

PROJET RCSO ECONOMIE ET MANAGEMENT
NO SAGE-X : 42286

BWS 2016

Bonding with Switzerland

**Innovation du marketing touristique
à travers un processus de co-crédation :
Réalisation et production d'un outil
de pilotage**

Requérants principaux : Prof. Manu Broccard
Prof. Alain Pillet

Co-requérant : Prof. Jérôme Baratelli

Partenaire : M. Jacques Gobet (Suissco-innovations Sàrl)

Mots-clés : économie générale – relations internationales – globalisation – structure de marché – marketing et publicité – cultural economic – tourisme – innovation – résistance au changement – communication innovante – marketing de destination – conduite du changement

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

L'idée de cette recherche a germé en 2013 déjà suite à la mise en commun des intérêts complémentaires de deux chercheurs de l'institut de Tourisme de la HES-SO Valais. Ces intérêts touchaient les valeurs suisses, la communication, les ressources humaines, les processus de décision et la propension au changement dans les entreprises. Très vite le projet a pris de l'ampleur et a dû être réorienté vers des horizons mêlant de nombreux axes stratégiques. La mixité des thèmes liés à cette recherche est presque aussi vaste que les différences culturelles que l'on peut dénombrer dans la communication entre les cultures.

En effet, pour traiter d'éléments aussi divers que la co-crédation, l'innovation managérial, les neuro-sciences, la communication inter-culturelle et la publicité touristique ou économique au sens plus large utilisant les symboles de notre pays, cela a demandé des compétences variées et de haut niveau.

De ce fait, plusieurs chercheuses et chercheurs sont intervenus dans ce travail à diverses étapes et à divers degrés. Afin de mener à bien ce défi ambitieux les personnes et institutions suivantes sont à remercier tout particulièrement :

- La HEAD – Genève par l'intermédiaire de son responsable de filière, M. Jérôme Baratelli et de son adjointe, Mme Catherine Brand. Les compétences en traitement des informations liées aux images et aux codes culturels liés à celles-ci, que nous avons appelés « swissness », ont été prépondérantes au succès de cette entreprise. Et M. Gaëtan Stierlin, assistant, qui s'est impliqué de manière professionnelle dans la mise en page du rapport final.
- La société Suissco sarl, par l'intermédiaire de son directeur M. Jacques Gobet, nous a apporté des connaissances sur les pratiques et les besoins des entreprises multinationales en termes de communication et de réalisation de messages interculturels.
- La société « Le Dahu Concept », par l'intermédiaire de sa directrice Mlle Pauline Granger, pour ses connaissances développées à travers sa recherche sur un écosystème d'innovation dans un environnement touristique. Ses compétences et ses qualités humaines ont été appréciées pour la réussite du workshop de co-crédation.
- Mlle Valentine Gaillet de l'Institut de Tourisme de la HES-SO pour son implication ponctuelle et précieuse à diverses étapes de la recherche et particulièrement pour ses compétences dans l'utilisation du logiciel 'Sphinx', soutenue par Mme la professeure Miriam Scaglione.
- La relectrice, Mme Julie Weidmann
- Les acteurs des différentes industries qui ont participé activement au workshop de co-crédation : Mesdames Marsali Auberson (Sunrise), Schengjié Cotting (Partenariat Culturel Chine-Suisse), Dominique Faesch (Yverdon Tourisme), Maria Elena Munoz (Nestlé) et Messieurs Grégoire Chapuis (Montreux Tourisme), Gilles Dind (Suisse Tourisme), Simon Wiget (Anniviers Tourisme)
- M. Nicolas Vainchtock, directeur de l'Hôtel ALAGARE à Lausanne (Groupe Hôtels et Patrimoine SA) et son équipe pour leur hospitalité professionnelle lors de notre workshop. Le Groupe Hôtel et Patrimoine développe une politique d'innovation et a dans ce sens accepté de soutenir notre projet de recherche par un soutien en prestations hôtelière.

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	8
1.1. PROBLÉMATIQUE	8
1.2. QUESTION DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES	9
1.3. MÉTHODOLOGIE	10
1.3.1. Pentathlon de l'innovation	10
2. État de l'art	17
2.1. L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE	18
2.2. UNE APPROCHE PSYCHOSOCIOLOGIQUE BASÉE SUR LES REPRÉSENTATIONS	20
2.3. LE PROCESSUS DE CO-CRÉATION	23
2.3.1. La dimension collective	24
2.3.2. La dimension d'exploration	25
2.4. DE LA CONSTRUCTION DE SENS À LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE	29
2.4.3. La théorie de l'effectuation	36
2.5. LES VECTEURS EMPÊCHANT OU FAVORISANT L'INNOVATION D'UN MODÈLE DE COMMUNICATION INTERCULTUREL	38
2.5.1. Le traitement de l'information	39
2.5.2. Patterns et construction de savoirs	40
2.5.3. Les dynamiques cognitives organisationnelles	40
2.5.4. Les barrières à l'innovation organisationnelle	42
2.6. LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE DANS LE CONTEXTE DU TOURISME INTERNATIONAL ET DU MARKETING DE DESTINATION	44
2.6.1. Les bases de la communication	45
2.6.2. La communication interculturelle dans le tourisme	45
2.6.4. Répartition des rôles dans le tourisme suisse	49
2.6.5. Les DMO (organisations de management territorial) et leurs rôles dans la communication touristique	49
2.6.6. Storytelling	52
2.6.7. Neuromarketing	54
2.7 L'ÉTAT DE L'ART DES IMAGES REPRÉSENTANT LA SUISSE	57
2.7.1. Situer la recherche / Analyse complexe	57
2.7.2. Le rôle du guide touristique dans la perception de la Suisse	60
2.7.3. Les écrivains parlent de la Suisse	62
2.7.4. « La Suisse n'existe pas » Ben Vautier	67
2.7.5. 1900-1950, les idéaux de la Suisse en construction	69
2.7.6. 1880-2015, l'évolution des techniques de production des images et de leur diffusion : de l'apparente unité officielle à la multiplicité des points de vue	76

3. Analyse SPHINX	90
3.1. ÉTUDE QUANTITATIVE « PERCEPTION DES MESSAGES ET SWISSNESS »	90
3.1.1. Limites de l'étude	90
3.1.2. Principaux résultats	90
3.1.3. Résultats sous l'angle des perceptions culturelles	90
3.1.4. Synthèse	93
3.2. CONCEPTS DE LINÉARITÉ ET RUPTURE, LES SYSTÈMES DE REPRÉSENTATION	93
3.3.1. Nous voilons la réalité objective pour nous amener psychologiquement vers des images répondant à notre attente émotionnelle, à nos désirs, à nos fantasmes.	98
3.3.2. Nous reconnaissons ce que nous connaissons et nous sommes aveugles à ce sur quoi nous ne pouvons pas mettre de mots, à ce que nous ne pouvons pas identifier.	99
3.3.3. Tout ce qui nous renvoie trop directement aux structures de notre quotidien (bien que nécessaire pour le bon fonctionnement) est rejeté par tous.	101
3.3.4. Aujourd'hui, nous n'avons plus la maîtrise des images représentant notre pays ; les moyens sont là pour contredire nos visions idylliques et conduire à la polémique.	102
4. Analyse du workshop	105
4.1. AUDIT D'INNOVATION DE GOFFIN ET MITCHELL	107
4.1.1. Discussion	110
4.2. DYSFONCTIONNEMENTS	111
4.2.1. Analyse lexicale	111
4.3. PROCESSUS DE CO-CRÉATION	115
4.3.1. Les cercles de coaching	115
4.3.2. Discussion	117
5. Proposition d'un modèle conceptuel d'organisation innovant du processus de communication pour développer un marketing international plus performant	121
6. Proposition de systèmes de rassemblement de données en vue de l'élaboration de nouveaux types de communication. Trois phases à développer	128
7. Discussion et conclusion générale	130
7.1. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION	130
7.1.1. Le processus de communication interculturelle	130
7.1.2. Vers un autre modèle de gouvernance	132
7.1.3. Collaboration et créativité : le processus de co-création	134
7.1.4. Swissness : tout reste à créer, à inventer	137
7.2. LES APPORTS DE LA RECHERCHE ET LES PERSPECTIVES	140

