- Evaluer les solutions alternatives à la plateforme iBrain
- Evaluer l'intérêt des acteurs touristiques pour la plateforme iBrain
- Identifier les facteurs freinant l'utilisation de la plateforme par les acteurs touristiques valaisans
- Déterminer le public-cible de la plateforme et l'offre proposée

3. Méthodologie

Les démarches participatives des acteurs touristiques valaisans ont été recensées et analysées afin de voir s'ils ont déjà fait appel à la foule pour trouver de nouvelles idées d'activités touristiques. Il s'agit aussi de déterminer si ces différentes actions ont eu un impact sur la création de nouvelles offres touristiques. Des comparaisons avec les concours d'idées d'iBrain permettent de cerner les avantages et les inconvénients de chaque méthode.

Une étude exploratoire sur le secteur touristique valaisan a permis de mieux comprendre l'environnement dans lequel évoluent les destinations touristiques valaisannes. Cela donne des informations sur la taille du marché potentiel visé par la plateforme iBrain et le nombre de clients qui pourraient recourir au service de la plateforme. L'étude a aussi fait ressortir les différentes caractéristiques des acteurs touristiques valaisans et les problèmes auxquels ils sont confrontés.

Une analyse du marché a été réalisée afin de lister et d'évaluer la réactivité des concurrents potentiels de la plateforme iBrain. Les alternatives à la plateforme iBrain ont été évaluées afin de savoir si elles offraient des fonctions similaires et si elles étaient plus efficaces. Une analyse des 5(+1) forces de Porter ainsi qu'une analyse SWOT ont été effectuées pour comprendre l'environnement concurrentiel de la plateforme et identifier les forces et les faiblesses de la plateforme.

Des entretiens qualitatifs ont été réalisés auprès d'acteurs touristiques valaisans afin de déterminer s'ils étaient intéressés par la plateforme iBrain. La plupart des acteurs touristiques valaisans n'ont pas forcément répondu aux différentes demandes d'interviews. Il n'y a donc pas suffisamment de données pour pouvoir clairement évaluer la demande des acteurs touristiques valaisans. Les questions posées aux acteurs touristiques valaisans ont

permis de connaître les méthodes qu'ils emploient couramment pour trouver de nouvelles idées d'activités afin de voir si la plateforme peut répondre à leurs besoins. Les quelques données récoltées durant les différents entretiens ont néanmoins permis de déterminer le profil des acteurs touristiques qui utiliseraient la plateforme ainsi que les modules qu'ils désireraient utilisés. Les tarifs d'iBrain ont été présentés aux acteurs touristiques interrogés afin de savoir s'il était nécessaire de les modifier.

4. Contexte général

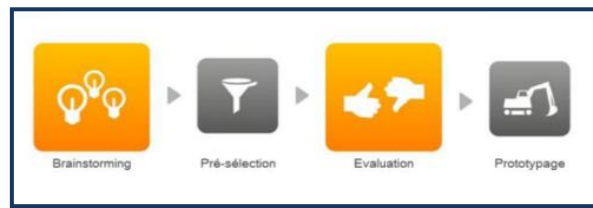
4.1 Présentation d'iBrain

La HES-So ainsi que la société Atizio, spécialisée dans l'innovation ouverte, ont mis en ligne, en 2009, une plateforme web destinée à faciliter l'échange d'idées entre les entreprises et les étudiants, chercheurs et professeurs de la HES-So. Cette communauté comporte actuellement plus de 2500 membres répartis dans toute la Suisse romande. Plus de 1500 idées ont été postées sur la plateforme depuis son ouverture.

Elle est disponible en Français, anglais, allemand et aussi en mandarin. On peut s'y connecter en utilisant les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter ou Google +, ce qui incite les gens à venir découvrir la plateforme. Elle a pour objectif de stimuler l'innovation au sein des différentes PME de suisse romande en leur offrant la possibilité de trouver des nouvelles idées novatrices qui pourront être concrétisées ultérieurement. Le service proposé par I-Brain aux entreprises est divisé en trois modules, la recherche d'idées, l'évaluation de l'idée et la mise en place du prototype issu de l'idée sélectionnée. Les entreprises peuvent s'arrêter à l'évaluation de l'idée mais la plateforme offre la possibilité de créer un prototype à partir des meilleures propositions des utilisateurs.

Tout l'intérêt de cette plateforme réside dans le fait que les PME et les administrations publiques peuvent demander l'aide de la communauté pour trouver de nouvelles idées innovantes pour une manifestation, pour développer de nouveaux produits et services ou encore pour modifier l'offre existante. Une station touristique peut notamment poser comme question « Quelle serait les activités estivales à développer en été ? ».

Figure 2 : Processus d'I-Brain



Source : (iBrain)

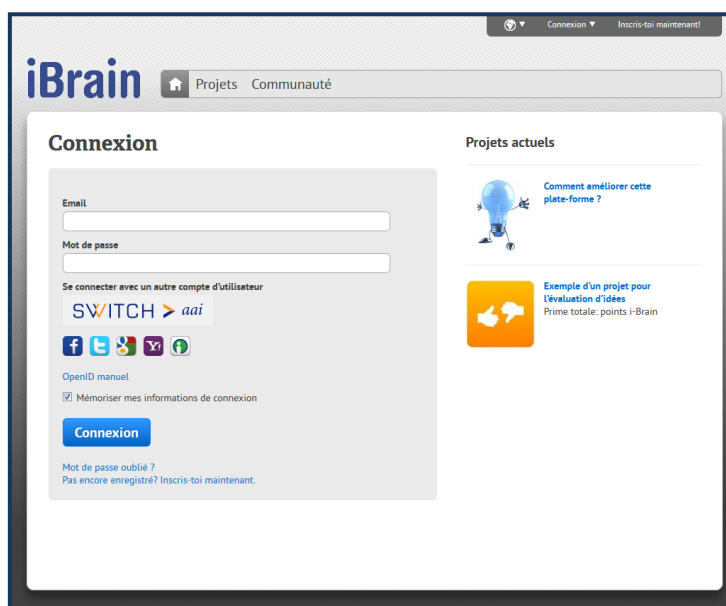
L'ensemble des projets proposés sur la plateforme est visible pour toutes les personnes qui consultent la plateforme sous l'onglet « Projets » qui donnent un panorama général des questions et challenges posés par les entreprises membres. L'onglet « Communauté » donne le classement des personnes ayant posté le plus d'idées primées ou ayant le plus donné d'avis ou d'idées. Toutes ces personnes peuvent être contactées via le système de messagerie interne de la plateforme.

En cliquant sur l'onglet « Projets » de la page d'accueil de la plateforme, on retrouve l'ensemble des questions posées par les différentes entreprises participantes. Chaque défi ou question contient le logo de l'entreprise, l'intitulé de la question ou du défi, le nombre d'idées déjà postées, la prime mise en jeu par l'entreprise, les langues acceptées et le nombre de temps restant aux utilisateurs pour poster leurs propositions.

L'interface d'accueil de la plateforme :

Sur l'interface d'accueil, les utilisateurs peuvent utiliser leurs profils Facebook, Twitter, Google + pour se connecter rapidement à la plateforme, ce qui ne nécessite pas d'inscription préalable à I-Brain. La plupart des utilisateurs de la plateforme I-Brain provient de la HES-So est donc ils vont utiliser leur compte Switch AAI qui leur donne aussi accès aux cours mis en ligne. Sur la droite de l'écran, on peut apercevoir les projets actuels de la plateforme. Cette partie renseigne les utilisateurs sur les nouveaux projets ouverts par les entreprises.

Figure 3 : Page d'accueil d'I-Brain



Source : (iBrain)

L'onglet « Projets »

Cet onglet contient les trois modules proposés par I-Brain, soit la recherche d'idée, la sélection d'idée et la transformation de l'idée en concept commercialisable. Les internautes arrivent sur la page « entrer une idée » où les sociétés viennent poster leurs concours d'idées. Chaque concours présenté sur cette page contient les langues acceptées, la durée du concours et la question du concours qui doit être claire, précise et attractive pour que les gens aient envie d'y participer. C'est depuis cette page que les gens vont accéder au concours d'idées ouverts par les entreprises en cliquant sur les questions affichés en bleu. Le nombre d'idées déjà postées est affiché en dessous de la question. Cet indicateur sert à mesurer le succès d'un concours d'idées. Si le nombre des propositions devient très important ou que la société souhaite tester celles-ci auprès de la communauté, elle ouvrira un nouveau projet sous la page « évaluer des idées » où les gens viendront évaluer les idées selon les critères retenus par les entreprises. L'avantage de cette page est qu'elle facilite le tri des idées proposées et donne la possibilité de tester les idées directement auprès de la communauté. La page « réaliser des idées » sert principalement à aider les entreprises à transformer les idées des gens en produit ou service commercialisable.

Figure 4 : Onglet des projets



Source : (iBrain)

Onglet « Communauté »

Figure 5 : Onglet communauté



Source : (iBrain)

4.2 Démarches participatives dans le tourisme valaisan

Evolène 2025

Les inquiétudes soulevées par l'acceptation de la Lex Weber et la LAT (loi sur l'aménagement du territoire), la baisse des nuitées européennes ont poussé la commune d'Evolène a proposé une nouvelle politique touristique afin de renforcer le développement des activités touristiques. En 2013, la commune d'Evolène a organisé trois ateliers thématiques, avec l'aide du cabinet d'études touristiques Pacte 3F, afin de récolter les propositions de la population locale et des acteurs touristiques. La force de cette démarche réside dans le fait que l'on rassemble autour d'une même table toutes les parties prenantes impliquées dans le tourisme local afin de générer de nouvelles idées pour améliorer les activités touristiques existentes. Cette démarche participative suit une logique démarche à long terme puisque les idées évoquées lors des ateliers ont servis à établir la politique touristique d'Evolène pour les quinze prochaines années. Les trois ateliers ont traités chacun d'un volet spécifique du développement durable tel que le social, l'environnement et l'économie. La commune d'Evolène désireait poser les conditions de base pour renforcer la qualité et l'attractivités des offres touristiques. Le premier atelier thématique s'est intéressé à la notoriété de la destination touristique d'Evolène et à la mise en valeur du patrimoine culturel. Le deuxième atelier était consacré à la préservation du territoire et la mise en valeur des ressources naturelles. Le dernier atelier s'est focalisé sur les facteurs clés de succès et d'échec du tourisme évolénard. Au terme des différentes tables rondes, plusieurs axes stratégiques ont été mis en avant pour créer la nouvelle politique touristique.

Voici les grands axes de développement retenus par la comission communale du tourisme d'Evolène (Evolène Région, 2013):

- ▶ Organiser le pilotage de la destination
- ▶ Développer le tourisme 4 saisons
- ▶ Promouvoir et développer l'identité évolénarde via la création d'une marque teritoriale
- ▶ Créer des pôles touristiques
- ▶ Professionaliser l'activité touristique
- ▶ Grantir la qualité du tourisme

Chaque axe stratégique a ensuite été subdivisé en quatre grands objectifs plus précis. Ces points ont été présentés au public sous la forme d'une synthèse de six diapositives agrémentées d'images de la région d'Evolène. Le document PDF préparé par la commune d'Evolène pour montrer les résultats des tables rondes est présent, en annexe, sous le point 13.1. Les ateliers participatifs constituent une forme intéressante pour rassembler de nouvelles idées afin d'améliorer le tourisme au niveau communal. A la fin des différents ateliers, les participants ont été invités à évaluer la démarche participative selon des critères comme l'organisation, l'ambiance et le déroulements des ateliers. L'évaluation a montré que les tables rondes ont été très appréciées des gens puisqu'ils ont attribués une note globale de 5.2 sur 6. Le succès de cette initiative montre bien que la population locale est prête à s'engager dans des ateliers participatifs pour donner des idées innovantes qui améliore le tourisme au niveau local. Pour partager les résultats des différents ateliers, la commune a crée un site internet dans lequel l'on retrouve un onglet pour déposer de nouvelles idées pour la future politique touristique.

Le formulaire permettant de déposer une proposition pour la politique touristique d'Evolène se présente sous cette forme :

Figure 6 : Boîte à idées d'Evolène 2025

Source : (Evolène Région)

Ce formulaire en ligne incite les gens à poster leurs idées pour la future politique touristique d'Evolène. Cette approche vient en complément des ateliers participatifs. Une fois que tous les gens ont déposés leurs propositions, il faudra les trier manuellement. Les boîtes à idées

en ligne comme celle qui a été mise en place par la commune d'Evolène demeurent assez limitées. La plateforme participative I-Brain offre de nombreuses fonctions facilitant l'exploitation et la sélection d'un grand nombre d'idées postées en ligne. La plateforme I-Brain se démarque des boîtes à idées en ligne par le fait que toutes les propositions sont visibles par tout le monde et que les gens peuvent voter pour les meilleures idées. Le système d'I-Brain affiche les termes les plus cités par les utilisateurs ce qui donne une bonne vision d'ensemble. Les ateliers participatifs constituent une forme intéressante pour récolter des idées et amener les gens à débattre sur de nouveaux projets novateurs pour le tourisme. Ce processus demande énormément de temps et se limite à un public plus restreint. Pour faciliter le renouvellement des offres touristiques, il faudrait encore intégrer les clients en plus de la population locale et des acteurs touristiques concernés. La plateforme I-Brain offre la possibilité de solliciter l'aide d'un plus grand nombre de personnes qu'un atelier participatif et demandera moins de temps pour trier les propositions les plus pertinentes puisque les gens voteront pour celles qu'ils préfèrent. Les récompenses proposées lors de chaque concours d'idées sur I-Brain incitent chaque personne à participer en postant une idée. Les ateliers participatifs seraient plus appropriés pour approfondir des points plus précis du tourisme local. La plateforme collaborative I-Brain offre un champ de recherche plus large. Elle est donc plus appropriée pour trouver un panel plus large de nouvelles idées innovantes afin de créer de nouveaux produits et services touristiques.

Démarche participative à Venthône

En 2011, la commune de Venthône a mis en place deux ateliers participatifs afin de recueillir les idées de la population locale dans le cadre du réaménagement du centre du village. Les sujets de discussions se sont portés sur les animations du village et l'aménagement urbain. Le village de Venthône souhaitait trouver au travers du premier atelier participatif de nouvelles idées pour renforcer l'aspect touristique du centre du village. Au terme de cette démarche, les idées émises ont été classées en quatre grands projets (Commune de Venthône, 2011). La partie touristique des ateliers participatifs se trouve, en annexe, sous le point 13.2. Si on survole, les propositions de la population locale, on s'aperçoit qu'elle souhaite mettre en avant le château du village ainsi que les bâtiments historiques du village, organiser des événements gastronomiques, ou encore améliorer le soutien aux manifestations locales. On s'aperçoit que les gens s'impliquent pleinement dans les ateliers participatifs mais les sujets traités ciblent principalement la population locale. Ce type de démarche convient mieux à des points précis du tourisme local qu'une commune souhaite améliorer. Comme la commune de Venthône a mis un cadre très précis à la recherche de nouvelles idées pour agrémenter les animations touristiques, il est préférable d'utiliser des

ateliers participatifs plutôt qu'une plateforme comme I-Brain. Par contre pour la commune d'Evolène, l'utilisation d'I-Brain aurait pu simplifier la recherche de nouvelles idées pour le tourisme local puisque le cadre de recherche était plus large que celui des ateliers participatifs de Venthône.

Concours d'idées I-Brain de Crans-Montana

Les remontées mécaniques de Crans-Montana désiraient trouver de nouvelles activités estivales à proposer à leurs hôtes durant l'été. Comme la plupart des stations touristiques valaisannes, son portefeuille d'activités proposées durant la période estivale est très peu étendu. Si on regarde la liste des activités proposées sur le site web des remontées mécaniques de Crans-Montana, on s'aperçoit que l'offre proposée en hiver est plus large et diversifiée qu'en été comme le montre le tableau comparatif suivant :

Tableau 1 : Activités proposées par les remontées mécaniques de Crans-Montana

Hiver	Eté
Snowparc	Lever du soleil
Halfpipe	Balade glaciaire
Skicross	Initiation à l'escalade
snowgames	Fête nationale de la Suisse
Luge	Fête de la mi-été
Ballades en raquettes	Soirée de l'European Masters
Randonnées nocturne	VTT
Piétons	
Ski de fond	
Parc DVA	

Source : (Remontées mécaniques de Crans-Montana, 2013)

En offrant une combinaison d'activités inédites ou de nouvelles activités à sa clientèle estivale, les remontées mécaniques de Crans-Montana peuvent espérer augmenter à terme la fréquence d'utilisation des installations ouvertes durant l'été et donc augmenter leur chiffre d'affaire durant l'été. Afin de conserver son avantage concurrentiel, il était nécessaire pour la société de trouver de nouvelles idées innovantes pour développer les activités d'été. Elle a donc testé la plateforme I-Brain afin de demander à la communauté de trouver de nouvelles idées pour développer de nouvelles activités à proposer à la clientèle estivale.

La société a donc posé deux questions à la communauté : «Quelles activités estivales pourraient proposer les remontées mécaniques de Crans-Montana à leur clientèle ?» et «Quelles activités souhaiteriez-vous pratiquer en montagne en été? ». Cela constitue la première phase, soit le brainstorming dans lequel tous les utilisateurs de la plateforme peuvent y participer. Les remontées mécaniques ont mis en jeu plusieurs cadeaux, un abonnement de ski pour la saison 2012/2013, un pass de 4 jours au Caprice Festival, des bons de ski, et des billets pour le Caprice festival destinés à récompenser les 4 meilleures idées.

Au total, 171 idées ont été postées sur le projet ouvert par les remontées mécaniques de Crans-Montana. Cela offre une foule de pistes de développement pour la société qui dans un premier temps bénéficie d'une foule de propositions qu'il faut trier afin d'évaluer celles qui pourront être réalisables et commercialisées par la société. Pour faciliter l'étape de tri des différentes idées, les remontées mécaniques ont utilisé le deuxième module nommé «Evaluer des idées» pour poster une nouvelle question aux personnes parcourant la plateforme. Deux questions ont été posées afin d'aider les gens à évaluer les idées proposées. L'entreprise a choisi deux critères pour juger des idées déposées. Le premier sert à évaluer l'attrait de l'activité sur une échelle de 0 à 6 et le second à voir si les gens seraient prêts à venir à Crans-Montana pour effectuer concrètement cette activité. L'avantage du module d'évaluation d'idées est que l'on peut tester directement les concepts rédigés par les participants aux concours auprès des gens qui passent sur la plateforme. Plutôt que de juger en interne de la pertinence des idées novatrices, les entreprises ont la possibilité de demander à un panel de gens plus large et de voir concrètement quelles seraient les activités à ajouter dans le domaine de Crans-Montana. Cela facilite la sélection des idées puisque en demandant directement auprès du public, une société de remontées mécaniques arrive à tester l'attractivité d'une idée novatrice directement auprès de consommateurs potentiels. On a une nouvelle logique où l'innovation n'est plus cantonnée à l'équipe marketing d'une société qui recherche et analyse en interne les pistes d'améliorations et les nouveaux produits ou services à créer. La communauté d'I-Brain vient aider une entreprise touristique comme les remontées mécaniques de Crans-Montana à identifier et à sélectionner de nouvelles activités à proposer aux hôtes dans les prochaines saisons. La force de la plateforme réside dans le fait qu'une entreprise touristique pourrait interroger un grand nombre de personnes en très peu de temps pour réunir un nombre d'idées différentes. Elles ont aussi à leur disposition une page qui leur permet de demander à la communauté de voter pour les meilleures propositions afin de faciliter le tri des propositions.

Déroulement du concours :

Pour débiter les remontées mécaniques de Crans-Montana ont ouvert un projet dans la page « Entrer une idée ». Dans un premier temps, la société a donné un nom au concours d'idées qui sera affiché sur la page « Entrée une idée ». Elle a choisi tout simplement de le nommer « Activités estivales à pratiquer dans les montagnes de Crans-Montana ». Ce titre donne des indications aux utilisateurs afin qu'ils déposent des propositions qui correspondent le plus possible à ce que la société recherche. Le titre du concours est complété par deux questions qui donnent plus de précisions sur ce que la société recherche. Les critères du concours que les remontées mécaniques ont choisi servent à encadrer le concours d'idées afin de préciser à quels emplacements seraient réalisées les nouvelles activités sur le domaine de Crans-Montana. Les prix mis en jeu sont affichés afin d'inciter les gens à participer au concours d'idée mis en place. Ils sont en général en lien avec l'activité de l'entreprise en l'occurrence la vente d'abonnements de ski. La durée du concours et les langues acceptées sont à définir par l'entreprise. Une fois que ces paramètres sont définis, les personnes intéressées postent leurs idées. La plateforme génère une série de mots-clés placés à droite des idées proposées de faire ressortir les éléments les plus cités.

1^{ère} partie : Concours d'idées :

Figure 7 : Concours d'idées de Crans-Montana

iBrain:

Activités estivales à pratiquer dans les montagnes de Crans-Montana

• Quelles activités estivales pourraient proposer les remontées mécaniques de Crans-Montana à leur clientèle ?

• Quelles activités souhaiteriez-vous pratiquer en montagne en été?

Note importante
A gagner:

- un abonnement de ski pour la saison 2012/2013 (valeur=1'199.-)
- un pass 4 jours au Caprices Festival (valeur=279.-)
- des bons de ski (valeur totale=315.-)
- des billets pour le Caprices Festival (valeur totale=354.-)

Critères

- Les activités doivent se dérouler à l'arrivée des télécabines ou sur la ligne.
- 3 lieux sont disponibles: Cry d'Er, Plaine-Morte et Violettes
- Toucher tous les publics: "un domaine pour tous, un espace pour chacun"

Modérateurs:
Alexandre Latrille (2065)
Modérateur

Statut: Terminé	Prime totale: valeur des primes : 2'000 CHF	Langues acceptées: DE - FR - EN	Durée: 27.02.2012 00:30 - 23.03.2012 00:00
--------------------	--	------------------------------------	---

Source : (iBrain, 2012)

Figure 8 : Présentation des idées postées sur la plateforme I-Brain



Source : (iBrain, 2012)

Dès que ce concours est arrivé à son terme, les remontées mécaniques de Crans-Montana ont décidé d'ouvrir un nouveau projet sous la page « évaluer une idée » pour que les gens votent pour les propositions les plus séduisantes et celles qu'ils voudraient pratiquer dans le domaine de Crans-Montana. Ce projet a simplifié le processus de sélection puisque c'est l'ensemble de la communauté qui vote pour les meilleures propositions. Les critères d'évaluation ont été déterminés par les remontées mécaniques de Crans-Montana qui ont posé deux questions qui offrait la possibilité à tout un chacun de juger de la qualité des idées proposées sur une échelle de 1 à 6. Par la suite, la plateforme à donner les résultats à l'entreprise et les idées ayant reçues les meilleures notes ont été primées. L'annonce des résultats s'effectue via la page du concours d'idée propre à l'entreprise. En général, les idées récompensées ainsi que leurs auteurs sont affichés sur un espace situé entre les informations du concours d'idées et l'ensemble des propositions des utilisateurs de la plateforme.

2^{ème} partie « Sélection d'idées » :

Figure 9 : Sélection des idées par le public

Crans-Montana
DOMAINE SKIABLE

Evaluez ces idées d'activités estivales à pratiquer en montagne

Modérateurs:
Alexandre Latrille (2065)
Modérateur

A vous d'évaluer ces 15 idées.
50 personnes ayant effectué toute l'évaluation recevront un bon de 20.- pour un forfait de ski à **Crans-Montana** (sélection par tirage au sort).

J'aime 29
Tweeter
g+1

Statut: Terminé	Prime: 50 bons de ski (20.-)	Participants: 140/500	Durée: 27.03.2012 17:30 - 04.04.2012 13:00
--------------------	---------------------------------	--------------------------	---

Source : (iBrain, 2012)

Figure 10 : Exemple de critères de sélection pour un concours d'idées iBrain

Cette activité est-elle attrayante ?

Pas du tout Tout à fait
1 2 3 4 5 6

Viendriez-vous à Crans-Montana pour pratiquer cette activité ?

Pas du tout Tout à fait
1 2 3 4 5 6

Source : (iBrain, 2012)

Figure 11 : Annonce des gagnants du concours d'idées sur iBrain

Un grand merci pour votre participation sur ce projet !

Les remontées mécaniques de Crans-Montana espèrent proposer les 2 meilleures idées "Soupers romantiques" und "Marche des alpages" déjà en été 2012 ! Ils analyseront la faisabilité des autres idées peut-être pour ces prochaines années.

Toutes nos félicitations aux gagnants :

- **la gagnante de l'abonnement de ski pour la saison 2012/2013 est Régine Lagger (idée classée en 1re place)**
- **le gagnant de l'abonnement 4 jours au Caprices Festival, du 11 au 14 avril 2012 à Crans-Montana est Florent Comte (idée classée en 2e place)**
- **Les 3 gagnants des billets pour le Caprices Festival, du 11 au 14 avril 2012 à Crans-Montana sont Caro Fleury, Florence Houriez et Olivier Brosteaux.** Ils arrivent en 3e, 4e et 5e place.
- **Les gagnants des 9 bons de ski (1 payant/1 gratuit) sont Caro Fleury, Alain Gasser, Alexandre Bornand, Maxime Jost, Andy Marko, Lucien Darbellay, Vincent Cordonier, Pascal Pierroz et May Maumary.** Ils se trouvent entre la 6e et la 14e place. L'entreprise a en effet décidé de distribuer 9 bons au lieu des 5 prévus initialement.

Contactez-nous par mail si vous avez des questions à propos de ce challenge ou de cette plate-forme en général.

