



## La nouvelle stratégie de développement durable de la destination de Vercorin

**Module** : Manager 21, 2022 – 2023



**Responsable de Module** : Monsieur Daniel Amrein

**Coach** : Monsieur Vincent Bornet

**Mandant** : Monsieur Arthur Clivaz

**Rapport réalisé par**

Justine Fichter • Inês Gomes • Iliana Oehman • Anastasia Von Muralt

En collaboration avec Marque Valais



# Table des matières

## Table des matières

Introduction .....	3
Analyse de la destination de Vercorin.....	3
Présentation de la destination de Vercorin.....	3
Benchmark en Valais .....	4
Benchmark sur le canton de Vaud .....	5
Analyse SWOT de la destination de Vercorin.....	5
Les 5 Forces de Porter de la destination de Vercorin.....	6
Analyse des parties prenantes de la destination de Vercorin.....	6
La grille de la chaîne de valeur de la destination de Vercorin .....	7
La matrice de matérialité de la destination de Vercorin .....	8
Les enjeux de la destination de Vercorin .....	8
Modèle d'affaires responsable actuel de la destination de Vercorin.....	10
Diagnostic de la destination de Vercorin au travers de Marque Valais.....	11
Brève présentation de Marque Valais .....	11
Résultats de Marque Valais .....	11
Gouvernance.....	11
Collectivité.....	12
Collaborateurs & Collaboratrices .....	12
Économie Positive.....	12
Environnement .....	12
Moyenne des résultats .....	13
Catalogue de mesures d'amélioration pour la destination de Vercorin .....	13
Mesures d'amélioration pour la gouvernance .....	14
Mesures d'amélioration pour la collectivité .....	15
Mesures d'amélioration pour les collaborateurs.trices .....	15
Mesures d'amélioration pour l'économie positive .....	16
Mesures d'amélioration pour l'environnement.....	16
Le nouveau positionnement de Vercorin.....	17
Nouvelle vision .....	17
3 objectifs.....	18
La feuille de route .....	19
Modèle d'affaire responsable du nouveau position de la destination .....	21
Réalisation d'une action concrète .....	24
Conclusion.....	25
Références.....	26

## Introduction

Ce rapport illustre les différentes étapes que nous avons réalisées afin de proposer une nouvelle stratégie de développement durable pour la destination de Vercorin.

Pour commencer, il était important de comprendre la situation actuelle et pour cela nous avons utilisé différents outils et méthodes d'analyse.

C'est sur la base d'un diagnostic de durabilité intitulé *Marque Valais*, que nous pouvons présenter un catalogue de mesures d'amélioration. Nous avons également défini une série d'objectifs quantifiables conformes aux trois piliers du développement durable ainsi que la réalisation détaillée d'une action concrète.

## Analyse de la destination de Vercorin

Cette analyse nous permet de comprendre le contexte dans lequel la destination de Vercorin se situe actuellement. Nous commencerons par une brève présentation de la destination pour ensuite nous focaliser sur une étude de marché valaisanne et vaudoise. L'étude de marché permet de comparer Vercorin à d'autres stations présentes sur le marché valaisan et ainsi viser une amélioration continue de la destination.

### Présentation de la destination de Vercorin

Vercorin est une station de ski de taille moyenne située sur la commune de Chalais, en Valais. La destination a la particularité de regrouper trois entreprises en une entité : Vercorin Tourisme SA, Société de télécabine de Vercorin SA et le Téléphérique Chalais – Vercorin SA.

Vercorin propose des activités diverses pour les quatre saisons et fait partie du domaine du Val d'Anniviers. De plus, la destination est membre du Magic Pass.

La vision de Vercorin est la suivante : « Vercorin, un village touristique qui se développe sans augmenter (en diminuant) son empreinte carbone ».

La destination de Vercorin prône plusieurs valeurs qui sont l'authenticité, la nature, les loisirs, les sports, la culture et la tranquillité/sécurité.



Figure 1 : Source : <https://www.vercorin.ch/fr/abonnements-vercorin-898.html>



Figure 2 : Localisation géographique de la station de Vercorin  
 Source : <https://fr.snow-forecast.com/resorts/Vercorin/pistemap>

## Benchmark en Valais

En effectuant des recherches, nous avons éprouvé une certaine difficulté à trouver des informations sur le développement durable de certaines petites stations de montagnes. Morgins, les Marécottes et les Crosets en sont des exemples. En effet, aucune information liée au développement durable n'est visible sur leur site internet ni à travers diverses recherches.

Nous avons donc sélectionné quelques domaines tels que le Val D'Anniviers et Saas Fee, puis des plus grands domaines comme les Portes du Soleil ou encore les 4 Vallées. Leurs mesures en termes de développement durable ne sont pas comparables par la différence de leur taille, mais restent tout de même visibles sur leur site internet et intéressantes à analyser. La plupart des stations de montagnes valaisannes mettent en place des actions durables et sont porteuses de certains labels qui leur font gagner en crédibilité.



Figure 3 Illustration du benchmark dans le canton du Valais

## Benchmark sur le canton de Vaud

Nous avons sélectionné trois stations vaudoises : Villars, Les Diablerets et Leysin et avons constaté que toutes les trois ont rejoint le programme Sustainable Mountains de Summit Foundation, qui vise à accompagner les sociétés de remontées mécaniques vers des pratiques plus durables. Dans ce programme, il y a 13 engagements autour de quatre thématiques : le management de la durabilité, la gestion des déchets, la communication environnementale et la restauration.

Les trois destinations sélectionnées pour l'étude de marché sont en cours d'obtention du label *Swisstainable*, ce qui prouve leur volonté d'engagement envers le développement durable. Ces trois destinations font également partie du programme *Sustainable Mountains*, et les Diablerets font partie de l'association *Ecovillage*, qui organise depuis huit ans des forums, dans le but de montrer les bonnes pratiques des transitions durables dans les régions montagnardes.