8. Bibliographie	141
8.1. OUVRAGES	141
8.2. RÉFÉRENCES ÉLECTRONIQUES	144
9. Figures	146
10. Annexes	147
10.1. SONDAGE	147
10.2. CERCLE DE COACHING	149
10.3. GRILLE D'OBSERVATION	150

1. Introduction

Le but de cette recherche est de développer concrètement une nouvelle approche à la communication territoriale en générant, à travers le projet, de nouvelles formes de collaboration. L'Institut du tourisme de Sierre (ITO) travaillera en collaboration avec la Haute école d'art et de design de Genève (HEAD), engagés dans une réflexion active portant sur les stratégies de communication, et des organisations de l'industrie touristique Suisse.

Notre partenaire entreprise, Suissco-innovations Sàrl (www.suissco.ch), formé de professionnels de la communication et de l'innovation, est actif dans le domaine de la promotion sur des marchés lointains. Il dispose d'un réseau d'entreprises ayant déjà montré un intérêt pour un tel modèle innovant¹.

¹ BLANCPAIN - M. Alain Delamuraz
(Vice-president & Head of marketing) /
REUGE – M. Kurt Kuper (CEO)

Nous nous intéresserons au mode organisationnel des émetteurs de la communication, soit les structures de notre panel du tourisme. La perspective d'adaptation de leur marketing de destination sera analysée avec des indicateurs de la « résistance au changement », processus que nous considérons comme une force qui s'oppose à la réorganisation des conduites et à l'acquisition de nouvelles compétences. Nous souhaitons, à travers ce projet, analyser quelles peuvent être les causes organisationnelles qui empêchent – ou favorisent – la construction d'un nouveau système organisé.

Dans cette perspective, nous envisageons de tester la pertinence de l'outil du processus créatif (Scharmer, 2012) comme support de gestion du management et de l'audit de l'innovation (Goffin & Mitchell, 2005) en tant que support d'analyse.

Les objectifs principaux de ce projet peuvent être résumés avec les points suivants :

- définir les principales différences culturelles entre la Suisse et ses nouveaux marchés ;
- proposer de nouvelles voies de communication avec les nouveaux marchés identifiés afin d'effacer les différences culturelles ;
- proposer un prototype de communication adaptable aux diverses cultures et qui à terme pourra être repris par l'ensemble des destinations suisses intéressées ;
- conceptualiser des axes d'innovations dans le domaine de l'économie et du tourisme ;
- développer des carnets de tendances et de « Swissness » pour les entreprises.

1.1. PROBLÉMATIQUE

La globalisation a ouvert de nouveaux marchés aux plus grandes destinations helvétiques. Celles-ci cherchent maintenant leurs clients sur des marchés aussi diversifiés que la Chine, le Moyen-Orient, le Brésil ou encore l'Australie.

Ces changements fondamentaux impliquent une remise en question de la manière de communiquer de la part des destinations. Le marketing réalisé jusqu'à aujourd'hui pour les marchés de proximité ne pourra pas fonctionner avec des récepteurs ayant une compréhension biaisée des images et des slogans occidentaux. De plus, les différences culturelles peuvent engendrer des incompréhensions irréparables dues à une approche totalement différente des voyages et des attentes fort variées sur la destination et les services offerts.

L'une des principales caractéristiques de la communication est son besoin d'être adaptée à sa cible (récepteur). Cela est d'autant plus important lorsque celle-ci se veut interculturelle. Des messages préparés avec une vision et surtout une sensibilité européenne ou nord-américaine n'auront que peu d'impact sur une cible asiatique ou africaine. « Une approche 'one size fits all' est dépassée dans le monde globalisé des affaires d'aujourd'hui » (Mkono, 2010, Tourism Analysis). Selon Mkono, les entreprises ou les destinations qui auront pris conscience de ces différences et adapté leurs messages auront un avantage compétitif certain.

De plus, les récents développements en marketing démontrent que la barrière entre entreprises (émetteurs) et clients (récepteurs) devient de plus en plus floue (Jaakola et Alexander, 2014). Le concept de l'engagement du client dans la communication s'ajoute aux nombreuses autres possibilités offertes à ce dernier d'influencer le développement de l'entreprise. Cela tend à prouver tout l'intérêt que peut trouver un émetteur de message à le co-crée avec sa cible afin de s'assurer du succès de la communication.

Dans le secteur du tourisme, l'évolution des nuitées en Suisse démontre clairement l'avènement de nouveaux marchés culturellement éloignés (Suisse Tourisme, 2014). Le marché chinois par exemple a crû de 521% entre 2000 et 2013 pour s'établir à 994 546 nuitées, ce qui représente 5% de l'ensemble (Suisse Tourisme, 2014, STNet, Market_Analysis). En comparaison, le marché des pays du Golfe (GCC) a lui connu un développement annuel moyen de 19,8% entre 2005 et 2013. Il représente aujourd'hui 3,2% de l'ensemble des marchés (Suisse Tourisme, 2014, STNet, Market Analysis). Cela prouve bien l'importance croissante de ces marchés d'origines culturelles diverses. Cet état de fait va donc obliger les destinations à repenser leur communication et à adapter de nouvelles techniques susceptibles de leur garantir l'avantage compétitif.

L'objectif de ce projet consiste à réinventer une manière de communiquer les destinations envers certaines cibles. Le déploiement de cette stratégie innovante passe par la prise en considération des besoins et des attentes de toutes les parties prenantes (clients potentiels, destinations et acteurs touristiques, entreprises de marques, hautes écoles, journalistes), ce qui suppose une coopération active avec tous les acteurs du territoire.

Les objectifs scientifiques de ce projet consistent à démontrer la mise en place d'un processus de co-création, grâce à une méthode de pilotage de l'innovation. Cette dernière est notamment issue du modèle du Pentathlon de l'innovation présenté par Goffin et Mitchell (2005). Notre postulat est qu'un type d'organisation peut rendre plus performant un nouveau paradigme de communication en diminuant de manière significative les résistances au changement présentes au sein des organisations touristiques suisses.

1.2. QUESTION DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES

La méthode que nous allons proposer pour amorcer du « changement » prend sa source avec le constat, né de l'expérience de notre partenaire entreprise, des faibles niveaux de performances organisationnelles en matière d'innovation dans les formes de communication de l'industrie et du tourisme.

L'ambition de cette recherche est double puisque, en plus de trouver une manière de communiquer culturellement différente, il nous semble devoir faire face à un frein majeur, à savoir la résistance au changement des responsables politiques et touristiques des destinations et des régions touristiques. L'enjeu en devient donc également psychologique et humain.

Ouvrir une porte vers une nouvelle ère dans le marketing de destination au niveau global est un défi car, de notre point de vue, beaucoup de modèles traditionnels ont maintenant été usités jusqu'à leurs limites. L'enjeu est de s'ouvrir de nouvelles parts de marché tout en effectuant une communication cohérente pour les récepteurs des messages, à savoir de nouveaux clients de culture éloignée de la nôtre.

