

Marché de la recherche  
regiosuisse & Colloque  
sur le développement  
régional 2014

Résumé table  
thématique

## Comment réinventer les modèles d'affaires des acteurs du tourisme alpin ?

Dr. Vincent Grèzes, Institut Entrepreneurship & Management (HES-SO Valais), Anne-Sophie Fioretto (Pacte3F), François Parvex (Serec), Nicolas Délétroz (Observatoire Valaisan du Tourisme)

L'acceptation de l'initiative populaire « pour en finir avec les constructions envahissantes de résidences secondaires » (initiative Weber) a incité les acteurs du tourisme, privés et publics, à repenser leurs modèles d'affaires ou Business Model. La question clef est d'ailleurs posée par l'un des participants à la table ronde « Comment développer et financer l'activité touristique en Valais maintenant que la construction de nouvelles résidences secondaires purement spéculatives est interdite ? »

L'utilisation de nouveaux outils de recherche appliquée dans le cadre de la parahôtellerie en Valais ouvre la voie à une réflexion plus large liée aux méthodes propres à favoriser le développement économique régional et l'amélioration de la compétitivité d'un territoire.

Lors de la table thématique, Vincent Grèzes, adjoint scientifique auprès de l'Institut Entrepreneurship & Management de la HES-SO Valais Wallis, plante le cadre en rappelant que l'on se situe dans le contexte de la Lex Weber (déclencheur) et qu'une étude a été menée en Valais grâce à un partenariat réunissant l'Institut Entrepreneurship & Management de la HES-SO Valais Wallis ([www.hevs.ch/iem](http://www.hevs.ch/iem)), l'Observatoire valaisan du tourisme ([www.touobs.ch](http://www.touobs.ch)), SEREC ([www.serec.ch](http://www.serec.ch)) et le bureau Pacte3F ([www.pacte3f.ch](http://www.pacte3f.ch)) afin d'alimenter la réflexion des entreprises et des destinations.

Cette étude a été réalisée en utilisant la méthodologie de conception de modèle d'affaires selon Osterwalder & Pigneur.<sup>1</sup>

Pour identifier les différents types de modèles et stratégies, les responsables ont d'abord inventorié trente et une entreprises, petites et grandes, actives dans la gestion/location d'appartements de vacances en Suisse et à l'étranger. Neuf de ces modèles ont été évalués en détails au moyen d'une grille développée par l'Institut Entrepreneurship et Management de la HES-SO/Valais-Wallis. Quatre modèles d'affaires types ont ainsi pu être identifiés : l'agence, la mise en réseau, l'intégration et le projet de destination. Ils combinent de manière différente toutes ou partie des activités nécessaires au bon fonctionnement du marché de la location,

---

### Tables thématiques – Marché de la recherche regiosuisse

Les tables thématiques sont des discussions se déroulant dans le cadre du Marché de la recherche regiosuisse sur les thèmes actuels de la recherche en matière de développement régional. Elles offrent aux participants la possibilité de s'investir activement dans la manifestation et permettent aux chercheurs responsables d'obtenir de précieuses informations et des feedbacks concrets sur les thèmes abordés.

Le résumé des tables thématiques est assuré par les chercheurs eux-mêmes et offre un aperçu approfondi des discussions sur les thèmes traités. Les déclarations émises reflètent les opinions des initiateurs et pas forcément celle de regiosuisse. Aucune traduction n'est prévue.

Plus d'informations sur le Marché de la recherche et le Colloque sur le développement régional sur : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch)

---

<sup>1</sup> Osterwalder A., Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley

dont en particulier : la rénovation, la promotion et la commercialisation, le conseil aux hôtes et aux propriétaires, la gestion locative et l'organisation structurée de séjours (packages).