Figure 3 : Illustration du benchmark dans le canton de Vaud

## Analyse SWOT de la destination de Vercorin

Au travers de l'analyse SWOT, nous avons pu relever les différents éléments :

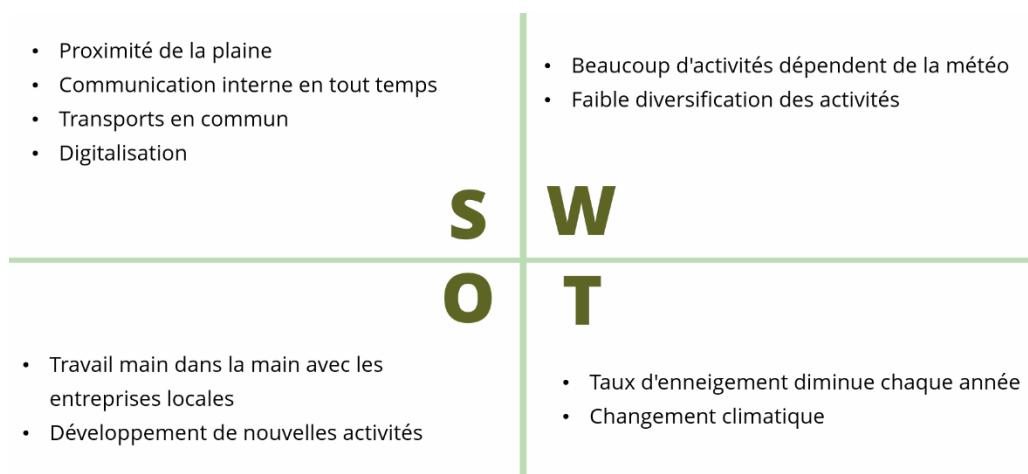


Figure 4 Analyse SWOT de la destination de Vercorin

## Les 5 Forces de Porter de la destination de Vercorin

Il existe une intensité concurrentielle pour la destination de Vercorin. Ce schéma nous permet de relever qu'il n'y a pas vraiment de menace de nouveaux entrants, étant donné que les stations de montagnes existent déjà. Cette menace reste donc faible.

Concernant le pouvoir de négociation des clients, Vercorin est sensible aux changements de prix qui les impactent directement. Une menace réside dans l'innovation des offres proposées lors des quatre saisons ainsi que la fréquence de celles-ci car la concurrence est accrue dans ce secteur.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est, dans le cas de Vercorin, considérable. En situation de duopole, la destination n'a que peu de choix en matière de produits, ce qui pourrait l'affaiblir et l'obliger à prendre des décisions qui ne sont pas en accord avec sa vision.

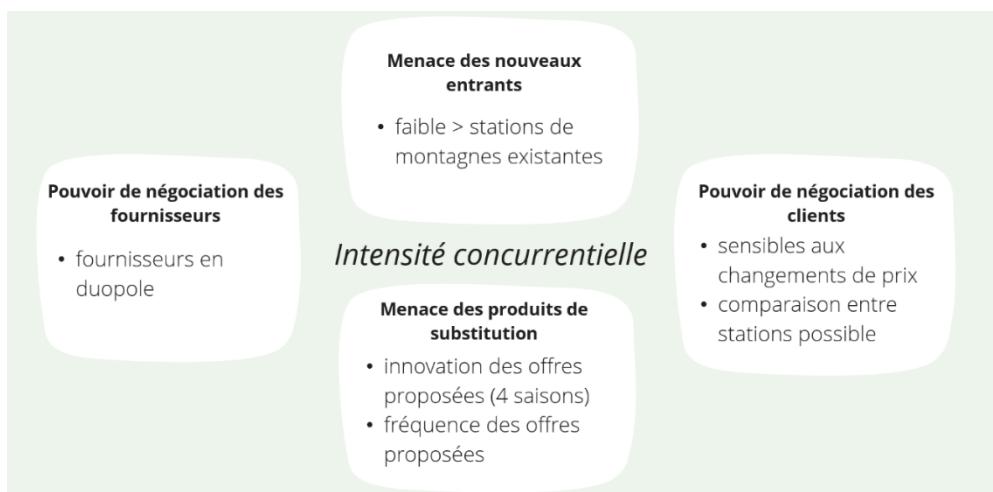


Figure 5 Schéma représentant les 5 Forces de Porter

## Analyse des parties prenantes de la destination de Vercorin

Comme toute entité, la destination de Vercorin a plusieurs parties prenantes. Celle-ci ne possédant pas de liste ou cartographie des parties prenantes, nous avons décidé nous-mêmes d'en développer une.

A l'interne, nous retrouvons les employés, le syndicat, les remontées mécaniques, l'office du tourisme et les téléphériques. Ces parties prenantes ont un impact direct sur la destination et sont les premières à être impactées par les actions de celle-ci.

Cette dernière dispose également de plusieurs partenaires, telles que les hôteliers, commerçants ou encore les restaurants avec lesquels elle collabore étroitement. Les partenaires publics sont également importants, tels que les CFF, l'Etat, les douanes ou encore les agences gouvernementales. Ces derniers sont placés en troisième position, représentant ainsi une importance plus faible que les autres.

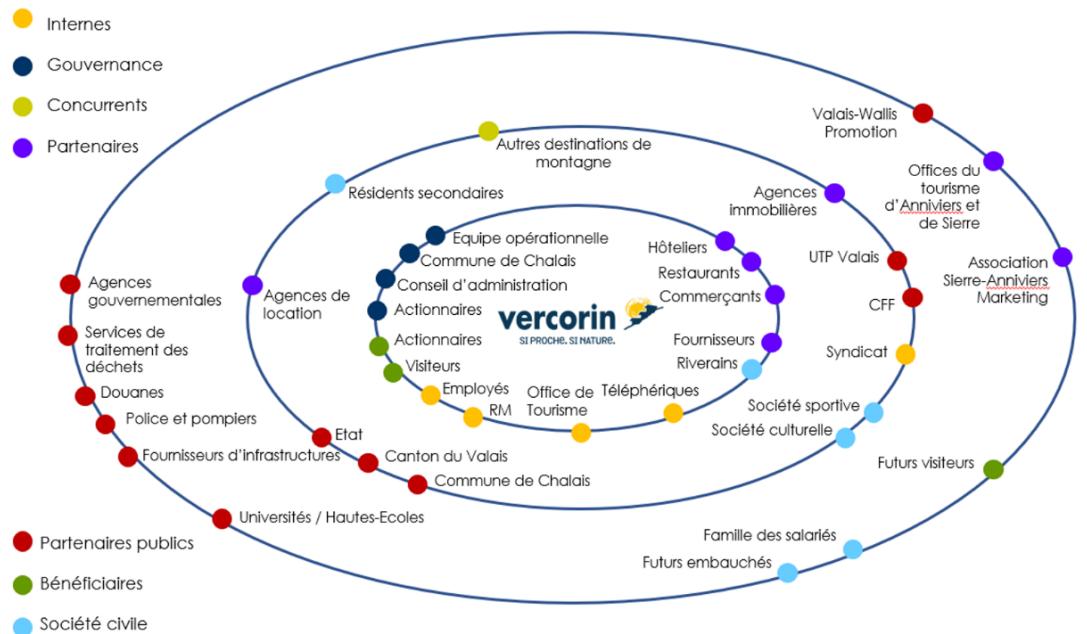


Figure 6 Cartographie des parties prenantes de la destination de Vercorin

## La grille de la chaîne de valeur de la destination de Vercorin

Il nous a semblé pertinent de rassembler les activités liées à la destination et les catégoriser en fonction de leur objectif de développement durable.

La chaîne de valeur nous permet de faire le lien avec ces différents objectifs. Nous voyons ainsi que la destination prend en compte plusieurs de ces objectifs qui lui tiennent à cœur. Dix objectifs ont pu être identifiés.