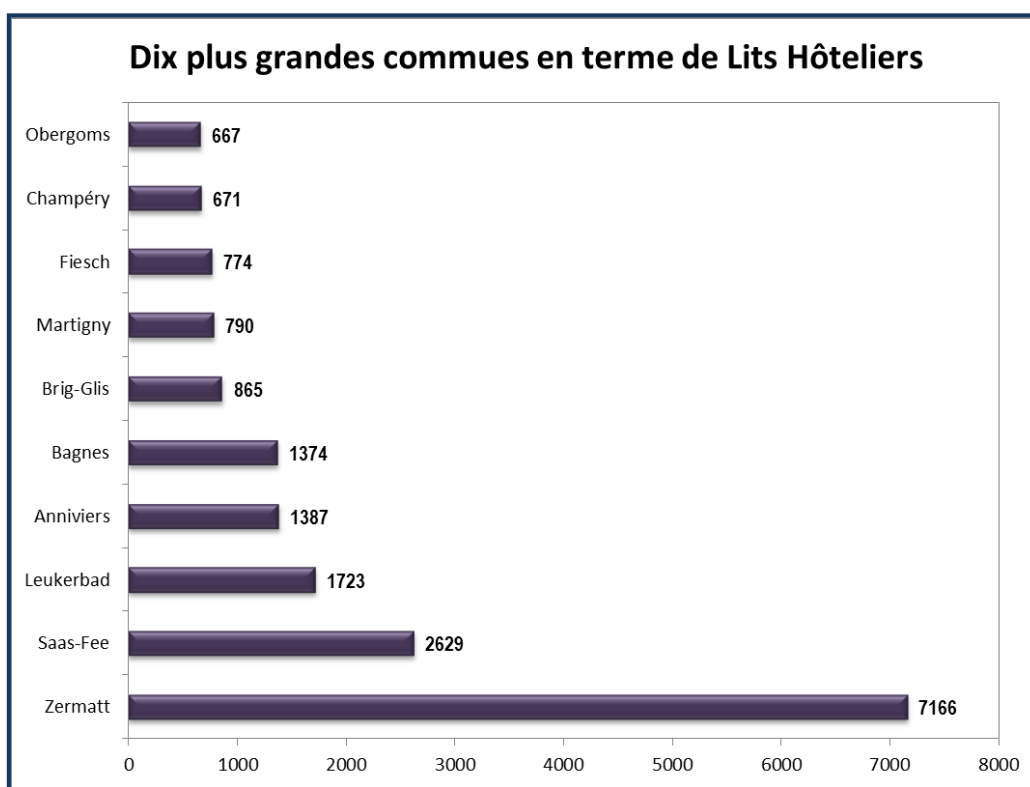
Source : (iBrain, 2012)

4.3 Situation actuelle du tourisme valaisan

Caractéristiques générales de l'industrie touristique valaisanne

Chaque année, le Valais génère environ 4 millions de nuitées entre la saison hivernale et estivale. Les touristes viennent découvrir les paysages alpins en été et profitent des nombreux domaines skiables en hiver. Les stations alpines valaisannes qui hébergent la grande majorité des touristes se différencient les unes des autres par divers critères comme la capacité hôtelière et la palette d'activités qu'elles proposent en été et en hiver. Le nombre de lits hôteliers constitue un premier élément pour identifier les stations rencontrant le plus de succès auprès du public et identifier les structures différentes entre les stations. Sur le graphique suivant, on peut apercevoir des différences importantes entre les dix plus grandes communes en terme de lits hôteliers :

Graphique 1 : Dix plus grandes communes en terme de Lits Hôteliers



Source : (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2010)

On retrouve dans ce classement de grandes stations touristiques comme Zermatt, Saas-Fee, Verbier (Bagnes) ou encore Crans-Montana (Anniviers). On a donc deux groupes de destinations touristiques avec des caractéristiques bien différentes. Les stations alpines de grande taille détiennent un nombre de lits hôteliers important et proposent une grande palette d'activités complémentaires au ski comme le shopping, la restauration, et le Wellness. Les grandes stations de ski proposent une palette d'activités hivernales mais aussi estivales plus étendues. Les petites et moyennes stations valaisannes manquent cruellement de lits hôteliers et n'ont pas suffisamment d'activités après-ski. A partir des chiffres sur les lits hôteliers de 2010 (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2010) fournis par l'Observatoire valaisan du Tourisme, on peut grouper les communes valaisannes en quatre grands groupes :

Tableau 2: Classement des stations valaisannes selon lits hôteliers

Capacité hôtelière	Nombre de lits hôteliers	Nombre de communes
Grande	Plus de 1000 lits par commune	5
Moyenne	Entre 400 et 900 lits par commune	17
Petite	Entre 100 et 399 lits par commune	25
Très petite	Moins de 100 lits par commune	51
Total		103

Source : (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2010)

On remarque qu'il n'y a que quelques communes qui disposent d'un nombre de lits suffisamment importants pour attirer un grand nombre de touristes durant la haute saison. La plupart des communes détiennent peu de lits hôteliers puisque 51 d'entre elles ont moins de 100 lits. Les stations valaisannes se trouvent principalement dans des communes avec des possibilités d'hébergement relativement limitées. On a donc un nombre relativement important de petites et moyennes stations alpines en Valais en tenant compte de la capacité hôtelière. On peut prendre le cas de Nax et des Marécottes qui représentent bien les petites et moyennes stations valaisannes avec de petits domaines skiables et un nombre de lits hôteliers relativement faible.

La répartition géographique des hôtels montre bien que l'on a un développement touristique qui n'est pas égal entre toutes les régions valaisannes. On a clairement une prédominance du Haut-Valais qui possède plus de la moitié des établissements hôteliers et de cure du canton comme le montre le graphique suivant :

Tableau 3 : Répartition régionale des hôtels valaisans

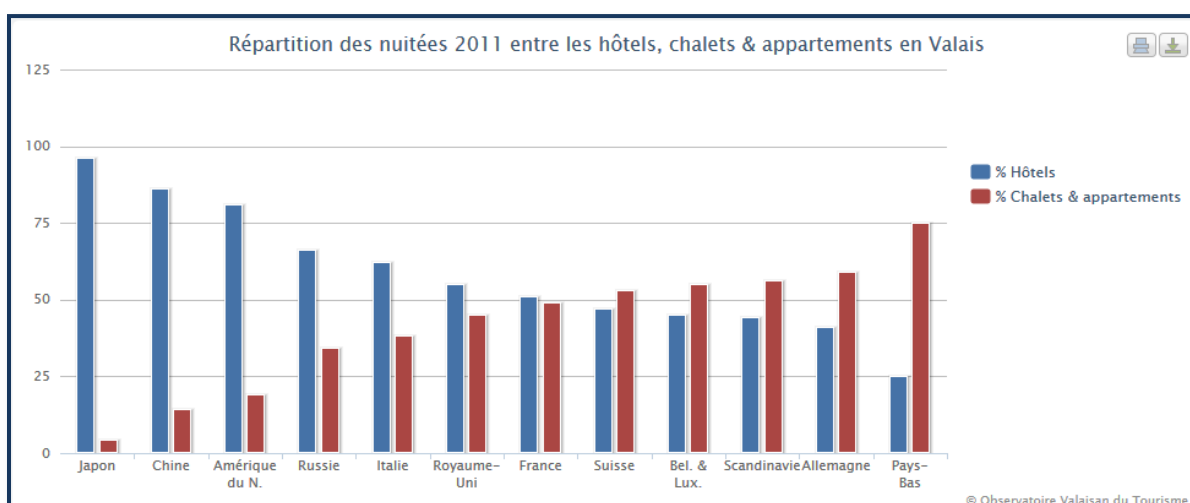
<i>Chiffres 2010</i>	Haut-Valais	Valais central	Bas-Valais	Totaux
Nombre d'hôtels et d'établissements de cure	474	161	158	793
Nombre de lits totaux	21'844	6'970	5'973	34'787

Source : Inventaire du tourisme valaisan, 2010

Source : (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2011)

Paradoxalement, la taille des établissements hôteliers du Haut-Valais correspond à de petites structures en comparaison avec d'autres concurrents européens comme l'Autriche et la France. Le Bas-Valais et le Valais central ont un nombre de lits hôteliers relativement faible par rapport au Haut-Valais. Cela s'explique par le fait que ces deux régions possèdent plus de chalets et d'appartements de vacances que d'hôtels. On voit aussi sur le graphique suivant que les touristes, selon leur nationalité, vont privilégier certains types d'hébergement :

Graphique 2 : Répartition des nuitées 2011 selon le type d'hébergement



Source : (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2011)

Les habitudes des touristes sont globalement très différentes en matière de choix du type de logement. On remarque que la clientèle européenne va plutôt choisir les chalets et appartements de vacances alors que la clientèle asiatique, russe et américaine fréquente principalement les hôtels. Les stations valaisannes dotées d'un nombre de lits hôteliers élevé auront plus de clients asiatiques, américains et russes. Ces segments de clients sont très rentables pour les stations alpines puisqu'ils dépensent plus d'argent en moyenne que la clientèle européenne.

Le Monitoring du Tourisme Suisse (TMS) a interrogé un grand nombre de touristes afin de connaître les principaux atouts du tourisme valaisan. Au total, 1114 questionnaires ont été récoltés pour le Valais et on peut donc cerner et classer tous les atouts du secteur touristique valaisan par ordre d'importance :

Tableau 4 : Atouts du secteur touristique valaisan

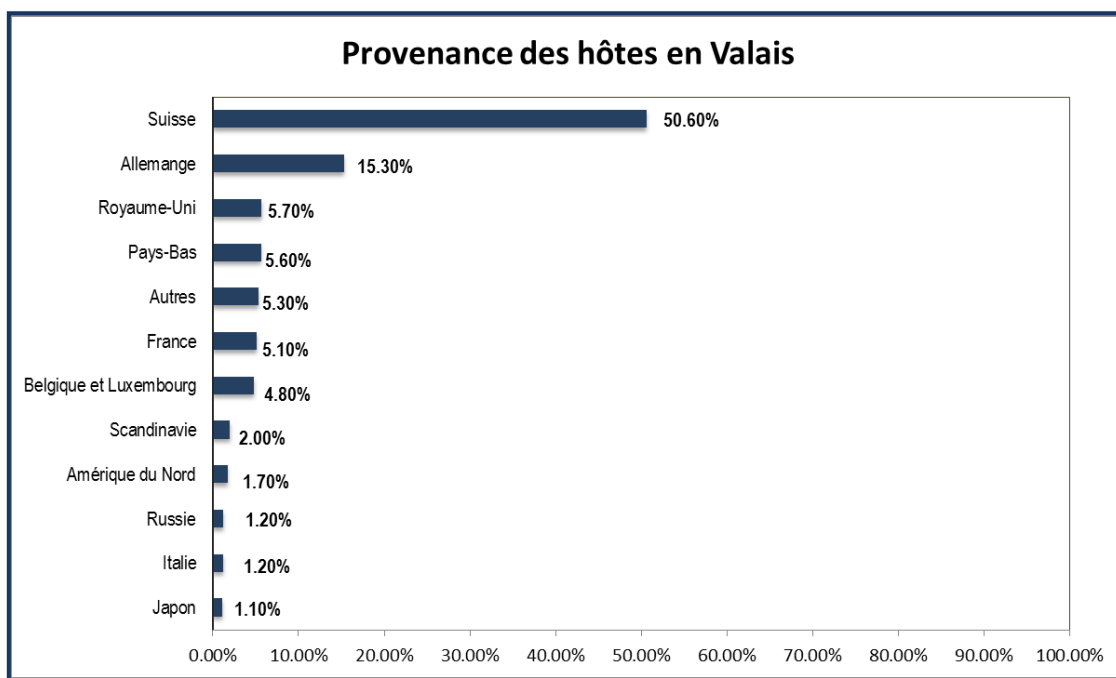
1. L'enneigement	7. Climat agréable
2. Les montagnes	8. Taille du domaine skiable
3. La nature	9. Le calme, la tranquillité
4. La qualité des pistes de ski	10. L'accessibilité
5. L'hospitalité / l'accueil	11. L'offre des itinéraires de randonnées
6. Le rapport prestation / prix	

Source : (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2010)

On remarque que les paysages offerts par le Valais constituent le principal critère de choix des touristes. Les critères qualitatifs arrivent dans les premières positions du classement et donc les stations alpines valaisannes devront se concentrer sur des aspects comme l'enneigement, la qualité des pistes et les paysages offerts pour satisfaire les exigences de leurs clients. Le choix de la station alpine ne pas forcément reposer sur l'étendue du domaine skiable mais sur l'entretien des domaines skiabiles puisque les personnes interrogées ont mentionné l'enneigement et la qualité des pistes de ski comme critère de sélection des stations valaisannes. On déduit aussi par les facteurs invoqués par les personnes interrogés, que les gens pratiquent surtout des sports d'hiver et profitent de l'été pour se détendre.

Provenance des hôtes :

Graphique 3 : Provenance des hôtes en Valais



Source : (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2011)

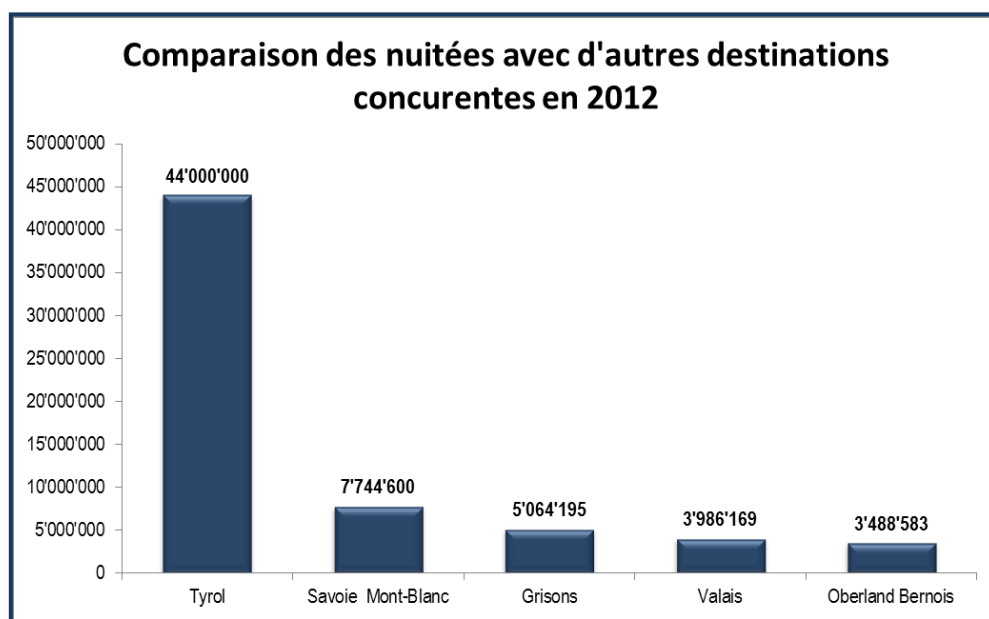
Si on s'intéresse à la provenance des hôtes en Valais, on constate que la moitié d'entre eux provient de la Suisse. On a donc une clientèle qui est plutôt nationale puisque 50,6 % des hôtes viennent d'autres cantons suisses ou du Valais. Ce constat est très intéressant car cela montre que les stations touristiques valaisannes pourraient développer plus facilement de nouvelles offres de produits et services avec l'aide de leurs hôtes helvétiques. En impliquant cette clientèle dans la création de nouvelles activités touristiques, les PME touristiques vont se rapprocher des préoccupations de leurs hôtes et pourront renouveler plus facilement leurs offres de produits et services. Cette démarche participative renforcera l'attractivité des PME valaisannes actives dans le tourisme puisqu'elles concevront de nouvelles offres à partir des idées provenant de la clientèle suisse. Elle connaît mieux les stations valaisannes et va plus facilement s'impliquer dans la création de nouvelles offres touristiques. Cette plateforme d'échange d'idées serait un nouvel outil en complément aux réseaux sociaux pour dialoguer avec les hôtes helvétiques et renforcer les relations qu'elles entretiennent avec leurs clients suisses. La plateforme proposée par l'Observatoire valaisan du tourisme doit surtout doter les petites et moyennes entreprises touristiques du Valais d'un outil efficace et rapide pour trouver de nouvelles opportunités de croissance afin

de compenser la baisse de nuitées provenant de l'étranger. Cette clientèle nationale est très précieuse pour les destinations touristiques valaisannes. En sollicitant l'avis des hôtes helvétiques, elles pourront modifier leurs offres afin d'augmenter leurs chiffres d'affaires sur cette catégorie de clients.

Si on s'intéresse à la clientèle étrangère, on remarque qu'elle provient essentiellement de pays européens comme l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France et la Belgique ce qui fait 37,7 % des hôtes venants en Valais. Comme ces clients parlent la même langue que la majorité des prestataires touristiques, ils seraient inclus dans un second temps dans le renouvellement des offres de produits et services des stations touristiques valaisannes.

Comparaison des nuitées entre le Valais et les destinations concurrentes :

Graphique 4: Comparaison des nuitées avec les destinations concurrentes



Source : (Office Fédéral de la Statistique, 2013) (Savoie Mont-Blanc Tourisme, 2013) (Tiroler Tourismus, 2013)

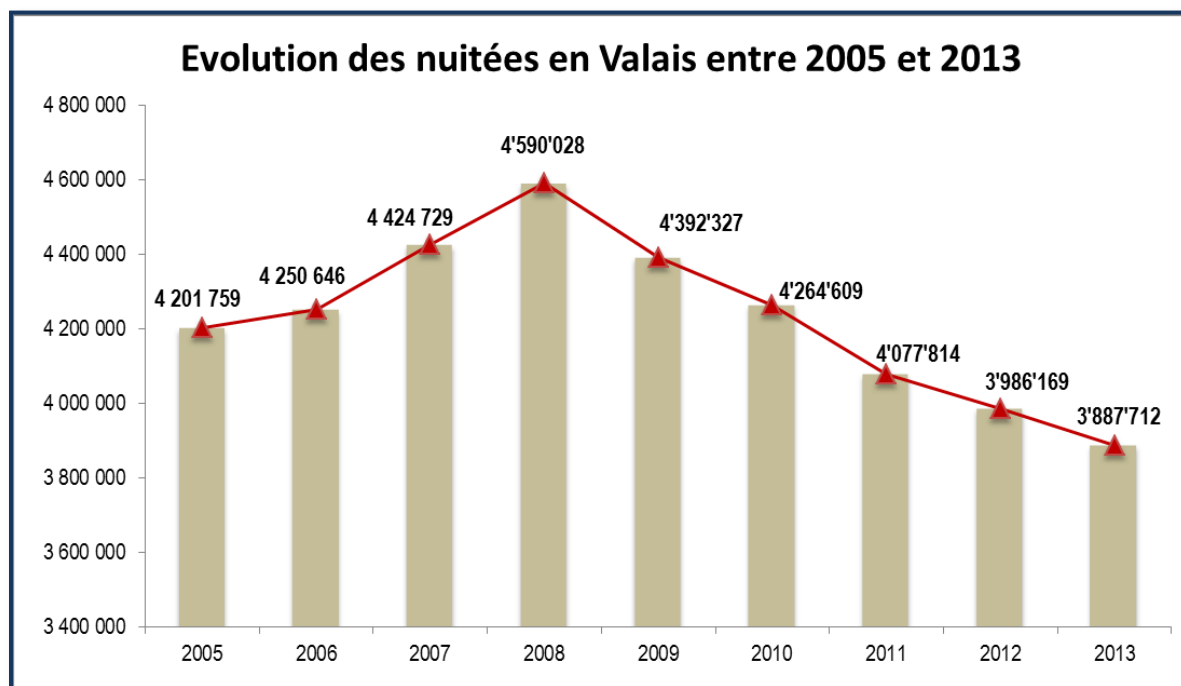
Si on compare le Valais à d'autres régions alpines, on remarque qu'il est encore loin des Grisons qui ont réalisé 1'078'026 de plus que le Valais. « Les Grisons sont la plus grande région touristique de Suisse ; un établissement hôtelier sur six s'y trouvent ». (La Vie économique, 2012). On a des différences notables entre les Grisons qui disposent plus d'établissements hôteliers lui permettant de dépasser largement le Valais et d'être la région

de Suisse qui produit le plus de nuitées. Ce succès s'explique aussi par le fait que les Grisons ont préféré développer un tourisme plus proche de la nature et de la culture. Ils ont mis en place plusieurs mesures pour renforcer leur marque avec notamment l'utilisation de deux bouquets dans des campagnes publicitaires. Par rapport à l'Oberland bernois, le Valais s'en sort mieux mais reste à des niveaux plus ou moins comparables en termes de nuitées.

Le Valais doit faire face une concurrence internationale très importante provenant essentiellement du Tyrol et de la région Savoie Mont-Blanc. Le Tyrol compte plus de 121 stations de ski et la région Savoie Mont-Blanc totalise 111 stations. Ces deux chiffres montrent bien que le Valais n'est pas assez grand pour rivaliser face à ces deux grandes régions touristiques. On remarque aussi que ces grandes destinations touristiques sont plus tournées à l'international que le Valais. Le prix pratiqués dans ces stations étrangères est inférieur à ceux pratiqués en Suisse et donc au niveau international, elles peuvent difficilement proposer des offres plus concurrentielles en termes de prix. « Une autre faiblesse du secteur touristique suisse est le niveau élevé des prix. C'est ainsi que la dernière édition de «Travel & Tourism Competitiveness Report» du WEF place la Suisse au 139^e rang sur 140 pays étudiés en ce qui concerne la compétitivité-prix.»(Confédération suisse, 2013). Globalement, les coûts globalement plus élevés en Suisse contraignent les prestataires touristiques ont positionné leurs offres à des prix moins compétitifs. Le prix des hôtels est 20 à 30 % (Confédération suisse, 2013) plus bas qu'en Autriche ou dans le Sud-Tyrol. Le coût du travail plus élevé, en Suisse, rend le secteur touristique moins attractif au niveau international. Les coûts de constructions et le prix du terrain élevé limitent fortement les projets touristiques. Les stations valaisannes sont contraintes de se différencier de leurs concurrents nationaux et internationaux en mettant sur le marché des offres innovantes et très attractives. Afin d'accélérer la mise en place de nouveaux produits et services dans les PME touristiques valaisannes, l'Observatoire valaisan du tourisme souhaite proposer une plateforme d'échanges d'idées aux prestataires touristiques intéressés. Avec l'utilisation de ce nouveau service, les PME touristiques valaisannes disposeraient d'un réservoir d'idées innovantes pour diversifier leurs offres afin de se différencier plus fortement de leurs concurrents nationaux et internationaux.

Evolution des nuitées :

Graphique 5 : Evolution des nuitées en Valais entre 2005 et 2013



Source : (Office Fédéral de la Statistique, 2013)

Le nombre de nuitées enregistrées, en Valais, diminuent fortement depuis 2008. L'industrie touristique valaisanne dépend fortement de l'Union européenne. Avec la crise économique mondiale et la force du franc, les touristes européens ont préférés se tourner vers d'autres destinations meilleures marchés ou proposant des offres plus attractives. Le désintérêt de la clientèle européenne s'est accentué avec le ralentissement de l'économie mondiale et l'affaiblissement de l'euro. « Les tendances de long terme montrent que l'avantage concurrentiel des destinations tient beaucoup plus à des éléments quantitatifs qu'à l'évolution du taux de change ». (Violier & Pierre, 2013). Les stations valaisannes doivent identifier tous les éléments qui incitent les gens à ne pas venir en Valais pour passer leurs vacances afin de renforcer la qualité des prestations proposées. Pour se différencier de la concurrence européenne, les stations valaisannes sont contraintes de diversifier leurs offres en développant des activités estivales afin de séduire un plus grand nombre de touristes. Les hôtels contribuent énormément au succès des destinations touristiques valaisannes.

« Le succès de l'initiative populaire pour limiter la construction de résidences secondaires est une opportunité pour mettre en œuvre de nouveaux projets hôteliers et d'aménagement des stations. » (UBS, 2013). Les stations valaisannes ont préféré miser sur la construction et la vente de résidences secondaires afin de privilégier les activités immobilières plus rentables que la construction de nouveaux hôtels. Les propriétaires de résidence secondaires ne louent pas leurs chalets et donc cela n'aident pas les destinations touristiques à augmenter leurs capacités d'accueil. Comme beaucoup de cantons alpins, le Valais ne disposent pas d'une offre hôtelière diversifiée puisqu'il manque des hôtels de qualité moyenne supérieur pour séduire de nouvelles catégories de clients. « Il est clair que dans le segment grand luxe, la Suisse possède certains hôtels de très haut de gamme qui figurent parmi les meilleurs, sur le plan de la qualité, au niveau international. Mais derrière cela, la catégorie moyenne supérieure n'est pas suffisamment étayée par des hôtels de qualité supérieure. » (UBS, 2013). Pour résoudre ce problème, les hôtels valaisans de moyen de gamme pourraient augmenter la qualité de leurs prestations en allant chercher de nouvelles idées de produits et services directement auprès de leurs hôtes et partenaires. Les clients annonceraient ce qu'ils souhaiteraient changer dans l'offre proposée par leurs hôtels et ceux-ci utiliseraient leurs idées pour améliorer et créer de nouvelles offres.

«La Suisse constitue à elle seule une niche: nous sommes une destination haut de gamme, même dans les auberges de jeunesse ». (Ruf & Pirolt, 2012). Les hôtels valaisans essayent de maintenir une image de qualité de leurs différentes prestations mais comme la plupart de leurs collègues suisses, ils ont de plus en plus de difficultés à investir dans la rénovation de leurs infrastructures. « Le financement constitue un important défi pour les hôteliers de l'espace alpin ». (Confédération suisse, 2013). Les hôteliers valaisans ne réalisent pas des bénéfices suffisants pour s'autofinancer. Les dépenses nécessaires aux différents travaux pour améliorer la qualité d'accueil sont fréquemment repoussées par manque de moyens financiers. Les banques suisses évitent d'accorder des prêts au secteur hôtelier puisqu'elles disposent de moins de liquidités qu'auparavant et sont donc plus sélectives dans l'attribution des crédits accordés aux hôteliers. Les investissements publics dans l'hôtellerie demeurent largement insuffisants par rapport à d'autres pays comme l'Autriche et la France qui ont subventionné la rénovation des hôtels. Les hôteliers valaisans ne peuvent plus améliorer la qualité de leurs établissements par des grands projets de rénovations. Pour maintenir leurs activités, il sera nécessaire de procéder à des ajustements dans leurs offres et de coopérer avec d'autres acteurs pour sortir de la crise et augmenter leurs chiffres d'affaires. L'avantage concurrentiel des hôteliers valaisans doit se baser sur des critères qualitatifs comme l'accueil et les services supplémentaires afin de positionner leurs offres sur de nouveaux segments de marché.