Cette perspective de positionnement s'appuie sur une autre façon de représenter la Suisse à travers les différents supports médiatiques. La branche touristique suisse possède une iconographie extrêmement riche et que nous ne comptons pas remettre en question. Cependant, il est à signaler qu'elle correspond à une vision autocentrée : la Suisse vue par ses propres citoyens. Il faut ouvrir un champ encore inexploré, à savoir comment est perçue la Suisse de l'extérieur et que voudrait venir y chercher le touriste lambda avec ses références culturelles.

² La notion de tension est à considérer comme un écart entre « ce qui est » et « ce qui pourrait être » ; chaque tension étant une source d'évolution de l'entreprise.

Nous expliquons cette *tension*² de deux façons. D'une part, peu de gestionnaires sont véritablement sensibilisés à la gestion stratégique du changement et, d'autre part, les leaders d'entreprises se contentent, lorsqu'ils le font, de gérer strictement le changement, occultant au passage une logique stratégique pourtant nécessaire à la réussite de la conduite du changement (Bareil, 2008).

Partant de ces constats, nous formulons notre question de recherche de la manière suivante :

Quel modèle d'organisation innovant du processus de communication permet de développer un marketing international plus performant ?

Nos hypothèses :

- les modes d'association et de gouvernance qui favorisent des pratiques de co-crédation augmentent la capacité des acteurs à produire de la valeur et à l'utiliser dans un processus de communication interculturelle (Steven, 2009 et Hill, Brandeau, Truelove & Lineback, 2015) ;
- les organisations émettrices qui impliquent les parties prenantes modifient leurs patterns de référence (« Swissness ») et génèrent un processus de co-crédation favorable au développement de communications innovantes ;
- les organisations connectées aux changements de réalités (sociales, culturelles, économiques) explorent l'avenir par l'action (prototyper) sans être limitées par les connaissances du passé (Scharmer, 2012) ;
- les organisations qui s'adaptent aux ruptures techniques et environnementales (Dubouloz, 2013) favorisent la mise en consonance avec le récepteur générant une communication persuasive et implicite (Jouve, 2000).

1.3. MÉTHODOLOGIE

1.3.1. Pentathlon de l'innovation

Nous avons porté notre intérêt sur le modèle du Pentathlon de l'innovation développé par Goffin et Mitchell (2005). Cette méthodologie développe une approche « organique » privilégiant l'interaction des personnes avec l'environnement en relation avec le processus régulièrement décrit pour générer un processus d'innovation. Le cadre du Pentathlon de l'innovation montre cinq principaux éléments impliqués dans la gestion de l'innovation et il s'agit de faire le bilan du processus des organisations engagées dans le changement: la stratégie d'innovation, la créativité et le management des idées, la gestion du portefeuille des projets, la mise en œuvre des projets avant le lancement des produits/services sur le marché et, enfin, le management des ressources humaines.



Figure 1 : The Innovation Pentathlon Framework

Un des objectifs de cette recherche étant de proposer un modèle d'organisation favorisant le déploiement d'un nouveau processus de communication interculturelle, il nous paraissait fondamental de pouvoir nous appuyer sur un modèle permettant non seulement l'analyse d'un design d'innovation (phases en jaune sur le schéma), mais également sur les formes managériales et les représentations stratégiques (phases en bleu) dont notre pratique nous a révélé qu'elles faisaient souvent défaut. *An essential point to note is that if an organization is to be fully effective, every part of that organization needs to actively contribute to innovation* (Goffin et Mitchell, 2005, p. 18).

De plus, nous voulons vérifier que notre postulat de la co-crédation est le processus requis pour pouvoir développer une forme de communication innovante. En impliquant toutes les parties prenantes – client y compris –, l'organisation crée des situations sources d'apprentissage et de développement d'intelligence collective. *The task of general management is to simulate the cross-functional teamwork that is needed for effective innovation* (Goffin et Mitchell, 2005, p. 19).

Si les auteurs ont développé toute une méthodologie d'accompagnement de ces processus relatés dans leur ouvrage avec l'aide d'études de cas concrets, nous avons dû rechercher dans leur analyse et sur internet les indicateurs requis par Goffin et Mitchell (2005) et construire notre propre outil nous permettant une première phase expérimentale d'un audit de l'innovation. Cette phase a été réalisée durant le workshop de co-crédation.

1.3.2. Étude quantitative du mur d'images

Choix de la méthodologie

Notre approche de la communication interculturelle en lien avec le processus de co-crédation qui préconise l'échange des représentations avec tous les acteurs nécessitait une méthodologie. Nous souhaitions effectuer une analyse des communications destinées à deux pays cible (la Chine et le Moyen-Orient) en identifiant le type de thématiques choisies et quelle vision de la Suisse (« Swissness ») nous communiquons à nos interlocuteurs. Le but étant d'identifier les impacts marketing et les conséquences éventuelles pour améliorer la communication en considérant les différences culturelles, le recours à des images nous a semblé pertinent pour recueillir des informations par l'insertion d'objets visibles et fixes.

Pour cette phase initiale de notre recherche, notre choix s'est porté sur une méthode peu coûteuse et mixte, favorisant la combinaison d'approches et permettant une technique de collecte et d'analyse qualitative et quantitative. « En effet, sous l'impulsion de la généralisation des enquêtes Web, de l'usage grandissant des images et vidéos en ligne et notamment de l'apparition de la notion des « murs » ou « profils » sur le Web 2.0 et les réseaux sociaux (Facebook, Google+, Twitter...), cette méthode hybride offre une multitude d'opportunités et avantages pour la collecte des données » (Boughzala et Moscarola, 2013, p. 3). La littérature montre que l'examen du mur d'images conduit le répondant à s'immerger dans ses représentations en se situant par rapport à l'ensemble des images qui lui sont présentées. De plus, il s'agit d'une expérience favorisant un « processus hybride », alternant un temps d'exploration individuel (enquête SPHINX) et du temps d'exploration collective (workshop). Enfin, nous savons qu'il est de plus en plus difficile de stimuler des répondants à participer à une enquête. Cette méthode permet de réaliser une enquête en ligne, facilement mise en place, notamment lorsque nous devons interroger d'autres cultures, comme en Chine et au Moyen-Orient.

La grille des émotions

La théorie des représentations sociales de Serge Moscovici (1984), qu'il nomme « les théories du savoir commun », nous est apparue pertinente pour comprendre comment différentes cultures voient le monde et identifier la manière avec laquelle les répondants assimilent – ou pas – une information que nous leur communiquons en provenance de notre environnement. En effet, tout objet ou comportement, et donc une image, est une réalité plus une représentation. En l'objectivant, on l'unit à une représentation, ou vice-versa. L'identification des codes de

perception nous sera utile pour faciliter la diffusion de représentations sociales qui servent de relais ou de connexions pour une population cible.

Selon Moscarola (2011), le mur d'images rend possible une expérience en plongeant le répondant dans l'interrogation de l'enquête : « l'expérience montre que ces images facilitent l'expression et l'enrichissement des multiples interprétations qu'elles peuvent susciter ». Lazarus (2001, p. 7) a particulièrement étudié la question de la perception dans une action et il reprend le terme d'« appraisal » (qu'on peut traduire par estimation, appréciation, évaluation des objets, événements) en le préférant à celui de « perception ». L'individu apprécie constamment, de manière largement inconsciente, les circonstances internes et externes auxquelles il est sensible, en référence à ses valeurs personnelles.

L'idée générale de Richard Lazarus est, d'une part, que l'émotion est la conséquence d'influence mutuelle entre un sujet et son environnement. Mais le plus intéressant dans notre démarche de co-création est que ce sont des interactions qui sont susceptibles d'affecter le bien-être de la personne et qu'elles sont porteuses d'un message émotionnel. Deux types d'émotions se profilent : les émotions positives issues de l'interaction du sujet avec son environnement qui favorise la réalisation des intérêts individuels ou interpersonnels ; les **émotions négatives** issues d'événements qui retardent ou empêchent l'atteinte des objectifs.

L'évaluation se déroule à partir des valeurs personnelles et ce sont elles qui définissent le bien-être ou le mal-être, et donc elles déterminent le contenu qualitatif d'une expérience émotionnelle ainsi que son intensité. Pour notre enquête, c'est une appréciation intuitive portant sur les aspects perçus ici et maintenant, en situation. Les informations nous permettront de tirer des conclusions de ce qui est indésirable ou favorable pour le répondant. Nous nous inspirons donc des théoriciens des émotions qui confirment qu'on ne peut dissocier les composantes motivationnelles, affectives et émotionnelles dans l'étude des processus adaptatifs. Selon Frijda (1993), les émotions sont des états motivationnels sous-tendant certains modes d'interaction avec l'environnement.

L'outil SPHINX

La réalisation d'un tel sondage a été décidée suite à la conclusion de notre état de l'art faisant apparaître les différences de perception d'un message selon la culture du récepteur. Il était important pour nous, en prévision d'une valorisation future et d'un projet plus important et orienté « produit », de tester, même de manière simple dans un premier temps, le niveau de différence obtenu. Notre objectif étant de déterminer à quel point, ainsi que dans quels domaines, les différences culturelles sont visibles.

Toutefois, qui parle d'interculturalité et de perception de messages souligne les différences linguistiques et les divers codes utilisés par chaque culture. Aussi, notre objectif était de garder une objectivité maximale par rapport à cela et trouver une méthodologie mettant tous les répondants sur une même base.

Afin d'obtenir une représentativité acceptable, nous avons voulu diffuser le questionnaire de la manière la plus large possible, avec toutefois un ciblage plus précis sur les segments « Suisse », « Chine » et « Moyen-Orient ». Ces cibles ont pour avantage d'avoir des codes et des traditions très fortes tout en étant très différentes les unes des autres. Pour ce qui est du marché indigène, malgré les différences de cultures pouvant être observées à l'intérieur même des différentes zones linguistiques de la Suisse, il nous paraissait indispensable de pouvoir confronter la vision des Helvètes avec celle de ces deux autres cultures éloignées. De plus, pour nombre d'entreprises et destinations touristiques de notre pays, ces deux zones émettrices font partie des clients potentiels visés.

En raison des biais que pouvait poser une étude basée sur des messages de textes, des différents codes linguistiques, des soucis de traduction, etc., le groupe de chercheurs a décidé de se focaliser sur une enquête basée sur des images, sur le format de divers murs d'images sélectionnés sur des thèmes fortement liés à l'économie suisse. Chaque répondant devait

choisir pour chaque mur l'image qu'il préférerait (*best*) et celle qu'il aimait le moins (*least*). Pour chacune de ces deux catégories, des sentiments étaient associés et il était demandé de définir pour chacune des photographies choisies le sentiment le plus proche de ce que l'image faisait ressentir au répondant. De plus, lors de chaque choix *best* ou *least*, le répondant devait encore définir la zone de la photographie ayant incité son choix.

Avec cette vision stratégique, la Haute école d'art et de design de Genève a été à même de consolider sa recherche préliminaire sur le domaine du « Swissness » et de proposer un nombre d'images considérable sur les principaux thèmes économiques de notre pays, définis à l'avance par cette même institution.

En termes de programme informatique permettant la réalisation d'un sondage professionnel, c'est le logiciel SPHINX qui a été retenu. Celui-ci réunit en effet les avantages de proposer la solution d'enquêter sur un mur d'images, de donner une belle palette d'outils d'analyse et d'offrir la flexibilité nécessaire à une étude d'envergure. Afin d'assurer cette équité tant recherchée entre les cultures participantes, il a été choisi de créer les questions uniquement en langue anglaise. Langue internationale par définition, celle-ci a également l'avantage d'être une langue étrangère pour toutes les cibles visées en priorité. Les risques étaient donc diffusés de manière égale entre les répondants, sans avantager ou désavantager personne.

Pour la diffusion, chaque chercheur a utilisé ses réseaux internationaux en priorité afin d'augmenter les chances de succès via un message plus personnalisé. Dans le but d'accentuer encore les chances d'obtenir des répondants, une campagne payante sur Facebook, réseau social mondialement répandu, a été planifiée sur les marchés de la Chine et du Moyen-Orient.

Limites de l'étude

Notre enquête consistait à demander aux prospects de nous donner, pour chacun des différents murs d'images liés à des thèmes précis de l'économie suisse, l'image qu'ils préféreraient (*best*) et celle qu'ils aimaient le moins (*least*). Or, trente-quatre observations ont mentionné à certains murs d'images deux fois *best* ou deux fois *least*, ce qui montre qu'une partie du panel n'a pas compris la question ou s'est trompée dans la manipulation.

De plus, au vu des réseaux universitaires utilisés, il faut bien remarquer qu'une grande majorité des sondés étaient des personnes âgées de vingt à trente ans encore aux études.

La stratégie mise en place a bien fonctionné pour le marché indigène ainsi qu'en Chine et en Europe de l'Ouest. Sans surprise, c'est en Suisse que nous avons obtenu le plus de répondants. La représentativité reste toutefois assurée puisque le nombre dans les deux autres marchés sélectionnés se trouve dans des fourchettes comparables.

Malheureusement, malgré une campagne promotionnelle payante sur un réseau social fortement répandu, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir la moindre réponse du marché du Moyen-Orient. Les raisons de cet état de fait peuvent bien évidemment être diverses et pourraient se trouver dans les arguments ci-dessous :

- un *incentive* aurait dû être prévu pour motiver des répondants potentiels ;
- la culture des habitants des pays du Golfe fait qu'ils ne se lancent pas s'ils ne se sentent pas fortement impliqués ou en sécurité ;
- notre réseau dans cette partie du monde n'était pas suffisant et ce ne sont pas les bonnes personnes qui pouvaient être contactées par ce biais ;
- force est cependant de constater que le lien vers le questionnaire a bien été envoyé à différents contacts et que la campagne Facebook a été vue. Selon l'outil d'analyse du réseau social, ce sont 25'970 personnes qui ont été atteintes et qui ont généré 2'557 engagements avec les publics de page (annexe MB1).

Définition des catégories

En amont de la sélection des images, nous avons défini une liste de catégories nous permettant d'illustrer les spécificités de la Suisse, en croisant deux modèles reconnus :

- les domaines applicatifs fixés par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), une autorité administrative indépendante française, chargée de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche publique ;
- les quatre fonctions humaines définies par Le Corbusier, dans la Charte d'Athènes de 1941, pour évaluer l'amélioration des conditions d'existence dans l'urbanisme moderne : circuler, travailler, se divertir et habiter.

Chaque image sélectionnée pour le sondage illustre ainsi une case du tableau ci-dessous.

Domaines applicatifs de l'AERES	Fonctions humaines définies par le Corbusier			
	A. Circuler	B. Travailler	C. Se divertir	D. Habiter
1. Santé humaine et animale		MEDECINE, PHARMA	WELLNESS	
2. Alimentation, agriculture, pêche, agroalimentaire et biotechnologies		AGRICULTURE, MARCHÉ	CHASSE / PÊCHE, RESTAURATION	
3. Environnement (dont changement climatique)	POLLUTION	PROTECTION ENV	ACTIVITÉ NATURE	HABITAT DURABLE
4. Espace			VILLE, CAMPAGNE, MONTAGNE	HABITAT VILLE-NATURE
5. Aménagement, ville et urbanisme			HISTOIRE ET ARCHITECTURE	QUARTIER URBAIN, IMMEUBLE
6. Transport (dont aéronautique) et logistique	TRANSPORTS	PERSONNEL DE TRSP		
7. Cultures et société	VISITE	HOSPITALITÉ	FOLKLORE, ART	HABITAT TRADITIONNEL
8. Nanosciences, nanotechnologies, matériaux et procédés ; Nouvelles technologies pour l'énergie	ENERGIE VERTE/ RENOUVELABLE	RECHERCHE, INDUSTRIE, PRODUCTION		
9. Technologies de l'information et de communication	NAVIGATION	PRESSE/INFO, METIERS DES TECHNOLOGIES DE L'INFO. ET COMM.	EVENEMENTIEL	
10. Production de biens et de services & nouvelles technologies de production		IMPORT EXPORT	ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES	HEBERGEMENT
11. Economie, organisation du travail		INDUSTRIE, ARTISANAT, ECONOMIE		
12. Sécurité	FIABILITE	ASSURANCE, STABILITE	SURETE	
(Énergie nucléaire)				
Autre				

Deux catégories supplémentaires ont été ajoutées afin d'affiner les résultats du sondage :

- affiches publicitaires suisses
- couleurs

Nous souhaitons en effet tester l'hypothèse selon laquelle les répondants réagiraient différemment aux publicités et aux couleurs en fonction de leur pays d'origine, de leur vécu et de leur culture. Ainsi, au total, vingt-neuf catégories ont été définies.

Sélection des sources

Le choix des sources s'est basé sur les caractéristiques des images qu'elles proposent. Ces caractéristiques sont liées au traitement de l'image, à l'objet photographié et à l'auteur. Cinq sources principales ont été sélectionnées, sur internet, auxquelles s'ajoutent les publicités suisses et les couleurs.

- Wikimedia (136 images)
Médiathèque en ligne de médias audiovisuels sous licence libre.
Type d'images : non travaillées, prises par des particuliers, libres de droit
- Suisse Tourisme – MySwitzerland.com (7 images)
Site de l'organisation nationale de marketing et de vente pour la Suisse.
Type d'images : publicitaires, mises en scène et retouchées, dont l'utilisation non commerciale est permise sous réserve de la mention de MySwitzerland.com
- Fotolia.com – Banque d'images mondiales (7 images)
Type d'images : mises en scène, payantes. La sélection s'est limitée à des images représentant des personnes originaires des pays où le sondage a été mené.

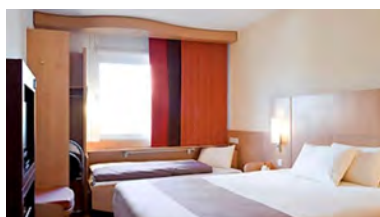
- Espaces thermaux et maisons de cure suisses (4 images)
Association présente dans les secteurs de la réadaptation et des cures, qui propose des offres préventives dans le domaine de la santé.
Type d'images : images de présentation, libres de droit, dont le droit d'auteur reste acquis.
- Guide du routard – Routard.com (1 image)
Premier site éditorial francophone consacré aux voyages.
Type d'images : non travaillées, prises par des particuliers, libres de droit.
- Affiches publicitaires suisses (20 images)
Elles proviennent de la Bibliothèque nationale suisse et de son catalogue d'affiches en ligne.
- Couleurs (20)



1A.



1B.



1C.



2A.



2B.



2C.

Les images ci-dessus ont été collectées sur Wikimedia (1) et sur le site de Suisse Tourisme (2). Elles illustrent les domaines de l'alimentation (A), de la culture (B) et de la production de biens et services (C). Leur mise en relation montre la différence de traitement d'images entre les deux sources.



3A.



3B.

Images sélectionnées sur Fotolia.com. Elles représentent des personnes originaires des pays où le sondage a été mené.

Sélection des images

Un ensemble de vingt images a été sélectionné pour chaque domaine applicatif analysé dans le sondage, soit un total de deux cent soixante images. La sélection s'est basée sur les catégories préalablement définies et sur l'objet représenté par l'image, mais aussi sur la source de l'image et l'origine des personnes photographiées.

Ainsi, les images provenant de Wikimedia, de Suisse Tourisme, des Espaces thermaux et maisons de cure Suisses et du Guide du routard ont été mélangées pour répondre à la question : les répondants sont-ils plus sensibles aux images publicitaires ou aux images non travaillées, prises par des particuliers ?

Les images de Fotolia.com ont été ajoutées pour répondre à la question : les répondants sont-ils plus sensibles aux images représentant des personnes originaires de leur pays ?

Des images de paysages non suisses, pourtant souvent assimilées à l'imagerie suisse, ont été insérées pour répondre à la question : les répondants perçoivent-ils la Suisse à travers une imagerie dite « typique » du pays mais biaisée ? Comment l'imagerie suisse se démarque-t-elle des autres pays ?

1.3.3. Workshop de co-création

La mise en place de ce workshop vise la réalisation d'interactions sociales entre les parties prenantes désireuses d'expérimenter un modèle d'organisation innovant pour générer une communication interculturelle plus performante. Il s'agit ainsi de tester la pertinence d'outils tels que le processus créatif (Scharmer, 2012) et l'audit de l'innovation (Goffin et Mitchell, 2005) dans le cadre d'un prototype d'organisation qui génère l'alternance d'états (immersion, submersion, émergence) chez les participants qui seront engagés dans une expérience atypique. Nous nous sommes référés à des études réalisées dans des parcs d'attractions qui cherchent à favoriser l'immersion du visiteur au cœur d'une expérience extraordinaire (Anteblian, Graillot & Mencarelli, document pdf, 2010, p. 4). « Ainsi, pour accéder aux moments forts (état d'immersion), le consommateur doit combiner des opérations d'appropriation (processus d'immersion) qui font appel à ses compétences et à ses connaissances. (...) L'immersion surviendrait quand les pratiques d'appropriation mises en œuvre permettent au consommateur d'incorporer l'expérience de consommation, c'est-à-dire de mobiliser tous ses sens et de réduire, voire d'annuler, toute distance critique. » Dans la réalité, il a été évalué que cet état d'immersion est en fait une succession de petits moments forts qui génèrent des sentiments de bien-être.

L'état d'émergence constitue une rupture de l'immersion vécue dont le meilleur indicateur est de « reprendre pied dans la réalité » !

Enfin, l'état de submersion a lieu lorsque l'individu est noyé par ses émotions. L'expérience est tellement émotionnelle que l'individu va adopter un comportement permettant de réduire rapidement cette surstimulation.

En parallèle, la première analyse des résultats de l'enquête avec la méthode du mur d'images a mis en évidence que nous n'avons pas pu favoriser « l'expression libre » permettant d'induire la réflexion et amener les répondants à commenter les images sélectionnées. Ce point n'ayant pas pu être réalisé du point de vue technique, nous devons pouvoir remédier à cette situation. Une enquête a été réalisée (questions ouvertes) demandant aux participants de réagir à des affirmations que nous avons formulées sur la base des résultats de l'enquête du mur d'images. Enfin, nous devons pouvoir prototyper l'audit du Pentathlon de l'innovation sur un panel hétérogène de professionnels de diverses industries et de cultures différentes, tous ayant participé à l'enquête. Une deuxième enquête (mixte de questions fermées et ouvertes) a été réalisée, reprenant les cinq dimensions impliquées dans le processus d'innovation.

2. État de l'art

Les liens entre de nouvelles voies de communication de destinations touristiques et de nouvelles formes de collaboration ont peu été abordés sous l'angle de la gestion de l'innovation, plus particulièrement de l'innovation organisationnelle.

Si, dans la tradition schumpetérienne, une innovation est une combinaison inédite d'éléments qui n'ont pas forcément de liens entre eux, l'Institut européen des stratégies créatives et d'innovation définit l'innovation comme l'intégration des connaissances actuelles à des produits et des services créatifs, qui améliorent la condition humaine. *The European Institute of Innovation and Technology (EIT) aims to enhance Europe's ability to innovate, which translates into adapting quickly to the fast pace of development, being one step ahead in providing solutions to rapidly emerging societal problems and developing products that meet the demands and desires of consumers* (European Institute of Innovation and Technology, s.d.).

Face aux mutations de la société et des enjeux économiques, l'industrie du tourisme est aujourd'hui confrontée à la nécessité de modifier son modèle d'affaires. De notre point de vue, cela induit un projet transversal, impliquant tous les acteurs concernés, de manière à ce que chacun soit en mesure d'apporter sa connaissance du fonctionnement des organisations, de partager sa compréhension des phénomènes, de mettre à profit ses compétences et de développer ses capacités d'innovation.

Cette recherche est une opportunité pour tenter de proposer un nouveau mode organisationnel favorisant l'innovation dans la communication internationale. Car nous pensons qu'une organisation est susceptible de générer de nouvelles formes de communications, tant internes qu'externes. Ce postulat se heurte aujourd'hui à une faiblesse sur le plan conceptuel, car il semble difficile de trouver un consensus sur la définition de l'innovation organisationnelle. Dans sa thèse consacrée à l'innovation organisationnelle en tant qu'approche intégrative appliquée et complémentaire au *lean management*, Dubouloz (2013, p. 10) la définit comme « une innovation non technologique de procédés comprenant les pratiques, outils, procédés, techniques et structures organisationnels et managériaux, nouveaux pour l'entreprise qui les adopte et destinés à améliorer l'efficacité et l'efficience des procédés organisationnels internes ».

Le manque d'intérêt académique à cette forme d'innovation « non technologique » est paradoxal si nous nous référons aux résultats des enquêtes communautaires sur l'innovation (*Community Innovation Survey – CIS*). En effet, le manuel d'Oslo³ lui-même définit l'innovation organisationnelle comme « l'adoption de nouvelles méthodes organisationnelles dans les pratiques de l'entreprise, pour l'organisation du lieu de travail, ou des relations extérieures » (OCDE, 2005, p. 48). C'est dans cette perspective que nous allons nous intéresser aux sources de la créativité dans le processus d'innovation que nous considérons, hypothétiquement, dans les associations originales de connaissances et d'expériences, plus qu'uniquement à l'émergence d'idées. Les recherches dans le domaine de l'innovation en IT (*information technology*) ont démontré que certaines évolutions organisationnelles sont à la source de nouveaux développements de produits. Et elles soulignent l'urgence de déplacer le point d'entrée théorique et de partir d'abord des innovations organisationnelles afin de saisir leur rôle moteur dans les développements de produits innovants (Dubouloz, 2013).

Historiquement, en comparaison à celles réalisées dans le champ de l'innovation technologique, les recherches sur l'innovation organisationnelle démarrent dans les années 80, conséquence des nouveaux principes d'organisation de la production et de la distribution. L'un des principaux, *The Toyota Production System – TPS*, a promu l'entreprise Toyota en tête du classement mondial des constructeurs automobiles, générant ainsi toute une littérature autour d'une nouvelle pratique de production, le *lean manufacturing*.

³ Le Manuel d'Oslo constitue une source internationale synthétisant les principes directeurs (déterminés de manière consensuelle par trente pays européens) relatifs au recueil et à l'interprétation des données sur l'innovation. Il a intégré l'innovation organisationnelle dans son édition de 2005. Dans ses précédentes versions, il investiguait le champ de l'innovation dans une perspective purement technologique.

Dans le domaine plus spécifique du tourisme qui doit faire face à des défis économiques, sociaux et environnementaux, nous pensons que le processus d'innovations émane plus d'une forme d'organisation que du développement de nouvelles technologies de communication. La littérature fait souvent référence au concept de « cluster », qualifié comme un regroupement d'entreprises – généralement des PME – d'un même secteur, coopérant en réseau pour transformer les défis économiques en opportunités plutôt qu'en menaces. Il s'agit bien d'une réponse systémique aux défis auxquels cette industrie doit faire face avec tous les acteurs d'un territoire.

Cela n'engendre pas pour autant un changement de paradigme dans la manière d'imaginer de nouvelles stratégies de communication commerciale. Clergeau et Violier (2012, p. 60) montrent que le transfert d'un tel outil scientifique élaboré dans le domaine industriel ne peut être transposé tel quel dans le domaine du tourisme : « La production d'une expérience touristique est tout autre : elle est le fait du touriste qui mobilise ressources et prestations pour vivre son expérience touristique sur le territoire où elles sont co-inventées et coproduites. Pour prendre en considération la spécificité de l'activité touristique, la recherche doit intégrer la dimension cocréative et coproductive du tourisme, et de fait enrichir le concept de 'cluster'. » Le concept de cluster doit donc aujourd'hui être revisité dans le sens où l'on tente de comprendre « l'organisation territoriale » d'une activité de coproduction d'expérience. Et celle-ci ne peut être dissociée d'un acteur fondamental, le client, dans un rôle de « coproducteur de service ».

La question du rôle, et donc des modes relationnels entre les acteurs, est prépondérante. Dans le cas d'une organisation en cluster, nous sommes plus en présence d'arrangements en réseau avec, comme le précise Ménard (1997, p. 742), un « transfert partiel du pouvoir d'allocation des ressources sans transfert simultané des droits de propriété ». Dans la perspective de notre recherche orientée vers la co-création, un terme souvent utilisé mais dont nous pensons qu'il n'existe pas vraiment de langage commun explicite, nous nous intéressons à une forme « hybride » de structures à la fois autonomes tout en étant dépendantes de par leurs transactions nécessaires pour délivrer des services. Ce mode d'organisation génère une forme de gouvernance « où la dépendance commande une continuité des relations et exige des mécanismes de coordination et de contrôle plus puissants que ceux du marché, sans pourtant qu'il y ait constitution d'une entité économiquement et juridiquement unifiée. Le problème se pose alors de savoir quelles sont les propriétés exactes de telles structures » (Ménard, 1997, p. 742).

2.1. L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

Considérée dans un contexte, l'innovation organisationnelle se marque d'abord par l'aptitude incessante à redéfinir les rôles (Ménard, 1994). Cette question du rôle que doivent prendre les leaders et les managers dans le développement de leur organisation pour qu'elle soit innovante est au centre de cette recherche. Pichault et Picq (2013, p. 162) démontrent dans leur analyse des pratiques de management dans les organisations « tendues vers l'innovation » que « la littérature reconnaît la nécessité de dépasser l'analyse de facteurs isolés et invite à développer des modèles qui envisagent des effets de systèmes et de combinatoire entre plusieurs variables, pour créer une véritable culture de l'innovation (Perry, 1995), un climat organisationnel propice (Schuler et Jackson, 2002) et des systèmes de gestion pour les relier (Durand, 2006) ».

A notre grand étonnement, les études consultées ne distinguent pas vraiment un modèle orienté vers des pratiques dédiées à l'innovation. Les travaux portant sur les clusters de la haute technologie, tels que développés dans l'emblématique Silicon Valley, montrent combien les laboratoires d'innovation et les écosystèmes sont propices à la dynamique d'innovation (Ferrary, 2009). Nous retenons l'identification de caractéristiques favorables telles que l'hétérogénéité d'acteurs (modèle de la triple, quadruple, quintuple hélice), une importante porosité entre eux (coopétition) avec une structure sociale en réseau (modèle de Quinn) rendue possible par une proximité sur un même territoire.

Dans leur état de l'art, Pichault et Picq (2013, p. 163) montrent que « la variété et la diversité des compétences, la présence d'un cadre organisationnel souple et favorisant l'autonomie, une culture de l'innovation et l'importance du partage de connaissance au travers de réseaux » sont les ingrédients d'un modèle managérial favorisant le développement de l'innovation. C'est donc dans la perspective d'un mode organisationnel autorisant le pilotage de l'innovation d'une manière « organique » que nous orientons notre état de l'art. L'innovation ne serait alors que la caractéristique d'un processus dont la gestion en est la clé. « On dépasse donc ici la gestion de l'innovation au sens classique du développement des produits nouveaux pour aborder l'organisation de la conception proprement dite » (David, 2002, p. 178).

Le processus même d'innovation ne se gère pas ; ce qui doit être géré, ce sont les tensions qu'elle provoque. Car l'entreprise se trouve dans un équilibre provisoire susceptible d'être modifié, voire interpellé, par la dynamique des acteurs engagés dans le développement d'un projet innovant. Or, Hill *et al.* (2015, p. 89) évoquent l'importance du « génie collectif » dont l'innovation a besoin : « Les organisations s'efforcent souvent de décourager ou de réduire au maximum les différences, mais cela ne fait qu'étouffer le libre échange des idées et les conversations passionnantes dont l'innovation a besoin. Les leaders doivent gérer cette tension afin de créer un environnement suffisamment favorable pour que les individus soient disposés à partager leur génie, mais aussi suffisamment conflictuel pour améliorer les idées et susciter une nouvelle réflexion. »

Le modèle du Pentathlon de l'innovation, tel que développé par Goffin et Mitchell (2005), est de ce point de vue intéressant et pertinent pour notre étude. Une fois encore, les recherches sur les modèles organisationnels innovants font rarement référence à ces auteurs. Pourquoi faire usage d'une telle pudeur conceptuelle ?

Bien que l'on fasse aujourd'hui partout l'éloge du leadership, de la gestion des talents ou de méthodes « agiles » pour amener les organisations à être plus efficaces, nous faisons l'hypothèse qu'il y a une réelle résistance au changement au sein des leaders d'entreprises ou d'organisations, dans le sens d'une crainte de la perte de contrôle. Alors même qu'ils recherchent des alternatives aux modèles dominants !

L'organisation se trouve face à un dilemme, maintenir son modèle d'affaire ou adapter son organisation aux ruptures de l'environnement : *It has been shown that leading companies often change their organizational structure and so executives need to create organizational architectures that are both efficient and adaptive* (Goffin et Mitchell, 2005, p. 22). La culture d'entreprise paraît donc comme fondamentale en tant que support de l'innovation. La base en serait la propension à vouloir expérimenter et donc, *de facto*, la capacité chez les managers de soutenir et encourager tous les professionnels à penser différemment, à oser imaginer et créer des options nouvelles. Il y a donc, comme le relèvent Hill *et al.* (2015, p. 95), « une évolution de la perception » de l'organisation à rechercher, car « le rôle des grands leaders de l'innovation, comme nous l'avons indiqué, ne consiste pas à définir la direction à suivre, mais à créer l'environnement au sein duquel d'autres font en sorte que l'innovation se produise ».

Une innovation implique du changement. Et, par définition, le changement qui émerge n'est *a priori* pas connu d'avance. Mahy et Carle (2012, p. 2), qui traitent de la nécessité d'innover en référence au modèle de la Théorie U de Scharmer (2012), nous proposent une focale alternative intéressante que nous approfondirons, centrée sur « l'émergence » : « il [le changement] découle d'un changement de regard, d'un déplacement de posture intérieure, d'une réflexion profonde qui constitue le cœur d'une transformation ».

La mission première d'une direction générale est de stimuler le *cross-functional teamwork*, selon l'expression de Goffin et Mitchell (2005), qui est nécessaire pour la dynamique d'innovation.

C'est dans cette perspective qu'ils ont développé le modèle du Pentathlon, en analogie avec la discipline sportive du marathon : *Innovation management has been previously compared to a marathon. It certainly needs constant and long-term attention from managers and in this sense*

the analogy to a marathon is valid. However, the implication that innovation management is a matter of high performance in a single discipline is misleading. Managing innovation is more complex and requires good performance in a number of areas. A better analogy is a pentathlon, where good performance in five disciplines – the five areas – is essential (Goffin et Mitchell, 2005, p. 28).

Pour apporter du changement dans les formes de communication touristique, nous émettons un postulat qui repose sur nos pratiques professionnelles : le constat des faibles niveaux de performances organisationnelles en matière d'innovation dans les formes de communication de l'industrie du tourisme. Et nous expliquons cette situation de deux façons. D'une part, peu de gestionnaires sont véritablement sensibilisés à la gestion stratégique du changement et, d'autre part, les leaders d'entreprises se contentent, lorsqu'ils le font, de gérer strictement le volet « conduite du changement opérationnel », occultant au passage une logique stratégique à long terme pourtant nécessaire à la réussite du changement. Nous représentons cette situation d'action à court terme sous la dénomination du « saut de Tarzan », plutôt que de respecter les phases humaines connues et nécessaires à respecter pour que le changement ait du sens.

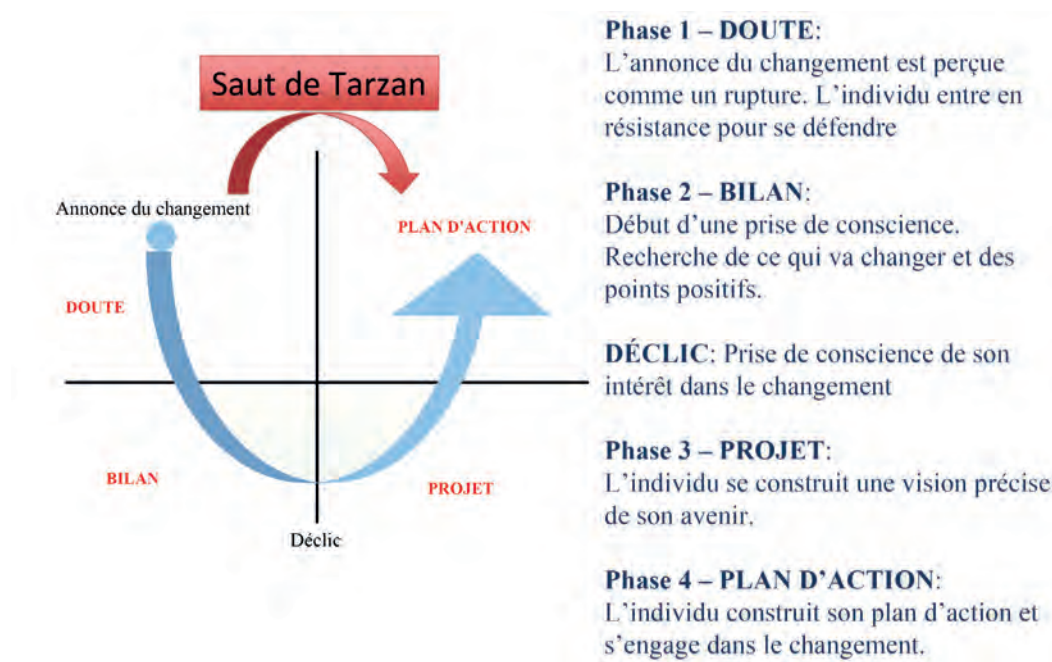


Figure 2: La réaction humaine aux changements

C'est donc dans cette perspective que nous allons nous intéresser aux processus de co-création dont nous pensons qu'ils seraient susceptibles de générer une nouvelle méthode de pilotage de l'innovation.

2.2. UNE APPROCHE PSYCHOSOCIOLOGIQUE BASÉE SUR LES REPRÉSENTATIONS

Dans son importante analyse de la littérature portant sur l'innovation organisationnelle, Dubouloz (2013, p. 250) affirme que les recherches menées sur les « barrières » à l'innovation reposent majoritairement sur la perception des top-managers. Ce point de vue doit, selon nous, être confronté aux deux approches distinctes de l'innovation organisationnelle. La première la considère comme un dispositif organisationnel soutenant les activités d'innovation essentiellement technologiques. La deuxième est définie comme la transformation de pratiques managériales.

D'un point de vue systémique, lorsque le contexte ou le marché changent, tel que nous le vivons aujourd'hui dans l'industrie du tourisme, cela influence inmanquablement les décisions stratégiques et la gestion de l'innovation au sein des organisations. Le modèle du Pentathlon est alors utile pour identifier les éléments de l'organisation susceptibles d'être les leviers ou les résistances au développement de l'innovation. Pour Goffin et Mitchell (2005, pp. 28-29), l'innovation ne peut s'apparenter au marathon, épreuve dure et longue, mais avec une unique discipline ! Pour les auteurs, gérer l'innovation et être pertinent à long terme, c'est chercher à être excellent dans les cinq disciplines : *There are two key points to note about the Pentathlon Framework. First, each of the five elements is, in itself, a complex area and so it is not surprising that innovation management – which is made up of these interrelated factors – is hugely challenging. Second, top performance in one area alone will not lead to long-term competitiveness. Similarly, many companies confuse innovation with creativity and so focus on generating more ideas, without considering how the best ideas can be selected, resources allocated and implementation quickly achieved. Overall, the framework allows us to split a large topic into more understandable and manageable parts.*

Cette approche psychosociologique nous invite à considérer la question de la « complexité » en tant que vision et approche requises dans le développement organisationnel pour générer de l'innovation. En effet, pour aborder la notion de « désordre », voire de « chaos », que génère la mise en place d'un processus innovant, il importe de tenir compte de trois composantes inhérentes à toute organisation : la personne, le groupe et l'organisation du travail. De plus, avec l'avancée technologique à venir et le développement de la circulation de l'information et des connaissances, Tessker & Tellier (1992) affirment que c'est la gestion efficace des intelligences qui distinguera les organisations performantes des autres. Il est intéressant de relever comment les auteurs qualifient cette transformation des entreprises ; à savoir qu'elle exigera un type d'intervention « adaptatif ». Ce positionnement a été confirmé par les études de Kegan et Lahey (2009, pp. 56-57) dans le développement de leur concept « d'immunité au changement » : *You may now gradually come to see the immunity to change as a multidimensional phenomenon, as illustrated in figure. First at the most practical level, an immunity map gives us a picture of how we are actively preventing the very change we wish to make. But it also shows us how a given place in the continuum of mental development is at once a way of knowing the world and of managing a fundamental anxiety. Thus it reveals a second dimension in the way persistent anxiety is managed, and a third, the epistemological balance that must be preserved if we are to maintain our wax of knowing the world and ourselves.*

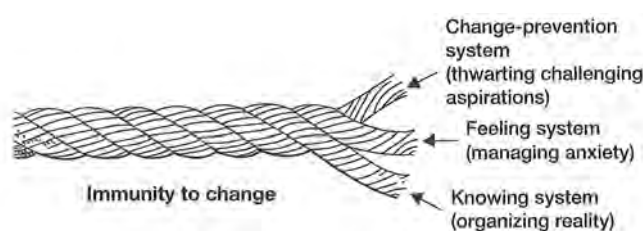


Figure 3 : The three dimensions of the immunity to change

Du point de vue de la gestion de l'innovation, Kegan et Lahey démontrent que la plupart des dirigeants font face aux défis en appliquant des solutions « techniques », source de dysfonctionnements. Alors que les défis « adaptatifs » requièrent un changement dans les suppositions internes ou les représentations mentales.

La gestion des ressources humaines est l'une des disciplines du Pentathlon et doit être considérée comme une composante organisationnelle importante. Nous pensons que cette activité doit elle aussi opérer des changements adaptatifs, soit quitter un mode transactionnel (que nous appellerons « gestion du personnel ») pour se positionner dans un axe transformationnel, à

savoir influencer tant le comportement des personnes, la dynamique de groupe et le changement organisationnel pour le développement de l'entreprise. Cette vision psychosociologique de gouvernance est développée par Bountin, Harvey et Woodrough (s.d., p. 3) mettant en évidence la notion de « rôle » dans le processus de changement : « Aussi, l'apparition d'une nouvelle façon d'appréhender l'univers organisationnel viendra bouleverser les rapports entre les individus (normes, rôles, etc.) en entreprise. Cela fait ressortir clairement que de telles modifications ne se feront pas sans heurts et nécessiteront la participation d'un expert qui sera en mesure de prévoir, de planifier et d'implanter intelligemment le changement organisationnel. »

Cependant, Durand (2012, p. 163) relève le fait que les organisations contemporaines et occidentales peinent justement à gérer la complexité des enjeux auxquels elles doivent faire face : « Leur modèle d'action est souvent basé sur une logique de gestion qui se concrétise par l'omniprésence du contrôle. » Pour y remédier, l'auteur propose de transformer les organisations pour favoriser « l'émergence de l'intelligence collective ». Cela requiert alors le développement de compétences spécifiques comme la gestion de l'incertitude et l'intérêt à explorer l'inconnu. D'un point de vue managérial, il s'agit bien d'une remise en question des modes de gouvernance actuels axés sur les procédures et le contrôle pour tenter d'exercer un « leadership collaboratif » pour apprendre autrement et trouver de manière collective des réponses inexistantes aux défis actuels. C'est ce que Scharmer (2012) appelle la « co-crédation », une pensde qui appartient au groupe, à une communauté, émergeant de l'expérience personnelle et collective. Nous développerons cette perspective de transformation organisationnelle en nous intéressant aux recherches de Sarasvathy (2001) sur « l'effectuation » démontrant comment l'entrepreneuriat est *non prédictible* avec les objectifs qui émergent en même temps que le déploiement du projet.

Les travaux de Hill *et al.* (2015, p. 95) sur le rôle des leaders dans l'innovation suggèrent qu'ils doivent modifier leur manière de penser et d'agir sur l'environnement : « Cette évolution de la perception est cruciale pour favoriser la prochaine génération de leaders de l'innovation, elle doit imprégner l'organisation et ses pratiques de gestion des talents, car ceux qui pourraient devenir les chefs de file de l'innovation, avons-nous constaté, sont souvent invisibles aux yeux des systèmes actuels. