



Des réflexions pour mieux gérer votre entreprise

UBS outlook

Tourisme

Destinations touristiques et sociétés
de transport – les défis.

Edité par UBS SA
Marketing Switzerland, Marc Steffen, Case postale, 8098 Zurich

Rédaction :
Daniel Rieder, Jürg Stucki et Markus Suter

Adresse de commande:
UBS SA, Economic Information Center CK9K, Case postale, 8098 Zurich
Fax 044-234 99 34, E-mail SH-IZ-UBS-Publikationen@ubs.com ou
www.ubs.com/outlook

Les informations fournies dans cette publication proviennent de sources dignes de foi; néanmoins, elles ne sauraient engager notre responsabilité. Les analyses et opinions qui y sont présentées peuvent diverger de la position officielle d'UBS SA. Afin de faciliter la lecture de ce document, nous nous sommes permis de n'employer que la forme masculine. Nous vous remercions par avance de votre compréhension.

Reproduction autorisée avec indication de la source.

Editorial	5
Le tourisme comme secteur économique	6
Image directrice et management des destinations	8
Les défis stratégiques et opérationnels	11
Tâches essentielles du conseil d'administration et du management	13
Collaborer mieux et plus étroitement	16
Gestion financière	17

UBS outlook: une base de réflexion

Au travers des thèses développées dans cette publication, UBS souhaite provoquer le débat et encourager les responsables du tourisme alpin à agir. Son objectif est essentiellement d'aborder les thèmes liés aux futurs défis que les destinations touristiques et les sociétés de transport, en particulier les sociétés de remontées mécaniques auront à relever. En revanche, le tourisme des villes, d'affaires et de congrès n'est délibérément pas abordé.

Les personnes citées ci-dessous ont pris part à la table ronde organisée par UBS outlook. Les principaux éléments abordés dans les exposés et discussions ont été résumés dans cette publication. Il est toutefois possible que notre résumé diffère, sur quelques points précis, des opinions personnelles exprimées par ces personnes.

Christen Baumann, Zermatt Bergbahnen AG, Zermatt

Duri Bezzola, conseiller national, Scuol

Prof. Dr. Thomas Bieger, Université de Saint-Gall

Andreas Buri, UBS Leasing AG, Brugg

Rainer Flaig, Lenzerheide Bergbahnen Danis Stätz AG, Lenzerheide

Dr. Peter Furger, conseiller en gestion, Viège

Jürg Gisler, Garaventa AG, Goldau

Reto Gurtner, Weisse Arena Bergbahnen AG, Flims-Dorf

Thomas Gurzeler, Arosa Bergbahnen AG, Arosa

Dr. Eugen Haltiner, UBS SA, Zurich

Andreas Hurni, président communal, Gessenay

Prof. Dr. Peter Keller, seco, Berne

Dr. Alexander Kobler, UBS SA, Zurich

Philippe Lathion, Téléphériques de Nendaz SA, Nendaz

Markus Meili, Celeriner Bergbahnen, Celerina

Carlo Schertenleib, Davos Klosters Bergbahnen AG, Davos

Hans-Ueli Schläppi, Bergbahnen Lenk-Betelberg, Lenk

Dr. Jürg Stettler, haute école d'économie, Lucerne

Jürg Stucki, UBS SA, Berne

Walter Steuri, Jungfraubahnen, Interlaken

Adrian Studer, beco, Berne

Dr. Riet Theus, conseiller en gestion, Ebmatingen

Dr. Roland Zegg, Grischconsulta, Coire

Editorial

Le tourisme, au niveau mondial, fait partie des branches connaissant une forte croissance. En Suisse pourtant, pays connu pour ses traditions, la beauté et la diversité de ses paysages, le tourisme n'a pas suivi cette tendance générale. Bien au contraire ! Si l'on considère le nombre de visiteurs étrangers, on s'aperçoit en effet que la demande a stagné dans les années 80 et a même diminué de 20 % au cours des dix dernières années.

Le transport touristique est considéré à juste titre comme la « colonne vertébrale du tourisme alpin ». Les stratégies de développement mises en place dans les pays alpins limitrophes constituent pourtant un certain nombre de défis pour les sociétés suisses de la branche. Le marché se compose essentiellement de petites entreprises, dont beaucoup connaissent des problèmes économiques et subissent, de ce fait, une pression énorme pour s'adapter. Les sociétés de remontées mécaniques et de transport doivent non seulement se moderniser, mais en qualité de moteur de la destination, elles doivent également mieux organiser les interactions entre les principaux prestataires touristiques. Ainsi, les efforts coordonnés de commercialisation de la destination sont renforcés, ce qui doit permettre à la Suisse de se positionner comme un pays touristique parmi les plus attractifs.

Le transport touristique doit être stratégique et opérationnel. Pour de nombreux acteurs du tourisme, l'utilité de concepts interentreprises commence à s'imposer. Il existe déjà des exemples de collaboration et de regroupements réussis dans l'Oberland bernois, dans les cantons des Grisons et du Valais. Il convient de poursuivre les efforts dans cette voie. Cela exige :

- Une optimisation continue de la taille des entreprises
- Une bonne mise en pratique des modèles de gestion intégrée
- Une coopération renforcée avec les autres prestataires touristiques
- Un regroupement valorisant de plusieurs prestations de services en un « pack touristique »
- Des liaisons supra-régionales, voire supranationales

Les adaptations structurelles s'effectuent souvent sous la pression économique et dans l'urgence. De ce fait, elles sont engagées trop tardivement, en période de crise. Les intérêts particuliers, la prise en compte des intérêts politiques au niveau local et régional ou encore les facteurs émotionnels peuvent être des obstacles. On a pourtant besoin de pionniers, voire de visionnaires. On recherche en effet des entrepreneurs capables de proposer, sur un marché très concurrentiel, des solutions globales permettant à la branche de retrouver une position de premier ordre.

Les faits et thèses relatifs aux défis et les mesures à prendre pour les destinations touristiques et les sociétés de transport, que nous présentons dans cette publication UBS outlook, se basent sur les discussions et conclusions d'éminents experts du transport en montagne.

Ainsi on ne se contente pas d'amener les acteurs du tourisme à réfléchir à la question – on les encourage aussi à agir !