Les questions discutées lors de cette table thématique ont principalement porté sur (1) les méthodes utiles pour adapter, perfectionner, voire réinventer les modèles d'affaires des acteurs du tourisme alpin ; (2) l'utilisation de la méthode du Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur, et son adaptation à la parahôtellerie dans d'autres régions que le Valais, voire dans d'autres secteurs économiques ; (3) l'utilisation d'autres outils et méthodes innovantes capables de favoriser le développement de nouveaux modèles d'affaires dans le tourisme alpin.

### **1. La méthode est-elle utile pour adapter et réinventer son modèle d'affaires ?**

Les conclusions de la discussion tendent à affirmer l'utilité de cette méthode appliquée aux entreprises touristiques, particulièrement en tant qu'outil d'animation territoriale. Toutefois, la méthode ne devrait pas se limiter à la réinvention des modèles économiques des entreprises. La discussion s'oriente vers son application à d'autres entités, telles qu'un territoire ou une région. Les avantages de la méthode reposent sur :

- Son caractère visuel et simplifiant
- Son application au niveau de la région/destination
- Le positionnement d'acteurs dans le modèle d'affaires de la région
- La séparation entre la valeur pour les clients et les flux d'argent
- La connexion entre les différents segments clients et les différents flux
- La possibilité de réaliser un benchmarking entre les entreprises.

Toutefois, il ressort que le modèle d'affaires du tourisme est moins évident que dans l'industrie en raison du caractère immatériel des services touristiques.

### **2. Cette méthode peut-elle être adaptée à d'autres régions et secteurs ?**

Selon les discussions, les participants s'accordent pour reconnaître que la méthode permet de mettre les différents éléments du fonctionnement d'une entreprise en perspective (benchmark, créativité pure, etc.) et de dégager une image de l'entreprise à un moment donné tout en donnant la possibilité de représenter une vision du futur de l'entreprise. Les débats concluent que cette méthode peut être utilisée dans d'autres régions et d'autres secteurs, y compris en tant que moyen de collaboration, ou de recherche de synergies, entre différents secteurs d'activités. L'exemple est notamment pris au sein de l'industrie horlogère, où il est envisagé de faire ressortir la diversification des flux de revenus par les services, d'adapter le modèle d'affaires au niveau régional pour promouvoir l'activité, en offrant une vue d'ensemble du positionnement des entreprises et des synergies potentielles du secteur dans une région, et en permettant d'envisager l'écologie industrielle d'une zone industrielle.

### **3. Existent-il d'autres outils / méthodes similaires ? Peuvent-elles être complémentaires ?**

Les participants à la table ronde énoncent des méthodes d'analyse telles que :

- La chaîne de valeur selon Michael Porter
- Le benchmarking
- Le marketing mix

L'analyse SWOT qui peut être réalisée sur chaque élément du modèle d'affaires (voir l'évaluation des modèles d'affaires dans le chapitre Business Model Innovation en ligne sur le site Internet de l'Observatoire valaisan du tourisme).

La carte d'empathie proposée par Alexander Osterwalder, voir l'ouvrage précité des modèles d'affaires, comme point de départ de l'analyse des besoins des différents segments clients.

Les participants ne connaissent toutefois pas d'autres outils similaires, mais complémentaires. Finalement, le modèle apparaît efficace dans de nombreuses situations (entreprises, groupes d'entreprises et régions) et

permet d'envisager de nouvelles pistes d'adaptation des modèles d'affaires des acteurs du tourisme face aux modifications environnementales remettant en question une partie de leur activité.

**Pour aller plus loin :**

- Le site Internet de l'Observatoire valaisan du tourisme : [www.tourobs.ch](http://www.tourobs.ch)
- Etude sur la parahôtellerie en Valais sur le site de l'Observatoire valaisan du tourisme : [www.tourobs.ch/fr-ch/bons-plans/instruments-d\\_innovation/business-model-home.aspx](http://www.tourobs.ch/fr-ch/bons-plans/instruments-d_innovation/business-model-home.aspx)
- Le site Internet sur la méthode de modèle d'affaires : [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)
- D'autres informations sur [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) : feuilles de résultats « modèle d'affaires »