Impacts positifs sur la prospérité et société	Communication transparente – ODD 8	Formations continues – ODD 4	Une partie des revenus de la destination peut être investie dans le Développement Durable.
	Ouverture à la négociation et à l'innovation – ODD 9	Salaire et opportunités équitables, diversité – ODD 5	
	Création d'emplois – ODD 8		
Impacts positifs sur l'environnement	Production sur la base d'une économie circulaire – ODD 12	Proposition de services éco-responsables – ODD 12	
	Mobilité douce – ODD 15		
	Mise en place d'une stratégie écoresponsable – ODD 13	Employés de la région – ODD 11	
Impacts négatifs sur l'environnement	Fournisseurs / Ressources	Organisation interne	Services
	Matières premières utilisées – ODD 12	Mauvais modes de consommation – ODD 12	Utilisation du service
	Déchets – ODD 15	Déchets des visiteurs Emissions de CO2 dues à la mobilité	Fin de cycle / Recyclage
Impacts négatifs sur la prospérité et société	Déchets – ODD 15 Mobilité – émissions de CO2 – ODD 13 Consommation énergétique – ODD 7	Non-respect des droits de l'Homme – ODD 8	

Figure 7 Illustration de la Grille de la Chaîne de Valeur de la destination

## La matrice de matérialité de la destination de Vercorin

Grâce à la matrice de matérialité que nous avons créée, nous pouvons constater que l'impact environnemental est le critère le plus important autant pour les parties prenantes que pour l'entreprise. En effet, les enjeux environnementaux comptent énormément pour la destination et sont à surveiller de près.

Nous remarquons tout de même que les enjeux sociaux, économiques et clients restent importants aux yeux de l'entreprise et des parties prenantes, mais cela dépend de leur catégorie. Par exemple, le mobbing et harcèlement semblent, à l'heure actuelle, moins importants pour la destination qui préfère se concentrer par exemple sur la formation et le développement des collaborateurs.

Finalement, le dialogue avec les parties prenantes est un élément identifié comme crucial pour les parties prenantes et s'avère également prioritaire pour la destination.

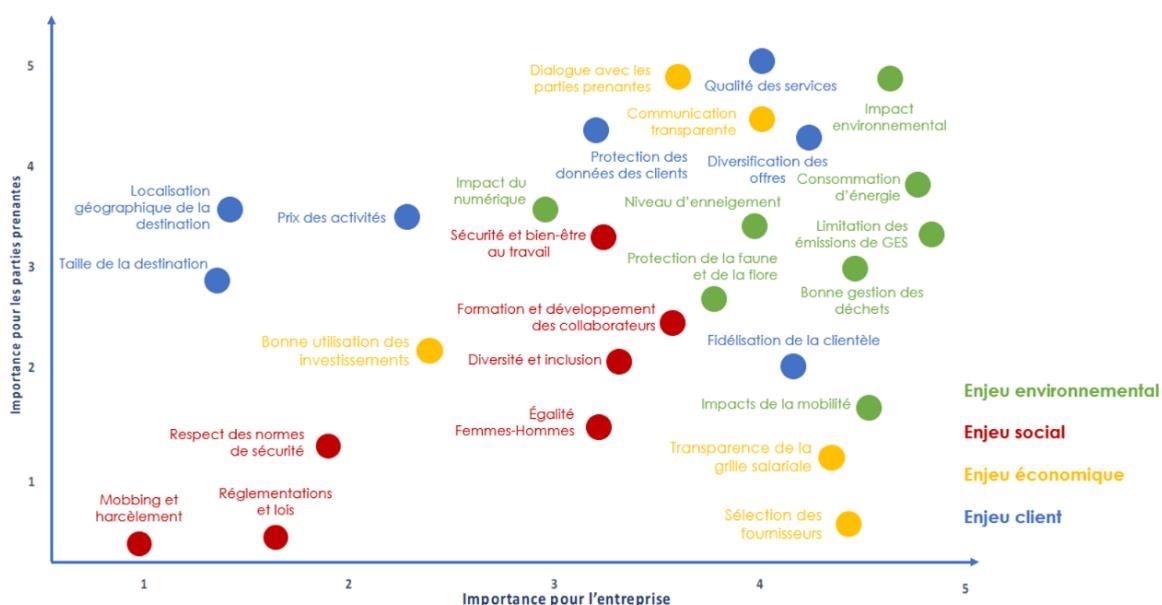


Figure 8 Illustration de la matrice de matérialité de la destination de Vercorin

## Les enjeux de la destination de Vercorin



A la suite de l'analyse de la matrice de matérialité, nous avons pu relever quatre grandes thématiques, à savoir l'environnement, les prestations, l'image de la destination et les conditions de travail, possédant différents enjeux pour la destination de Vercorin.

## Environnement

Comme constaté dans la matrice de matérialité, l'enjeu environnemental reste l'un des enjeux principaux pour la destination, plus précisément l'impact de ses activités sur ce dernier. Son importance fait unanimité entre la destination et ses parties prenantes. Pour cette raison, la diminution de l'impact environnemental reste une action prioritaire. Ceci rejoint les ODD numéro 7 et 13.

## Prestations

Les prestations concernent quant à elles les ODD 3, 11 et 12. L'enjeu observé ici est celui de maintenir un certain niveau de qualité dans les services/offres proposés par la destination. En faisant le lien avec le développement durable, nous constatons qu'il est important de consommer et produire de manière responsable (ODD 12).

## Image de la destination

L'image de la destination joue un rôle essentiel, il faut donc communiquer de manière transparente et créer un bon dialogue avec les parties prenantes en s'appuyant par exemple sur l'ODD 8.

## Conditions de travail

Finalement, si nous voulons surmonter les enjeux mentionnés ci-dessous, nous devons prendre en compte les conditions de travail des collaborateurs en se focalisant sur la sécurité et le bien-être ainsi que la formation et le développement de ces derniers. Cela permettra le bon fonctionnement général de la destination.

Environnement	Image de la destination
▪ Diminution de l'impact environnemental	▪ Communication transparente ▪ Dialogue avec les parties prenantes
Prestations	Conditions de travail
▪ Qualité des services	▪ Sécurité et bien-être ▪ Formation et développement des collaborateurs

Figure 9 Les enjeux à travailler

# Modèle d'affaire responsable actuel de la destination de Vercorin

## LA MATRICE DU MODÈLE D'AFFAIRES RESPONSABLE

Pépin, Tremblay & Audebert (2021)



La matrice du modèle d'affaire responsable est un outil de caractérisation d'affaire, qui intègre une réflexion sur les défis auxquels l'entreprise va faire face, en matière de développement durable. Elle permet également de repositionner une entreprise lorsque cela est nécessaire.

La réalisation du modèle d'affaire responsable de la destination de Vercorin repose sur les rapports de gestion consultés ainsi que les informations présentes sur le site internet.