Dr. Eugen Haltiner
Generaldirektor

Le tourisme comme secteur économique

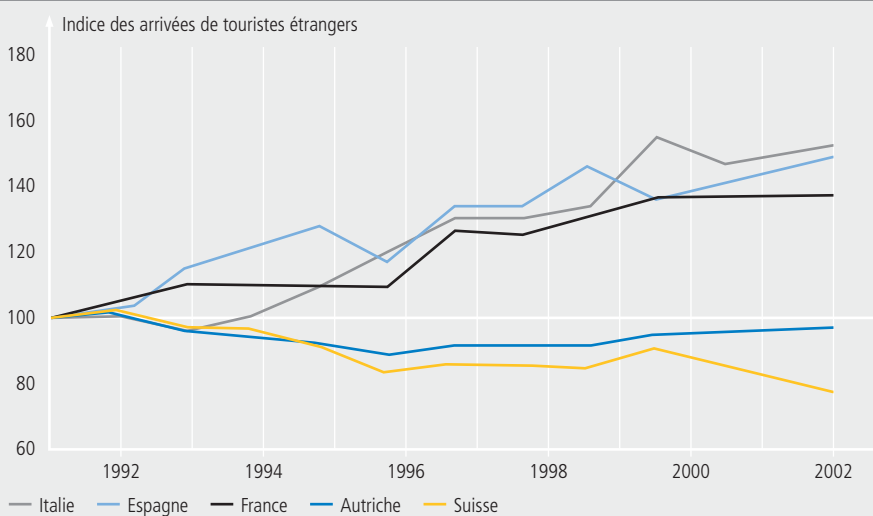
Dans de nombreuses régions alpines, le tourisme est le secteur économique le plus important. Il a une influence directe sur le développement et la prospérité de ces régions. Pourtant, au cours de ces dernières années, la Suisse a perdu des parts de marché par rapport à d'autres pays touristiques.

Le tourisme représente à lui seul près de 27 % du produit intérieur brut régional de l'Oberland bernois, quelque 35 % dans le Haut-Valais et environ 71 % dans les Grisons. A l'échelon national, la part du tourisme dans le PIB serait – d'après les données actuelles du secrétariat d'Etat à l'économie (seco) – de 6,8 %. Dans le monde, le marché du tourisme croît chaque année de 2,5 à 5 %. En Suisse en revanche, cette croissance n'atteint même pas 1 %. Les effets d'une conjoncture « volatile », l'évolution des cours de change, la guerre en Irak, le SRAS et des conditions climatiques défavorables au tourisme alpin ont détérioré la situation. Ces événements se sont simultanément superposés à la tendance à long terme, masquant temporairement des problèmes structurels plus profonds. Le fait est que l'évolution négative du tourisme au cours de ces dernières années a entraîné une détérioration sensible de la capacité bénéficiaire d'un certain nombre d'entreprises vivant du tourisme.

Le système de création de valeur dans le tourisme forme un réseau très dense

L'ensemble des prestataires de services au sein d'une même région touristique forme une chaîne de création de valeur entretenant des liens étroits. Les sociétés de transport, les établissements d'hébergement et de divertissements, les restaurants, les magasins de sport, les offices du tourisme et bien d'autres encore contribuent conjointement à la création de richesse d'une destination. Touristes et gens du cru profitent en règle générale des services proposés par les divers prestataires, et ce, en fonction de leurs besoins personnels ; besoins qui sont forcément quelque peu divergents. Cette étroite « winterdépendance » économique signifie que presque toutes les activités d'une entreprise dans une région touristique donnée ont une influence directe ou indirecte sur d'autres prestataires de services ainsi que sur la compétitivité de la destination.

Le tourisme suisse perd des parts de marché



Source : World Tourism Organization

La Suisse doit améliorer sa compétitivité

Le tourisme suisse est confronté à une multitude de challenges. Il doit en effet être plus compétitif, accroître la création de valeur, participer davantage à la croissance mondiale de la branche. Il s'agit de tenir la comparaison avec des zones souvent privilégiées sur le plan climatique, offrant des prix attractifs avec une qualité des prestations comparable. Notre objectif doit être de défendre et d'accroître nos parts de marché. Il convient donc de saisir les opportunités qui se présentent sur la scène internationale, d'identifier suffisamment à l'avance les dangers et d'agir en conséquence de manière rapide, efficace et en ayant conscience des risques. Comparé à d'autres destinations dans le monde, on s'aperçoit que les prix des offres touristiques pour la Suisse sont élevés. Les touristes avertis et attentifs au prix en sont conscients. Des prix plus élevés peuvent cependant se justifier, dans la durée, par de meilleures prestations. Cela nécessite un tourisme haut de gamme, capable de satisfaire au mieux les demandes et désirs complexes d'une clientèle nationale et étrangère très exigeante.

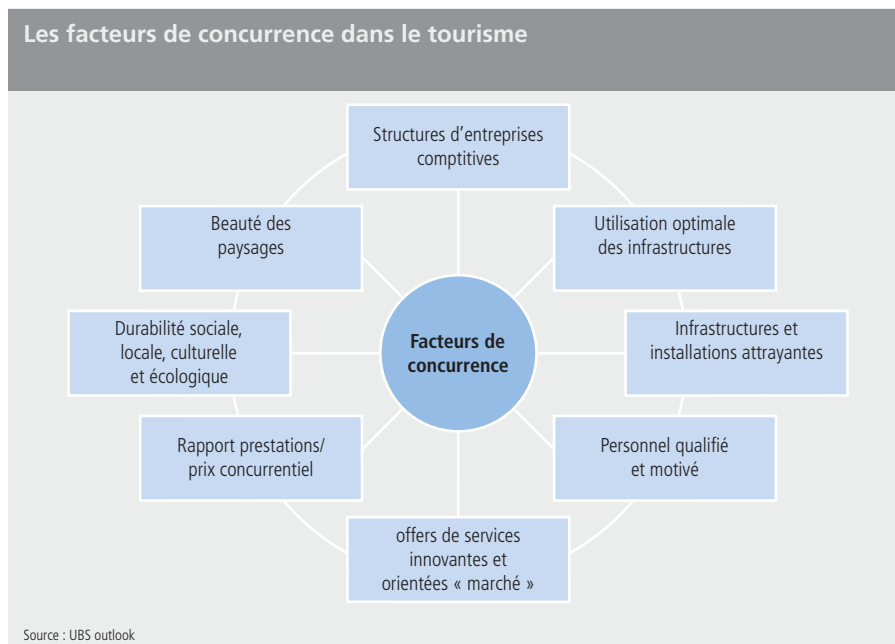


Image directrice et management des destinations

Dans le tourisme, la concurrence vient principalement des destinations elles-mêmes. Pour renforcer de manière durable et ciblée leur compétitivité, les régions touristiques devraient avoir leur propre image directrice ainsi qu'un management coordonné de la destination.