Les domaines skiables et les remontées mécaniques

« Les entreprises de transport constituent généralement les principales attractions et sont respectivement emblématiques de toute une région touristique ». (UBS, 2013). De nombreuses stations alpines suisses dépendent des spots d'hiver. Les domaines skiables se trouvent au cœur de la création de valeur des destinations touristiques alpines. En comparaison européenne, la Suisse est placée sur un niveau de prix bien plus élevé comme le montre le tableau suivant :

Tableau 5 : Comparaison des forfaits de ski avec d'autres pays européens

Prix forfait journée adulte plein tarif saison 2012/13 (en CHF) dans les stations top 10			
Pays	Prix le plus bas	Prix moyen	Prix le plus élevé
Autriche	49,20	54,00	57,60
France	44,40	53,71	63,60
Italie	40,80	55,64	64,80
Suisse	57,00	68,08	86,00

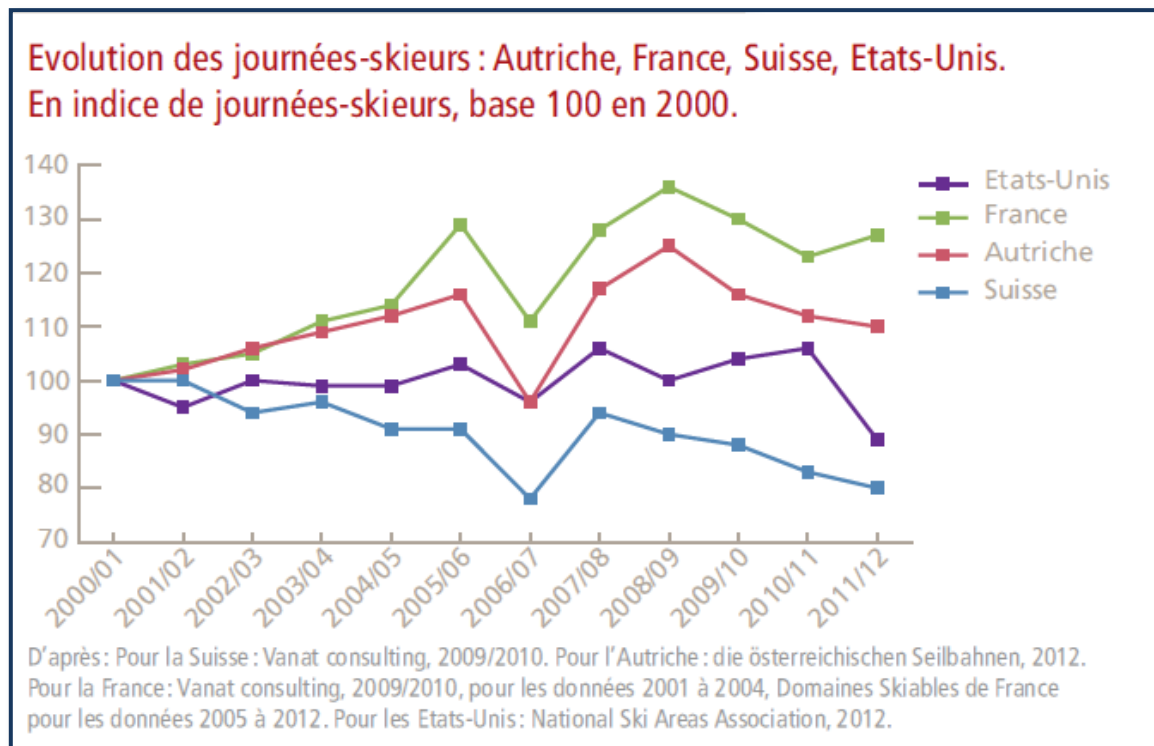
Taux de change EUR = 1,20

Source : (Laurent, Vanat, 2013)

Cela contraint les différentes stations alpines suisses à garantir une offre de grande qualité correspondant à un prix moyen plus élevé qu'en Europe. Le taux de change a accentué les différences entre la Suisse et l'Union européenne dans la tarification des journées de ski. « En fait, la Suisse n'a aucune chance d'être compétitive sur les prix vis-à-vis de l'Autriche et de l'Allemagne. Il ne reste donc que la possibilité de marquer des points sur la qualité. » (Crédit Suisse, 2011). Pour maintenir des offres attractives, les sociétés de remontées mécaniques devront mieux cerner les attentes des touristes. La plateforme d'échange d'idées I-Brain donnerait la possibilité aux sociétés de remontées mécaniques d'aller se ressourcer auprès de leurs partenaires et clients pour identifier de nouvelles activités à proposer aux gens. Les offres estivales des sociétés de remontées mécaniques restent souvent peu étendues alors qu'il y a encore de nombreuses opportunités à saisir pour étendre l'offre de produits et services proposées aux clients.

Le graphique suivant montre l'évolution des journées skieurs entre la Suisse et d'autres pays comme la France, l'Autriche et les Etats-Unis :

Graphique 6: Evolution des journées-skieurs entre la Suisse et d'autres pays



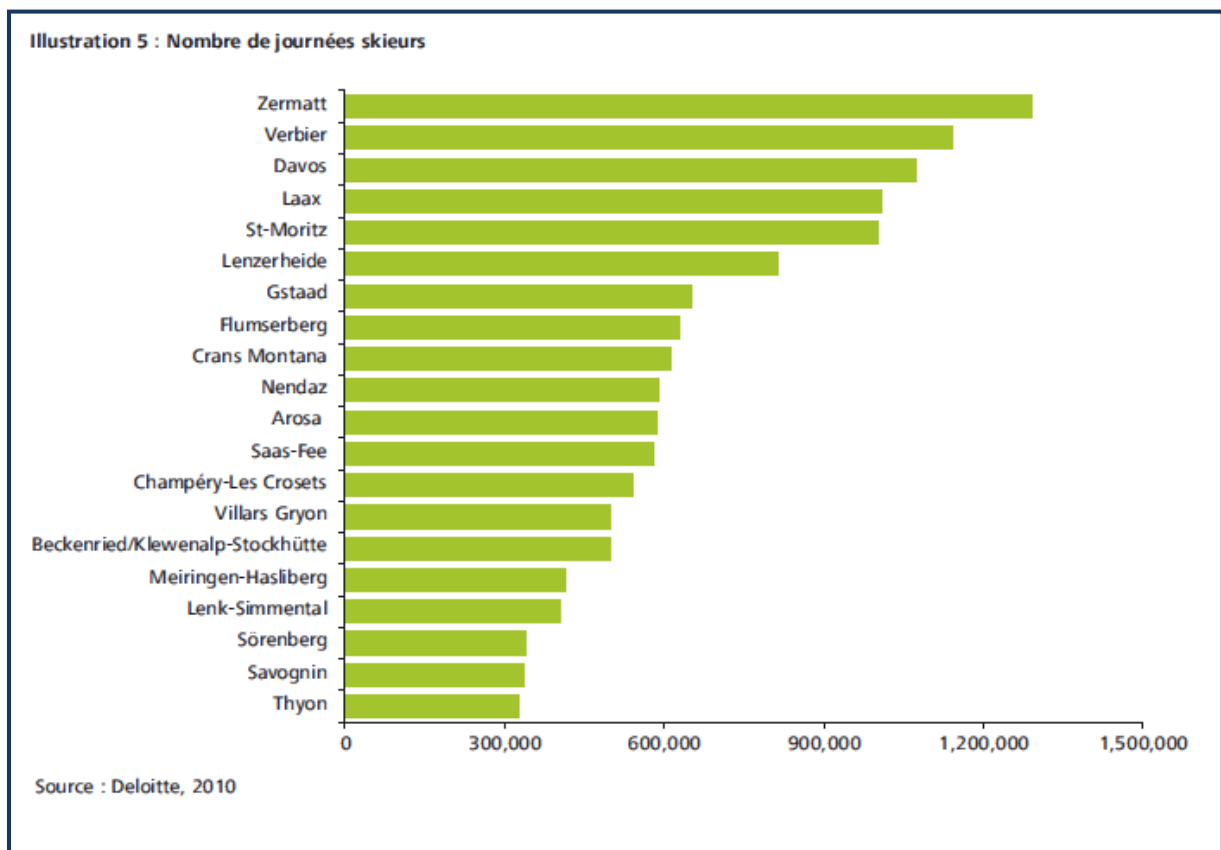
Source : (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2012)

Le nombre de journées-skieurs régresse de manière progressive depuis l'an 2000. Les stations valaisannes ont surtout axé leur développement sur la pratique de sports d'hiver comme le ski et le snowboard. Hors, depuis l'an 2000, on constate que les gens viennent de moins en moins dans les destinations touristiques valaisannes pour skier. De nouveaux sports devront être pris en compte dans le développement futur des stations en exploitant notamment le potentiel des randonnées hivernales. D'autres activités complémentaires au ski apporteront de nouvelles sources de revenus. Le shopping, les Spa et Wellness, restaurants sont les activités après-ski les plus développées dans toutes les stations qui souhaitent étendre leurs prestations. Afin de compenser le manque de skieurs en hiver, les destinations touristiques valaisannes devront réfléchir à l'extension et au renforcement de leurs portefeuilles d'activités estivales et hivernales. « Les familles, un segment plutôt négligé jusqu'à présent, représentent une aubaine pour les hôtels de milieu de gamme. Quelques destinations et établissements ont certes reconnu le fait qu'elles pouvaient constituer un segment lucratif ». Les stations valaisannes n'ont pas encore exploité le potentiel des familles. Ce segment de marché est encore à développer dans de nombreuses

destinations. L'exemple de Grächen, dans le Haut-Valais, montre qu'en ciblant les familles on peut augmenter le nombre de journées-skieurs.

Les stations de ski valaisannes génèrent un nombre très important de journées de skieurs. On remarque que les destinations comme Zermatt et Verbier arrivent aux deux premières places du classement suivant établis par Deloitte en 2011 :

Graphique 7: Comparatif du nombre de journées skieurs entre différentes stations helvétiques

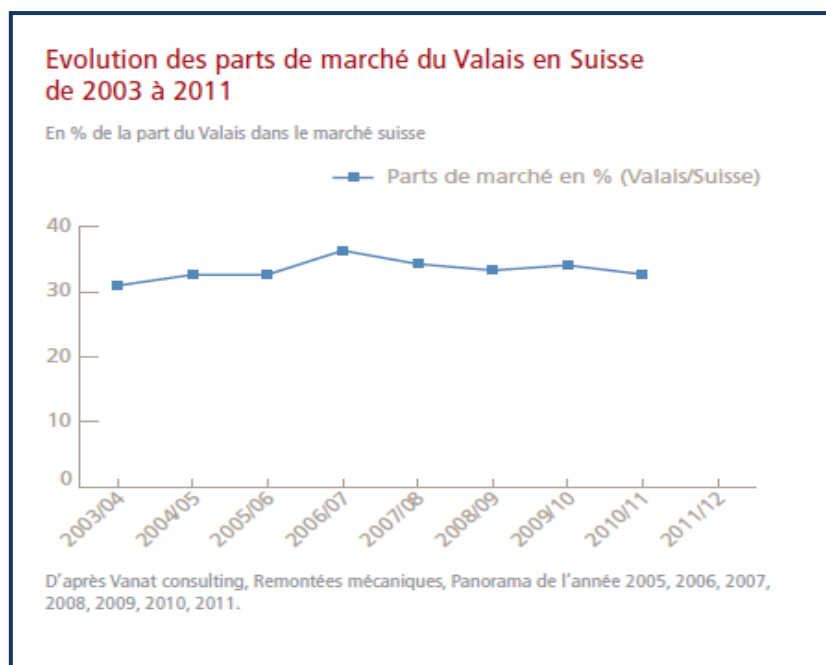


Source : (Deloitte, 2011, p. 5)

Ce comparatif national montre que les destinations de ski valaisannes qui proposent une offre très élaborée d'activités en hiver ont plus de chances de réaliser un nombre de journées-skieurs assez important. On constate d'énormes différences entre les destinations valaisannes qui proviennent de capacité hôtelière différente mais surtout de la diversité des offres proposées. Zermatt bénéficie d'une notoriété importante et d'une palette d'activités très large qui contribue au succès de son domaine skiable. Les autres stations disposent de capacités hôtelières plus limitées et n'offrent pas suffisamment d'activités après-ski, ce qui les empêche d'augmenter le nombre de leurs clients respectifs.

Le nombre total de journées-skieurs, en Valais, est compris entre 8 et 10 millions (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2012) chaque année. La fréquentation des domaines skiables s'inscrit plutôt à la baisse dans toutes les stations valaisannes. Les sociétés de remontées mécaniques essayent de freiner la chute progressive du nombre de skieurs en organisant des actions marketing qui ciblent principalement les touristes suisses. Le vieillissement des installations et les coûts d'exploitation élevée forcent les différentes sociétés de remontées mécaniques à trouver de nouveaux investisseurs pour renouveler leur parc de remontées mécaniques. Certains domaines skiables comme Zinal et Grimentz fusionnent afin de mettre en commune leurs ressources financières pour moderniser leurs installations.

Figure 12 : Evolution des parts de marché du Valais en Suisse



Source : (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2012, p. 7)

L'été est une saison encore sous-exploitée par de nombreuses sociétés de remontées mécaniques. L'extension des activités estivales apportent de nouvelles ressources financières pour les entreprises de remontées mécaniques. On voit que la part de marché du Valais dans le marché suisse reste plutôt faible puisqu'il stagne à 30 %. Pour diversifier leurs revenus, les sociétés de remontées mécaniques devront mettre mieux en avant leurs excursions et ballades afin de susciter l'intérêt des hôtes et de leur donner envie de venir. La plupart des touristes profitent du calme et des paysages offerts à proximité de leurs lieux de villégiatures. Afin d'augmenter leurs rentabilité, les entreprises de remontées mécaniques proposeraient de nouvelles offres plus proches des intérêts des clients pour attirer de

nouvelle catégorie de clients et augmenter le nombre de randonneurs et vététistes. L'été va devenir un axe stratégique important pour de nombreuses destinations touristiques valaisannes et donc l'accroissement de leurs chiffres d'affaires passera forcément par l'amélioration globale de leurs portefeuilles d'activités estivales puisque elles ne nécessitent pas des coûts de maintenance élevés.

4.4 Les défis des petites et moyennes stations touristiques valaisannes

« En Valais, près de 40% des installations ont plus de 33 ans et 63% ont été construites il y a plus de 23 ans ». (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2013). De nombreux domaines skiables sont encore équipés d'anciennes remontées mécaniques qui arrivent progressivement en fin de vie. Leur remplacement va nécessiter des moyens financiers considérables et il s'avère de plus en plus difficile pour les petites et moyennes stations du Valais de trouver des fonds en suffisance. Le désintérêt des touristes européens pour les destinations valaisannes a aggravé la situation déjà délicate des entreprises de remontées mécaniques de taille réduite. La station du Super Saint-Bernard a été mise en faillite, en 2011, suite à un manque de liquidité pour rénover son installation principale. Le problème ne situe pas forcément au niveau de la gestion financière mais au niveau des fonds propres. « Néanmoins, étant donné les coûts importants liés à la modernisation des installations, un niveau de fonds propres élevés est nécessaire, ne serait-ce que pour rassurer les investisseurs. » (Deloitte, 2011). Le chiffre d'affaires des petites et moyennes stations valaisannes couvre à peine les dépenses colossales nécessaires à la modernisation de leurs parcs de remontées mécaniques. Elles doivent recourir à des emprunts bancaires ou à des investisseurs privés afin de trouver les fonds manquants. Les banques exigent un remboursement plus rapide que le temps nécessaire pour rentabiliser les nouvelles installations. Une autre solution consiste à faire appel aux communes. Les Marécottes ont notamment fait appel à la commune de Salvan pour rénover un restaurant et remplacer un ancien télésiège. Les acteurs publics aident de plus en plus les stations touristiques à financer le renouvellement de leurs remontées mécaniques. Malheureusement, toutes les communes valaisannes ne peuvent pas intervenir dans les montages financiers des sociétés et donc elles cherchent aussi des investisseurs privés. Les besoins importants en capitaux risquent de peser lourdement sur de nombreuses petites et moyennes destinations touristiques valaisannes.

Le nombre de skieurs a tendance à diminuer graduellement dans de nombreuses stations valaisannes. De plus en plus de remontées mécaniques collaborent entre elles pour mettre en commun leurs ressources et créer une marque plus forte. Toutes les petites et moyennes

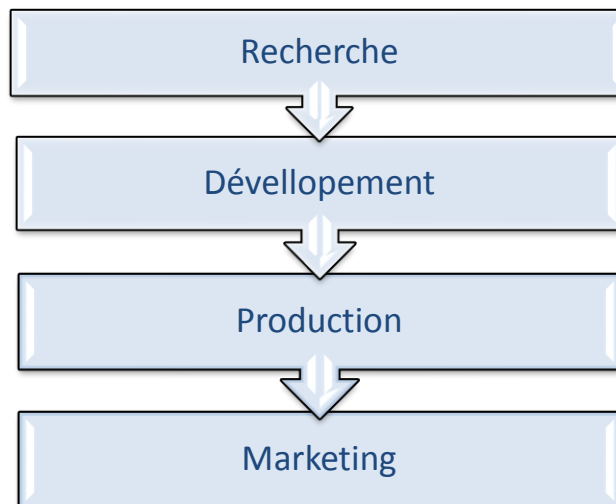
stations ne pourront pas collaborer ou fusionner avec d'autres domaines skiables. Pour accroître leurs chiffres d'affaires, il ne reste plus qu'à proposer de nouvelles activités à réaliser dans leurs domaines skiables afin d'augmenter le nombre de journées-skieurs. Les familles représentent encore un segment de marché encore peu exploité par de nombreuses sociétés de remontées mécaniques. En créant des offres plus orientées pour les familles, les petites et moyennes stations profiteraient d'une nouvelle catégorie de clientèle que peu de destinations ont réussi à séduire. La part de la saison estivale reste encore faible dans de nombreuses stations puisqu'elle ne représente que 15 % (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2012) de leurs revenus. Il reste encore de nombreuses possibilités pour séduire les touristes et les inciter à venir dans les stations valaisannes. L'apparition des sites de réservation en ligne, des réseaux sociaux, et des sites de notations comme Tripadvisor ont modifié les habitudes des touristes. Les destinations touristiques valaisannes sont en concurrence indirecte face à des régions plus lointaines et doivent aussi compenser la diminution progressive du nombre de personnes pratiquant des sports d'hiver. Pour maintenir leur avantage concurrentiel, les petites et moyennes stations devront trouver de nouvelles activités pour inciter les gens à venir les découvrir. « L'innovation n'est pas automatiquement synonyme de création d'un produit totalement nouveau, elle peut être aussi une nouvelle combinaison d'offres existantes (élaboration de «packages»). L'innovation peut également venir d'une optimisation des processus (p. ex. simplification du processus de réservation, réorganisation de la gestion des réclamations). » (Crédit Suisse, 2011). Les petites et moyennes stations valaisannes ont plusieurs options à leur disposition pour reconfigurer leurs portefeuilles d'activités. Cela va nécessiter de mieux collaborer avec les clients afin de bien identifier leurs attentes et les éléments posant problèmes. Les démarches participatives intègreraient les clients dans la modification des offres touristiques. En mettant en commun les idées de tous les acteurs touristiques d'une destination, on peut aboutir à la création de nouveaux produits et services qui bénéficient à l'ensemble des entreprises d'une station. En intégrant le client final à cette approche, on cerne plus facilement de nouveaux segments de valeur ajoutée que les petites et moyennes stations touristiques peuvent exploiter afin de renforcer la compétitivité de leurs offres. Les PME valaisannes actives dans le tourisme seront forcées de travailler toujours plus en réseaux avec leurs partenaires et leurs clients afin de trouver de nouvelles idées pour faire face à la concurrence toujours plus importante dans le domaine touristique.

5. Présentation de l'innovation ouverte et des plateformes de Crowdsourcing

5.1 Les origines de l'innovation ouverte

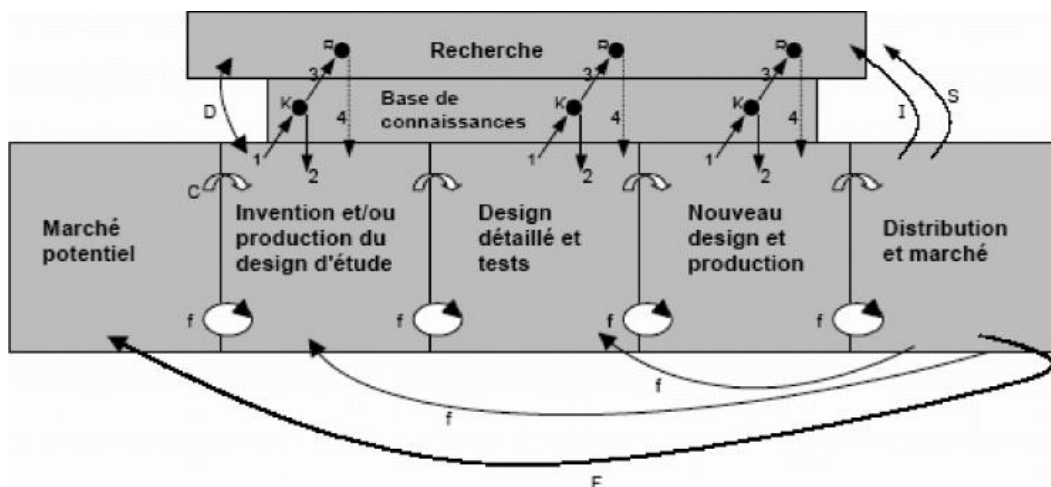
Les découvertes scientifiques constituent encore la principale source d'innovation pour les entreprises. Dans le modèle d'innovation linéaire poussé par la technologie, les sociétés transforment les découvertes scientifiques en nouvelles technologies. La recherche amène un flux d'idées nouvelles qui seront exploitées et commercialisées par les entreprises. Les consommateurs ne participent pas à la conception des nouvelles offres qui est principalement effectuée par les services de recherche et développement des sociétés. Les travaux de Joseph Schumpeter sont à la base de l'étude des processus d'innovation. En se basant sur les travaux d'autres confrères économistes comme Léon Walras et Nikolai Kondratiev, il démontre que les phases de croissance de l'économie correspondent à l'apparition de grandes découvertes scientifiques. Il cite en exemple la machine à vapeur qui a donné naissance à une multitude d'innovations qui ont eu un impact gigantesque sur les processus industriels et le domaine des transports. Schumpeter remarque que les produits élaborés à partir de technologies obsolètes sont rapidement remplacés par des innovations issues de l'exploitation des dernières avancées scientifiques. Schumpeter a nommé ce processus d'évolution permanente des technologies, « la destruction créatrice » puisque les innovations entraînent la disparition d'anciens produits devenus obsolètes par l'apparition d'une technologie plus performante. Le rôle de l'entrepreneur tient une place très importante dans les théories de Schumpeter. Dans son ouvrage intitulé « La théorie de l'évolution économique – recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle économique », il explique que « ce sont les producteurs qui initient le changement économique et, si nécessaire, éduquent les consommateurs qui les suivent. » (Guillaud, 2012). Les idées innovantes proviennent essentiellement des entreprises qui imposent leurs offres au marché. La concurrence incite les firmes à renouveler leurs portefeuilles de produits et services afin de créer de nouveaux facteurs clés de succès pour contrecarrer l'offre dominante du marché. Le modèle d'innovation décrit par Schumpeter connaît néanmoins un certain nombre de limites. Le temps nécessaire pour amener de nouveaux produits sur le marché en utilisant cette méthode d'innovation tirée par la technologie demeure très lente et nécessite énormément de moyens. Un autre problème provient du fait que les produits développés avec cette méthode risquent de ne pas être adoptés par les clients puisqu'ils ne répondent pas à leurs exigences. Les industries de hautes technologies utilisent encore cette méthode puisque le renouvellement de leurs offres nécessite énormément d'investissements en recherche afin d'élaborer un produit commercialisable et novateur.

Figure 13 : Processus d'innovation linéaire poussé par la technologie



Durant les années huitante, les entreprises se tournent de plus en plus vers les consommateurs pour générer de nouvelles innovations. En 1986, Kline et Rosenberg développe une nouvelle représentation du processus d'innovation basé sur les interactions entre le marché, la recherche et les entreprises.

Figure 14 : modèle d'innovation en chaîne



Source : (ReDinamiza, 2013)

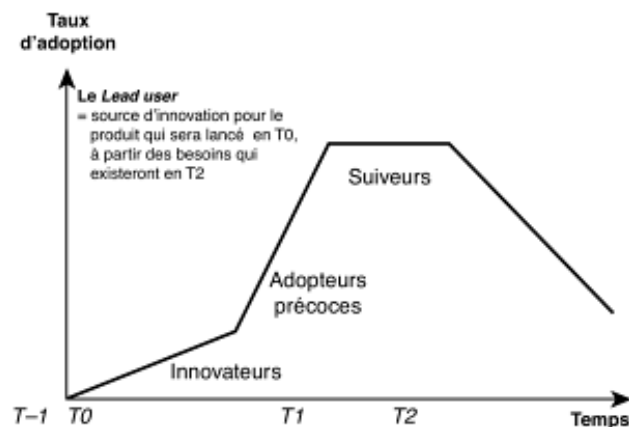
Les étapes du processus d'innovation ne succèdent plus de manière linéaire. Les boucles de rétroactions (F) montrent que l'on peut revenir en arrière dans la conception d'un produit ou d'un service afin de tenir compte des attentes et besoins d'un client ou encore des problèmes rencontrés lors de la production ou lors des phases de tests. On a une vision plus ouverte qui offre plus d'interactions entre le marché et les firmes. Cela montre aussi qu'il ne suffit plus d'avoir une technologie novatrice pour proposer de nouveaux produits et services. La chaîne centrale du processus repose essentiellement sur le marché et le

design. L'innovation provient principalement des utilisateurs qui apportent de nouvelles idées. La chaîne centrale (C) représente la transformation d'une invention en un produit ou service fini et prêt à être mis sur le marché. La première étape débute avec l'identification d'un marché potentiel avant de commencer à réfléchir sur le design du produit. La seconde et la troisième étape consiste à créer le design du produit. Les deux dernières étapes consistent à fabriquer le produit innovant et à le mettre sur le marché. La base de connaissances contient tous les savoirs qu'une firme possède et qui sont utilisées lors de la conception d'un nouveau produit ou service. Selon Kline et Rosenberg, la recherche n'est employée que lorsque les connaissances sont insuffisantes pour résoudre un problème. La recherche occupe une place moins importante puisque elle n'est pas employée régulièrement pour innover. Lors de l'élaboration du design du produit, on aura une multitude de relations entre le bloc central de la chaîne, la base de connaissance et la recherche (K-R). Ce modèle apporte une distinction entre les différentes formes de recherche. L'invention se situe en amont du processus d'innovation. Elle provient essentiellement de la recherche fondamentale. Lors du développement du produit ou du service, les entreprises emploient les connaissances internes et recourt à la recherche appliquée si elles éprouvent des difficultés pour résoudre des problèmes techniques. Le processus d'innovation décrit par Kline et Rosenberg repose sur la coordination entre la technologie et le marché afin de répondre aux besoins des clients. Les données récoltées lors de la distribution du produit et du service sont transmises au début du processus d'innovation afin de surveiller les marchés et d'anticiper les nouvelles tendances. Les découvertes scientifiques ne débouchent pas systématiquement sur des innovations. Le succès de l'innovation se fonde sur la coordination entre les différentes étapes du processus, la base de connaissances et la recherche. Le modèle de Kline et Rosenberg reflète mieux la complexité du processus d'innovation et lève les frontières entre les différentes phases.

« Paul Miller estime que le taux d'échec du lancement d'un nouveau produit ou service est de l'ordre de 70 % et que ce taux s'élève à 95 % lorsque le produit comprend ou repose sur une nouvelle technologie. » (Le Loarne & Sylvie, 2009, p. 100). Les entreprises ont cherché à intégrer les avis et les remarques des consommateurs afin de mieux comprendre leurs besoins. Les équipes de recherche et développement de grandes firmes analysent principalement les réclamations et les différentes statistiques de ventes afin de mieux comprendre la clientèle-cible. Ils vont interroger des groupes de consommateurs bien précis pour comprendre leurs besoins afin d'élaborer de nouveaux produits et services. L'avis du client ne sert qu'à valider les options imaginées par les firmes. Les différentes équipes de recherche et développement imaginent le design des nouveaux produits et services en prenant en compte les informations récoltées sur la clientèle-cible. Ce sont surtout les

équipes de recherche et développement qui trouvent de nouvelles idées de produits et services. Les marchés B to B (*Business to Business*) emploient une approche différente. Les entreprises demandant parfois à leurs fournisseurs d'élaborer de nouvelles pièces. Les besoins précis de l'entreprise sont transmis aux fournisseurs qui créent la pièce demandée. Le risque commercial est moins grand pour les marchés interentreprises et donc il est plus facile d'employer les idées des clients pour élaborer de nouvelles offres commerciales. Eric Von Hippel propose une nouvelle méthode pour trouver de nouvelles idées de produits et services auprès des consommateurs. En 1986, il publie un article intitulé « Lead Users: A Source of Novel Product Concepts » dans lequel il montre que les utilisateurs pilotes constituent une source d'idées innovantes pour les entreprises actives dans les marchés B to C (*Business to Consumer*).

Figure 15 : Courbe d'adoption d'une innovation



Source : (Le Loarne & Sylvie, 2009, p. 102)

Les recherches de Von Hippel ont démontré que la plupart des innovations ayant eu un succès commercial important ont été imaginées par les consommateurs avant d'être reprises par les entreprises pour être transformées en produits commercialisés à plus large échelle. Les utilisateurs pilotes expriment bien avant les autres leurs besoins et donc ils amènent de nouvelles idées intéressantes pour les entreprises puisqu'elles n'ont pas encore été commercialisées et adoptées par la majorité des consommateurs. Ils sont légèrement en avance sur le marché et n'hésitent pas à concevoir des solutions innovantes pour répondre à de nouveaux besoins émergents. Les utilisateurs pilotes vont être intégrés dans les équipes de projets comportant différents membres de l'entreprise. Ils échangent leurs points de vue et leurs idées afin d'élaborer une innovation pouvant répondre aux besoins des clients. Le risque de ce type de démarche réside dans le fait que les managers peuvent être tentés d'influencer les utilisateurs pilotes en les orientant vers une option de développement. La

parfumerie fait appel à des « lead users » lors de la création de parfums. Elle leur fournit différents éléments pour créer un nouveau produit. Dans ce cas de figure, l'entreprise donne tous les ingrédients nécessaires pour élaborer un nouveau produit à des utilisateurs pilotes. On voit que l'on peut impliquer les « lead users » de différentes manières dans la phase de conception soit en sollicitant leurs avis ou en demandant directement de construire un prototype du produit avec des éléments à assembler. La méthode de l'utilisateur pilote repose sur quatre grandes phases. Dans un premier temps, on réunit 4 à 6 personnes issues des départements marketing et de R&D afin qu'ils récoltent des informations plus précises sur le marché cible et établisse les bases de l'innovation que l'entreprise souhaite mettre en place. A la seconde étape, l'équipe explore les différentes tendances du marché en s'appuyant sur les avis de différents experts. Lors de la troisième phase, on identifie les marchés potentiels et les utilisateurs pilotes. Toutes les idées intéressantes et débouchant potentiellement sur une innovation sont rassemblées durant cette phase. A partir de toutes les informations récoltées, l'équipe élabore un premier concept. Lors de la dernière phase, on constitue de petits groupes composés d'utilisateurs pilotes et de membres de l'entreprise. Ils élaborent ensemble un concept finalisé qui sera éventuellement retravaillé par les équipes de recherche et développement pour être finalement commercialisé. Les utilisateurs pilotes ne cherchent pas à obtenir un avantage concurrentiel au travers des innovations qu'ils créent. Ils livrent très facilement les détails de leurs productions aux entreprises qui cherchent à générer de nouveaux produits et services. Le secteur informatique connaît une multitude de produits et services développés avec l'aide d'utilisateurs. On peut prendre le cas de Linux lancé en 1991. Ce système d'exploitation est entièrement gratuit et a été continuellement enrichi par les apports d'une communauté très large d'utilisateurs répartis dans le monde entier. Cela illustre bien le fonctionnement des utilisateurs pilotes qui n'hésitent pas à participer au développement de nouveaux produits et services. De grandes entreprises américaines ont largement eu recours à cette méthode pour renforcer l'aspect innovant de leurs produits. Le groupe américain 3M qui est actif dans de nombreux secteurs comme la santé, l'électronique, la papeterie, l'industrie et la sécurité a eu recours à la méthode de Von Hippel pour développer de nouveaux produits dans la gamme des champs chirurgicaux (membranes protégeant les patients lors d'opérations chirurgicales). Les marges de cette gamme de produits s'érodaient progressivement et elles n'avaient été améliorées durant une dizaine d'années. Afin d'éviter la vente de cette activité à une autre entreprise, l'entreprise 3M a chargé une équipe multidisciplinaire de trouver de nouvelles idées innovantes pour redynamiser cette gamme de produits. De nombreuses recherches ont été effectuées sur la prévention des infections et des experts du domaine ont été consultés. Au fur et à mesure de leurs différentes interviews de chirurgiens, ils se sont aperçus que les pays en voie de développement prenaient des antibiotiques peu efficaces

pour protéger les patients de corps étrangers au lieu d'acheter des membranes de protection essentiellement fabriquées par 3M. Face à ce constat, l'équipe de travail a contacté plusieurs utilisateurs pilotes et les a invités à participer à un atelier de travail pour trouver de nouveaux moyens de protection pour les pays en voie de développement. Au terme de cet atelier plusieurs propositions ont été formulées par les participants. La première proposition consistait à élaborer toute une gamme de produits économiques à partir des technologies existantes de l'entreprise. La seconde proposition se concentrait sur la création d'appareils portables utilisés lors d'opérations afin d'empêcher les infections. Une autre proposition ciblait les cathéters et tuyaux présents en salle d'opération. Les technologies de protection de 3M pourraient être intégrées aux différents tuyaux utilisés lors d'opérations afin de protéger le patient d'infections. Cette innovation change totalement la manière dont 3M apporte de la valeur ajoutée à sa clientèle et ouvre de nouveaux marchés plus attractifs. Cette méthode a ensuite été déployée dans d'autres secteurs de l'entreprise et a été très appréciés des employés qui s'investissent pleinement lors des groupes de travail. L'avantage principale de la méthode de Von Hippel réside dans le fait que les entreprises font appel à différents experts et utilisateurs pilotes pour développer de nouveaux produits novateurs dans des domaines parfois éloignés de leurs champs de compétences. Cette approche convient mieux aux entreprises souhaitant opérer de nombreux changements dans leurs portefeuilles de produits et services. Si une firme souhaite améliorer progressivement ses offres commerciales, elle devra plutôt privilégier une autre méthode que celle des utilisateurs pilotes.

L'apparition d'internet et l'accélération de la mondialisation ont renforcé l'intensité concurrentielle entre les entreprises. La durée de vie des produits et services s'est considérablement raccourcie. Pour faire face à un environnement plus difficile et agité, les firmes doivent chercher de nouvelles ressources afin de renouveler plus rapidement leurs offres commerciales. En 2003, Henry Chesbrough publie un ouvrage intitulé « *Open Innovation: The new Imperative for Creating and Profiting from Technology* » qui introduit et formalise le concept l'innovation ouverte. Cette nouvelle théorie repose sur le fait qu'il existe de nombreuses sources d'idées innovantes présentes dans l'environnement des entreprises et qui ne sont pas exploitées. L'innovation ouverte offre une nouvelle approche pour raccourcir le temps nécessaire à la recherche et au développement de nouveaux produits et services. Les coûts nécessaires à la mise sur le marché sont aussi fortement réduits. Les sociétés ont donc intérêt à aller chercher de nouvelles connaissances à l'extérieur de leurs frontières et à collaborer avec les partenaires commerciaux pour mettre au point de nouvelles innovations. Le partage des connaissances a été grandement simplifié avec l'arrivée d'internet et donc cela donne plus d'opportunités pour développer conjointement de

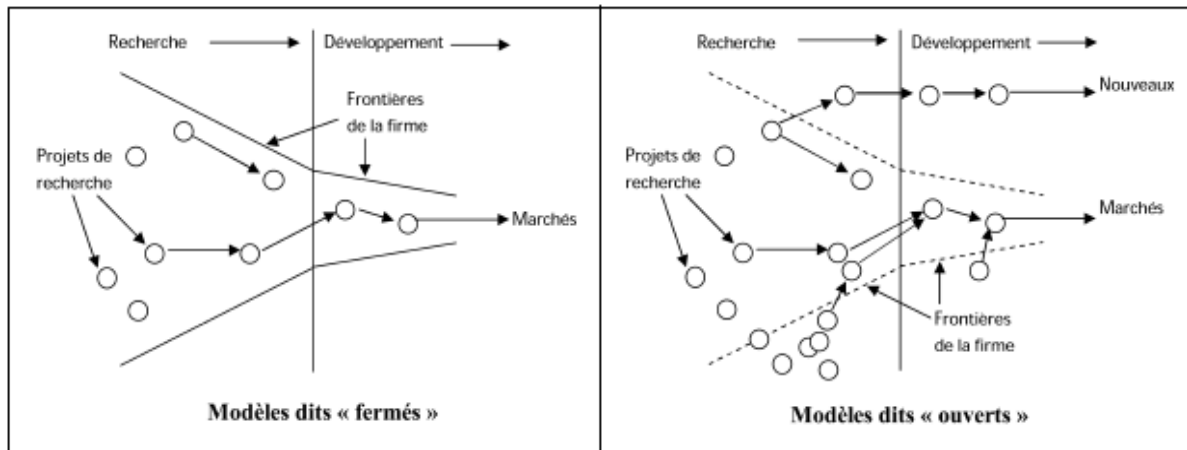
nouveaux produits et services avec l'aide de partenaires externes. Au fur et à mesure du temps, la gestion de l'innovation a profondément évolué et les sociétés se sont tournées vers de nouvelles sources d'idées à partir des années huitante. Les besoins et les attentes des clients ont été pris en compte pour bâtir de nouvelles offres commerciales. Les entreprises ont tenté de solliciter l'aide des utilisateurs pilotes pour trouver de nouvelles idées pouvant être transformées en innovations. L'intensification de la concurrence a poussé de nombreuses grandes sociétés actives dans les biotechnologies et l'informatique à travailler avec de petites structures afin de créer de nouveaux produits et services. Avec internet, les entreprises accèdent plus rapidement à un choix plus large d'idées et donc cela offre de nouvelles perspectives de croissance. Les principes de l'innovation ouverte incitent les entreprises à aller chercher de nouvelles idées auprès d'un grand nombre de personnes étant externe à l'entreprise. Il peut s'agir de fournisseurs, de concurrents, de chercheurs, d'universités, de PME qui cherchent à partager leurs connaissances avec d'autres gens ou organisations. Les sociétés devront s'accaparer des idées présentes autour d'elles afin de les transformer en nouvelles offres commerciales. L'innovation ouverte pousse les firmes à aller se ressourcer auprès du grand public plutôt que se baser uniquement sur les travaux de leurs départements de R&D pour concevoir de nouveaux produits et services.

5.2 Présentation de l'innovation ouverte

En 2003, Henry Chesbrough présente le concept d'innovation ouverte dans son ouvrage « *Open Innovation: The new Imperative for Creating and Profiting from Technology* ». Cette nouvelle théorie s'oppose au modèle fermé d'innovation dans lequel les sociétés comptent uniquement sur leurs ressources et leurs compétences pour créer de nouveaux produits et services. Il propose aux sociétés de « changer de paradigme » en ouvrant leurs activités de recherche et développement à des partenaires externes. Il cite notamment le cas de plusieurs grandes entreprises américaines comme Xerox ou IBM qui ont considérablement augmenté leurs revenus en collaborant avec des partenaires externes pour développer de nouveaux produits et services. L'innovation ouverte repose sur l'exploitation des connaissances présentes dans l'environnement de l'entreprise. Pour accélérer le processus d'innovation, les sociétés sont incitées à partager leurs technologies avec d'autres partenaires externes afin de chercher de nouvelles idées novatrices à l'extérieur de leurs structures. L'ouverture vers l'extérieur permet d'exploiter de nouvelles opportunités d'affaires et d'optimiser les processus d'innovation. Les firmes doivent s'efforcer d'aller chercher dans leurs environnements toutes les ressources (brevets, idées,...) pouvant être intéressantes pour créer des produits et services innovants car elles ne peuvent plus uniquement compter

sur leurs propres ressources et compétences. Cette nouvelle méthode réduit considérablement les coûts de développement et le temps de mise sur le marché de nouveaux produits et services.

Figure 16 : Différence entre innovation fermée et innovation ouverte



Source : Chesbrough (2003).

Source : (Isckia & Lescop, Essai sur les fondements de l'innovation ouverte, 2011, p. 90)

On retrouve une comparaison détaillée entre l'innovation fermée et l'innovation ouverte dans les travaux d'Henry Chesbrough. Dans le mode d'innovation fermée, la société se concentre sur des projets de recherche internes et néglige les idées provenant de l'extérieur. Les connaissances et les technologies restent à l'intérieur de l'entreprise qui préfère se protéger des concurrents en mettant en place un nombre important de brevets. Le cas d'Apple est un exemple illustrant parfaitement le modèle d'innovation fermée. Tous ses produits phares ont été élaborés en interne et ont permis de générer d'énormes profits. Apple reste néanmoins une exception puisque aucune entreprise ne peut contrôler totalement son environnement et créer de nouveaux produits et services en comptant uniquement sur ses propres connaissances et ressources. Avec l'innovation ouverte, les projets de recherche peuvent dépasser le cadre de la firme et donc cela peut déboucher sur la mise en place de spin-off ou de joint-venture pour étudier et commercialiser une innovation. Un autre avantage offert par cette nouvelle méthode provient du fait que les sociétés disposent d'un plus grand nombre de compétences, d'idées et de brevets pour renforcer leurs positions concurrentielles. Les sociétés utilisant le modèle d'innovation fermée comptent principalement sur les talents de leurs chercheurs et collaborateurs pour élaborer des innovations prometteuses. Elles accumulent un nombre important de brevets pour protéger leurs innovations de la concurrence. Certaines grandes firmes américaines comme IBM ou AT&T ont bâti leurs puissances commerciales en recrutant les meilleurs chercheurs et investissant des montants colossaux dans des grands centres de R&D. Toutes les

innovations des différentes équipes de recherche travaillant pour ces compagnies étaient très rapidement brevetées afin de les protéger de la concurrence et de bénéficier d'une rente de monopole. Les grandes multinationales américaines se sont aperçues qu'elles ne pourraient plus continuer à ignorer les inventions présentes en dehors de leurs murs. Il existe aussi beaucoup de petites entreprises détenant des idées très intéressantes mais manquant cruellement de moyens pour les concrétiser. Il est parfois difficile de valoriser certaines inventions et donc il vaut mieux les vendre à d'autres entreprises ou les partager afin d'en retirer un profit.

Le modèle d'innovation ouverte n'aurait pas pu s'imposer sans de grandes évolutions au niveau économique, technologique et politiques. La complexité croissante des nouvelles technologies a obligé les entreprises à se spécialiser dans des domaines très précis et à collaborer avec d'autres acteurs afin d'échanger des connaissances et de créer de nouveaux produits et services. Avec le renforcement de la mondialisation, la mobilité des travailleurs s'est renforcée et donc les sociétés ne peuvent plus compter uniquement sur la créativité de leurs collaborateurs pour innover. Les grandes sociétés consacraient une partie de leurs bénéfices pour financer leurs propres activités de recherche et développement. Dans les années septante, le secteur financier prend une place plus importante dans l'économie réelle. Les sociétés de capital-risque accordent des fonds à des entreprises de taille plus réduite et spécialisées dans la création et la commercialisation de nouvelles technologies. L'innovation ne provient plus de grands centres de recherche internes mais de petites entreprises de taille plus réduite qui travaillent le plus souvent avec des géants de secteurs comme la pharmacie, les biotechnologies ou encore l'informatique. Les entreprises délèguent certaines tâches de Recherche et développement à d'autres partenaires commerciaux pour bénéficier de leurs expertises et économiser d'importants moyens financiers. L'amélioration des droits de propriété intellectuelle a incité les sociétés à collaborer entre elles pour mettre au point de nouvelles technologies, partager les efforts de recherche et échanger leurs connaissances.

Les interactions entre l'entreprise et son environnement extérieur peuvent s'effectuer dans les deux sens. Le concept d'innovation ouverte est divisé en deux grands axes. Le premier est appelé «outside-in» et consiste à collecter des connaissances externes afin de les intégrer lors de la création de nouveaux produits ou services. Les travaux de Cohen et Levinthal sur la capacité d'absorption des entreprises présentent des points communs avec l'innovation ouverte. On retrouve le même principe d'utilisation des idées et des savoirs externes destiné à accroître l'innovation au sein d'une organisation. L'avantage de ce principe est qu'il est possible d'exploiter les technologies d'autres acteurs pour générer de nouvelles offres commerciales. En 1980, IBM a notamment collaboré avec Microsoft et Intel

pour créer un ordinateur meilleur marché. Cet exemple montre bien que les entreprises ont intérêt à exploiter toutes les technologies et connaissances présentes autour d'elles pour innover plus rapidement. La plateforme en ligne «Connect + Develop » de Procter and Gamble est un autre exemple de l'utilisation de l'«outside-in». Elle sert à collecter les idées des gens afin de créer et de mettre sur le marché de nouveaux produits. L'«inside-out» constitue le deuxième axe de l'innovation ouverte. Une partie de brevets et des connaissances ne sont pas totalement exploités par les entreprises et donc en les mettant à disposition d'acteurs externes, elles généreraient de nouveaux revenus. Tout l'intérêt de cette démarche est de collaborer avec des personnes externes afin de trouver de nouveaux débouchés pour des inventions laissées de côté par l'entreprise. Le partage des connaissances et des technologies peut s'effectuer au travers de contrats de licences, de vente de brevets ou encore via la création de spin-offs. Certaines entreprises actives dans la pharmacie ou les biotechnologies ont même construit un modèle d'affaire reposant exclusivement sur l'octroi de licences d'exploitation à de grandes sociétés qui s'occupent de la fabrication et de la commercialisation de leurs produits. On peut être en présence de l'«outside-in» et l'«inside-out» dans des projets de recherche communs à plusieurs entreprises puisqu'elles partagent des résultats et des connaissances entre elles.

Figure 17 : Revenus issus de l'exploitation des droits de propriété intellectuelle

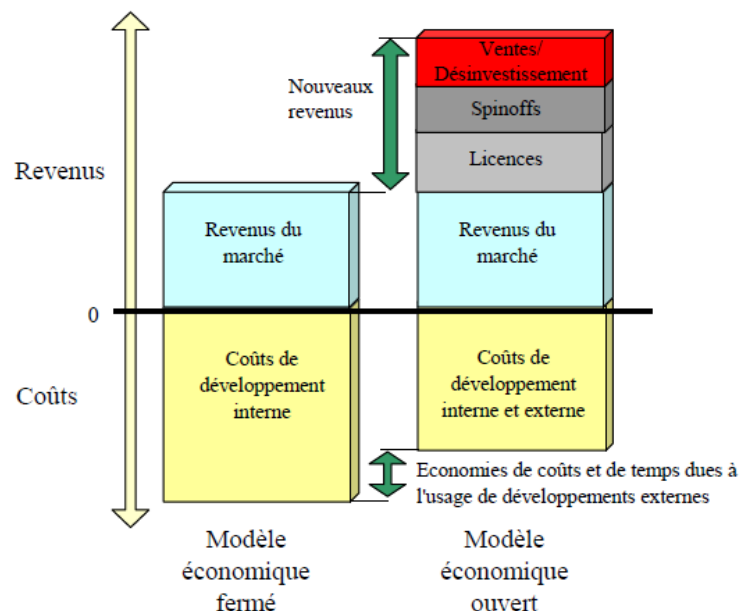


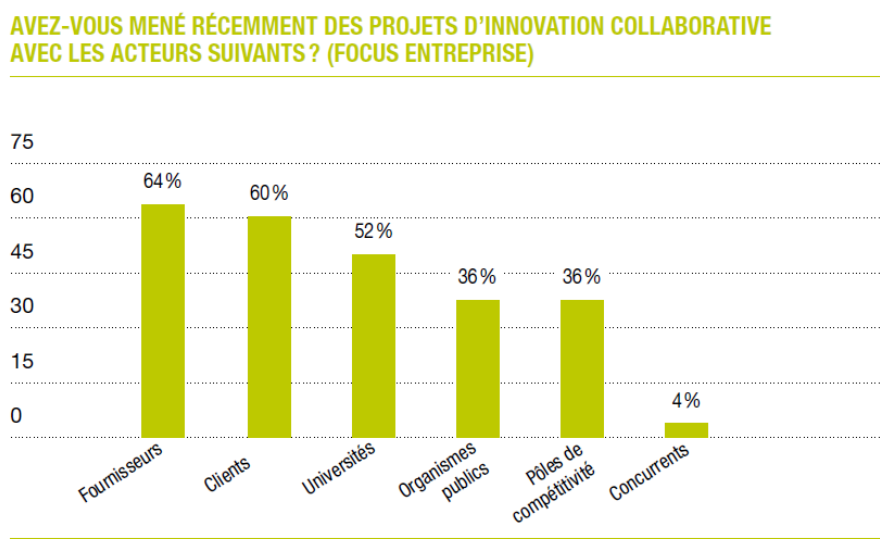
Schéma 1 : D'après Chesbrough (2007, p. 24)

Source : (Isckia & Lescop, 2011)

Selon Chesbrough, le business model d'une entreprise sert surtout à donner de la valeur aux technologies acquises ou développées en interne par le service de R&D. La propriété intellectuelle est gérée de manière différente puisqu'il est possible d'acheter ou de vendre des brevets sur des marchés spécialisés. Les différents échanges de connaissances entre les entreprises permettent de réduire considérablement les coûts de développement et le temps nécessaires à commercialisation de nouveaux produits et services. Les marchés technologiques se sont progressivement mis en place à la suite des collaborations plus fréquentes entre les sociétés. Cela a grandement simplifié les partages d'idées et d'inventions entre les différents acteurs des industries technologiques.

Selon une étude française de l'Institut national de la propriété industrielle, les entreprises qui adoptent une démarche d'innovation ouverte ont tendance à collaborer plus facilement avec leurs fournisseurs et leurs clients. Le partage des connaissances va surtout s'effectuer avec des partenaires externes que les sociétés connaissent bien et qui sont proches de leurs préoccupations.

Figure 18 : Statistiques des collaborations avec des partenaires externes selon Inpi



Source : (Saunière, Leroyer, Boudin, & Jean, 2012, p. 22)

Tous les secteurs économiques ne vont pas forcément adopter l'innovation ouverte. Plus le cycle de vie d'un produit ou d'un service est court et plus il faudra de nouvelles connaissances pour innover. L'entreprise devra faire appel à un grand nombre de personnes pour trouver de nouvelles idées ou inventions. L'intensité concurrentielle peut pousser de nombreuses firmes à ne pas s'ouvrir sur l'extérieur et à émettre un grand nombre de brevets pour se protéger. Si les consommateurs ont des goûts qui évoluent rapidement, il sera

nécessaire de renouveler plus rapidement l'offre de produits et services. La complexité croissante des technologies et des compétences demandent plus de collaborations avec des partenaires externes afin d'innover plus rapidement. Si une industrie est sur le déclin ou en phase de maturité, il sera difficile de mettre en place une démarche d'innovation ouverte.

5.3 Les plateformes de Crowdsourcing

Avec l'apparition du web participatif et des réseaux sociaux, les entreprises peuvent interagir directement avec le grand public. De nouveaux outils sont progressivement apparus pour que les internautes puissent partager très rapidement des informations. Cette nouvelle dynamique repose sur « la loi du Linus » et « le bazar ». (Pénin, 2013). La « loi du Linus » stipule qu'en ouvrant un problème à un très grand nombre d'individus, on peut espérer trouver plus rapidement une solution. Cette théorie illustre bien le fonctionnement du système d'exploitation Linux dans lequel de larges communautés de développeurs vont se relayer pour corriger les erreurs et créer de nouvelles fonctionnalités. Les communautés d'internautes vont s'organiser sous la forme d'un « bazar » dans lequel les idées vont s'échanger très rapidement. Les personnes n'auront plus besoin d'un cadre très hiérarchique pour pouvoir se coordonner et s'organiser. Le temps nécessaire à la résolution de problèmes va considérablement diminuer et le nombre de propositions sera plus grand. La foule peut apporter un nombre important de propositions aux entreprises.

Le terme Crowdsourcing est une contraction de Crowd (foule) et outsourcing (externalisation). Ce terme est apparu la première fois dans l'article de Jeff Howe intitulé « The Rise of Crowdsourcing » et qui a été publié, en 2006, dans la revue Wired. Ce nouveau concept repose simplement de faire appel à la foule pour externaliser certaines tâches effectuées à l'intérieur des entreprises. Contrairement à une externalisation classique, l'entreprise interagit avec un nombre d'acteurs plus grands et donne pas un cahier des charges précis aux personnes avec lesquelles elle collabore. Le Crowdsourcing est une application plus moderne de la face « outside-in » de l'innovation ouverte. Les sociétés peuvent utiliser les plateformes de Crowdsourcing pour collecter de grandes quantités d'informations, recueillir des nouvelles idées et connaissances mais aussi demander l'aide de nombreuses personnes pour résoudre des problèmes complexes.

En 2001, la multinationale américaine Eli Lilly met en place la plateforme Innocentive afin de permettre aux entreprises de bénéficier de l'expertise de chercheurs externes. Chaque firme ouvre un concours en ligne pour trouver la meilleure solution à un problème technique ou scientifique. Afin d'inciter les gens à participer à ces défis, des récompenses sont accordés

aux meilleures propositions. En général, ce sont surtout des prix en argent allant de 5'000 à 100'000 dollars voir plus pour certains challenges. (Liothard, 2010). Les entreprises sollicitent les capacités créatives et l'inventivité des différents chercheurs présents sur la plateforme. Cela permet de gagner du temps en demandant à un grand nombre de personnes de se pencher sur un problème mais aussi d'économiser d'importantes ressources financières. Les défis sont destinés à toutes les personnes inscrites sur la plateforme. «La plupart des chercheurs répondent à des défis qui se situent dans des domaines éloignés de leur champ d'expertise». (Pénin, 2013). En abandonnant les frontières entre les domaines, les entreprises peuvent bénéficier d'un plus grand nombre de solutions mais aussi avoir des solutions issues d'autres secteurs. Les plateformes Hypios et NineSigma ressemblent à Innocentive puisqu'elles servent aussi de place de marché entre les entreprises et les innovateurs. La plupart des sociétés qui utilisent des plateformes de Crowdsourcing ont une taille assez grande et d'énormes besoins en termes de recherche et développement. On retrouve par exemple SAP, Procter & Gamble ou encore Eli Lilly sur la plateforme Innocentive.

Il est aussi possible d'externaliser les tâches créatives ou la recherche de nouvelles idées à l'aide des plateformes de Crowdsourcing. On a notamment le cas de CrowdSPRING et Wilogo qui mettent en lien des graphistes issus du monde entier avec des entreprises qui recherchent de nouveaux designs ou de nouveaux logos. L'avantage de ces plateformes est que l'on accède à une offre créative gigantesque. Les sociétés ont cherché à utiliser la créativité des gens pour créer de nouveaux produits. Elles ont élaboré des plateformes sur lesquelles elles demandent à la foule d'apporter une nouvelle idée afin de créer par exemple une nouvelle boisson mais aussi de voter pour les meilleures propositions. En effectuant cette démarche, les firmes se rapprochent des clients en les impliquant directement dans la création de nouveaux produits. L'ouverture à la foule a notamment des retombées en termes de marketing puisque les liens entre une marque et ses clients se resserrent.

Le plus souvent, les sociétés construisent elles-mêmes des plateformes pour rassembler et sélectionner les meilleures idées de la foule. Lego a créé «Lego Ideas» pour que les utilisateurs puissent concevoir de nouveaux modèles en 3D qui sont ensuite jugés par le public. Si plus de 10'000 personnes votent pour un modèle, celui-ci sera commercialisé et son auteur recevra un prix. La marque de café allemande Tchibo a mis en place la plateforme «Tchibo-Ideas.de» pour connaître les problèmes rencontrés par les utilisateurs et collecter les solutions proposées. Les échanges importants entre les gens favorisent l'émergence de nouvelles idées et donc la marque n'a plus qu'à s'inspirer des idées déposées sur la plateforme pour élaborer de nouveaux produits. Chaque année, une idée est primée par le jury et est commercialisée par la suite. Avec cette plateforme, Tchibo arrive

à s'adapter continuellement aux goûts des consommateurs et à mettre sur le marché de nouveaux produits en très peu de temps. Fiat a voulu commercialiser une nouvelle voiture compacte, la Mio, pour le marché brésilien. Elle a donc eu recours à une plateforme de Crowdsourcing afin de récolter les idées des gens sur l'esthétique et les aspects techniques de son nouveau modèle. Les gens aussi pu voter pour les meilleures propositions. Dans l'industrie agro-alimentaire, on a plusieurs marques comme Danone, Tetley ou VitaminWater qui ont développés des programmes pour faciliter la co-crédation de nouveaux produits et consulter leurs clients. (Huwart, 2012). Certaines plateformes comme eYeka proposent aux entreprises un espace sur lequel elles peuvent faire appel à la foule pour concevoir de nouveaux produits mais aussi trouver de nouvelles idées pour leurs campagnes marketing. En Suisse, Migros s'est notamment doté de sa propre plateforme de Crowdsourcing afin que les clients puissent donner leurs avis sur les produits de la marque et pour qu'ils puissent apporter de nouvelles idées de produits. L'avantage de cette plateforme est de pouvoir consulter le consommateur afin de mettre sur le marché des produits qui auront plus de chances d'être adoptés par un maximum de personnes. Il existe de nombreuses plateformes de Crowdsourcing qui facilitent l'externalisation de nombreuses tâches des entreprises.

Le fonctionnement de la plateforme iBrain repose essentiellement sur les principes du Crowdsourcing. Les PME font appel à la communauté pour trouver de nouvelles idées afin de créer de nouveaux produits et services. Les primes mises en jeu incitent les gens à proposer un maximum d'idées sur la plateforme. On retrouve les deux fonctions principales d'une plateforme de Crowdsourcing qui sont la recherche et la sélection de nouvelles idées. On a par exemple la marque Valais qui a utilisé la plateforme iBrain pour trouver de nouveaux produits dérivés à proposer aux touristes et à la population locale. L'avantage pour les PME est d'arriver à capturer plus rapidement de nouvelles idées provenant d'une communauté très large de personnes. Les destinations touristiques qui organiseraient des concours d'idées sur la plateforme iBrain disposeraient d'un réservoir de propositions qu'elles transformeraient par la suite en nouvelles activités touristiques. Au lieu de créer une solution en ligne pour collecter et trier les idées proposées par les gens, les acteurs touristiques n'auraient plus qu'à se connecter sur la plateforme iBrain pour bénéficier d'un service complet de Crowdsourcing. En créant des nouvelles activités touristiques à partir des idées postées sur la plateforme iBrain, les acteurs touristiques innoveraient plus vite et créeraient des offres plus proches des attentes et des besoins de leurs clientèles.

5.4 Utilisation du Crowdsourcing dans le tourisme mondial

L'Office du Tourisme de Vienne a organisé un concours d'idées en ligne, jusqu'au 18 mars 2014, afin de collecter de nouvelles idées originales et provocantes pour améliorer la destination. Le but recherché était de rassembler un maximum de nouvelles propositions afin de revoir le développement touristique de la ville et d'améliorer sa promotion. Un site internet (<http://2020.vienna.info>) dédié au concours a été mis en place pour que les touristes, la population locale et toutes les personnes intéressées puissent participer. Les meilleures propositions seront intégrées à la planification stratégie 2020 de la destination. L'Office du Tourisme a tenté d'inviter plus de 650'000 personnes au travers des réseaux sociaux, de sites internet et de mails afin de répondre à la question suivante : « Quelle initiative fera de Vienne la ville la plus attractive d'Europe en 2020 ? » (TendanceHotellerie, 2014). Les participants auront aussi la possibilité de voter pour les meilleures idées postées sur la plateforme. Les gens ont déposés leurs propositions sous forme de texte ou d'image. On voit que ce type de démarche est exceptionnel et qu'elle sert surtout à orienter la politique touristique d'une destination dans un horizon de temps qui peut aller de 6 à 10 ans.

Le site internet Yomok (http://www.yokmok.com/index_e.html) s'est spécialisé dans les voyages d'aventure. Les clients ont la possibilité de tester de nouveaux itinéraires et reçoivent en échange des bons de réduction. Les gens donnent leurs avis et peuvent suggérer de nouveaux itinéraires. Les offres proposées répondront mieux aux besoins et attentes des clients.

La société iBahn qui est spécialisée dans les solutions internet et le divertissement numérique pour les hôtels a demandé à des internautes de donner tous les services et les technologiques qu'ils souhaiteraient obtenir dans leurs chambres d'hôtels. Plus de 1000 personnes ont participé à ce concours d'idées et les résultats ont été publiés sur le site Our Hotel Room. (<http://www.ourhotelroom.co.uk/>). L'intérêt de cette démarche est de mieux comprendre les besoins des personnes qui vont utiliser les chambres d'hôtels.

Le Crowdsourcing a pris une plus grande place dans le secteur touristique. Les gens utilisent de plus en plus des plateformes qui facilitent la recherche d'un billet d'avion, d'un hôtel et d'une destination. On a par exemple le cas de la plateforme Darjeelin qui offre la possibilité aux gens de sous-traité la recherche de billets d'avions à des experts. Les clients de cette plateforme économisent jusqu'à 30 % du prix du billet. La plateforme Airbnb fonctionne aussi selon les principes du Crowdsourcing. Elle offre la possibilité à des particuliers de mettre leurs logements en locations à des touristes issus du monde entier. TripAdvisor a notamment recours à la foule pour évaluer les hôtels, destinations, restaurants et attractions

touristiques du monde entier. L'avantage de ce service est d'offrir de nombreux commentaires pour aider les gens à choisir le lieu de leurs vacances. Les acteurs touristiques surveillent régulièrement les commentaires postés sur cette plateforme car ils ont une incidence importante sur leurs chiffres d'affaires et leurs réputations sur internet. On remarque que les acteurs touristiques utilisent encore rarement le potentiel du Crowdsourcing pour collecter et sélectionner de nouvelles idées auprès des internautes afin d'innover plus rapidement.

6. Analyse du marché de la plateforme iBrain

6.1 Analyse de la concurrence

Sur le marché suisse, il n'existe que très peu de plateformes d'innovation ouverte qui proposent aux entreprises d'organiser des concours d'idées en ligne pour trouver de nouvelles idées de produits et services auprès des internautes. Certaines entreprises comme la Migros ont décidé de créer une plateforme spécifique afin de se rapprocher encore plus de ses clients. Atizo occupe une place importante dans l'innovation ouverte en suisse alémanique. De grandes entreprises comme Nestlé, BMW, la Poste, la Migros ont déjà eu recours à la plateforme pour créer de nouveaux produits. Atizo se décline en trois modules qui permettent de rechercher et sélectionner de nouvelles idées mais aussi de créer un prototype d'un nouveau produit ou service avec l'aide d'innovateurs. La plateforme iBrain a été créée par Atizo pour la HES-So afin de stimuler l'innovation dans les PME. Elle s'adresse plutôt à une clientèle présente en suisse romande. Il n'y a pas de concurrence entre les deux plateformes puisqu'elles s'adressent à des clientèles différentes.

Les plateformes en français qui proposent un service similaire à iBrain pour les entreprises sont assez peu nombreuses et elles s'adressent plus à des entreprises technologiques et des centres de R&D. OpenAlps est un projet européen qui s'est déroulé entre 2011 et 2014. Il avait pour but d'inciter les PME, les clusters, et les centres de R&D à mettre en place des démarches d'innovation ouverte. Le projet a débouché sur la mise en place d'un espace d'innovation ouverte destiné aux PME technologiques et centres de R&D présents dans l'arc alpin. On a une place de marché dans lequel les gens viennent proposer des solutions pratiques aux entreprises. Le public de cette plateforme est plutôt composé d'experts et d'ingénieurs qui viennent résoudre des problèmes techniques liés au développement de nouveaux produits. L'avantage de cette plateforme est qu'elle est présente en quatre langues et qu'elle est spécifique à un secteur économique. Elle donne aussi la possibilité aux

entreprises de collaborer entre elles ou avec des personnes extérieures pour mettre au point de nouveaux produits et échanger des connaissances. Cette plateforme est financée par l'Union européenne et donc le service est gratuit pour toute les PME. Pour chaque concours d'idées, on retrouve la prime mise en jeu ainsi que le descriptif.

Le Discovery Innovation Lab (DIL) est un laboratoire d'innovation français qui se distingue de la plateforme iBrain par plusieurs aspects. Il sert à accompagner les entreprises dans leurs démarches d'innovation pour passer du concept d'un nouveau produit ou service à sa commercialisation. Le laboratoire va servir, dans un premier temps, à aider les firmes à trouver de nouvelles idées avec des outils de veille et de Crowdsourcing. Une fois cette étape accomplie, elles ont la possibilité de faire appel à des utilisateurs pilotes et à des experts pour concevoir un prototype et le tester. Si les entreprises le souhaitent, elles peuvent demander l'aide de personnes travaillant pour la plateforme pour préparer la mise sur le marché du nouveau produit. L'avantage de cette plateforme est qu'elle rassemble plusieurs outils qui permettent aux entreprises de passer rapidement d'une idée à un produit ou service prêt à être mis sur le marché. Ce laboratoire est membre du réseau européen de living labs qui rassemble des laboratoires d'innovation présents dans toute l'Europe. Cela présente un énorme avantage puisque les entreprises peuvent aussi bénéficier des compétences d'autres livings labs en Europe. Les consultants et experts travaillant pour ce laboratoire peuvent accompagner toute les entreprises dans leurs projets d'innovation. Ils ont de domaine d'expertises très variés et donc sont plus Les services proposés par ce laboratoire s'adressent à toutes les entreprises qui souhaitent innover plus rapidement et qui veulent mettre en place une démarche d'innovation ouverte. Les tarifs d'utilisation de ce laboratoire d'innovation varient entre 10'800 frs et 43'200 frs. (Discovery Innovation Lab , 2014). La gamme de prix proposée par ce laboratoire d'innovation est nettement supérieure aux prix facturés par iBrain. L'offre proposée par ce laboratoire d'innovation est plus vaste et répond plus aux besoins de grandes entreprises qui souhaitent avoir un service complet pour faciliter la création de nouveaux produits et services. Le public ne peut accéder aux outils de brainstorming et il n'y a pas de concours d'idées en ligne. Cela marque bien la différence entre iBrain et ce laboratoire d'innovation. Il y a trois packs de services qui se différencient par le suivi des projets d'innovation et le nombre de formations et d'évènements gratuits auxquels les entreprises peuvent participer. Pour l'instant, ce laboratoire d'idée est présent uniquement en France et il ne constitue pas forcément un concurrent direct à iBrain.

Certaines plateformes américaines proposent des services similaires à la plateforme iBrain. C'est le cas de la plateforme innovationexchange. (<http://www.innovationexchange.com/>). Les gens peuvent participer à des concours d'idées organisés par les entreprises afin de gagner une prime. Les entreprises et les associations peuvent venir sur cette plateforme

pour demander l'aide de la foule afin de résoudre un problème ou de trouver de nouvelles idées de produits et services. Le site annonce qu'il existe plus de 5000 entreprises qui ont eu déjà utilisé la plateforme. Les concours d'idées sont présents en anglais uniquement et touchent plus des domaines techniques. Les prix pour l'utilisation de la plateforme ne sont pas communiqués mais peuvent être obtenus auprès du département des ventes. La plupart des plateformes similaires à innovationexchange servent plus à résoudre des problèmes techniques ou scientifiques et ne sont pas forcément compatibles avec le secteur touristique.

Il existe de nombreuses plateformes d'innovation ouverte généraliste en anglais. On a par exemple la société Mindjet (<http://www.mindjet.com/>) qui offre une plateforme d'innovation ouverte aux entreprises qui souhaitent obtenir un accompagnement dans leurs projets d'innovation. Le service proposé contient un service de Crowdsourcing pour collecter et sélectionner de nouvelles idées issues des employés, des clients ou encore des partenaires commerciaux. La plateforme dispose d'un système qui analyse et sélectionne les meilleures propositions afin de faciliter le travail de la foule. Mindjet dispose d'un immense avantage concurrentiel sur d'autres plateformes de Crowdsourcing puisqu'elle réduit considérablement le temps nécessaire à la sélection d'idée grâce à son puissant moteur d'analyse de données. Les tarifs ne sont pas publiés mais peuvent être obtenus sur demande. Cette plateforme constitue un concurrent indirect à la plateforme iBrain. Elle est disponible uniquement en anglais et offre plus un service supplémentaire pour analyser les projets d'innovation d'une entreprise et identifier les points à améliorer. Cette plateforme s'adresse plutôt à de grandes entreprises qui souhaitent disposer d'outils complémentaires pour gérer au mieux leurs projets d'innovation.

Innodirect (<http://www.innodirect.com/fr/acceuil.php>) est une future plateforme d'innovation ouverte qui est en cours de préparation. Elle est destinée à toutes les entreprises qui souhaitent faire appel à des intervenants extérieurs pour résoudre des problèmes liés au développement de nouveaux produits et services. Elle disposera de divers outils pour rassembler de nouvelles idées, accompagner les entreprises dans leurs projets d'innovation, et faciliter les transactions autour des droits de propriété intellectuelle. Si on se réfère au descriptif du site internet du projet, on voit que cette future plateforme ressemble à iBrain mais rien n'indique que des concours d'idées en ligne seront ouverts aux internautes. A l'heure actuelle, il n'y a pas de nouvelles informations sur ce projet et donc on peut supposer qu'elle pourrait constituer un concurrent indirect à la plateforme iBrain dès sa mise en service.

6.2 Analyse des 5 (+1) forces de Porter

Menace des entrants potentiels

La société Atizo, qui héberge la plateforme iBrain, s'est bien implanté dans le marché suisse et donc elle dispose d'un nombre de clients suffisamment important pour obtenir des économies d'échelle. Une société qui souhaiterait s'établir sur le marché suisse pour créer une plateforme d'open innovation devrait essayer de proposer un service supplémentaire à Atizo et donc elle aurait le désavantage d'avoir des coûts fixes plus élevés. Le développement d'une plateforme de Crowdsourcing nécessite beaucoup de ressources financières pour pouvoir créer les fonctionnalités et l'interface. Les utilisateurs pourraient changer facilement de plateforme puisqu'il n'y a pas d'obstacles techniques entre les plateformes.

Internet permet à n'importe quelle entreprise de lancer sa plateforme de Crowdsourcing et donc iBrain peut se retrouver en concurrence avec d'autres acteurs présents dans d'autres pays du monde. Les acteurs touristiques valaisans pourraient recourir à une plateforme d'échange d'idées française ou québécoise pour trouver de nouvelles idées d'activités touristiques. Le référencement sur Google est très important pour une plateforme de Crowdsourcing puisque la majorité des gens et des entreprises vont d'abord effectuer une recherche via un moteur de recherche pour trouver la plateforme. I-Brain ne dispose pas d'une notoriété très grande en suisse romande et donc cela ne la protège pas de la concurrence.

La technologie sur laquelle repose iBrain est assez simple et facile à copier. Les concurrents potentiels pourraient très facilement développer une nouvelle plateforme de Crowdsourcing puisque tous les outils nécessaires à sa construction sont disponibles et faciles à acquérir.

Menace des substituts

Les acteurs touristiques disposent de différents outils pour arriver au même résultat que la plateforme iBrain. Une simple boîte à idées placée sur leurs sites web est meilleure marché et donne plus ou moins les mêmes résultats. Néanmoins, ils ne seront pas si les idées sont appréciées du public et donc il sera nécessaire d'organiser un mini-sondage. La plateforme iBrain offre un service complet pour collecter et sélectionner les nouvelles idées auprès du public. Le temps nécessaire pour passer d'une idée à un produit ou service touristique est considérablement réduit grâce aux différents outils proposés par la plateforme. Le risque d'échec des nouveaux produits et services est diminué puisque les gens votent pour les

idées qui répondent à leurs besoins et leurs attentes. Le réseau social Facebook pourrait être utilisé pour créer des concours d'idées en ligne mais le nombre de participants risque d'être insuffisant pour donner un résultat satisfaisant. Les gens ont tendance à se lâcher sur Facebook et donc il serait nécessaire de surveiller tous les commentaires pour éviter des dérives. Les ateliers participatifs sont une autre alternative à la plateforme iBrain. Il suffit de réunir des clients, la population locale et/ou des partenaires commerciaux autour d'une table afin de collecter de nouvelles idées pour créer de nouvelles activités touristiques. Cette méthode est plus lente à mettre en place et limite le nombre de nouvelles propositions.

Pouvoir de négociation des acheteurs

Les acteurs touristiques valaisans ne sont pas nombreux et donc ils risquent d'avoir un pouvoir de négociation suffisamment fort pour faire pression sur les prix. Les alternatives à iBrain existent depuis longtemps et coûtent moins cher. Néanmoins, il existe peu de plateformes d'open innovation généralistes qui s'adressent aux PME et plus particulièrement aux acteurs touristiques. Les concurrents directs d'iBrain n'existent pas encore. Les acteurs touristiques valaisans qui souhaiteraient utiliser un service de Crowdsourcing pour trouver de nouvelles idées d'activités à proposer à leurs hôtes seraient obligés d'utiliser iBrain.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Atizo a construit la plateforme iBrain pour la HES-So. Il serait difficile de redévelopper une plateforme d'échange d'idées sans la technologie développée par Atizo puisque les coûts de transferts seraient trop élevés. La société Atizo ne risque pas d'avaloir iBrain puisqu'elle met à disposition de ses clients des plateformes dérivées pour mieux répondre à leurs exigences. C'est notamment le cas de Rivella qui dispose de sa propre plateforme d'open innovation entièrement construite à partir d'Atizo. La marque Atizo dispose d'une bonne image auprès de ses clients et du public et donc il serait difficile de faire appel à une autre société pour créer une nouvelle plateforme d'échange d'idées. L'évolution de la plateforme iBrain dépend entièrement d'Atizo qui détient un pouvoir de négociation.

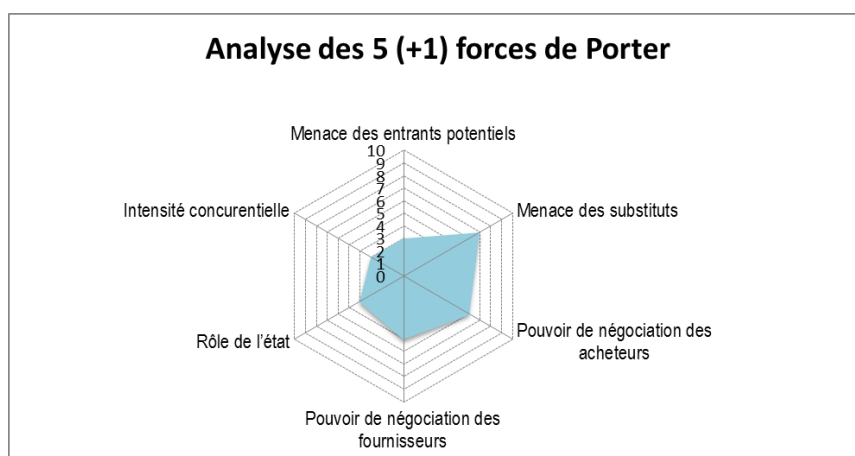
Rôle de l'état

L'état n'a pas mis en place des barrières légales pour protéger les plateformes d'open innovation présentes en suisse. N'importe quelle entreprise pourrait s'intégrer sur le marché suisse pour proposer une plateforme d'échange d'idées. Le canton du Valais a déjà eu recours à la plateforme iBrain pour trouver des propositions intéressantes pour le bicentenaire du Valais. Certaines communes pourraient utiliser la plateforme iBrain pour reconfigurer modifier leurs politiques touristiques. Les coûts de fonctionnement de la plateforme iBrain sont pris en charge par l'état. Des subventions pourraient être accordées pour développer la plateforme et éventuellement l'adapter aux demandes des acteurs touristiques.

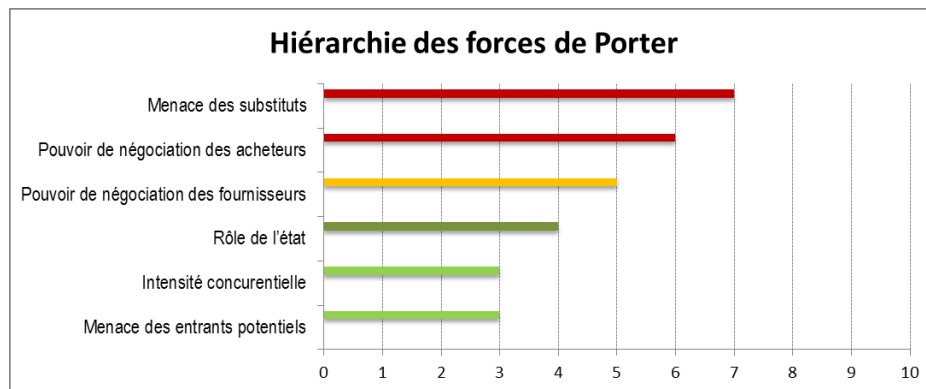
L'intensité concurrentielle

Il n'existe pas de concurrents directs à la plateforme iBrain. Les ressources nécessaires pour créer une plateforme d'échange d'idées sont trop importantes pour que de nouvelles entreprises viennent s'installer. Le marché suisse est déjà dominé par Atizo qui détient déjà un portefeuille de clients suffisamment important. Les barrières à l'entrée sont très importantes et donc cela dissuade les entreprises de se lancer sur ce marché. La taille du marché suisse est trop faible pour intéresser des concurrents potentiels. Les offres des plateformes d'open innovation sont très diversifiées et répondent plus à des besoins spécifiques d'entreprises recherchant des solutions techniques ou scientifiques. Il n'existe pas encore de plateforme d'échange d'idées généraliste pour les PME et donc iBrain est en situation de monopole.

Graphique 8 : Analyse des 5(+1) forces de Porter



Graphique 9 : Hiérarchie des forces de Porter



Les facteurs clés de succès de la plateforme iBrain reposent essentiellement sur le fait que le marché suisse est trop petit pour intéresser des entreprises qui souhaiteraient y implanter une plateforme d'échange d'idées. Les plateformes d'open innovation basées à l'étranger servent essentiellement à résoudre des problèmes techniques ou scientifiques et donc ne répondent pas forcément aux mêmes besoins des clients. Les PME qui utilisent la plateforme iBrain cherchent à trouver de nouvelles idées pour créer de nouveaux produits et services. Les acteurs touristiques valaisans ne pourraient pas utiliser une autre plateforme qu'iBrain ou éventuellement Atizo pour organiser des concours en ligne afin de rassembler et sélectionner de nouvelles idées auprès du public. Le développement technologique de la plateforme iBrain dépend en grande partie d'Atizo. Les prix facturés auprès des clients s'alignent sur ceux pratiqués par Atizo. Il serait très difficile de créer une plateforme d'échange d'idées sans la technologie développée par Atzio puisque les coûts de transferts seraient trop grands.

Les clients de la plateforme iBrain sont très concentrés et pourraient faire pression sur les prix. Les PME ont d'autres moyens pour trouver des idées de produits ou services. Elles peuvent tout simplement se servir des réclamations des clients ou observer la concurrence pour trouver de nouveaux concepts. Les discussions avec leurs partenaires commerciaux peuvent aussi aboutir à la création de nouvelles offres. Les acteurs touristiques valaisans ont déjà la possibilité de collecter et de sélectionner de nouvelles idées avec l'aide du public en utilisant d'autres méthodes que la plateforme iBrain. Des focus group organisés avec l'aide de consultants en tourisme déboucheraient sur la création de nouvelles offres touristiques. L'avantage de cette démarche est qu'il est possible de mieux comprendre les attentes et les besoins des clients. En mettant en place un site web pour un concours d'idées sur internet, les acteurs touristiques valaisans disposeraient d'un outil pour collecter les nouvelles idées des clients et partenaires commerciaux. La plateforme iBrain permet de détecter de nouvelles idées pouvant plaire à un grand nombre de personnes. Les deux approches

peuvent se combiner. Les destinations touristiques peuvent compter sur la créativité de leurs employés pour trouver de nouvelles idées. Le seul moyen pour contrer les substituts de la plateforme est d'insister sur le fait que la plateforme offre la possibilité de demander l'aide d'une communauté très large d'internautes afin de trouver de nouvelles idées pour créer de nouveaux produits et services. Il est nécessaire que les entreprises perçoivent les avantages de la plateforme dès qu'ils arrivent sur la page d'accueil. Le pouvoir de négociation des clients risque d'être très difficile à contrer puisque le nombre d'entreprises qui souhaitent se lancer dans une démarche d'innovation ouverte, en suisse romande, reste assez faible.

6.3 Analyse SWOT de la plateforme iBrain

Tableau 6 : Analyse SWOT d'iBrain

Forces	Faiblesses
Réduire le temps nécessaire à la création de nouveaux produits Aider les acteurs touristiques à trouver de nouvelles idées pour créer de nouvelles offres touristiques Communauté très large de personnes parcourant la plateforme Outil performant et fonctionnel pour rassembler les idées Plateforme similaire à Atizo	Notoriété de la plateforme Présentation des avantages de la plateforme Page d'accueil Manque d'informations sur les tarifs Présentation des idées retenues par la foule Mise en avant des entreprises ayant eu recours à la plateforme iBrain
Opportunités	Menaces
Manque de ressources des acteurs touristiques pour innover Implication des clients dans la création de nouveaux produits et services Concurrence plus grande entre les acteurs touristiques dans le monde	Sites internet des acteurs touristiques pour collecter de nouvelles idées Réunions avec des clients et/ou partenaires commerciaux Recours à des consultants externes pour créer de nouvelles offres

Les stations touristiques valaisannes doivent lutter avec des concurrents meilleurs marchés et répartis dans le monde entier. Il est donc nécessaire de créer plus rapidement de nouvelles offres touristiques pour inciter les gens à venir passer leurs vacances en Valais et augmenter le nombre de nuitées. La plateforme iBrain sert à demander l'aide des internautes pour trouver et sélectionner de nouvelles idées qui pourront être converties en produits ou services touristiques. Il existe d'autres moyens pour arriver au même résultat. Les stations touristiques peuvent organiser des concours d'idées directement sur leurs sites web. En réunissant des clients et/ou des partenaires commerciaux, les stations arriveraient à rassembler de nouvelles idées afin de générer de nouvelles offres. Les acteurs touristiques ont aussi la possibilité de faire appel à des consultants en tourisme pour trouver de nouveaux concepts à proposer à leurs clients. Pour inciter les acteurs touristiques valaisans à venir sur la plateforme iBrain, il serait nécessaire d'ajouter une petite vidéo ou une animation sur la page d'accueil pour qu'ils comprennent le fonctionnement et les avantages de la plateforme. Les tarifs d'utilisation de la plateforme devraient être publiés afin d'aider les futurs clients à faire un choix entre iBrain ou une autre solution. La notoriété de la plateforme n'incite pas forcément les PME touristiques à venir la découvrir. Il faudrait mettre en avant les projets déjà réalisés avec d'autres sociétés afin qu'elles voient le déroulement du processus et comprennent les avantages de la plateforme iBrain. L'atout principal de la plateforme réside dans le fait que les acteurs touristiques arriveront à mieux cerner les besoins des clients. Ils mettront sur le marché de nouvelles offres touristiques plus performantes et qui auront plus de succès auprès du public.

7. Présentation des résultats

Les sociétés de remontées mécaniques et les offices du tourisme du valais romand ont été sollicités pour répondre à cette enquête. Malheureusement, il n'y a que les offices du Tourisme de la Tzoumaz, Val d'Illez, Champéry, Anzère, Sierre et environs, et Ovronnaz qui ont accepté de participer à cette étude. Les réponses collectées lors des entretiens qualitatifs avec les offices du tourisme ont été classées par thématique.

Création de nouvelles offres

Les offices du tourisme de valais interrogés comptent surtout sur leurs propres ressources pour trouver de nouvelles idées d'activités à proposer aux touristes. Ils observent ce qui se passent dans les destinations concurrentes valaisannes et à l'étranger pour trouver de

nouveaux concepts qui pourraient plaire à leurs clients respectifs. La plupart des nouvelles idées proviennent essentiellement des employés des offices du tourisme. Ils essaient de se mettre à la place des clients pour imaginer de nouvelles offres touristiques. Ils ont tous de nombreuses statistiques sur les clients qui indiquent s'il est nécessaire de procéder à des changements dans les produits touristiques proposés. Les offices du tourisme connaissent assez bien les éléments qui attirent les gens dans leurs destinations et donc arrivent assez facilement à mettre en place de nouveaux produits. Dans les petites stations, le contact direct avec la clientèle joue un rôle important dans la gestion des offres touristiques. Il est plus facile de comprendre les besoins des clients et d'adapter continuellement les différents produits. Ce sont surtout les clients réguliers qui donnent le plus de renseignements sur les points à modifier. C'est notamment le cas dans les offices du tourisme de Val d'Illez et de la Tzoumaz.

Les réclamations apportées par les clients servent essentiellement à modifier l'offre existante et ne permet pas de générer de nouveaux produits touristiques. Les enquêtes de satisfactions et les sondages apportent plus de renseignements sur les points à améliorer et donc il est ensuite plus facile de modifier les offres existantes. Les collaborations avec les autres prestataires touristiques de la destination favorisent la mise en place d'offres globales et permettent parfois de proposer de nouvelles prestations pour les touristes. Les offices du tourisme mettent en avant les produits phares d'une destination comme le VTT et la randonnée pour Champéry ou encore la luge pour la Tzoumaz. Le renouvellement des offres passe plutôt par la création de nouvelles activités que par de nouvelles infrastructures. Le prix des nouvelles offres doit rester compétitif et doit être réalisable. La plupart des offices du tourisme ont déjà défini un certain nombre d'axes de développement pour les prochaines années. Les offices du Tourisme de la Tzoumaz, Champéry et Val d'Illez disposent déjà d'un stock d'idées pour créer de nouvelles activités touristiques. Les gens amènent très rarement de nouvelles idées auprès des acteurs touristiques. Les offices du tourisme qui ont participé à cette étude ne disposent pas de boîte à idée virtuelle ou réelle pour collecter les propositions des touristes.

Démarches participatives pour trouver de nouvelles idées

Il y a trois des six offices du tourisme de cette étude qui ont déjà réalisé des concours d'idées ou des ateliers participatifs pour trouver de nouvelles idées pour développer les activités touristiques.

L'Office du Tourisme de Sierre, Salgesch et environs a déjà tenté d'organiser un petit concours d'idées auprès du public pour rassembler de nouvelles propositions d'activités mais le résultat n'a pas été convaincant. Des concours d'idées internes sont parfois organisés au sein de Champéry Tourisme afin de trouver de nouvelles activités ou animations à proposer aux personnes qui visitent la station. L'Office du Tourisme d'Ovronnaz a organisé des rencontres entre les acteurs touristiques locaux et les propriétaires de résidences secondaires afin de trouver de nouvelles idées pour améliorer le tourisme dans la région d'Ovronnaz. Ce projet a nécessité beaucoup de temps et n'a pas débouché sur la création concrète de nouvelles offres.

Avis des offices du tourisme sur la plateforme iBrain

Les six offices du tourisme de cette enquête trouvent que la plateforme est intéressante pour créer de nouveaux produits à partir des idées des gens. Néanmoins, les offices du tourisme de la Tzoumaz, Val d'Illez et Champéry ont des doutes sur la qualité des propositions des consommateurs. Pour eux, la plateforme iBrain va surtout amener des idées irréalisables ou trop éloignées des besoins des touristes. Pour les offices du tourisme de Val d'Illez et de la Tzoumaz, il est plus intéressant de discuter directement avec les clients pour trouver de nouvelles idées de produits touristiques. Ils soulignent le fait que les petites stations ont d'avantages de contacts avec les clients et donc qu'elles seraient plutôt réticentes à recourir au service d'une plateforme d'échanges d'idées en ligne. Selon eux, la plateforme d'échange d'idées correspondrait mieux aux besoins d'une station de taille moyenne ou d'une grande station. Les offices du tourisme de la Tzoumaz, Val d'Illez et Champéry pensent que les gens ne vont pas réellement apporter des idées réellement innovantes. Dans ces trois stations, les réunions avec les autres acteurs touristiques a débouché sur des idées intéressantes pour créer de nouvelles offres et donc ils ne montrent pas un grand intérêt pour la plateforme iBrain. Les trois offices soulignent le fait que la présentation des résultats des concours d'idées devrait être repensée. Ils souhaiteraient avoir des graphiques montrant les idées ayant eu le plus de succès auprès du public et le nombre de personnes qui ont voté pour chaque idée.

Les offices du tourisme d'Anzère, Sierre et Ovronnaz ont un avis différent sur la plateforme iBrain. Ils pensent qu'elle a un réel potentiel auprès des acteurs touristiques. Ils souhaitent rassembler de nouvelles idées auprès des clients afin de créer de nouveaux produits. Ils trouvent que les clients devraient être plus souvent consultés lors de la conception de nouvelles offres. Pour eux, iBrain offre un service professionnel et performant pour rassembler et sélectionner de nouvelles idées auprès du public. Les propositions des

utilisateurs pourraient aboutir à la mise en place de nouvelles offres. La plateforme aiderait aussi à détecter de nouvelles tendances auprès des touristes et à identifier celles qui ont le plus de chances de déboucher sur la mise en place de nouveaux produits. Ils trouvent qu'iBrain réduit le risque d'échec commercial de nouvelles offres touristiques puisque les internautes vont voter pour les meilleures propositions. Tous les offices du tourisme s'accordent sur le fait que le prix de la plateforme peut décourager les acteurs touristiques de l'utiliser puisqu'ils ont des moyens financiers assez limités.

Utilisation de la plateforme

Les offices du tourisme de Sierre, Ovronnaz et Anzère utiliseraient surtout les modules de brainstorming et de sélection des idées par le public. Pour eux, les deux modules sont parfaitement complémentaires. La plateforme sert surtout à détecter de nouveaux concepts susceptibles de plaire au public. Ils souhaitent organiser des concours d'idées en ligne pour comprendre les nouveaux besoins des touristes et les impliquer directement dans la création de nouveaux produits. Les offices du tourisme d'Ovronnaz et d'Anzère utiliseraient la plateforme pour créer de nouveaux produits chaque saison.

Pour Champéry Tourisme, la plateforme devrait servir à créer des sondages en ligne afin de récolter les avis des touristes et aussi pour collecter les idées d'internautes qui n'ont pas encore visité la station. L'Office du Tourisme de la Tzoumaz souhaiterait plutôt utiliser iBrain pour des projets en lien avec les propriétaires de résidences secondaires.

L'Office du Tourisme de Val d'Illez ne pense pas utiliser régulièrement la plateforme iBrain et ne pense pas avoir besoin de cet outil pour collecter de nouvelles idées auprès des touristes.

Alternatives à la plateforme iBrain

Les offices du tourisme de Val d'Illez, la Tzoumaz et Champéry préfèrent envoyer des mails aux clients les fidèles pour demander leurs avis sur les offres touristiques et identifier les points à améliorer. Pour eux, cette solution est meilleure marché et donnerait des résultats similaires à iBrain. Les réclamations et remarques des clients sont largement suffisantes pour modifier les activités touristiques et les adapter à leurs exigences. Les réunions avec les autres acteurs font parfois ressurgir des idées intéressantes pour créer de nouveaux produits touristiques.

Quatre des six offices du tourisme n'utiliseraient pas Facebook pour collecter de nouvelles idées d'activités auprès du public. Ils constatent que la plateforme iBrain est plus appropriée pour organiser des concours d'idées en ligne. Ils éviteraient d'organiser des concours d'idées sur les réseaux sociaux et donc se tourneraient plus vers une plateforme comme iBrain. L'aspect professionnel et la simplicité de la plateforme les inciteraient à utiliser iBrain plutôt que Facebook.

Test de la plateforme iBrain

Les offices du tourisme d'Ovronnaz et d'Anzère souhaiteraient tester la plateforme avant le début de la saison hivernale 2014/2015 afin d'organiser un concours d'idées pour créer de nouvelles activités. Les offices du tourisme de Sierre, Champéry n'ont pas manifesté un très grand intérêt pour iBrain mais désirent néanmoins faire un essai pour analyser les résultats obtenus et déterminer si cette démarche est plus efficace pour créer de nouveaux produits touristiques. Les offices du tourisme de la Tzoumaz et Val d'Illez sont plutôt réticents au concept de la plateforme iBrain et donc ne veulent pas l'essayer pour l'instant.

8. Analyse des résultats

Les six offices du tourisme de cette étude utilisent pratiquement les mêmes méthodes pour concevoir des nouvelles offres touristiques. Ils ne vont pas chercher de nouvelles idées auprès des clients mais vont plutôt mettre en place un processus de veille concurrentielle afin de détecter de nouvelles tendances. Ils analysent surtout les offres des stations américaines et canadiennes pour trouver de nouveaux concepts à mettre en place dans leurs destinations. Ils regardent aussi toutes les activités proposées par leurs concurrents valaisans afin de trouver éventuellement de nouvelles idées. Ils ont des réunions avec les autres acteurs touristiques afin de coordonner les offres et d'assurer le développement touristique au niveau local. Certaines idées de nouveaux produits touristiques apparaissent lors des rencontres avec les autres acteurs touristiques. Les diverses statistiques sur les touristes donnent de nombreux renseignements pour connaître les points à améliorer et adapter continuellement les offres proposées à la demande. Les employés des offices du tourisme vont créer de nouvelles activités aux touristes en se basant sur leurs propres idées. Ils prétendent connaître suffisamment bien les besoins et les attentes de leurs clients pour élaborer de nouvelles offres.

On s'aperçoit que les acteurs touristiques valaisans s'échangent des idées lors de réunions afin de créer de nouveaux produits touristiques. Ils disposent déjà d'un ensemble de propositions pour élaborer de nouvelles offres touristiques dans le futur. Ils comptent exclusivement sur la créativité de leurs collaborateurs pour mettre en place de nouvelles activités et de nouvelles animations. Les méthodes utilisées par les acteurs touristiques valaisans sont plus proches de l'innovation fermée et donc ils mettront plus de temps pour concevoir de nouveaux produits touristiques. En demandant l'aide des internautes, ils disposeraient d'un nombre beaucoup plus grands de propositions pour pouvoir créer de nouvelles offres dans le futur. Grâce à au processus de sélection des idées d'iBrain, les gens votent pour les meilleures idées. Les acteurs touristiques gagnent du temps lors de cette étape et surtout détectent les propositions qui plaisent au public. Le risque d'échec commercial des nouveaux produits est considérablement réduit et les gens apprécient ce type de démarches. Les gains liés à l'utilisation de concours d'idées en ligne sont multiples et donc les acteurs touristiques auraient intérêt à utiliser ce type d'outils pour se rapprocher des touristes et mettre en place des offres plus compétitives.

Pour trois des six offices du tourisme, les clients apportent des propositions similaires à ceux de leurs employés ou d'autres partenaires commerciaux. Ils ne voient pas l'intérêt d'utiliser la plateforme iBrain. Ils pensent que les gens ont du mal à exprimer de nouveaux besoins et donc que les idées postées sur la plateforme n'aboutiraient pas à la création de nouvelles offres. Ce sont surtout les offices du tourisme de petites destinations qui ont manifesté le plus de désintérêt pour la plateforme iBrain. On peut expliquer ce rejet par le fait que le contact direct avec les clients est très important dans les petites stations et donc il y a une relation de proximité. Ils préféreraient discuter avec les clients réguliers pour savoir s'il faut mettre en place de nouvelles activités ou animations. Les petites stations ont l'avantage d'avoir une clientèle plus restreinte et donc il est plus facile de cerner l'évolution de leurs besoins. Les discussions avec les clients donnent une foule d'informations sur la qualité des offres et sur ce que les gens apprécient. Ils ont l'habitude d'avoir un contact direct avec les touristes et donc préfèrent utiliser d'autres méthodes pour collecter de nouvelles idées pour innover.

Les offices du tourisme des stations de taille moyenne perçoivent assez bien les avantages de la plateforme iBrain. Ils ont remarqué qu'ils devaient se tourner vers de nouvelles sources d'idées pour créer plus de nouvelles animations et activités touristiques plus rapidement. Ils veulent impliquer les clients dans la création de nouvelles offres afin de mieux cerner leurs besoins et de réduire le risque d'échec de nouveaux produits. Ils perçoivent aussi les avantages marketing provoqués par la mise en place de ce type de démarche au sein d'une destination. Si on prend le cas de la Migros, on remarque que les consommateurs qui ont

participé aux concours d'idées en ligne sur Atizo ou Migipédia avaient une meilleure image de la marque et se sentaient plus proches d'elle. Les stations de taille moyenne comme Ovronnaz, Champéry ou Anzère ont une clientèle plus diversifiée et plus grande que les petites stations. Elles ne peuvent pas discuter avec leurs clients pour comprendre leurs besoins et leurs attentes. Elles doivent donc se tourner vers de nouvelles sources d'idées pour continuer d'innover. Les acteurs touristiques des stations de taille moyenne recherchent surtout à obtenir un maximum de propositions pour élaborer plus rapidement de nouvelles offres touristiques. Ils pensent que les modules de brainstorming et de sélection des idées sont parfaitement complémentaires et donc qu'il faudrait les proposer ensemble pour avoir une offre cohérente. La plateforme iBrain va surtout répondre aux besoins des acteurs touristiques des stations de taille moyenne mais aussi ceux présents dans les villes situées en plaine.

Les offices du tourisme de Sierre et d'Ovronnaz ont tenté de recourir à des démarches participatives pour récolter de nouvelles idées afin de mettre en place de nouvelles activités touristiques. Les propositions obtenues sont moins nombreuses qu'avec un concours d'idées en ligne. L'avantage d'iBrain est que les acteurs touristiques pourraient rassembler plus facilement les idées des internautes pour créer de nouvelles offres. Le temps nécessaire à la mise en place d'un concours d'idées est considérablement réduit avec la plateforme iBrain est donc le service proposé peut considérablement réduire le temps de mise sur le marché de nouveaux produits. Un des acteurs touristiques de cette étude utiliseraient plutôt la plateforme pour sonder les internautes et cerner les points à améliorer dans les différentes activités touristiques. Le plus souvent, ils organisent des sondages par mail.

Pour la plupart des offices du tourisme, Facebook ne constitue pas un concurrent à la plateforme iBrain. Ils ne pensent pas utiliser les réseaux sociaux pour collecter de nouvelles idées. Les gens viennent surtout sur les pages Facebook des offices du tourisme pour consulter les dernières animations ou les événements d'une station. Les offices du tourisme préféreraient recourir à une solution plus professionnelle comme iBrain qui sert exclusivement à organiser des concours d'idées en ligne. Les gens utilisent principalement les réseaux sociaux pour partager des contenus avec leurs amis. Il y a peu de chances de voir des personnes amener des idées concrètes sur une page Facebook pour améliorer les offres touristiques d'une destination. Les offices du tourisme des petites stations préféreraient effectuer des sondages auprès des clients réguliers pour détecter les nouvelles activités qui auraient le plus de potentiel commercial. Le nombre de personnes interrogées est plus faible et les concepts testés sont élaborés par les collaborateurs des offices du tourisme. Cette démarche ne permet pas de créer de nouvelles offres touristiques car les gens vont juste répondre à un questionnaire en ligne pour aider les destinations touristiques à choisir les

activités qui seront mise en place pour les prochaines saisons. Tout l'intérêt des concours d'idées est d'amener les gens à générer le plus de nouvelles idées d'activités touristiques et ensuite de les laisser sélectionner celles qui les inciteraient à venir dans les stations. Les sondages par mail ne servent pas à trouver de nouveaux concepts touristiques. Ils ne servent que d'outil de décisions pour les responsables d'offices du tourisme. Les réunions régulières avec les autres acteurs touristiques débouchent parfois sur de nouvelles idées qui seront converties en nouveaux produits touristiques. Des groupes de travail composés de propriétaires de résidences secondaires et d'acteurs touristiques locaux pourraient aussi collecter de nouvelles idées. Le problème de ces deux méthodes est qu'elles nécessitent énormément de temps et le nombre de nouvelles propositions est limité. Ces rencontres servent surtout à déterminer les orientations stratégiques d'une destination touristique pour plusieurs années. Pour créer de nouvelles offres, les acteurs touristiques devraient rassembler les idées d'un très grand nombre de personnes pour trouver des concepts pouvant plaire à plus grand nombre de touristes. Il n'y a que les plateformes de Crowdsourcing qui donne la possibilité aux acteurs touristiques de faire appel à la foule pour trouver de nouvelles idées afin de créer de nouveaux produits. Les plateformes de Crowdsourcing sont peu nombreuses en Suisse. Les acteurs touristiques qui désireraient mettre en place des concours d'idées en ligne utiliseraient la plateforme iBrain. Les offices du tourisme ont des budgets très limités et donc ne pourraient pas utiliser la plateforme si les tarifs actuels étaient maintenus. Ils devraient s'associer à des remontées mécaniques et à d'autres acteurs touristiques pour partager les frais de la plateforme.

Il y a deux offices du tourisme de stations de taille moyenne qui souhaiteraient tester la plateforme avant le début de la saison hivernale 2014/2015. Cela montre que les acteurs touristiques les plus intéressés par la plateforme iBrain sont présents dans les stations de taille moyenne. La plateforme devrait cibler cette catégorie de clients et ne pas s'adresser aux petites stations qui privilégient d'autres outils pour innover. L'offre proposée aux acteurs touristiques devrait contenir les modules de brainstorming et de sélection des idées afin qu'ils puissent bénéficier d'un service complet de Crowdsourcing. La plateforme iBrain serait un outil nécessaire pour aider les stations de taille moyenne comme Ovronnaz ou Anzère à créer plus rapidement de nouvelles activités touristiques avec l'aide des internautes.

9. Conclusion et recommandations

Pour aider les acteurs touristiques valaisans à trouver de nouvelles idées d'activités, l'Observatoire Valaisan du Tourisme souhaite mettre à leur disposition la plateforme d'échange d'idées iBrain. Malgré le peu de réponses collectées, on peut néanmoins constater que les acteurs touristiques valaisans les plus intéressés par cette plateforme sont situés dans les stations de taille moyenne. Ils se sont aperçus que les sources d'idées qu'ils ont déjà ne sont pas suffisantes pour mettre sur le marché de nouvelles offres. Les alternatives à la plateforme iBrain apportent moins de nouvelles propositions et ne permettent pas de cerner les produits qui auraient le plus de potentiel auprès des clients.

Les offices du tourisme recherchent surtout à capter les idées les plus intéressantes des internautes pour les transformer en activités ou animations. L'utilisation de la plateforme va raccourcir considérablement le temps nécessaire à la commercialisation de nouvelles offres touristiques. Il sera aussi possible de créer plus de nouvelles activités et animations pour les touristes. Les offices du tourisme interrogés pensent que l'offre proposée devrait contenir les modules de brainstorming et de sélection des idées. Pour eux, ces deux modules sont parfaitement complémentaires car ils permettent d'avoir un processus complet pour que les internautes puissent assister à toutes les étapes de création des nouvelles offres. Les offices du tourisme ont un budget limité et donc ils vout souhaiteraient surtout que les tarifs actuels d'iBrain soient revus à la baisse. Ils pourraient aussi s'associer avec des sociétés de remontées mécaniques ou d'autres acteurs touristiques pour partager les frais annuels de la plateforme.

Les petites destinations touristiques ont plus de contacts directs avec les clients et les autres prestataires touristiques et donc ils arrivent à mettre en place de nouvelles offres touristiques. Elles connaissent suffisamment bien les besoins et les attentes de leurs clients et ne ressentent pas le besoin d'utiliser la plateforme iBrain pour créer de nouvelles offres. Elles pensent que leurs idées et celles des autres acteurs touristiques suffisent largement pour créer de nouvelles activités et animations. L'Observatoire Valaisan du Tourisme devrait plutôt aider les petites stations à organiser des rencontres entre les acteurs locaux du tourisme et les propriétaires de résidences secondaires pour trouver de nouvelles pistes de développement pour le tourisme. Cette approche serait plus efficace que la mise en place d'une plateforme d'échange d'idées.

Pour conclure, les acteurs touristiques des stations de taille moyenne comme Ovronnaz, Anzère ou Champéry sont les futurs clients de la plateforme iBrain. Les villes de plaine comme Sierre pourraient éventuellement avoir recours au service de la plateforme iBrain.

Cet outil va aider les acteurs touristiques à trouver et sélectionner de nouvelles idées d'activités et d'animations en demandant l'aide des internautes. Ils vont se rapprocher de leurs clients en leur offrant la possibilité de créer de nouveaux produits. Au lieu de compter exclusivement sur leurs propres idées, ils comprendront mieux les nouveaux besoins des clients et prendront moins de temps pour commercialiser de nouvelles offres touristiques. Avec une offre plus attractive, les stations de taille moyenne vont attirer plus de clients et vont mieux résister à la concurrence des stations européennes. L'ensemble des acteurs touristiques vont profiter de l'augmentation du nombre de nuitées pour accroître leurs revenus.

10. Références

- Académie suisse des sciences techniques. (2012, Septembre). *Publications*. Récupéré sur SATW - Académie suisse des sciences techniques:
http://www.satw.ch/publikationen/satwinfo/SATW_INFO_OpenInnovation_FR.pdf
- Ayerbe, C., & Chanal, V. (2010). Le management stratégique de la propriété intellectuelle : nouvelles perspectives et nouveau enjeux. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, pp. 99-104.
- Chesbrough, H. (2003). *The new Imperative for Creating and Profiting from technology*. Harvad Business School Press.
- Commune de Venthône. (2011, Août 31). Récupéré sur Commune de Venthône:
http://www.venthone.ch/template/fs/News/Ateliers_participatifs.pdf
- Confédération suisse. (2013). *Rapport sur la situation structurelle du tourisme suisse et sur la stratégie du Conseil fédéral pour l'avenir*. Berne.
- Crédit Suisse. (2011, Décembre). Le tourisme en Suisse – Stations de ski en concurrence.
- Deloitte. (2011, Février). *Les stations de ski suisses Edition annuelle - Editions 2011*. Récupéré sur Deloitte.com: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Switzerland/Local%20Assets/Documents/FR/Survey/Ski/2011/ch_fr_etude_stations_de_ski_suisse_2011.pdf
- Delorme, S., Blanc, J., Canard, J., Carrara, M., Cheng, M., & Reynaud, V. (2007-2008). *Le Crowdsourcing - Analyse et définition*. Récupéré sur ideance.net:
<http://ideance.net/publications/crowdsourcing-analyse-et-definition.pdf>
- Département de l'Economie, de l'Energie et du Territoire du Valais. (2012, Novembre 27). Observatoire valaisan du tourisme.

- Discovery Innovation Lab . (2014). *Détail des packs*. Récupéré sur [discoveryinnovationlab.com](http://discoveryinnovationlab.com/offres-dil-pour-innover/detail-des-packs/):
<http://discoveryinnovationlab.com/offres-dil-pour-innover/detail-des-packs/>
- Dutheil, A., & Jean-Louis, K. (2003). *Les meilleures articles de la Harvard Business Review sur l'Innovation*. Paris: Editions d'Organisation.
- Evolène Région. (2013). *idées-forces*. Récupéré sur Politique touristique d'Evolène 2025:
<http://tourisme2025.evolene.ch/tourisme/vision-idees-forces-axes-strategiques-77.html>
- Evolène Région. (s.d.). *Vos idées* . Récupéré sur Politique touristique Evolène 2025:
<http://tourisme2025.evolene.ch/tourisme/soumettez-votre-idee-votre-proposition-7.html>
- Fredouelle, A. (2013, Juin 19). *L'e-tourisme se met au crowdsourcing*. Récupéré sur Journal du net:
<http://www.journaldunet.com/ebusiness/tourisme/crowdsourcing-et-e-tourisme/>
- Guillaud, H. (2012, Juin 28). *Von Hippel : Le paradigme de l'innovation par l'utilisateur*. Récupéré sur internetactu.net: <http://www.internetactu.net/2012/06/28/von-hippel-le-paradigme-de-linnovation-par-lutilisateur/>
- Huwart, J.-M. (2012, Janvier 27). *entrepriseglobale.biz*. Récupéré sur sortie du rapport "les nouvelles frontières de l'Open Innovation": http://www.entrepriseglobale.biz/wp-content/uploads/2012/01/EG_OpenInnovation_BD.pdf
- iBrain. (2012). *Activités estivales à pratiquer dans les montagnes de Crans-Montana*. Récupéré sur iBrain: <https://ibrain.atizo.com/projects/ideas/1390/activites-estivales-a-pratiquer-dans-les-montagnes/>
- iBrain. (2012). *Evaluez ces idées d'activités estivales à pratiquer en montagne*. Récupéré sur iBrain: <https://ibrain.atizo.com/projects/evaluations/53/evaluez-ces-idees-dactivites-estivales-a-pratiquer/>
- iBrain. (s.d.). *Communauté* . Récupéré sur iBrain: <https://ibrain.atizo.com/community/>
- iBrain. (s.d.). *Entrée une idée*. Récupéré sur iBrain: <https://ibrain.atizo.com/projects/ideas/>
- iBrain. (s.d.). *Le processus en 4 étapes modulables*. Récupéré sur iBrain: <https://ibrain.atizo.com/ibproducts/>
- iBrain. (s.d.). *Page d'accueil* . Récupéré sur iBrain: <https://ibrain.atizo.com/>
- Isckia, T., & Lescop, D. (2011). Essai sur les fondements de l'innovation ouverte. *Revue française de gestion*, pp. 87-98.
- Isckia, T., & Lescop, D. (2011). Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte. *Revue française de gestion*, pp. 88-98.
- Kaplan, D., & Marcou, T. (2008). *La ville 2.0, plateforme d'innovation ouverte*. Limoges: fyp.
- Kim, W., & Renée, M. (2010). *Stratégie Océan Bleu - Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Paris: Pearson Education.

- Kotler, P., & Amstrong, G. (2010). *Principes de marketing*. Paris: Pearson Education.
- La Vie économique. (2012, mars). *Le canton des Grisons a besoin de croissance et de diversification*, pp. 40-44.
- Laliberté, M. (2009, Octobre 1). *Crowdsourcing: des exemples*. Récupéré sur Réseau de veille en tourisme du Canada: <http://veilletourisme.ca/2009/10/01/entreprise-recherche-idees-et-solutions-internaute-recherche-gloire-argent-et-defi/>
- Lankoandé, J. (2011, Avril 18). *Le crowdsourcing : une source d'innovation pour entreprises et organisations*. Récupéré sur Innovaclass: <http://innovaclass.com/2011/04/18/le-crowdsourcing-une-source-dinnovation-pour-les-entreprises-et-organisations/>
- Laurent, Vanat. (2013). *Remontées mécaniques*. Récupéré sur Vanat: <http://vanat.ch/RM-CH-palmares-JS2013-R-F.pdf>
- Le Bars, A. (2011). *Innovation sans recherche : les compétences pour innover dans les PME de l'agro-alimentaire*.
- Le Loarne, S., & Sylvie, B. (2009). *Management de l'innovation*. Paris: Pearson Education.
- Lelièvre, H. (2013, Juin 28). *Markus Maurer, Migros: «Les produits issus du crowdsourcing ont une histoire à raconter»*. Récupéré sur ICT Journal: <http://www.ictjournal.ch/fr-CH/News/2013/06/28/Markus-Maurer-Migros-Les-produits-issus-du-crowdsourcing-ont-une-histoire-a-raconter.aspx?pa=3>
- Levinthal, D., & Cohen, W. (1990, Mars). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, pp. 128-152. Récupéré sur <https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/C10/CohenLevinthalASQ.pdf>
- Liothard, I. (2010). *Crowdsourcing et plateforme Internet : le cas de Innocentive*. Strasbourg, France.
- Liothard, I. (2012). Les plateformes d'innovation sur Internet : arrangements contractuels, intermédiation et gestion de la propriété intellectuelle. *Management International*, pp. 129-143.
- Liothard, I., & Valérie, R. (2013). *Internet et le renouveau des concours d'innovation. Propriété et Communs. Les nouveaux enjeux de l'accès et de l'innovation partagés*. Paris.
- Lozato-Giotart, J.-P., Leroux, E., & Balfet, M. (2012). *Management du Tourisme*. Paris: Pearson Education.
- Observatoire Valaisan du Tourisme. (2010). *Profil des touristes en Valais*. Récupéré sur Observatoire Valaisan du Tourisme: <http://www.tourobs.ch/fr-ch/analyser/conna%C3%Aetre-nos-h%C3%B4tes/profil-des-touristes-en-valais.aspx>
- Observatoire Valaisan du Tourisme. (2010). *Statistiques de l'Offe touristique*. Récupéré sur Observatoire Valaisan du Tourisme: http://www.tourobs.ch/media/135313/OVT_2010_LitsHoteliers.xls

- Observatoire Valaisan du Tourisme. (2011). *Chiffres de l'hôtellerie*. Récupéré sur Observatoire Valaisan du Tourisme: <http://www.touobs.ch/fr-ch/observer/le-tourisme-en-valais/chiffres-cles.aspx#hotellerie>
- Observatoire Valaisan du Tourisme. (2011). *Comparaison entre marchés*. Récupéré sur Observatoire Valaisan du Tourisme: <http://www.touobs.ch/fr-ch/analyser/conna%C3%Aetre-nos-h%C3%B4tes/comparaison-entre-marches.aspx>
- Observatoire valaisan du tourisme. (2012). *Projet Tourisme 2015*. Récupéré sur http://www.touobs.ch/fr-ch/observatoire/mission-et-buts/projet-_tourisme-2015_.aspx
- Observatoire Valaisan du Tourisme. (2012). *Remontées mécaniques*. Récupéré sur Observatoire Valaisan du Tourisme: http://www.touobs.ch/media/101615/focus_remonte_esme_ca_fr_lowrez.pdf
- Observatoire Valaisan du Tourisme. (2013, Janvier 18). *Petites stations de ski : investir pour ne pas mourir*. Récupéré sur touobs.ch: <http://www.touobs.ch/fr-ch/analyser/analyses-de-lobservatoire/infrastructures-touristiques.aspx?action=detail&id=3795>
- Observatoire Valaisan du Tourisme. (s.d.). *Missions et buts de l'Observatoire Valaisan du Tourisme*. Récupéré sur Observatoire valaisan du Tourisme: <http://www.touobs.ch/fr-ch/observatoire/mission-et-buts/ovt-missions-et-buts.aspx>
- Office Fédéral de la Statistique. (2013, Décembre). *Hôtellerie : offre et demande des établissements ouverts par région touristique*. Récupéré sur Office Fédéral de la Statistique: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/10/03/blank/key/01/02.Document.77959.xls>
- OpenAlps. (2014). *A propos de cette plateforme*. Récupéré sur alpine-open-innovation.eu: <https://www.alpine-open-innovation.eu/index.php?controller=home>
- Pénin, J. (2013). *L'innovation ouverte - Définition, pratiques et perspectives*. Paris: Chambre de commerce et d'industrie de Paris .
- Pénin, J., & Jullien, N. (2014). *Innovation ouverte : vers la génération 2.0*. Récupéré sur Telecom Bretagne: https://portail.telecom-bretagne.eu/publi/public/fic_download.jsp?id=13370
- Procter & Gamble. (2014, Juin 18). *Qu'est que l'innovation ouverte*. Récupéré sur P&G connect and develop: <http://www.pgconnectdevelop.com/home/home4.html>
- ReDinamiza. (2013, Avril 8). *Le modèle de la chaîne interconnectée (Kline L. et Rosenberg N.)*. Récupéré sur ReDinamiza: <http://beta.redinamiza.com/fr/document/le-modele-de-la-chaine-interconnectee-kline-l-et-rosenberg-n>
- Remon, D. (2011, Mars). *Innovation ouverte, capacités et innovation organisationnelles - Examen de la documentation 2003-2010*. Montréal, Canada.
- Remontées mécaniques de Crans-Montana. (2013). *Crans-Montana domaine skiable*. Récupéré sur Crans-Montana-Aminona: <http://hiver.crans-montana-aminona.com/>

- Remontées mécaniques de Crans-Montana. (2013). *Crans-Montana: Profitez de l'été* . Récupéré sur Crans-Montana-Aminona: <http://ete.crans-montana-aminona.com/>
- Roberge, A. (2010, Mai 12). *Le Crowdsourcing, pratique contreversée*. Récupéré sur Thot Cursus - Formation et culture numérique: <http://cursus.edu/article/4529/crowdsourcing-pratique-controversee/#.U7bHirFsqnK>
- Ruf, M., & Pirolt, S. (2012, Août 23). *Tourisme - Comment sortir de la crise ?* Récupéré sur Hebdo.ch: http://www.hebdo.ch/comment_sortir_de_la_crise_163365_.html
- Rütter, H., Berwert, A., Rütter-Fischbacher, U., & Landolt, M. (2001). *Le Tourisme en Valais - Etude sur la valeur ajoutée*.
- Sander, A. (2005). *Les politiques de soutien à l'innovation, une approche cognitive*. Strasbourg.
- Saunière, J.-C., Leroyer, S., Boudin, S., & Jean, G. (2012). *Innovation collaborative et propriété intellectuelle*. Récupéré sur PwC France: http://www.inpi.fr/fileadmin/mediatheque/pdf/OPI/Innovation_collaborative_et_PI_INPI.pdf
- Savoie Mont-Blanc Tourisme. (2013). *Chiffres clés*. Récupéré sur Savoie Mont-Blanc Tourisme: http://pro.savoie-mont-blanc.com/var/ezwebin_site/storage/original/application/70f8d06738565b2e992f9c28a6ad9359.pdf
- Schenk, E., & Guittard, C. (2009, Décembre). *Le crowdsourcing : modalités et raisons du recours à la foule*. Brest.
- TendanceHotellerie. (2014, Février 24). *Communiqué : Projet de réflexion mondiale : l'Office de Tourisme de Vienne cible l'innovation ouverte*. Récupéré sur TendanceHotellerie.fr: <http://www.tendancehotellerie.fr/articles-brevs/communiquede-presse/3666-article/projet-de-reflexion-mondiale-l-office-de-tourisme-de-vienne-cible-l-innovation-ouverte>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2006). *Management de l'innovation - Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*. Paris: De Boeck.
- Tiroler Tourismus. (2013). *Key Facts im Tiroler Tourismus* . Récupéré sur Tiroler Tourismus: <http://www.tirolwerbung.at/xxl/de/tirolertourismus/index.html>
- UBS. (2013). *Tourisme alpin - Défis et opportunités*. UBS Outlook.
- Vienna Toursit Board. (2014). *What happens to your#Vienna2020 idea?* . Récupéré sur 2020 - Wien info: <https://2020.wien.info/Group/Ihre.Idee.Fuer.Wien.2020/Details/Start/Index/1>
- Violier, P., & Pierre, P. (2013). *Le tourisme un phénomène économique*. Paris: La Documentation française.

11. Annexes

11.1 Résultats complets des ateliers participatifs d'Evolène

Figure 19 : Idée-force 1 Evo 2025



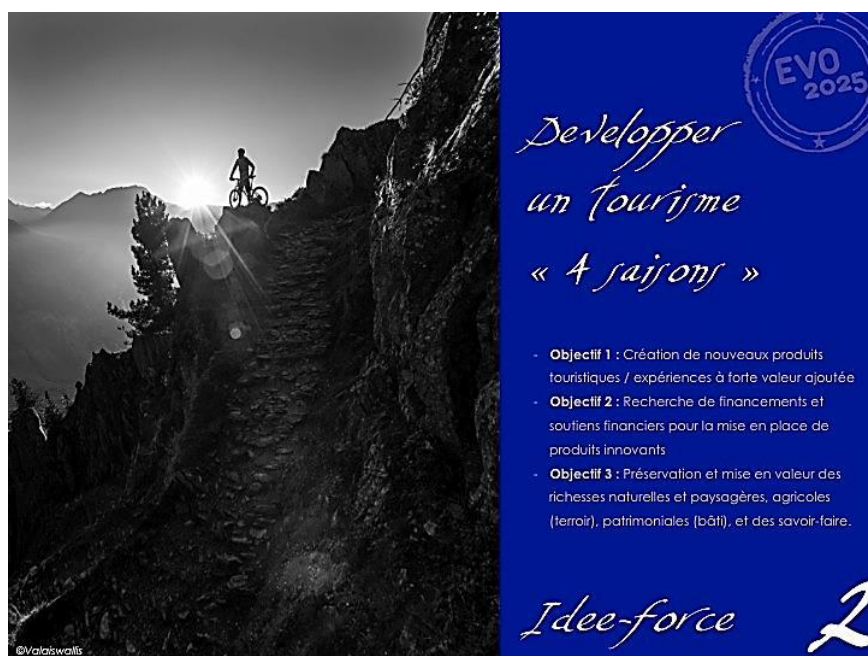
*Organiser
le pilotage
de la destination*

- **Objectif 1** : Structuration de la branche touristique comme levier de développement économique du territoire ;
- **Objectif 2** : Mise en place de moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre de la politique touristique ;
- **Objectif 3** : Création d'un système local de pilotage ;
- **Objectif 4** : Intégration des enjeux touristiques généraux ;
- **Objectif 5** : Encouragement des échanges d'expérience et des savoir-faire.

Idee-force 1

Source : (Evolène Région, 2013)

Figure 20 : Idée-force 2 Evo 2025




*Developper
un tourisme
« 4 saisons »*

- **Objectif 1** : Création de nouveaux produits touristiques / expériences à forte valeur ajoutée
- **Objectif 2** : Recherche de financements et soutiens financiers pour la mise en place de produits innovants
- **Objectif 3** : Préservation et mise en valeur des richesses naturelles et paysagères, agricoles (terroir), patrimoniales (bâti), et des savoir-faire.

Idee-force 2

Source : (Evolène Région, 2013)

Figure 21 : Idée-force 3 Evo 2025



Promouvoir et valoriser l'identité Evénarde via la création d'une marque territoriale associée à chaque produit ou événement touristique

- **Objectif 1** : Développement d'une stratégie de marketing expérientiel ;
- **Objectif 2** : Valorisation / commercialisation et structuration de produits "identitaires": traditions, culture, terroir ;
- **Objectif 3** : Incitation à l'implication locale, à l'innovation et au développement des savoir-faire.

Idee-force 3

Source : (Evolène Région, 2013)

Figure 22 : Idée force 4 Evo 2025



Organiser
L'émergence de projets de territoire via la création de pôles touristiques

- **Objectif 1** : Encouragement et promotion des stratégies de dynamisation de l'hébergement touristique ;
- **Objectif 2** : Financement et soutien à l'émergence de projets de destination ;
- **Objectif 3** : Création et amélioration des infrastructures touristiques, culturelles et sportives ;
- **Objectif 4** : Organisation du plan de mobilité inter-pôles ;
- **Objectif 5** : EVO 2025, un modèle énergétique !

Idee-force 4

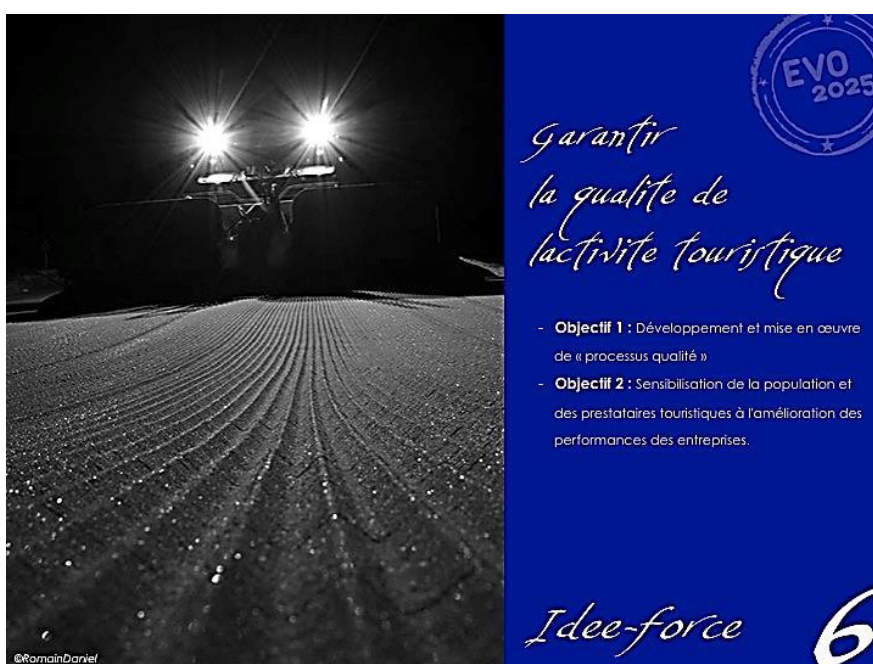
Source : (Evolène Région, 2013)

Figure 23 : Idée-force 5 Evo 2025



Source : (Evolène Région, 2013)

Figure 24 : Idée-force 6 Evo 2025



Source : (Evolène Région, 2013)

11.2 Volet touristique de la démarche participative de Venthône

Atelier de travail I

8. DEROULEMENT GENERAL DES DEUX ATELIERS DE TRAVAIL

Les deux ateliers de travail ont eu lieu les lundis 14 et 28 mars, de 20h00 à 22h00.
Les thèmes de ces deux ateliers étaient les suivants :

Atelier de travail I : Animation du centre du village et du Château sous l'angle touristique, social et culturel
Atelier de travail II : Aménagement urbain du centre du village

L'objectif principal du premier atelier de travail était de développer les idées de projets des deux ateliers participatifs. Celui du deuxième atelier était de proposer des aménagements concrets pour le centre du village de Venthône.
16 personnes ont participé au premier atelier, 15 au second.

9. ATELIER DE TRAVAIL I : ANIMATION DU CENTRE DU VILLAGE ET DU CHATEAU SOUS L'ANGLE TOURISTIQUE, SOCIAL ET CULTUREL

9.1. Déroulement

Lors de ce premier atelier de travail, les participants étaient invités à développer les propositions de projets faites lors des deux premiers ateliers participatifs en remplissant une grille de projet comprenant les rubriques suivantes : description du projet, acteurs à impliquer, étapes du projet et estimation des besoins financiers. Les personnes souhaitant s'impliquer dans la réalisation de l'un ou l'autre des projets avaient également la possibilité de s'inscrire dans la dernière rubrique (Personnes intéressées à s'impliquer dans la réalisation du projet).

Les participants ont travaillé par groupe de 4 à 6 personnes sur un des projets et une mise en commun s'est faite à la fin de l'atelier.

Le résultat de ces soirées se présente sous la forme de 4 fiches de pré projet qui ont été présentées aux membres du Conseil Communal.

Leurs décisions sont retranscrites à la fin de chaque fiche de pré projet.

9.2. Résultats et prise de position du Conseil communal

Animation touristique, sociale et culturelle du centre du village	projet 1
Faiblesses Pas de vie sur les places du centre, manque d'animations populaires	
Propositions d'action <ul style="list-style-type: none">• Organiser des animations au Château (caveau, buvette, expositions, concerts)• Développer le Château en un centre de produits valaisans (culturel, gastronomique, vins)	
Description du projet Salle à boire : Vente et consommation de produits locaux en collaboration (éventuelle) avec le Château de Villa. Ouverture en soirée et le week-end. Aménagement d'une terrasse au Pré du vent. Restaurant et combles : <ul style="list-style-type: none">- Voir une collaboration avec le Château de Villa pour une utilisation en cas de surcharge à Villa.- Utilisation identique qu'au Stella Helvetica à Saillon (mettre à disposition la salle avec un traiteur), gestion par la commune. Création de quelques places de parc sur la place du Château ? (avis partagés). Avantages : <ul style="list-style-type: none">- Animation de la place- Lieu de rencontre et d'accueil- Alternative au café- Relation avec le tourisme pédestre (offrir un lieu pour les touristes)- Création d'un poste de travail- Interactions avec la salle d'exposition	
Acteurs à impliquer <ul style="list-style-type: none">- La Commune- La Bourgeoisie- Le Château de Villa	

Etapes du projet	
Etapes	Délais
Etude de faisabilité en fonction des lieux	
Etude des besoins	
Recueillir l'avis des co-propriétaires	

Estimation des besoins financiers nécessaires à la réalisation du projet

Selon étude

Groupe de travail :
Frédéric de Preux, Dolorès Naoux, Raphaël Sueur, Pierre Mermoud, Christiane Crettol, Yves de Preux

Personnes intéressées à s'impliquer dans la réalisation du projet :
Frédéric de Preux, Dolorès Naoux, Raphaël Sueur, Pierre Mermoud, Christiane Crettol, Yves de Preux

Décision du Conseil communal :

En 2009, Dominique Fornage, directeur du Château de Villa, avait été approché par la commune pour discuter d'une éventuelle collaboration avec le Château de Venthône. Malheureusement, il ne s'était pas montré favorable à cette proposition.

Les vigneron-encaveurs de Venthône ne sont également pas intéressés à gérer un espace de dégustation à la salle à boire.

La commune n'est pas fermée à la proposition de la salle à boire, mais elle relève les points suivants :

- il y a quelques années, un tel espace existait mais n'était pas rentable.
- pour gérer un tel espace, il faut demander une patente à l'Etat du Valais (coût).
- Il faut trouver quelqu'un qui serait d'accord de travailler à un taux d'activité très faible et de gérer ce lieu.
- Cet espace serait en concurrence avec le café du Centre, ce qui n'est pas souhaitable.

Actuellement, la priorité de la commune est de trouver des repreneurs motivés pour le café du Centre et l'hôtel Bellevue et de faire de ces lieux des endroits dynamiques et accueillants, qui pourraient répondre à la demande d'un espace de dégustation. Elle ne souhaite donc pas créer dans l'immédiat un nouveau lieu, afin de laisser une chance à ces deux établissements.

Animation touristique, sociale et culturelle du centre du village	projet 2
Faiblesses Pas de vie sur les places du centre, manque d'animations populaires	
Proposition d'action <ul style="list-style-type: none"> • Organiser une semaine gastro-culturelle 	
Description du projet <u>« Venthône vous accueille »</u> <u>Description</u> : semaine gastro-culturelle destinée à des adultes, du lundi au samedi début septembre. <u>But</u> : Faire connaître et apprécier notre village et notre région sur les plans culturel et gastronomique (priorité aux produits du terroir). Projet à but non lucratif. <u>Programme</u> : Lundi : Accueil, organisation, repas en commun et visite commentée du village Mardi : Musée + sentier de la vigne et du vin (Sierre/Salgesch), dégustation Mercredi : Journée botanique à Venthône (bisse, nature, plantes) Jeudi : Musée nature Finges (Salquenen), visite de Loèche-Ville Vendredi : Musée d'alpage Colombire, bisse du Tsitorett Samedi : Musée Olsommer + Muzot, départ Présentation et dégustation des vins par les vigneron de Venthône Aubade de la Cécilienne Présentation de l'exposition Estoppey par les artistes et la commission culturelle	
Acteurs à impliquer <ul style="list-style-type: none"> - Familles d'accueil - Accompagnants – guides – Cécilienne – commission culturelle - Tables d'hôtes (Château) - Transports - Secrétariat, marketing 	

Etapes du projet	
Etapes	Délais
Epurer projet + programme + budget	
Publicité (Coop-Migros, TV, Internet, journaux nature et 3 ^{ème} âge, Raifeisen)	
Mise en place des acteurs : <ul style="list-style-type: none"> - bénévoles - vigneron - administration communale - logement et subsistance 	
Estimation des besoins financiers nécessaires à la réalisation du projet	
De la part de la Commune :	
<ul style="list-style-type: none"> - locaux gratuits (Château) + nettoyage du dernier jour - collaboration publicitaire - appui financier à discuter 	
Budget estimatif :	
Logement (5x100.-)	500.-
Nourriture (6 x 80.-)	480.-
Musées + guide	100.-
Transports	20.-
Coût réel par personne	1050.-
+ Marketing et sponsoring (3'000.- / 10 pers)	300.-
TOTAL	1350.-
Groupe de travail :	
Norma Masserey, Jacqueline Vuagniaux, Monique Bitz, Loes Theytaz, Louis-Fred Tonossi	
Personnes intéressées à s'impliquer dans la réalisation du projet :	
Norma Masserey, Jacqueline Vuagniaux, Monique Bitz, Loes Theytaz, Louis-Fred Tonossi	
Décision du Conseil communal :	
Le Conseil communal trouve cette idée très intéressante et innovante. Elle participerait à faire connaître la commune de Venthône, son patrimoine ainsi que ces vigneron-encaveurs. De plus, ce projet n'entrerait pas en concurrence avec l'exploitation du Château, puisqu'il serait utilisé du lundi au vendredi soir.	
La commune est donc prête à mettre à disposition le Château et propose :	
<ul style="list-style-type: none"> - que les personnes qui ont travaillé sur ce projet créent une association, - que la commune collabore avec cette association pour la promotion du projet, notamment au travers de son site internet et de son office du tourisme. 	

Animation touristique, sociale et culturelle du centre du village	projet 3
Faiblesses Pas de vie sur les places du centre, manque d'animations populaires	
Propositions d'action <ul style="list-style-type: none"> • Proposer des animations (création d'ateliers artisanaux, d'échoppes à la salle du conseil, à l'épicerie, au raccard..., terrasses) 	
Description du projet Meilleure utilisation des locaux communaux au centre <ul style="list-style-type: none"> - Le raccard, la grange - Local sous le bureau du cadastre - Grange proche du Château <ol style="list-style-type: none"> 1. Ouvrir le raccard au public (présentation de produits locaux) 2. Finir l'aménagement du jardin de la cure (réceptions, distribution de prix, concerts open-air...) 3. Plaquette de présentation de certains bâtiments historiques 4. Aménagement du Pré du vent 5. Cours des artisans (ateliers et animations proposés à la population) ou journée des artisans (marché ciblé) 	
Acteurs à impliquer <ul style="list-style-type: none"> - Conseil communal - « Pro Nostra » (Ventona Nostra) 	
Etapas du projet	
Etapas	Délais
Estimation des coûts	3 mois
Acceptation des travaux	1 mois
Mise en place des travaux	2 mois
Ateliers des artisans : <ul style="list-style-type: none"> - faire un répertoire des artisans - Définir une date et un lieu pour la journée 	1 mois 1 mois
...	

Estimation des besoins financiers nécessaires à la réalisation du projet

Raccard	20'000.-
Jardin de la Cure	?
Plaquette	Ventona Nostra
Pré du vent	10'000.-
TOTAL	30'000.-

Groupe de travail :

Pascal Vuagniaux, Mario Greco, Marcel Emery, Verena Clavien, Bernard Masserey

Personnes intéressées à s'impliquer dans la réalisation du projet :**Décision du Conseil communal :**

Il n'est pas possible d'ouvrir le raccard tout le temps, à cause des risques de déprédations. Par contre, il pourrait être aménagé (thème à définir) et ouvert de temps en temps, lors de manifestations notamment. Des visites explicatives pourraient également être organisées.

Exécutif responsable du suivi du projet: Emmanuel Amos via la commission patrimoine et la commission culturelle.

Par rapport à la présentation des bâtiments, la commission du patrimoine travaille à l'élaboration d'un sentier historique qui comprendra des plaquettes informatives sur les principaux bâtiments historiques de Venthône.

Exécutif responsable du suivi du projet: Emmanuel Amos via la commission patrimoine.

La journée des artisans pourrait être organisée en même temps que le 1^{er} août.

Exécutif responsable du suivi du projet: Monique Vuignier, via la commission tourisme et manifestations.

Animation touristique, sociale et culturelle du centre du village		projet 4
Faiblesses Manque d'implication de la population		
Propositions d'action <ul style="list-style-type: none"> Ouvrir un bureau de bénévolat 		
Description du projet Animations culturelles : <ul style="list-style-type: none"> Soutien aux différentes manifestations du village (faire un registre de bénévoles avec leurs centres d'intérêt) Faire une liste des différentes sociétés Informar « continuellement » les citoyens sur le calendrier des manifestations (aussi par contact direct) Animations sociales : <ul style="list-style-type: none"> Soutien aux personnes dans le besoin (déplacements, travaux, administration...) Echanges de compétences/savoirs ou vente/achat de matériels et/ou bourse-échange (avoir un hangar pour le dépôt) 		
Acteurs à impliquer Un groupe organisateur à créer (comité)		
Etapes du projet		
Etapes	Délais	
1. Former un groupe	1 mois	
2. Informer la population	1 mois	
3. Créer un registre	2 mois	
4. Créer un 2 ^{ème} registre et une plate-forme pour bourse-échange ou vente-achat de matériel	4 mois	
Estimation des besoins financiers nécessaires à la réalisation du projet		
Création et envoi d'un tout ménage	600.-	
Création d'une plate-forme informatique	« 2 bouteilles »	
Construction/aménagement d'un hangar- dépôt	10'000.-	
TOTAL	10'600.-	

Groupe de travail :

Pascal Vuagniaux, Mario Greco, Marcel Emery, Verena Clavien, Bernard Masserey

Personnes intéressées à s'impliquer dans la réalisation du projet :

Pascal Vuagniaux, Mario Greco, Marcel Emery, Verena Clavien, Bernard Masserey, Monique Bitz (social), Loes Theytaz

Décision du Conseil communal :

L'idée d'un bureau du bénévolat est accueillie très favorablement par le Conseil communal. Il pourrait être mis en place sur le modèle de Miège, sous forme d'un amical des bénévoles (avec adhésion des membres). Les personnes souhaitant s'impliquer dans la mise en place de ce bureau seront invités par la commune à une première réunion pour définir les objectifs de ce bureau, son mode de fonctionnement ainsi que les besoins pour sa mise en place.

Exécutifs responsables du suivi du projet: Emmanuel Amos via la commission culturelle, Christelle Steiger via la commission sociale.

Le coin brocante de la déchetterie pourrait être agrandi pour permettre une deuxième vie à plus d'objets.

Exécutif responsable du suivi du projet: Fabrice Clivaz via la commission travaux publics, environnement et voirie.

11.3 Guide d'entretien pour les interviews des acteurs touristiques

L'Observatoire Valaisan du Tourisme souhaite mettre à votre disposition la plateforme d'échanges d'idées iBrain pour vous aider à trouver de nouvelles activités touristiques avec l'aide de vos hôtes et de vos parties prenantes. Avec cette plateforme, il est possible de collecter de nouvelles idées pour renouveler les produits et services touristiques, de demander aux gens de voter pour la meilleure proposition ou encore créer un prototype de l'offre avec l'aide d'intervenants externes ou internes à la plateforme.

1. D'où proviennent les idées qui vous permettent de créer de nouvelles offres touristiques ?
2. Est-ce que les offres touristiques que vous proposez sont renouvelées chaque année ?
3. Est-ce que vous organisez des enquêtes de satisfaction auprès des touristes ?
4. Auriez-vous besoin d'un outil pour mieux connaître les attentes et les besoins des touristes ?
5. Est-ce que vous l'avis des touristes est pris en compte lors de la mise en place de nouvelles offres ?
6. Est-ce qu'il y a des coopérations régulières avec les autres acteurs touristiques de la station pour améliorer les offres touristiques ?
7. Avez-vous déjà organisé un concours d'idées dans la station afin de trouver de nouveaux concepts à proposer aux hôtes ?
8. Les nouvelles offres touristiques sont-elles testées auprès d'un échantillon représentatif de clients avant d'être commercialisées ?
9. Pourriez-vous créer de nouvelles offres touristiques à partir des idées postées sur la plateforme iBrain ?
10. Combien de fois par année utiliseriez-vous la plateforme iBrain ?

11. Pensez-vous que Facebook peut vous apporter un service similaire à celui d'iBrain pour trouver de nouvelles idées d'activités ?

12. La plateforme proposée par l'Observatoire comporterait trois modules (recherche d'idées, sélection d'idées et élaboration du prototype de l'offre avec des intervenants externe ou interne à la plateforme). Lesquels seraient le plus intéressant pour vous ?

13. Est-ce que le prix de la plateforme iBrain constituerait un frein son utilisation?

14. Seriez-vous prêts à tester la plateforme d'échange d'idées iBrain ?

11.4 Interviews d'acteurs touristiques du Valais romand

Interview de Monsieur Luc Pignat, responsable de l'Office du Tourisme de la Tzoumaz, 2014

L'Office du Tourisme de la Tzoumaz sait ce que les gens apprécient dans la station et donc il est très facile d'élaborer de nouvelles offres qui plairont aux touristes. Les acteurs touristiques de la station se mettent à la place des clients pour identifier de nouvelles pistes de développement pour les prochaines années. Les boutiques, restaurateurs, hôteliers, agences immobilières et agences de location se sont groupées sous forme d'association pour mettre en place des actions communes. Des bons de réductions sont notamment accordés aux touristes qui paient la taxe de séjour. Cela illustre la mise en place de petites nouveautés pour augmenter l'attrait des touristes pour la station.

Les professionnels du tourisme essayent de s'adapter à la demande. Ils ne vont pas chercher de nouvelles idées auprès de la clientèle. En ayant des contacts réguliers avec les touristes qui séjournent souvent dans la station, il est plus facile selon M. Pignat de gérer les différentes activités touristiques et de mieux comprendre leurs besoins. C'est grâce à ces contacts directs avec la clientèle qu'il est possible d'adapter continuellement les offres touristiques de la station. Les associations des commerçants de la station collectent des informations sur leurs clients. L'Office du Tourisme travaille avec eux afin de mieux comprendre les souhaits des touristes et d'adapter continuellement l'offre proposée.

L'utilisation d'une plateforme d'échange d'idées semble intéressante pour M. Pignat mais il craint que les gens apportent des idées farfelues ou trop éloignées de ce que souhaitent réellement les touristes. Pour lui, chaque personne à son avis sur les activités touristiques d'une station mais seul les professionnels présents sur le terrain comprennent réellement les besoins des clients et sont capables de créer de nouvelles offres. Il fait un parallèle entre cette situation et celle de la sélection de joueurs d'une équipe nationale de football. Il y a un sélectionneur officiel et on a une multitude de personnes qui feraient d'autres choix de joueurs. Il pense que les idées postées sur la plateforme risquent d'être farfelues et éloignées de ce que souhaitent réellement les touristes.

Au lieu d'utiliser une plateforme d'échange d'idées, M. Pignat préfère envoyer des formulaires par mail pour interroger les clients les plus fidèles de la station pour savoir s'il est nécessaire de modifier certains éléments de l'offre touristique. Cette catégorie de consommateurs est relativement restreinte puisqu'elle représente entre 10 et 20 % de l'ensemble des hôtes de la station. En discutant directement avec la clientèle, il est plus facile selon M. Pignat de déceler les atouts de la station et de savoir ce qui a incité les gens à venir à la Tzoumaz.

L'idée centrale de la plateforme paraît intéressante selon lui mais il doute qu'elle ait une réelle utilité pour le secteur touristique valaisan. L'Office du Tourisme ne pourrait pas employer la plateforme si le prix actuel est maintenu puisqu'elle ne rentrerait pas dans son budget ordinaire. Les subventions communales accordées à l'Office du Tourisme devraient être augmentées pour pouvoir payer les services offerts par la plateforme d'échange d'idées. Les infrastructures comme les remontées mécaniques forcent les acteurs touristiques à se concentrer sur les activités proposées aux touristes pour étendre leurs offres. Donner la parole aux clients est très intéressant pour M. Pignat mais la plupart des propositions des clients seraient irréalisables. La station investit déjà dans les infrastructures et les événements pour augmenter le nombre de nuitées. Les retombées concrètes de la plateforme semblent difficiles à percevoir pour M. Pignat puisqu'il préfère dialoguer directement avec les clients pour trouver de nouvelles idées pour améliorer les prestations touristiques de la station. Toutes leurs remarques et leurs réclamations aident l'Office du Tourisme à créer de nouveaux produits et à modifier les offres existantes. La création du ski-bus de la Tzoumaz montre bien qu'il est possible d'apporter de nouveaux services aux touristes en discutant directement avec les gens plutôt qu'en passant par un concours d'idées en ligne. L'avantage de cette méthode selon M. Pignat est de pouvoir créer de nouvelles offres touristiques qui pourront plaire à la plupart des clients de la Tzoumaz. En analysant ce que font d'autres destinations, il est possible de trouver de nouvelles idées pour séduire les touristes et leur donner envie de venir visiter la station.

M. Pignat pense que la plateforme d'échange d'idée n'apporte pas vraiment de valeur ajoutée pour les acteurs touristiques qui préfèrent directement discuter avec leurs clients pour créer de nouvelles offres. Il trouve que la plateforme I-Brain serait plus utile dans une station de taille moyenne voir une grande station où il est plus compliqué de cerner l'évolution des besoins des touristes. Le contact humain est un aspect important dans la relation qu'entretiennent les petites stations avec leurs clientèles et donc la plateforme s'intégrerait difficilement à l'environnement des petites stations où les gens ont l'habitude de discuter avec les membres de l'Office du Tourisme plutôt qu'employer une plateforme en ligne pour parler des produits et services proposées par la destination. La Tzoumaz est en train de créer plus de synergies entre les différents acteurs impliqués dans le tourisme local.

Chaque année, de petites modifications interviennent dans les offres touristiques de la Tzoumaz. Il y a surtout un problème de financement au sein de la station. La taxe de séjour préoccupe plus l'Office du tourisme de la Tzoumaz puisque si elle est trop élevée, elle ferait fuir les touristes. Les propriétaires de résidence secondaires de la station se regroupent progressivement sous forme d'association. M. Pignat pourrait éventuellement utiliser la plateforme I-Brain pour connaître l'opinion des propriétaires de résidence secondaires sur

certaines points concernant l'avenir touristique de la station. Cela simplifierait les interactions entre l'Office du Tourisme et les nombreux propriétaires de résidences secondaires.

Interview de Madame Tahia Vieux, responsable de l'office du tourisme de Val d'Illez, Champoussin, les Crosets, 2014

L'Office du Tourisme de la région de Val d'Illez observe ce qui se passe dans les autres destinations afin de trouver de nouvelles idées d'activités à proposer aux clients. Il y a énormément de collaborations avec les autres offices du tourisme du domaine des Portes-du-Soleil pour coordonner l'offre touristique au niveau régional. Le budget va fortement freiner la mise en place de nouvelles animations et événements dans la station. Il existe une plateforme informatique reliée avec la commune de Champéry pour partager les informations nécessaires à la compréhension des besoins des touristes.

Il n'existe pas d'enquêtes de satisfaction dans la région de Val d'Illez pour évaluer les différentes animations et activités. Les chiffres de fréquentation des attractions de la région et les nuitées vont être analysés par l'Office du Tourisme pour savoir s'il est nécessaire de procéder à des ajustements dans la palette d'activités proposées aux clients. Des statistiques précises sur la provenance des gens et leurs profils sont collectés tout au long de l'année et aident l'Office du Tourisme à identifier leurs attentes et leurs besoins. Toutes les idées qui pourraient plaire aux clients sont déjà identifiées et donc il n'est pas nécessaire d'aller demander aux clients ce qu'ils souhaiteraient en plus dans les stations de la région.

Il n'y a pas eu de concours d'idées dans la région de Val d'Illez. L'idée de la plateforme est intéressante selon Madame Vieux. Elle souhaiterait une plateforme d'échange d'idées spécifique pour le tourisme pour ne pas avoir d'autres concours d'idées qui n'auraient rien à voir avec le secteur. Elle pense que les idées laissées sur la plateforme risquent d'être éloignées des réelles attentes des touristes. Il n'y a pas de collaborations directes avec les acteurs touristiques comme les hôtels et les remontées mécaniques. Les commerçants de la région sont en train de se discuter avec l'Office du Tourisme pour trouver des partenariats.

L'infrastructure touristique reste limitée dans la région de Val d'Illez. Le principal axe de développement de stations rattachées à l'Office du Tourisme passe par la mise en place de nouvelles animations et événements. Madame Vieux ne voit pas l'avantage de payer pour accéder à une plateforme d'échange d'idées touristique s'il elle peut obtenir le même résultat en utilisant d'autres solutions gratuites. Pour elle, l'outil que souhaite proposer l'Observatoire Valaisan du Tourisme aurait du mal à apporter de la valeur ajoutée aux Offices du Tourisme puisqu'elle pourrait obtenir le même résultat avec des mails ou Facebook. Le temps

nécessaire pour accéder au contenu n'encouragerait pas les gens à poster leurs idées sur la plateforme. Les acteurs touristiques de la région de Val d'Illez ne sont pas encore totalement familiarisés avec les outils informatiques et donc ils ne vont pas prendre le temps de comprendre son fonctionnement. L'Office du Tourisme se sert des réclamations et remarques des clients pour connaître les points à améliorer. Les contacts directs avec les acteurs touristiques facilitent la création de nouveaux produits et services touristiques. Madame Vieux trouve que les acteurs touristique utiliseraient une ou deux fois la plateforme et passeraient à d'autres outils. Elle préfère surveiller ce que font les autres destinations pour trouver de nouvelles idées à exploiter au sein de la région de Val d'Illez.

Interview de Madame Nathalie Richard, assistante de direction de M. Eric Liechti de l'office du tourisme de Champéry, 2014

Les idées de nouveaux produits et services touristiques de Champéry proviennent principalement de l'équipe marketing de Champéry Tourisme. Il existe des collaborations entre les remontées mécaniques et les hôtels pour établir des offres globales attractives. La station de Champéry mise essentiellement sur ses produits phares comme la randonnée et le VTT pour élaborer de nouveaux concepts. La faisabilité des idées proposées est un critère important pour décider de la mise en place d'une nouvelle activité pour les touristes. Le prix des offres proposées aux touristes va jouer un rôle important dans leurs décisions d'achat et donc il est nécessaire de conserver une tarification compétitive. Les nouvelles activités touristiques doivent être placées à un prix suffisamment intéressant pour séduire les clients.

L'équipe marketing et les animateurs travaillent ensemble pour créer de nouveaux concepts qui pourront plaire aux hôtes. L'Office du Tourisme s'occupe plus largement de la promotion et du développement des produits touristiques du domaine des Portes-du-Soleil qui regroupe plusieurs destinations entre la Haute-Savoie et le Bas-Valais. Les offres de stations concurrentes sont étudiées afin de cerner de nouvelles tendances et de trouver de nouveaux produits qui pourraient plaire aux touristes de Champéry. Des concours d'idées sont parfois organisés entre les membres de l'Office du Tourisme pour trouver de nouvelles offres. Madame Richard confirme qu'il n'y a jamais eu de démarches pour collecter les propositions des hôtes et acteurs touristiques. Il y a des sondages réguliers auprès des touristes de Champéry afin de mieux comprendre leurs attentes et les éléments qui les ont incités à venir dans la station.

Madame Richard doute de l'utilité réelle d'une plateforme d'échange d'idées pour les acteurs touristiques valaisans. Les idées laissées par les gens n'aboutiraient pas à des projets précis. Les enquêtes de satisfaction auprès de la population local et les sondages auprès de

touristes apportent des informations plus facilement exploitables et permettant de dégager de réelles pistes d'améliorations pour la destination de Champéry. Les offres évoluent chaque saison tout en tenant compte des limitations au niveau de l'infrastructure. Il y a encore des ressources que la station pourrait mieux exploiter. La plateforme est un outil intéressant pour éviter de passer par les réseaux sociaux. Elle reconnaît qu'il n'y a encore peu de d'outils pour récolter les avis des touristes mis à part les questionnaires et enquêtes de satisfaction. Les chiffres des nuitées ainsi que d'autres indicateurs sont pris en compte lors de l'analyse des offres proposées aux touristes.

Elle avertit que le prix de la plateforme est élevé. Tous les investissements sont soumis à une décision du conseil d'administration et donc il devra étudier la plateforme avant de pouvoir donner son aval pour une utilisation éventuelle au sein de Champéry Tourisme. Il n'existe pas d'outils informatiques pour gérer les collaborations avec les différents partenaires touristiques de la station. Les acteurs touristiques comme les guides de montagnes de la station amènent parfois des produits déjà prêts à être mis sur le marché à l'Office du Tourisme qui les aide à promouvoir leurs offres.

Madame Richard doute que les gens amènent des propositions réellement inédites puisque les prestataires touristiques ont souvent déjà eu la même idée avant eux. L'Office du Tourisme dispose d'un stock d'idées assez important pour pouvoir créer de nouveaux produits et services touristiques. Il existe aussi des initiatives prises par les acteurs touristiques à l'image des commerçants de Champéry qui se sont réunis afin de trouver de nouvelles solutions pour mettre en avant la rue centrale du village. Les réunions avec les acteurs touristiques amènent parfois de nouvelles idées pouvant déboucher plus facilement sur la création d'une nouvelle offre. Les réclamations des clients fournissent des données intéressantes pour améliorer continuellement la qualité des prestations touristiques. Les discussions avec la clientèle aident l'Office du Tourisme à mieux comprendre ce qu'elle souhaite et à élaborer de meilleures offres touristiques. Si la plateforme d'échange d'idées permet de récolter les avis des clients au travers de sondage en ligne, elle pourrait éventuellement faire un test au sein de la station de Champéry. Elle trouve que la présentation des résultats devrait être revue afin d'avoir par exemple des graphiques qui montrent le pourcentage de personnes qui a apprécié une idée.

Pour tester de nouveaux concepts touristiques, elle sonde directement les clients pour récolter leurs avis et voir s'il y a encore des éléments à modifier avant de les mettre sur le marché. La station va surtout miser sur des produits phares comme le ski, la randonnée ou le VTT. Certaines activités extraordinaires ont déjà été organisées au sein de la destination comme la location d'un Igloo dans lequel les touristes pouvaient admirer des expositions

diverses et prendre l'apéritif. Certains éléments de l'offre touristique de Champéry changent au fil du temps. Le sondage se concentre sur les aspects qualitatifs afin d'avoir le ressenti des clients et de comprendre leurs attentes. Pour pouvoir réaliser ces différents sondages, l'Office du tourisme de Champéry envoie un mail à aux différents touristes présents dans sa base de donnée afin de collecter leurs avis. Pour Madame Richard, la plateforme devrait plutôt servir à collecter les avis de clients ou de personnes n'étant pas encore venues à Champéry plutôt qu'à récolter des idées déjà connues des différents acteurs touristiques.

Entretien téléphonique auprès de Madame Amélie Mudry, collaboratrice marketing et responsable des animations d'Anzère Tourisme, 2014.

Télé Anzère, l'Office du Tourisme et le SPA d'Anzère vont être réunis sous une même entité afin de mieux coordonner le développement touristique dans la station. Pour créer de nouvelles offres, Anzère Tourisme se base sur les connaissances qu'elle détient sur sa clientèle et observe ce qui se passe dans les autres destinations touristiques. Ce sont surtout les chiffres des nuitées et des indicateurs quantitatifs qui servent à savoir s'il est nécessaire de procéder à des changements dans les offres proposées aux touristes. Les enquêtes de satisfaction vont être prochainement mises en place pour mieux comprendre ce qui attire les touristes dans la station et mieux cerner leurs profils. Madame Mudry va utiliser les adresses mail qu'elle détient pour pouvoir sonder ultérieurement les touristes. Elle remarque qu'elle aurait besoin d'un outil pour mieux analyser le profil des touristes et identifier les éléments qui incitent les gens à venir à Anzère. Les avis des touristes vont notamment servir à améliorer les activités proposées dans la station. Il y a donc un contact direct entre l'Office du Tourisme et les clients qui viennent apporter directement leurs idées. Il y a des réunions avec l'ensemble des acteurs touristiques pour décider de l'avenir touristique de la station. Il arrive parfois que de nouvelles idées apparaissent lors des discussions entre les acteurs touristiques et que par la suite elles soient transformées en produits ou services touristiques.

Il n'y a pas eu de concours d'idées organisés dans la station d'Anzère. La démarche semble intéressante pour Madame Mudry car elle permettrait de trouver plus facilement de nouvelles idées d'activités à proposer aux touristes. Elle voit aussi un autre avantage du fait que les clients pourraient déposer leurs propres idées pour développer la station. Pour elle, les touristes apporteraient plein de propositions qui pourraient éventuellement servir au département marketing d'Anzère Tourisme pour élaborer de nouvelles offres. Le prix de la plateforme ne constituerait pas un obstacle pour Anzère Tourisme mais il faudrait qu'elle étudie plus en détail la plateforme pour se prononcer. Elle serait prête à faire un essai durant

la saison hivernale 2014/2015. Elle serait prête à utiliser régulièrement la plateforme pour créer des concours d'idées servant à trouver de nouvelles activités à proposer aux touristes. C'est surtout le module de collecte d'idées de la plateforme qui l'intéresserait. La plateforme simplifierait la mise en place d'une démarche participative dans la station d'Anzère qui cherche à créer de meilleures offres touristiques.

Mail de Vincent Courtine, responsable de l'Office du Tourisme de Sierre, Salgesch et Environs, 2014.

Les touristes amènent rarement de nouvelles idées d'activités. Le plus souvent, ils viennent à l'Office du Tourisme pour apporter leurs réclamations. Cela va servir principalement à améliorer les offres proposées plutôt qu'à créer de nouveaux produits touristiques. Il serait intéressant de disposer d'un outil pour comprendre les nouveaux besoins et attentes des clients. Les avis des touristes sont pris en compte lors de la mise en place de nouvelles offres. Cette démarche nécessite beaucoup temps et il est difficile de récolter les avis des gens. Il y a des coopérations régulières avec toutes les personnes qui proposent des activités touristiques dans la région de Sierre.

Un concours d'idées a déjà été organisé pour récolter les idées du public mais cela n'a pas donné un résultat convaincant. Si les gens apportent des idées cadrées et bien étudiées, il pense que la plateforme pourrait l'aider à créer de nouvelles offres touristiques. Il est intéressant de pouvoir collecter de nouvelles idées mais aussi de laisser les internautes voter pour les meilleures propositions. Cela évite de lancer des produits touristiques qui ne répondraient pas aux attentes des clients. Le prix de la plateforme risque d'être un frein assez conséquent à son utilisation car les offices du tourisme ont un budget assez limité. Il connaît déjà la plateforme iBrain et serait prêt à faire un essai pour voir s'il obtient de meilleurs résultats qu'avec un concours d'idées standard.

Entretien téléphonique avec M. Clément Maignant, responsable Marketing et Event de l'Office du Tourisme d'Ovronnaz, 2014.

Une démarche participative a déjà été mise en place dans la station d'Ovronnaz. Il s'agit d'un projet de développement régional d'Ovronnaz qui a duré 12 mois. Des groupes de travail ont réunis divers acteurs touristiques et des propriétaires de résidences secondaires pour collecter de nouvelles idées. L'Office du Tourisme observe ce qui passe dans les autres destinations valaisannes et aussi dans les stations américaines et canadiennes. Si certains concepts sont intéressants, ils seront étudiés et adaptés à la station d'Ovronnaz. Il remarque

que les offres touristiques de sa station devraient être renouvelées plus souvent pour correspondre aux attentes des clients. Les différents établissements touristiques comme les Bains d'Ovronnaz organisent des enquêtes de satisfaction internes pour identifier les points à améliorer. Il y a des coopérations régulières avec les différents acteurs touristiques de la station afin de créer des offres communes.

L'Office du Tourisme d'Ovronnaz recherche à se rapprocher des clients afin de mieux comprendre leurs besoins. La page Facebook de l'Office du Tourisme sert parfois à trouver de nouvelles idées auprès des clients mais cela concerne surtout des animations décalées ou des animations ludiques. Il utiliserait plutôt un autre outil pour rassembler des idées concrètes pour créer de nouvelles offres. Il n'existe pas vraiment de grande boîte à idées sous forme digitale dans la station. Les offres touristiques sont directement mises sur le marché et ne sont pas testées auprès des clients. M. Maignant trouve que la plateforme iBrain serait un outil très intéressant pour les acteurs touristiques. Pour lui, les idées postées sur la plateforme seraient transformables assez rapidement en produits et services touristiques.

Il pense utiliser la plateforme pour créer chaque saison de nouveaux produits touristiques dans un premier temps. Pour M. Maignant les modules de recherche et de sélection des idées sont complémentaires. La plateforme permet de cibler les nouveaux besoins des clients et réduire le risque d'échec des nouveaux produits. Les gens peuvent participer à la création de nouvelles offres et donc cela va créer une relation plus forte entre les clients et la station d'Ovronnaz. Le budget de l'Office du Tourisme est très restreint et donc le prix de la plateforme a une très grande importance. M. Maignant souhaiterait tester la plateforme pour voir s'il est possible de mettre en place de nouvelles offres touristiques à partir des idées des gens. Il pense que le concept global de la plateforme a un potentiel auprès des acteurs touristiques puisqu'elle offre la possibilité de mieux comprendre les nouveaux besoins des clients afin de créer des offres plus attractives.

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 :

- Madame Joëlle Mastelic
- Madame Sophie Latrille
- Monsieur Nicolas Délétroz
- Madame Anne Sophie Fioretto
- Offices du Tourisme de la Tzoumaz, Champéry, Val d'Illez, Sierre, Anzère et Ovronnaz

Monthey le, 14 Juillet 2014.

Jonathan Rapin