## Diagnostic de la destination de Vercorin au travers de Marque Valais

### Brève présentation de Marque Valais

Marque Valais est un outil qui permet aux entreprises d'évaluer leur niveau de responsabilité et d'engagement en matière de développement durable par le biais d'une auto-évaluation comprenant cinq catégories avec chacune plusieurs critères. À la suite de leur évaluation et si la note de passage est atteinte, les entreprises se voient attribuer la Marque Valais, qui témoigne qu'elles sont "responsables et engagées".

Les critères sont basés sur les cinq valeurs de Marque Valais : l'humain, l'excellence le mouvement, le bien-être et l'authenticité.

### Résultats de Marque Valais

Voici les différents résultats obtenus par le diagnostic de la Marque Valais et leurs explications par catégorie.

#### Gouvernance

Concernant l'aspect de gouvernance, une note de 2.8 sur 4 a été attribuée. Les critères « stratégie », « gestion du risque », « digitalisation » et « image et transparence » sont acquis de par les actions et processus mis en place au sein de l'entreprise. Dans les démarches réalisées par la destination, nous retrouvons une analyse de risques, perpétuellement mise à jour. De plus, le site internet, les réseaux sociaux et la communication institutionnelle sont gérées quotidiennement par le bureau de l'office de tourisme. Finalement, les rapports de gestion, le rapport de stratégie touristique entre Chalais-Vercorin ainsi que les rapports annuel sont publiés sur leur site internet et ainsi transmis à quiconque souhaiterait en prendre connaissance.



Ainsi, seul le critère « écosystème » obtient la mention partiellement acquis. Cela s'explique par le manque d'informations concernant les besoins, les attentes et la priorisation des diverses parties prenantes. Des mesures devraient ainsi être mises en place afin de hiérarchiser les acteurs qui entourent la destination, en fonction de leur pouvoir et de l'intérêt qu'elles ont ou qu'elles portent à certains projets.

## Collectivité

La collectivité obtient la note de 2.7 sur 4. Deux des trois critères, « engagement social » et « soutien à la formation » sont « acquis ». Les actions effectuées sont à un stade avancé mais peuvent être cependant améliorées.

Collectivité  
Moyenne

2.7/4

Le dernier critère, communauté, est classifié dans la catégorie « partiellement acquis ». Cette note s'explique par le fait que les manifestations ne sont soutenues que si elles se déroulent dans la destination, ce qui réduit en effet la collaboration de la destination avec la communauté locale.

## Collaborateurs & Collaboratrices

Cette catégorie a obtenu la note de 2.8 sur 4. En effet, la plupart des critères obtiennent la note acquis, ce qui prouve leur engagement en la matière. Cependant, la note « exemplaire » n'est pas tout à fait adaptée encore, il faudrait que l'entreprise soit plus proactive dans certains domaines.

Collaborateurs et  
collaboratrices  
Moyenne

2.8/4

Le critère « santé/sécurité » par exemple, pourrait donner plus d'information liée à l'Office du Tourisme, qui fait partie intégrante de la destination de Vercorin. Nous avons seulement reçu des informations concernant les téléphériques et les remontées mécaniques. Nous ne voyons pas d'hétérogénéité entre les trois sociétés à travers cette catégorie.

Le critère « harcèlement/mobbing » obtient la note de "partiellement acquis" également, dû au fait qu'elle ne met pas de mesures concrètes en place. Nous aimerions creuser ce point qui nous tient à cœur et qui est important pour une entreprise, et ainsi proposer des mesures d'amélioration concrètes.

## Économie Positive

Les quatre critères de l'économie positive ont reçu la mention « acquis », ce qui donne un résultat pour cette catégorie de 3 sur 4.

En effet, la destination développe des synergies entre les entités, définit des objectifs quantitatifs, a signé une convention AENEC et collabore, dans la mesure du possible, avec des entreprises locales.

Économie positive  
Moyenne

3/4

## Environnement

Le résultat pour la catégorie environnementale est de 3 sur 4. C'est un bon résultat. En effet, la mention « acquis » a été attribuée sur les 5 différents critères. Des actions sont mises en place par la destination dans le but de diminuer l'impact sur la nature. Cependant, ce n'est pas encore exemplaire et selon nous il est possible de s'améliorer.

Environnement  
Moyenne

3/4

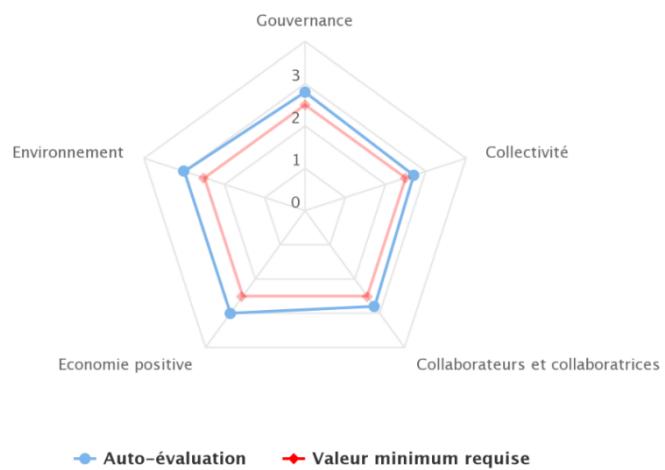
La destination nous montre son engagement au travers un contrat signé en juin dernier avec l'AENEC qui prend en compte les critères « consommation de ressources » et « émissions et rejets » de Marque Valais. L'objectif est l'amélioration de l'efficacité énergétique ainsi que la réduction des émissions CO2. Il serait intéressant pour nous d'avoir accès aux objectifs fixés ainsi qu'aux mesures mises en place pour mieux comprendre quels enjeux sont pris en compte.

Pour citer un autre exemple, la destination a réalisé une étude d'impact sur l'environnement qui concerne plus précisément le critère « paysage et biodiversité ». Malheureusement, dans cette dernière, la compensation écologique est évoquée et nous trouvons que cela doit être repensé.

### Moyenne des résultats

Voici une vue d'ensemble des résultats de Marque Valais pour la destination. La moyenne globale est de 2.9 sur 4, ce qui est positif. L'auto-évaluation est au-dessus de la valeur minimum requise et la destination serait donc éligible à l'obtention de Marque Valais.

Thématiques de Management



## Catalogue de mesures d'amélioration pour la destination de Vercorin

A cette étape-là, nous avons la possibilité de proposer huit mesures d'amélioration. Celles-ci sont issues de ce que nous avons pu relever des résultats de Marque Valais.