Les touristes choisissent leur lieu de vacances en fonction de l'attrait d'une région. Les principaux critères de ce choix sont : la beauté du paysage, les possibilités d'hébergement, la gastronomie, l'offre culturelle et sportive, et les événements de la région. Les possibilités de transport jouent également un rôle-clé. Les régions compétitives ont compris la nécessité de proposer leurs prestations à un bon rapport prix/prestations. Elles les commercialisent ainsi beaucoup plus facilement.

Chaque destination doit avoir une image directrice et un business plan

Pour qu'une destination puisse se développer durablement, elle a besoin d'une image touristique forte. Cette dernière doit clairement afficher le positionnement de la destination sur le marché, ses clientèles cibles prioritaires et aussi ses aspects culturels et écologiques. Il convient également d'indiquer les limites du développement régional. L'image directrice ayant été définie, elle sert ensuite de base à l'élaboration d'un plan d'action ou d'un business plan d'une durée de trois à cinq ans. Des mesures concrètes doivent être prises pour chaque objectif et les ressources personnelles et financières nécessaires à la réussite du projet doivent y être affectées.

L'image directrice et le business plan devraient être peaufinés au sein d'un comité représentatif de la destination touristique. Il faut bien entendu rassembler les représentants des divers milieux concernés et collaborer avec eux de façon créative, constructive et coopérative. Cela favorise la concentration de l'ensemble des prestataires de services d'une même région touristique sur des objectifs et mesures communs.

La création de valeur touristique doit être durable

Une nature belle et préservée est souvent ce qui incite les touristes à visiter une région. Les sociétés de transport, entre autres, jouent un rôle considérable dans la préservation des ressources naturelles. Leurs constructions visibles et nécessaires s'insèrent tant bien que mal dans le paysage. Seules les interventions effectuées dans le plus grand respect de la nature garantissent une certaine pérennité écologique ; pérennité d'une importance capitale pour le devenir touristique d'une région. La conservation de l'identité sociale et culturelle locale est également un élément essentiel. Les Suisses devraient se sentir bien dans leur pays, rester dans leur région d'origine et y proposer naturellement et fièrement des prestations touristiques. C'est cela le développement durable. Il est possible d'assurer au mieux l'avenir économique d'une destination touristique grâce à une parfaite durabilité écologique et sociale. Les investissements relatifs à l'infrastructure touristique sont généralement des investissements à très long terme qui influent considérablement sur les fondements écologiques et économiques de la vie d'une région. Une meilleure utilisation des capacités existantes d'hébergement est souvent un facteur très important de création de valeur touristique d'une région. Dans de nombreux endroits, une augmentation du nombre de nuits dans la para-hôtellerie pourrait conduire à des hausses significatives de chiffre d'affaires pour l'ensemble de la destination. Cela demande des concepts et mesures innovants qui encouragent et soutiennent les propriétaires non résidents à louer davantage leur appartement, souvent trop peu utilisé.

«Le tourisme suisse possède un potentiel infini d'amélioration de sa compétitivité.»

Duri Bezzola

Le système de création de valeur dans le tourisme alpin

Prestataires	Prestations	Exemples
Office du tourisme, sociétés marketing et de prestation de services	Délivrent des informations sur les destinations (savoir de base)	La publicité faite par les médias, les prospectus
Office du tourisme, hôtel, remontées mécaniques, école de sport	Informations concrètes sur les prestations de services	Brochures des entreprises, publicité, Internet, Help-Desk
	Choix de la destination, choix du logement	
Agence de voyages, transport ferroviaire	Réservation du voyage	Par Internet, numéros verts, fax
Hôtel, para-hôtellerie	Réservation du logement	
Hôtel, restaurant, office du tourisme	Réservation de services	Réservation d'activités, Wellness, manifestations et autres services (packs)
Train, bus, voiture, avion	Voyage aller	Service de minibus desservant les hôtels et appartements de villégiature à partir de l'aéroport / gare
Hôtel, para-hôtellerie, résidence secondaire	Hébergement	Chambre simple, double, familiale
Etablissement de restauration	Restauration	Petit déjeuner, déjeuner, apéritif, dîner
Société de transport touristique	Offre de transport régional	Remontées mécaniques, téléski, bus, traîneau
Office du tourisme, hôtel, société de transport	Bureau d'information et d'assistance sur place	Programme de la semaine et des manifestations prévues. Offres de sport, plan des pistes de ski
Ecole de sports d'hiver, hôtel	Activités pour touristes	Programme de sport, de fitness et de Wellness. Atelier de création (peinture, photographie)
Association sportive, commission culturelle	Manifestations	Match de hockey sur glace, concert, théâtre
Cinéma, discothèque, night-club	Divertissement	Film, musique, danse, show multimédia
Train, bus, voiture, avion	Voyage retour	Service de minibus jusqu'à l'aéroport / gare
Office du tourisme, hôtel, société de transport	Suivi de clientèle	Lettre de remerciements, carte d'anniversaire, informations d'ordre général

Source : UBS outlook (nach Bieger/Schallhart)

«Le forfait remontées mécaniques est la carte d'entrée dans un parc d'attractions et de détente alpin.»

Reto Gurtner

La clé de la réussite : un marketing coordonné des destinations

Les touristes apprécient l'attrait non pas d'un seul prestataire de services, mais bien de l'ensemble des prestations touristiques offertes au sein d'une destination. Une destination se vend bien si elle dispose d'offres concurrentielles, attrayantes et coordonnées. Il faut vendre les atouts du tourisme suisse de manière conséquente, en faisant valoir les forces qui symbolisent la région. Un bon marketing central parvient, la plupart du temps, à communiquer bien plus efficacement que l'ensemble des agences publicitaires indépendantes des divers prestataires.

Pour que le marketing soit une réussite, chaque destination doit avoir un symbole fort. Ce dernier doit refléter, à la fois de façon forte et facile à retenir, l'identité et l'image que la région souhaite donner d'elle-même. Enfin, et c'est là l'essentiel, les attentes émotionnelles du touriste – que cette image de la région a suscitées en lui – doivent effectivement être comblées.

La segmentation exige une concentration sur certains types de clientèle

En règle générale, la segmentation et la concentration sur certains types de clientèle conduisent à long terme à une augmentation du nombre de touristes et donc à une plus grande valorisation de la région. Cependant, on n'est pas encore partout disposé à se positionner clairement et à segmenter le marché et la clientèle en conséquence. Certains croient encore en effet – pas tout à fait à tort d'ailleurs – qu'un positionnement unilatéral sur un segment de clientèle précis pourrait déstabiliser la clientèle traditionnelle qui, ne se sentant plus à l'aise, finirait par s'en aller. Il convient d'éviter les effets néfastes d'une concentration unilatérale au travers de mesures différenciées adaptées. L'image d'une destination est également faite par les touristes qui la fréquentent. Les personnes ayant les mêmes centres d'intérêt et les mêmes exigences se rendent volontiers aux endroits, où l'on reconnaît et surtout satisfait leurs besoins particuliers. Pour se spécialiser de manière durable, il est important que toute la région oriente ses offres de services sur les besoins des clientèles cibles. Il faut donc comprendre précisément quelles sont leurs attentes et leurs exigences particulières, et y répondre au mieux.

Les événements touristiques renforcent l'image d'une destination

Les occasions et événements particuliers peuvent renforcer l'image d'une destination touristique et souvent aussi fidéliser durablement la clientèle. Pour cela, les manifestations sportives, culturelles ou sociales de rayonnement international sont parfaitement indiquées. L'idéal, ce sont des événements qui se répètent chaque année et qui s'adressent à une clientèle bien particulière. Les manifestations uniques (comme les coupes du monde ou d'Europe, anniversaires, manifestations commémoratives de personnalités locales issues du milieu sportif, culturel ou mondain) peuvent rehausser le degré de notoriété d'une région. Les destinations plus petites devraient également s'interroger sur la façon de renforcer leur image auprès de leurs clientèles cibles grâce à ce genre de manifestations spéciales.

L'importance des sociétés de transport

Les sociétés de transport sont les prestataires de services qui donnent une image à une région touristique. Elles déterminent en règle générale l'attractivité d'une destination et ont, en tant qu'important employeur régional, une grosse responsabilité sociale, locale et économique. Dans de nombreux endroits, les sociétés de transport jouent également un rôle important dans le marketing de la région, en participant notamment au façonnage de leur environnement de marché et en assumant simultanément une coresponsabilité dans le management de leur destination.

Les défis stratégiques et opérationnels

Divers défis se posent aux sociétés de transport touristique et, avec elles, à l'ensemble des régions touristiques. Elles devront en particulier faire face à une intense concurrence touristique mondiale et à des exigences de la clientèle plus complexes et changeant continuellement. Pour pouvoir subsister dans un tel environnement, les sociétés de transport touristique ont besoin d'installations attractives et concurrentielles, ainsi que d'une solide base financière. Beaucoup d'entre elles sont cependant confrontées à des problèmes menaçant leur existence même.

D'après l'office fédéral des transports, il y avait en 2001: 59 funiculaires, 940 téléphériques (723 téléphériques et 217 télécabines), 5 ascenseurs et près de 1000 téléskis en Suisse. Chaque année, ces installations transportent pas moins de 320 millions de passagers, dont plus de 80 % durant la saison hivernale. Les recettes des téléphériques sous concession s'élevaient en 2001 à 825 millions de CHF. Les infrastructures existantes correspondent à un investissement total de près de 5 milliards de CHF.

Une capacité bénéficiaire insuffisante

Les recettes d'un certain nombre de sociétés de transport touristique ne sont pas satisfaisantes. Les causes en sont souvent des infrastructures désuètes, un management insuffisamment professionnel et un marketing insignifiant. Si durant une longue période, il n'a pas été possible de prévoir suffisamment de provisions (grâce notamment aux cash-flows réalisés) pour de futurs investissements, c'est, à terme, l'existence même de la société qui est menacée. Une création de valeur ajoutée trop faible due à un manque de compétitivité n'est bien souvent pas le problème d'une seule société de transport, mais bien plus d'une destination toute entière.

La taille inadéquate des entreprises

Bon nombre de sociétés de remontées mécaniques sont trop petites pour réussir sur le plan économique. Des études comparatives montrent que pour quelques entreprises, certaines dépenses sont souvent disproportionnées. Ces dépenses démesurées concer-

Les défis stratégiques et opérationnels

Facteurs d'influence	agissant sur	Mesures possibles
<ul style="list-style-type: none"> Besoins changeants de la clientèle Concurrence accrue Management insuffisant Marketing défaillant Situation économique Conditions météorologiques 	les recettes	<ul style="list-style-type: none"> Positionnement stratégique clair Concentration sur des segments de clientèle précis Professionnalisation du conseil d'administration / de la direction Incitation à un tourisme plutôt annuel que saisonnier
<ul style="list-style-type: none"> Dépenses trop élevées pour l'administration, l'entretien et le marketing Entreprises de trop petite taille Manque de personnel spécialisé et auxiliaire 	les dépenses	<ul style="list-style-type: none"> Types de collaboration Regroupement de prestations de services Regroupements / fusions Absorptions
<ul style="list-style-type: none"> Infrastructure désuète Cash-flow insuffisant Provisions faibles Capitaux propres insuffisants 	le besoin d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> Investissement dans le cadre d'un positionnement stratégique clair Renforcement des capitaux propres Emprunt Leasing

Source : UBS outlook

nent par exemple l'administration, l'entretien ou la publicité. Il faut donc réfléchir à la façon dont on peut atteindre la taille adéquate, celle qui assurera un avenir serein et permettra de réaliser les économies d'échelles nécessaires.

Un besoin d'investissement important pour assurer la compétitivité.

Pour rester compétitives, les sociétés de transport touristique doivent constamment investir. Repousser trop longtemps des investissements peut constituer une menace pour l'existence de la société. Du fait de recettes maigres durant plusieurs années, de nombreuses sociétés de remontées mécaniques sont confrontées aujourd'hui à une insuffisance en capitaux propres et à un surendettement. Dans un même temps, elles doivent faire face à un besoin d'investissement accru pour renouveler ou améliorer leurs installations.

Ecart entre les investissements nécessaires et ceux effectivement réalisés

	en millions de CHF
Total des investissements relatifs aux téléphériques en Suisse	5'000
Investissements nécessaires en 2003 (soit 6 % du total des investissements)	300
Investissements effectivement réalisés en 2003	180
Déficit d'investissement en 2003 (correspond à 40% des investissements nécessaires)	120
Estimation du besoin d'investissement sur 10 ans pour un même déficit d'investissement	1'200

Source : UBS outlook et Seilbahnen Schweiz (estimations)

Tâches essentielles du conseil d'administration et du management

Les compétences requises du conseil d'administration et du management croissent continuellement également dans le secteur touristique. Les tâches à accomplir sont de plus en plus complexes et exigeantes. Les sociétés de transport touristique doivent en effet s'adapter à leur environnement concurrentiel avec toujours plus de souplesse et de rapidité. Cela exige un conseil d'administration compétent, la bonne stratégie de l'entreprise et une direction professionnelle de la société, basée sur des principes économiques.

Ce sont avant tout des personnalités indépendantes et ayant d'importantes compétences en gestion que l'on recherche pour les conseils d'administration de sociétés spécialisées dans le tourisme. Un conseil d'administration efficace et professionnel devrait se composer de cinq à neuf membres au maximum. En cas de nécessité, l'équipe dirigeante doit être remplacée par des personnes suffisamment qualifiées. Le cas échéant, il faut également remplacer certains membres.

Les compétences personnelles et professionnelles des membres devraient se compléter. Les décisions devraient être prises de façon posée et faire l'objet d'une analyse critique. Si des représentants de milieux économiques et des élus politiques prennent part au conseil d'administration, il faut s'assurer que ceux-ci œuvrent avant tout pour la réussite économique à long terme de la société.

Observer les principes d'une bonne gestion

Compte tenu des intérêts publics en jeu et de l'importante responsabilité vis-à-vis de la destination, il est particulièrement important que la gestion des sociétés de transport soit à la fois responsable et orientée vers une croissance économique. Le bon « Corporate Governance » touche en particulier au positionnement stratégique général d'une entreprise, à ses mesures de politique interne, à sa responsabilité ainsi qu'à son contrôle et à sa surveillance de l'entreprise. Ces quelques règles d'éthique sont valables pour tous, et s'adaptent aux sociétés de transport quelles qu'elles soient : sociétés entièrement privées, mixtes ou encore corporations de droit public.

Vous trouverez de plus amples informations sur la notion de « Corporate Governance » ainsi que sur la responsabilité, les tâches et la composition du conseil d'administration dans le « Swiss Code of Best Practice » sur www.economiesuisse.ch ainsi que dans les publications « UBS outlook – Conseil d'administration » et « UBS outlook – Gestion du risque ».

Harmoniser stratégie de l'entreprise et développement de la destination

La stratégie interne d'une société de transport touristique doit être en parfaite adéquation avec le développement planifié d'une destination. Le sort d'une société de remontées mécaniques étant étroitement lié au devenir de la région, il convient de réfléchir aux effets que peuvent avoir sur la société les diverses évolutions possibles de la destination (positives et négatives), d'évaluer les risques et de les intégrer dans son calcul. Le business plan d'une entreprise de transport ne doit pas se contenter de planifier l'avenir à partir des facteurs les plus optimistes ; il doit également prévoir les conséquences possibles d'une éventuelle évolution négative (worst-case-scenario).

Mettre en avant les critères économiques de l'entreprise

A long terme, seules les entreprises réussissant sur le plan économique survivent et contribuent à la création de plus-value pour leur destination. L'interdépendance personnelle et financière du secteur public et des entreprises de transport peut conduire, lors de décisions, à une prise en compte souvent prioritaire des désirs politiques plutôt que des besoins de l'entreprise. La stratégie, les structures organisationnelles et le management des sociétés de transport touristique doivent certes tenir compte des aspects politiques, mais ne doivent pas pour autant être définis par ceux-ci.

«Le conseil d'administration ne sera jamais assez professionnel.»

Christen Baumann

Profil du conseiller recherché

- Disposition et possibilité de consacrer suffisamment de temps à la société
- Penser et agir en ayant conscience des risques encourus et de façon à valoriser une destination
- Volonté de s'engager pour des solutions durablement prometteuses
- Disposition à remettre en question ce qui existe déjà et en cas de besoin à prendre des décisions radicales
- Facultés personnelles et compétences particulières nécessaires
- Personnalité crédible et loyale
- Indépendance personnelle et financière vis-à-vis des autres membres du conseil d'administration et de la société

Source : UBS outlook

«Les remontées mécaniques sont détenues par des personnes ayant trop peu l'esprit d'entreprise.»

Thomas Bieger

Augmenter la capacité bénéficiaire

Garantir à long terme la rentabilité de l'entreprise est l'un des principaux objectifs de la direction. Des mesures variées et des approches innovantes peuvent renforcer durablement la capacité bénéficiaire.

Les économies d'échelle, l'augmentation des ventes, la hausse des prix et l'accroissement des marges contribuent, en effet, à améliorer la capacité bénéficiaire. Des économies d'échelle peuvent être réalisées grâce à de meilleurs moyens (machines, appareils, informatique) ou encore grâce à une formation ciblée et à un emploi optimisé du personnel. Il est également possible de réduire les coûts en sous-traitant (Outsourcing) une partie de ses activités, comme par exemple la comptabilité, le traitement des données, les travaux de nettoyage ou encore la publicité. Les mesures relatives à un accroissement des recettes sont importantes, même si en règle générale la durée de développement du marché est nécessairement plus longue. Pour la plupart des sociétés de remontées mécaniques, le moyen le plus rapide d'accroître les recettes, est d'augmenter les prix. Les consommateurs sont prêts à payer leurs prestations plus chères s'ils ont en contrepartie le sentiment qu'elles sont sensiblement meilleures et que le rapport prix/prestations demeure en adéquation. Les économies d'échelle ne sont bénéfiques à terme que si elles n'ont aucune répercussion négative sur la qualité des services offerts et sur la demande.

Trouver de nouveaux clients

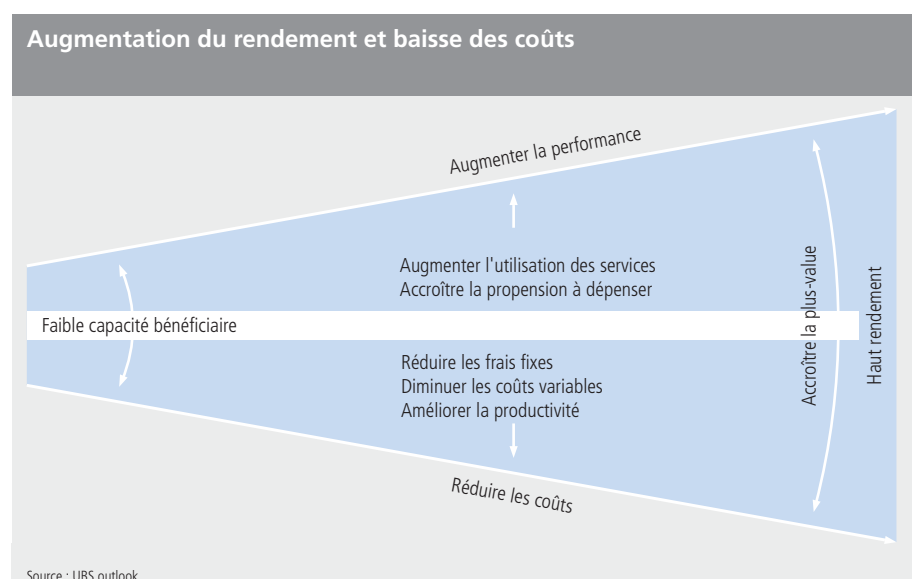
Le traitement ciblé de nouveaux marchés ou de nouveaux segments de clientèle permet souvent de gagner de nouveaux clients. La concentration des activités marketing (publicité, présence à des salons, manifestations, etc.) dans une région donnée et sur une clientèle bien ciblée apporte en règle générale les meilleurs résultats.

Chercher des recettes supplémentaires

Il est également possible de générer des recettes supplémentaires en vendant des prestations de services à des tiers (déblaiement de la neige pour la commune, les hôtels et les particuliers, comptabilité, etc.). Et comme les sociétés de transport ne peuvent pas toujours agir de façon autonome, une collaboration avec d'autres sociétés pour répondre à ce genre de requêtes s'avère nécessaire.

Optimiser et renouveler continuellement l'offre

Une société de transport touristique doit continuellement adapter son offre aux besoins nouveaux de ses clients et à la concurrence. Toute entreprise devrait systématiquement le faire avant qu'une éventuelle insuffisance de recettes ne l'y contraigne. Il faut faire preuve d'une part de créativité et d'autre part d'une bonne vision de ce que seront les exigences futures des clients et de ce qui peut être mis en œuvre dans la région. On



peut par exemple se demander si une remontée mécanique située dans une région touristique périphérique devrait proposer d'autres prestations de services comme un bar de pistes ou des excursions guidées ou encore si elle devrait passer d'une activité saisonnière à une activité annuelle.

Ne pas retarder les mesures nécessaires de restructuration

Les sociétés de transport doivent constamment s'adapter à un marché et à une concurrence en perpétuelle évolution et à une clientèle au comportement changeant. Si elles n'y parviennent pas, ou du moins trop tardivement, elles risquent de se retrouver dans une situation de crise profonde, mettant en péril leur existence. Un changement fondamental d'environnement économique exige d'ordinaire un positionnement radicalement nouveau des sociétés. Plus on reconnaît tôt la nécessité de prendre des mesures de restructuration et plus on les met en œuvre rapidement, plus on minimise les conséquences financières et personnelles.

Faire appel à des experts

Diriger une société de transport touristique n'est pas, en règle générale, une mince affaire. Les adaptations de stratégie et processus de restructuration sont particulièrement complexes et constituent un véritable défi. Et bien souvent, trop peu de personnes au sein de la société disposent du savoir-faire nécessaire à ce genre d'opérations. En pareil cas, il est judicieux que le conseil d'administration et la direction fassent appel à des experts externes qualifiés pour les seconder. Pour de tels projets, on fait appel à des conseillers spécialisés du secteur ou encore à des dirigeants expérimentés de sociétés de transport implantées ailleurs. Leur savoir, leur expérience et leur impartialité leur permettent très souvent de solutionner au mieux des problèmes d'ordre humain et matériel. De cette façon, les restructurations sont menées à bien plus rapidement et sans le moindre problème.

Collaborer mieux et plus étroitement

Il est dans l'intérêt commun de plusieurs entreprises de regrouper leurs forces. On peut envisager diverses formes de collaboration sur le plan local, régional ou supra-régional.

Une intégration horizontale prévoit le regroupement des activités de plusieurs sociétés de transport. Cela permet notamment de transférer les principales prestations de services, les achats communs, la gestion des intérêts du personnel, des finances et du marketing à une société chargée du management. On parle, en revanche, d'intégration verticale lorsque une société de transport collabore avec diverses entreprises du secteur du tourisme, comme par exemple les hôtels, restaurants, magasins de sport ou encore les installations sportives. Ce type d'intégration permet de proposer aux clients des services communs, coordonnés et combinés.

Bien souvent, des coopérations informelles constituent un premier pas vers une future fusion ou absorption. Coopérer n'est pas toujours facile. Il faut en effet souvent rassembler sous un même chapeau des cultures entrepreneuriales, des pratiques et des intérêts particuliers très différents.

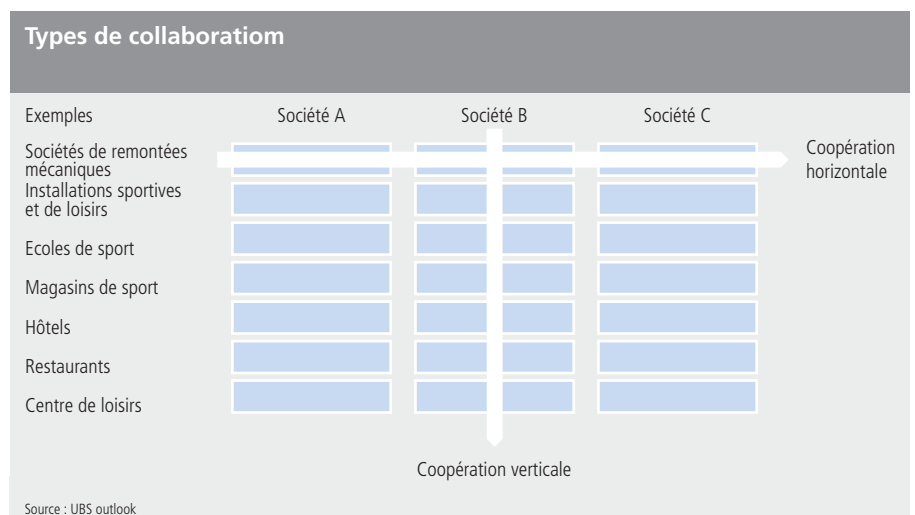
Améliorer les perspectives d'avenir grâce à des fusions et des acquisitions

La taille d'une société de remontées mécaniques a généralement une influence importante sur sa compétitivité et sa capacité bénéficiaire. Le regroupement horizontal de plusieurs sociétés de remontées mécaniques s'est révélé être, à plusieurs reprises, une stratégie payante. Le principal effet positif est l'acquisition d'une taille plus importante, garantissant aux entreprises ayant opéré ce regroupement une existence plus sereine. Les fusions horizontales et verticales améliorent, en règle générale, la position des entreprises sur le marché et leur permettent de coordonner politique d'investissement, optimisations internes et économies d'échelle. Par exemple, une société régionale de remontées mécaniques peut décider, en fonction de la fréquentation et de la saison, de ne maintenir ouverte qu'une partie bien déterminée du domaine skiable.

A long terme, le moyen de renforcer la compétitivité internationale est de procéder à des fusions supra-régionales, voire supranationales de grosses sociétés de remontées mécaniques, comme en Amérique ou en France. Dans ces pays, les sociétés de transport de diverses destinations sont regroupées au sein d'une même holding cotée en bourse. Une société de tourisme bien gérée, attractive et orientée sur les attentes de la clientèle, regroupant des sociétés de remontées mécaniques, hôtels, restaurants et autres établissements représenterait, en Suisse, un concept touristique régional particulièrement prometteur.

«Regrouper des sociétés de remontées mécaniques demande du courage et de la volonté – la fusion opérée à Zermatt est le fruit de longues tractations.»

Peter Furger



Gestion financière

Les installations de transport touristique doivent être renouvelées périodiquement et adaptées de plus en plus rapidement à l'évolution du marché et aux besoins changeants de la clientèle. Ceci n'est possible qu'avec un cash-flow et une capacité bénéficiaire suffisants et stables ainsi qu'à une structure de bilan saine. Si ces conditions ne sont pas remplies, le besoin d'investissement à venir menacera, à plus ou moins long terme, l'existence de la société.

Seules les sociétés de transport disposant d'une capacité bénéficiaire suffisante et durable sont, à long terme, financièrement bien positionnées. Les entreprises qui prospèrent, calculent les amortissements qui leur sont nécessaires sur le plan économique et déterminent un bénéfice net adapté. Elles peuvent ainsi effectuer les investissements qui s'imposent pour le marché à venir et proposer en même temps aux investisseurs un rendement intéressant et une plus-value au capital apporté. Dans le bilan, l'actif immobilisé doit être estimé avant tout de façon réaliste, d'après les principes objectifs des normes comptables. Par ailleurs, les capitaux externes portant des intérêts devraient être, pour l'entreprise, toujours supportables.

«Le problème des sociétés de remontées mécaniques n'est pas le financement, mais plutôt la rentabilité.»

Walter Steuri

Connaître précisément la situation financière

Pour développer l'entreprise et la diriger en toute conscience des risques encourus, la direction et le conseil d'administration doivent connaître au jour le jour la situation financière de la société. Des business plans, plans financiers, plans d'investissement réalistes et un Management Information System (MIS) adéquat en sont la base. Il convient de gérer au mieux les flux financiers prévus au moyen d'un plan de financement et de trésorerie constamment mis à jour. Il faut aussi veiller à ce que l'entreprise dispose toujours de suffisamment de liquidités. La recherche et l'analyse des principaux chiffres-clés financiers doivent être effectuées séparément pour chaque activité (par ex. pour les remontées mécaniques et pour la restauration). Une excellente maîtrise des recettes et des charges facilite la gestion de l'entreprise.

Réagir rapidement aux écarts par rapport à la planification

Lorsque les résultats divergent des prévisions, par exemple suite à des variations saisonnières ou de conjoncture, il convient de réagir rapidement en prenant des mesures efficaces. Les changements structurels naissants exigent, en règle générale, d'importantes et profondes mesures d'adaptation. En cas de nécessité, il faut notamment étudier la possibilité de désinvestir, c'est-à-dire de vendre les activités non rentables ou non essentielles pour l'activité de l'entreprise.

Réagir à la baisse des aides publiques dans le secteur du tourisme

Les mesures de sauvegarde structurelle dans le tourisme appartiennent de plus en plus au passé. Cela se voit en particulier à la réduction continue du soutien financier de l'Etat et des cantons. Les sociétés de remontées mécaniques sont plus que jamais contraintes à s'affirmer elles-mêmes sur le marché, à accroître la création de valeur et à dégager les cash-flows nécessaires.

Soutenir plus largement les financements d'infrastructures

Jusqu'à présent, les sociétés de transport finançaient, la plupart du temps, elles-mêmes les infrastructures qui allaient leur assurer une meilleure fréquentation. Et ceci, même lorsque d'autres sociétés ou la destination toute entière en profitaient largement de manière directe ou indirecte. Les investissements d'enneigement artificiel, qui visent à assurer ou à prolonger la saison de ski, entraînent logiquement des recettes plus importantes pour les hôtels, restaurants et magasins de sport situés aux alentours.

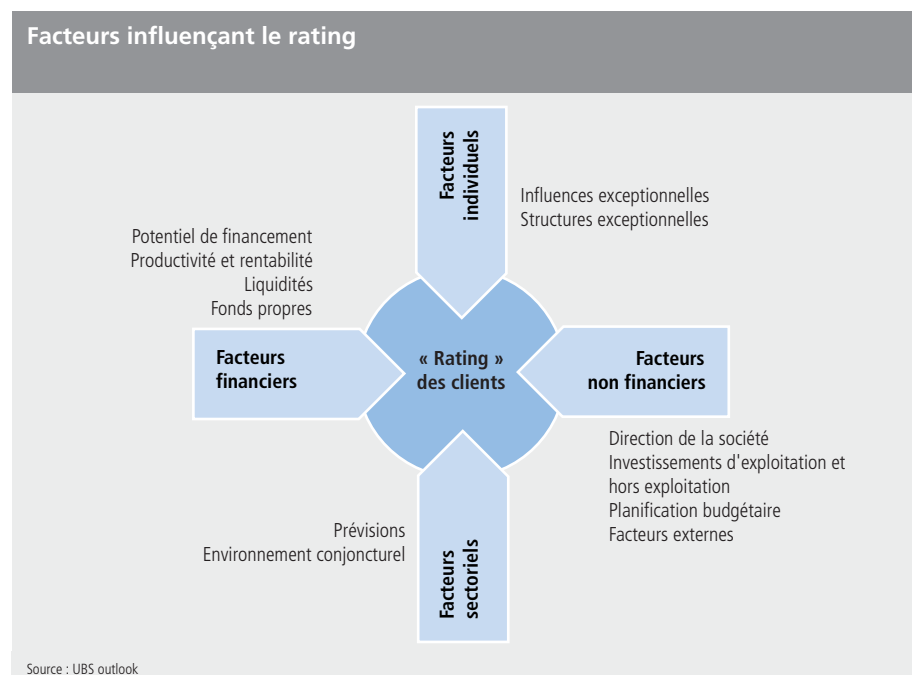
Dès lors, se pose la question de savoir si le financement d'infrastructures améliorant la compétitivité de toute une région doit être l'affaire d'une seule société de transport. Le cas échéant, il convient de se demander si les communes et d'autres bénéficiaires (hôtels, magasins de sport) ne devraient pas également participer au financement, dans le sens d'un partenariat public-privé.

Faciliter le financement grâce à une plus grande transparence

Les nouveaux investissements et investissements de remplacement exposent souvent les sociétés de remontées mécaniques à des problèmes financiers se révélant rapidement insurmontables. Leur principal partenaire pour l'apport de financement par fonds étrangers demeure les banques. Pour ces dernières, la capacité bénéficiaire durable d'une entreprise est un critère déterminant lors de l'analyse du financement.

Celle-ci est notamment évaluée en fonction des capitaux générés et disponibles (Free Cash-flow) par la société. On en déduit le potentiel de financement, c'est-à-dire le montant maximum de crédit supportable sur le plan économique. Les conditions de crédit sont déterminées par le « rating » qui en résulte. Pour les bailleurs de fonds, la transparence est également un élément important et un facteur de confiance. Les banques considèrent en effet qu'elle est indispensable pour pouvoir apprécier objectivement et globalement la situation de la société.

Les nouvelles normes relatives aux fonds propres, qui ont été établies par le contrôle bancaire international et que l'on connaît sous le nom de « Bâle II », prévoient une évaluation plus précise des risques de crédit. UBS a déjà revu les nouveaux critères d'appréciation, le processus de rating ainsi que les conditions de crédit qui en découlent. D'une part, cela conduit à une plus grande transparence du processus d'octroi de crédit. Et d'autre part, les emprunteurs sont tenus d'accorder aux banques un droit de regard plus profond dans leurs activités et dans la marche de leurs affaires. Le principe est le suivant : plus les banques disposent d'informations, plus leur analyse sera fine et plus l'appréciation de la situation et le rating de la société seront justes. L'intégrité, la plus grande transparence et la remise d'informations importantes telles que business plans ou projections financières à long terme influent positivement sur le rating et sur la ligne de crédit. Vous trouverez de plus amples renseignements sur le sujet en consultant la publication UBS intitulée « Les affaires de crédit en mutation. Les PME face aux enjeux du rating, du pricing et de Bâle II ».



Examiner de nouveaux types de financement

Le paysage du marché financier et des bailleurs de fonds a profondément évolué depuis les années 80. Bien entendu, il existe toujours le capital risque pour les projets intéressants présentant de bonnes chances de réussite. Mais parallèlement au financement étranger traditionnel par les banques – solution qui est aujourd'hui encore la plus souvent retenue –, de nouveaux instruments de financement apparaissent.

Il y a en effet le leasing, qui est surtout utilisé pour le remplacement ou pour l'achat d'installations, machines et appareils. Il permet d'améliorer la structure du bilan et les liquidités du preneur de crédit. Dans le leasing, l'objet du crédit passe sous propriété de la société de leasing. La société de transport paie une redevance et amortit le montant du crédit sur une certaine période à un taux fixe et convenu à l'avance.

Il est également possible de se procurer des capitaux propres ou du capital risque auprès d'investisseurs privés ou institutionnels (Private Equity). Les banques peuvent, en qualité d'intermédiaires et de conseillères, proposer de précieux services sur les marchés financiers nationaux ou internationaux. Le financement par des sociétés appartenant à l'environnement économique, comme par exemple des fournisseurs, doit être étudié au cas par cas. La constitution de holdings dans certains cas (par une intégration verticale ou horizontale) peut également faciliter le financement.

7 thèses pour les destinations touristiques et sociétés de transport

Thèse 1

La création de valeur touristique doit être durable

La création de valeur dans le tourisme est principalement conditionnée par une certaine durabilité sociale, culturelle et écologique. Les objectifs que se fixent les destinations pour y parvenir devraient être intégrés dans leur image directrice. De même, les mesures concrètes visant à renforcer la compétitivité devraient être mises en œuvre au travers d'un business plan propre à chaque destination.

Thèse 2

Les destinations touristiques ont besoin d'un marketing coordonné

En règle générale, un marketing coordonné de manière centrale permet de mieux vendre les prestations de services d'une destination touristique. Un positionnement clair sur des segments de clientèle bien déterminés ainsi qu'un symbole fort de la destination améliorent durablement le taux de fréquentation et la valorisation d'une région.

Thèse 3

Les sociétés de transport jouent un rôle-clé dans le système de valorisation d'une destination touristique

Pour rester compétitives, les destinations touristiques doivent se montrer toujours plus attrayantes. Leur développement est bien souvent conditionné par les installations de transport et inversement. Les sociétés de transport peuvent donc parfaitement jouer un rôle-clé dans une meilleure organisation en réseau des offres touristiques. Cela ouvre un potentiel infini.

Thèse 4

Les sociétés de transport touristique sont confrontées à une multitude de défis existentiels

Bon nombre de sociétés de transport touristique aux recettes insuffisantes doivent faire face à un besoin d'investissement important pour rester compétitives. Une taille d'entreprise inadaptée complique, voire entrave, la mise en place de mesures solides et prometteuses.

Thèse 5

Les sociétés de transport touristique ont besoin d'un conseil d'administration compétent et d'un management professionnel

La gestion d'une société de transport touristique devenant de plus en plus complexe, il convient de faire appel à des personnes présentant de solides compétences sociales et techniques. Personnalité, connaissances et expériences des différents membres (indépendants) du conseil d'administration devraient compléter idéalement un management professionnel et orienté vers la réussite.

Thèse 6

Les sociétés de transport touristique doivent collaborer

Le processus de réorganisation structurelle des sociétés de remontées mécaniques ne sera positif à long terme que si l'on a procédé à des fusions, absorptions ou à une meilleure collaboration. Pour cela, tous les acteurs doivent accepter de renoncer à court terme à leurs intérêts propres, au profit de meilleures perspectives d'avenir communes.

Thèse 7

Il y a toujours des capitaux pour les projets prometteurs

La capacité bénéficiaire durable d'une entreprise de transport touristique est un élément déterminant dans l'obtention du financement de nouvelles installations. Les banques, les bailleurs de fonds privés et le marché financier exigent une transparence financière totale et attendent une marge brute d'autofinancement suffisante et solide ainsi qu'une bonne structure de bilan.