



Base de réflexion pour la table ronde

Les coopérations : un modèle obsolète ?

La situation difficile du tourisme non urbain

- Les prestataires et les régions touristiques sont sous pression :
 - L'affaïssement de la demande touche en particulier les entreprises et régions touristiques qui sont dotées d'infrastructures vétustes et qui proposent des produits interchangeables.
 - Bon nombre d'entreprises ne sont plus économiquement viables. L'assainissement structurel se fait attendre depuis des années.
 - Le vrai changement ne se produit souvent que lorsqu'il est déjà (trop) tard. Seules les crises font bouger les choses.
- Une destination est une communauté de destin. Lorsqu'une entreprise travaille mal, tous les autres partenaires de la destination en pâtissent.

Le succès mitigé des approches de coopération

- La coopération interentreprises tout au long de la chaîne de valeur touristique est le seul moyen de répondre aux attentes d'une clientèle aux exigences croissantes. En outre, les coopérations ont une influence très positive sur les résultats d'exploitation des acteurs concernés.
- Néanmoins, de nombreux concepts de coopération tout à fait pertinents sur le plan économique ont, par le passé, été réalisés sans conviction ou ont été un échec total.
- La numérisation ouvre de nouvelles possibilités pour rendre les processus de travail plus efficaces et créer des offres attrayantes sur le marché. Elle pourrait insuffler un nouvel élan à la réalisation de coopérations touristiques.

La gouvernance régionale, moteur du changement

- Le développement économique des régions touristiques alpines est de plus en plus cofinancé par les pouvoirs publics. Aujourd'hui, de nombreux téléphériques sont subventionnés directement ou indirectement par le secteur public.
- La gouvernance régionale prend donc une importance grandissante. La gouvernance désigne la façon dont les entreprises sont gérées. Elle est porteuse de nouvelles formes de coopération et de coordination entre organisations et acteurs publics, privés et sociaux.
- Une coopération entre les acteurs touristiques d'une région peut être le résultat d'une action concertée entre acteurs publics, privés et sociaux.



Questions

- Quelles sont les raisons de « l'échec collectif » des projets de coopération ?
- Les coopérations ne réussissent-elles que dans des conditions bien précises, à l'image d'une plante rare qui ne pousse que dans un environnement favorable ?
- Quel est aujourd'hui le rôle du secteur public dans une région touristique et quel sera-t-il demain ? Où les pouvoirs publics doivent-ils, devraient-ils ou peuvent-ils intervenir ?

Thèses

1. La formule « small is beautiful » ne s'applique qu'aux produits de niche. Des destinations à succès possèdent des entreprises touristiques intégrées telles que Weisse Arena SA ou Touristische Unternehmung Grächen SA.
2. La voie menant à une entreprise touristique intégrée se construit sur mesure, étape par étape, dans un esprit pragmatique. Trois facteurs sont importants pour parvenir au succès :
 - Des personnalités expérimentées ayant l'esprit d'entreprise identifient les opportunités du projet et y associent les acteurs concernés.
 - L'ingrédient essentiel du changement est la confiance, que seuls une communication intensive et le développement d'un « langage commun » permettent d'instaurer.
 - Une approche trop radicale côté intégration juridique des entreprises crée des résistances chez les acteurs concernés.
3. Les pouvoirs publics peuvent se voir contraints de prendre les commandes dans les processus stratégiques et d'établir une structure de gouvernance dans la région avec les acteurs du secteur privé. Les communes et les associations régionales doivent donc être à même de lancer et de mener des stratégies de développement touristique.
4. La participation du secteur public au financement d'une « infrastructure touristique d'importance systémique » va de pair avec la codécision et nécessite une gouvernance régionale appropriée. La décision de financement doit être légitimée par la population.
5. Le potentiel de la numérisation pour renforcer la coopération interentreprises peut être exploité de manière durable uniquement si des structures de gouvernance régionales appropriées sont en place.

Des études de cas seront présentées dans le cadre de l'atelier, et l'accent sera mis sur les démarches, les formes d'entreprises et leur financement.

Mila Trombitas, Urs Keiser

Novembre 2018