### 2 mesures pour la gouvernance

- Stratégie
- Écosystème



### 1 mesure pour l'économie positive

- Politique d'approvisionnement



### 1 mesure pour la collectivité

- Communauté



### 2 mesures pour l'environnement

- Emissions et rejets
- Déchets



### 2 mesures pour les collaborateurs-trices

- Formation des collaborateurs
- Harcèlement et mobbing

## Mesures d'amélioration pour la gouvernance

### **Instauration d'un suivi des parties prenantes, de leurs besoins et leur importance.**

Une analyse plus approfondie des parties prenantes de la destination et des trois sociétés qui la composent, permettrait de faciliter et améliorer la compréhension du contexte d'un projet ou d'une politique.

Nous ne proposons ici pas qu'un processus d'identification et de caractérisation des acteurs clés, mais bien une étude des relations que la destination a avec eux.

En instaurant un suivi et une communication à double sens, cela permettrait à la destination de Vercorin de ressortir des informations essentielles et exploitables à tous les niveaux de l'organisation. Le suivi continu des parties prenantes permet également d'ajuster leur rôle, comprendre la dynamique de leurs besoins, de leurs priorités et de leurs intérêts.

Pour cette mesure, il n'y a pas ou très peu d'investissement financier. Ce que l'on relève cependant, c'est l'investissement en temps qui pourrait s'ajouter, mais qui serait récompensé sur le long terme.

### **Développement d'une vision durable, cohérente et applicable aux 3 sociétés (remontées mécaniques, téléphérique et OT)**

Développer une vision cohérente et applicable à une destination qui se compose de plusieurs sociétés qui forment une seule entité peut être un défi, mais l'atteinte de cette mesure ne peut qu'être bénéfique à Vercorin. En effet, en développant la vision de la destination et en l'appliquant correctement à tous les axes, cela favoriserait le développement économique et social de la destination, tout en préservant son attractivité et sa durabilité sur le long terme.

Afin que les trois sociétés soient mises sur un pied d'égalité en matière de développement, il est important qu'elles fonctionnent main dans la main, tout en suivant ces étapes :

- Identifier les intérêts communs (inclus des préoccupations liées à la croissance économique, à la durabilité, à l'attractivité touristique, etc.) ;
- Établir une communication efficace afin d'échanger les idées et préoccupations ;
- Définir des objectifs communs qui reflètent les intérêts communs. Ces objectifs doivent être SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporels) ;
- Élaborer un plan d'action commun (inclus des actions spécifiques, des responsabilités, des échéances et des budgets) ;
- Mettre en place un système de suivi et d'évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'action.
- Favoriser une culture de collaboration en encourageant les employés, en créant des opportunités de formation et de décisions collaboratives ;
- Mettre en œuvre et communiquer sur la vision afin de s'assurer que toutes les actions sont entreprises dans le but de la réaliser.

Ces étapes doivent être régulièrement répétées et adaptées en fonction des besoins et des évolutions de la destination.

Pour cette mesure, il n'y a pas ou très peu d'investissement financier. Ce que l'on relève cependant, c'est l'investissement en temps qui pourrait s'ajouter, mais qui serait récompensé sur le long terme.

## **Mesures d'amélioration pour la collectivité**

### ***Contribution à des associations et événements régionaux***

Actuellement la destination de Vercorin soutient uniquement les événements, manifestations et associations qui ont lieu à Vercorin et seulement à Vercorin.

Un soutien pour des manifestations ayant lieu ailleurs dans la région pourrait amener plusieurs avantages, tels que :

- Une meilleure image de la destination ;
- De la publicité facile pour la destination, ce qui attirera plus de monde à la longue ;
- Faire connaître les partenaires de la destination.

Les bénéficiaires de ces différentes mesures sont la destination en elle-même ainsi que ses partenaires, mais aussi toutes entreprises localisées dans la destination.

Certes, des coûts seront à prévoir. Cependant, ils seront minimes comparés aux bénéfices retirés.

## **Mesures d'amélioration pour les collaborateurs.trices**

### ***Instauration d'un esprit plus proactif vis-à-vis de l'enseignement et de la formation***

Nous proposons à la destination de Vercorin de créer un esprit plus proactif vis à vis de la formation, afin de mieux se faire connaître, véhiculer une belle image d'entreprise et recruter les bonnes personnes. Voici les différentes mesures que l'on propose :

- Créer un plan de formation pour les apprentis/stagiaires. Le bénéfice serait une meilleure organisation pour la formation et belle image générale de l'entreprise ;
- Être plus proactif dans le domaine de l'enseignement supérieur, par exemple participer à des événements pour promouvoir les offres de stages, d'apprentissage au sein des HES/Universités. Les bénéfices seraient les suivants : la promotion destination dans son ensemble et une meilleure visibilité des offres d'emploi ;
- Pour les nouveaux collaborateurs : leur offrir une demi-journée d'immersion dans l'entreprise pour découvrir tous les secteurs. Le bénéfice de cela serait de découvrir l'entreprise sous tous ses angles.

Les bénéficiaires de ces différentes mesures sont les étudiants, les nouveaux collaborateurs et bien sûr, l'entreprise. Le coût serait inexistant, mais il y aurait un investissement en temps.

## **Instauration d'une charte concernant le mobbing et d'autres formes de harcèlement ainsi que de sensibilisation au sujet**

Cet objectif que nous proposons à Vercorin se divise en sous catégories suivantes :

- La création d'une charte pour le harcèlement/mobbing pour la protection de l'intégrité personnelle au travail. Le bénéfice de cette décision serait que l'employé se sente plus en confiance, ce qui contribue directement à son bien-être. De plus, instaurer une charte donne une meilleure image de l'entreprise aux yeux de tous ;
- La mise en place de sensibilisation face au sujet à travers des formations diverses (en ligne/interne). Les bénéfices seraient que les employés soient informés et sensibilisés sur les formes de mobbing existantes, ces derniers développent des compétences spécifiques pour pouvoir gérer et détecter de tels cas si l'occasion se présente. Pour aller plus loin, une mise en place de divers ateliers pourrait être mise en place (gestion du stress, du temps). Ces cours/ateliers sont directement liés avec la santé mentale des collaborateurs.

Les bénéficiaires de cet objectif sont les collaborateurs et l'entreprise dans son ensemble. Il y a évidemment un certain coût d'investir dans la formation, il s'agirait de recruter des formateurs par exemple ou trouver des salles pour donner les cours. L'entreprise devrait alors allouer un certain budget pour la formation, ce qui serait bénéfique sur le long terme.

## **Mesures d'amélioration pour l'économie positive**

### **Mise en place d'une politique d'achats régionale**

La destination de Vercorin se fournit du mieux que possible auprès des entreprises locales, mais rien ne la force ni ne l'encourage à le faire. Il pourrait donc être intéressant de mettre en place une politique d'achats régionale, afin d'avoir un cadre qui pousse à la consommation locale.

Les avantages retirés d'une telle politique seraient les suivants :

- Une amélioration de la performance de la destination ;
- Des dépenses réfléchies, ce qui mènerait à une meilleure gestion des finances de la destination.

La mise en place d'une politique d'achats régionale n'est pas une grande source de dépenses financières. Cependant, sa création peut prendre du temps car il est important qu'elle soit faisable.

## **Mesures d'amélioration pour l'environnement**

### **Limitation des places de parc à Vercorin**

Cette mesure consiste, dans un premier plan, en la réduction d'un certain nombre de places de parc pour les voitures dans le village de Vercorin.

Il serait intéressant d'effectuer une étude de faisabilité pour comprendre si davantage des correspondances peuvent être proposées.

Les bénéfices retirés de cette mesure seraient multiples :

- Une diminution des émissions de CO2 dues aux trajets des visiteurs et des collaborateurs ;
- Une favorisation de l'utilisation des transports en commun – bus et téléphérique ;
- Une inclusion des personnes à mobilité réduite – les transports en commun sont adaptés à tout le monde.

Tout le monde en bénéficierait : visiteurs, travailleurs et même la communauté locale. Il y a bien entendu certains coûts liés à cette proposition, mais l'effet positif sur l'environnement serait considérable.

#### ***Renouvellement du contrat avec Summit Foundation***

Les déchets restent toujours une problématique, spécialement durant la période hivernale. C'est pour cette raison que la collaboration avec Summit Foundation est fondamentale. L'association a pour objectif de limiter l'impact environnemental des activités de loisirs, notamment celui des sports d'hiver. Ceci correspond parfaitement aux besoins de la destination, donc l'adhésion au programme « Sustainable Mountains » serait, sans doute, une plus-value pour la destination.

Les avantages de cette mesure seraient les suivants :

- La protection de l'environnement du domaine skiable ;
  - Moins de déchets sur la nature et automatiquement moins d'impacts sur la faune et la flore ;
- Une bonne image pour la destination grâce à cette collaboration ;
- Une population sensibilisée à la thématique si importante et actuelle.

Tant l'association que la destination bénéficieraient de ce nouveau contrat. Ceci demanderait cependant un certain investissement financier et en temps.

## **Le nouveau positionnement de Vercorin**

Après avoir analysé la destination grâce aux différents outils et au diagnostic Marque Valais, nous sommes maintenant en mesure de définir une nouvelle vision pour la destination ainsi que de fixer trois objectifs conformes aux trois piliers du développement durable.

### **Nouvelle vision**

***Vercorin, un village touristique qui se développe de manière durable, proche de la nature et de ses parties prenantes.***

## 3 objectifs

**Vercorin souhaite mettre en place un système de suivi efficace des parties prenantes, d'ici X temps, pour améliorer la prise en compte de leurs besoins et leur importance dans les décisions.**

La mesure proposée s'inscrit dans deux piliers de durabilité, soit sociétal et économique. En mettant en place un réel suivi et une communication à double sens avec ses parties prenantes, la destination permettrait ainsi une plus grande fidélisation et augmenterait le sentiment de confiance des acteurs clés. De plus, Vercorin pourrait s'assurer d'être en accord avec les valeurs et les visions de ses parties prenantes autant sur le fond, que sur les stratégies de développement durable.

Voici les grandes lignes directrices quant à l'instauration d'un suivi des parties prenantes :

- Définition et priorisation des parties prenantes ;
- Établissement des canaux de communication (inclus des réunions régulières, des sondages en ligne, des formulaires de feedback, etc.).
- Collecte des données sur leurs besoins, leurs préoccupations et leurs avis ;
- Analyse des données afin d'y extraire toutes informations utiles ;
- Prise de mesures (inclus des changements dans les politiques de l'entreprise, des investissements dans des projets, des campagnes de sensibilisation, des formations, etc.)
- Suivi et évaluation des résultats des interactions avec les parties prenantes ainsi que de l'efficacité des actions menées.

Il est important de noter que ces étapes doivent être régulièrement répétées afin de s'assurer que les besoins et les préoccupations des parties prenantes sont, en tout temps, pris en compte.

**Vercorin souhaite limiter ses places de parc de X %.**

Cette mesure prend en compte l'aspect environnemental et économique.

En effet, la limitation d'un certain nombre de places dans le village de Vercorin diminuera les émissions de CO2 liées aux trajets des visiteurs et aux trajets pendulaires des collaborateurs. Ceci touche respectivement le Scope 1 et 3. L'impact sur la faune et la flore serait lui aussi moindre.

Vercorin possède actuellement un bon réseau de transports en commun et, au travers de cette mesure, nous favoriserions davantage l'utilisation de ces derniers. Comme mentionné précédemment, il serait nécessaire d'effectuer une étude de faisabilité par rapport à cette proposition. Il sera également important de savoir si plus de correspondances peuvent être mises en place afin de répondre à une certaine demande. C'est donc ici qu'on touche le pilier économique, en promouvant les transports de la région, un cercle économique se crée.

De plus, ceci rejoint une partie de la clientèle ciblée par la destination. Cette dernière communique sur les villes de Berne et Lausanne qui sont situées à moins de deux heures en transports en commun. Les transports sont également adaptés aux personnes à mobilité réduite intégrant ainsi tout le monde dans cette démarche.

Afin d'accomplir cet objectif, la destination doit mettre en place quelques actions :

1. Il est important d'estimer le nombre de places de stationnement essentielles pour le village ;
2. Ensuite, effectuer l'étude de faisabilité pour comprendre combien de correspondances sont nécessaires afin de répondre à la demande ;
3. Et finalement, pour que tout le monde soit au courant de cette démarche, il faut diffuser l'information au travers d'une communication qui peut être créée par l'OT.

**Vercorin souhaite mettre en place une charte pour la protection de l'intégrité personnelle au travail, le mobbing et d'autres formes d'harcèlement ainsi que de la sensibilisation à travers des formations.**

Nous touchons le pilier sociétal en mettant en place cet objectif.

La mise en place d'une charte permet de définir clairement ce qui est considéré comme du harcèlement au sein d'une entreprise et de préciser les actions qui seront appliquées en cas de violation de cette charte. Cela peut aider à prévenir les cas de harcèlement et à créer un climat de travail positif et respectueux pour tous. La charte est un outil utile pour les employés qui se sentent victimes de harcèlement, elle leur donne un moyen de signaler les problèmes et de trouver de l'aide. C'est également bénéfique pour l'entreprise, elle peut en effet éviter les poursuites et les litiges coûteux qui peuvent en découler. Pour l'image de l'entreprise aux yeux des employés, des clients et de la communauté en général, une charte peut être bénéfique. Elle montre en effet que l'entreprise prend le harcèlement au travail au sérieux et qu'elle s'engage à créer un milieu de travail sain et respectueux pour tous.

Des formations internes pour sensibiliser les employés au harcèlement au travail peuvent aider à prévenir le harcèlement en donnant aux employés des connaissances et outils nécessaires pour reconnaître ce type de comportement. Cela aide à créer un climat positif et respectueux. L'entreprise à travers ces formations, s'engage pour une cause, ce qui renforce la confiance des employés dans l'entreprise et leur sentiment d'appartenance. D'un point de vue juridique, ces formations peuvent être bénéfiques pour l'entreprise du fait qu'elles peuvent être utilisées pour démontrer que l'entreprise a pris les mesures nécessaires pour prévenir le harcèlement au travail et donc protéger ses employés.

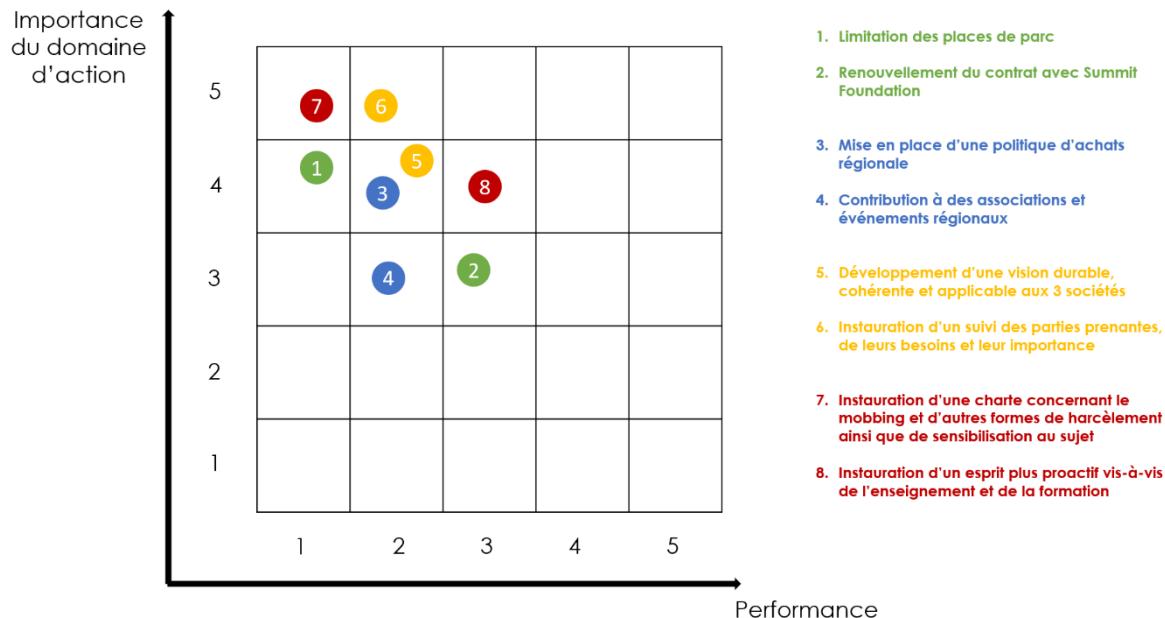
## La feuille de route

Grâce à la feuille de route, nous avons pu créer une vue d'ensemble des enjeux actuels de la destination, ainsi que proposer des mesures d'amélioration. Les trois objectifs prioritaires y sont également mentionnés avec un certain nombre d'actions nécessaires pour les atteindre.

Voici l'illustration de la feuille de route :

	<b>Enjeux</b>	<b>Catalogue de mesures d'amélioration</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Actions</b>
<b>Environnement</b>				
	Diminution de l'impact environnemental	Limitation des places de parc à Vercorin  Renouvellement du contrat avec Summit Foundation	Vercorin souhaite limiter ses places de parc de X %.	Estimer le nombre de places essentielles pour le village ; Réalisation de l'étude de faisabilité ; Créer une communication sur la démarche ;
<b>Prestations</b>				
	Qualité des services	Mise en place d'une politique d'achats régionale  Contribution à des associations et événements régionaux		
<b>Image de la destination</b>				
	Communication transparente	Développement d'une vision durable, cohérente et applicable aux trois sociétés (RM, Téléphérique et OT)		
	Dialogue avec les parties prenantes	Instauration d'un suivi des parties prenantes, de leurs besoins et leur importance	Vercorin souhaite mettre en place un système de suivi des parties prenantes efficace, d'ici X temps, pour améliorer la prise en compte de leurs besoins et leur importance dans les décisions.	Définir et prioriser les parties prenantes ; établir des canaux de communication ; collecter des données sur leurs besoins, avis et préoccupations ; analyser les données ; prendre des mesures ; suivre et évaluer les résultats des actions et interactions.
<b>Conditions de travail</b>				
	Sécurité et bien-être	Instauration d'une charte concernant le mobbing et d'autres formes de harcèlement ainsi que de sensibilisation au sujet	Vercorin souhaite mettre en place une charte pour la protection de l'intégrité personnelle au travail, le mobbing et d'autres formes d'harcèlement ainsi que de la sensibilisation à travers des formations.	Etablir une équipe dédiée à la mise en place de la charte; effectuer une enquête auprès des employés; former les employés sur la charte; mettre en place un système de suivi; prendre des mesures de prévention; revoir régulièrement la charte pour effectuer des mises à jour.
	Formation et développement des collaborateurs	Instauration d'un esprit plus proactif vis-à-vis de l'enseignement et de la formation		

Afin de comprendre quelles propositions étaient prioritaires, nous avons décidé de créer un graphique le démontrant :



Ce graphique démontre ainsi que l'instauration d'une charte concernant le mobbing et d'autres formes de harcèlement est l'action prioritaire pour le moment. Pour cette raison, nous l'avons choisie et développée en tant qu'action concrète.

## Modèle d'affaire responsable de la nouvelle position de la destination

Ce nouveau modèle d'affaire responsable se base sur les informations recensées grâce à l'outil « Marque Valais » et englobe également toutes les mesures que l'on souhaite proposer à la destination de Vercorin.

## Partenaires-clés et parties prenantes



Fournisseurs, pour la plupart, en duopole qui offrent des services de qualité élevée et innovant pour améliorer l'expérience.

- Téléphérique, télésièges, téléskis ;
- Hôtels, gîtes, appartements, chalets ;
- Restaurants, auberge, bar ;
- Équipements sportifs ;
- Activités et événements ;
- Service de transport.

Visiteurs, principaux utilisateurs des services et installations. Primordial de tenir compte de leurs besoins et de leur importance.

Employés, qui assurent le bon fonctionnement de la destination. S'assurer qu'ils disposent des outils et conditions nécessaires à leur travail et bien-être.

Habitants locaux qui font vivre la destination. Important de prendre en compte leurs besoins.

Autorités locales et organisations gouvernementales qui dictent les règles et lois des activités de la destination. S'assurer que tout est conforme.

Associations environnementales et groupes communautaires qui se préoccupent de la protection de l'environnement et de la qualité de vie des habitants. Tenir compte de leurs perspectives et leurs préoccupations.

## Gouvernance



Vision de la destination appliquée à tous les axes (remontées mécaniques, téléphérique et OT). Engagement des parties prenantes et recueil des feed-back sur les impacts des décisions et des activités.

Transparence et responsabilité vis-à-vis des parties prenantes. Communication sur les impacts des activités sur les parties prenantes, les résultats de leurs évaluations de responsabilité sociale, l'amélioration de sa performance et sa politique de responsabilité.

Conformité aux lois et réglementations en matière d'environnement, de santé et sécurité, de droits de l'homme et du bon traitement des employés et de leurs besoins.

Responsabilité de la direction de l'entité globale en termes de mise en place, suivi des politiques et des pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise.

Gestion de risque efficace et plan d'action pour y faire face.

Surveillance et suivi des impacts de l'entreprise sur les parties prenantes et l'environnement. Évaluer régulièrement les performances de la destination.

## Activités-clés



Remontées mécaniques : construction, exploitation, maintenance des remontées, gestion des émissions de gaz à effet de serre et des impacts sur la biodiversité.

Office de tourisme : promotion de la destination, information touristique, gestion des événements culturels et sportifs, gestion des réseaux sociaux et de la communication interne et externe.

Téléphérique : exploitation, maintenance, gestion du transport reliant Chalais-Vercorin.

## Ressources-clés



- Ressources naturelles : montagne et nature
- Ressources humaines : employés, gardes forestiers, protecteurs flore et faune, toutes les parties prenantes !
- Ressources économiques : soutien de la commune de Chalais, billeterie, sponsors, partenaires.
- Ressources matérielles : bureaux, remontées mécaniques, véhicules, équipements, outils (maintenance/digitaux/communication), matériaux, site-web, brochures, téléphériques.



## Réalisation d'une action concrète

### Le cas de la charte contre le harcèlement et le mobbing

L'action concrète que nous proposons est la suivante : nous suggérons d'instaurer une charte contre le harcèlement et le mobbing au sein de la destination de Vercorin et sensibiliser les employés face à ce sujet, à travers des formations internes qui seront proposées au sein des sociétés. Voici les différentes étapes pour y arriver :

1. Mettre en place une équipe de travail chargée de rédiger la charte. Cette équipe doit être composée de représentants de tous les niveaux hiérarchiques des trois sociétés ;
2. Définir ce qui est considéré comme du harcèlement/mobbing. La charte devrait inclure une définition claire et des exemples de comportements qui sont considérés comme tels ;
3. Préciser les mécanismes de signalement et de résolution des problèmes ;
4. Établir des sanctions. La charte devrait préciser les sanctions qui seront appliquées en cas de violation de la charte ;
5. Communiquer la charte à tous les employés et l'expliquer ;
6. Former les employés sur la charte et mettre en place des programmes de formation pour sensibiliser les employés aux termes de la charte et leur donner les outils nécessaires pour reconnaître et agir contre le harcèlement ;
7. Mettre à jour régulièrement la charte pour s'assurer qu'elle reste adaptée aux besoins des entreprises ainsi qu'aux besoins des employés.

Mettre en place des formations au sein de l'entreprise ne peut qu'être bénéfique pour les entreprises et leurs employés. Ils seraient ainsi sensibilisés au sujet et sauront adopter les comportements adéquats si de tels cas se présentaient.

Pour cela, il y a plusieurs étapes à suivre :

1. Déterminer les objectifs de la formation et s'assurer qu'ils répondent aux besoins des employés ;
2. Choisir un formateur qualifié ;
3. Établir un calendrier de formation ;
4. Communiquer sur la formation ;
5. Organiser la formation, prévoir un lieu adapté ;
6. Suivre et évaluer la formation, demander aux employés leurs avis quant à cette dernière afin de la mettre à jour régulièrement.

Divers bénéfices découlent de cette formation. Premièrement, une prévention du harcèlement au travail. Ces formations donnent les connaissances et outils nécessaires pour reconnaître ces comportements et comment y faire face. Il y a également une amélioration du climat de travail qui s'instaure et la confiance des employés est renforcée. La productivité et la qualité du travail peuvent être améliorées en éliminant toute distraction et tension causée par le harcèlement. Finalement, d'une certaine manière, ces formations protègent l'entreprise contre les poursuites judiciaires et les dommages à sa réputation.

## Conclusion

Au terme de ce rapport, nous souhaitons souligner les efforts entrepris par la destination de Vercorin, afin de réduire l'impact environnemental de la station. Le diagnostic de la Marque Valais a permis de mettre en lumière toutes les actions déjà engagées par les différents acteurs et ainsi faire le point sur la situation actuelle de la destination. Les notes et moyennes obtenues ont contribué à la proposition de nouvelles mesures en accord avec les trois piliers du développement durable, soit l'environnement, la société et l'économie. Cela a ainsi permis d'intégrer huit actions dans les stratégies de la destination, avec pour priorité trois d'entre elles, soit :

- 1) La limitation des places de parc ;
- 2) L'instauration d'un suivi des parties prenantes, leurs besoins et leur importance ;
- 3) L'instauration d'une charte concernant le mobbing et autres formes d'harcèlement, ainsi qu'une sensibilisation au sujet.

Après réflexion, cette dernière mesure s'est révélée primordiale et nous tient particulièrement à cœur dans la gestion de l'entreprise.

Les résultats qui pourront être obtenus grâce à l'approfondissement de cette action peuvent avoir de nombreux bénéfices pour les employés, la culture d'entreprise et les résultats commerciaux.

Nous sommes d'avis que la destination de Vercorin a réellement du potentiel en ce qui concerne le renforcement de ses actions en matière de durabilité et nous ne pouvons que l'encourager à poursuivre la mise en œuvre d'actions dans ce processus continu.

Finalement, nous tenons à remercier Monsieur Clivaz, Monsieur Amrein et Monsieur Bornet qui nous ont soutenu dans le développement de ce rapport. Celui-ci a réellement été bénéfique pour nous et nous a énormément appris. La bonne cohésion d'équipe et une communication fluide et constante a permis de mener à bien ce projet, que nous présentons avec fierté.

## Références

Accueil : Vercorin : Tourisme Valais Suisse. (s. d.).  
<https://www.vercorin.ch/fr/homepage.html>

Matrice du modèle d'affaires responsable. (2022, 22 juin). FSA ULaval. <https://www4.fsa.ulaval.ca/la-recherche/chaires-de-leadership-en-enseignement/chaire-de-leadership-en-enseignement-sur-le-developpement-de-l'esprit-d'entreprendre-et-de-l-entrepreneuriat/matrice-modele-affaires-responsable/>

Solutions, A. (s. d.). Marque Valais. <https://vws.labdirekt.app/fr>

Vercorin : Vercorin : Tourisme Valais Suisse. (s. d.). <https://www.vercorin.ch/fr/vercorin-4135.html>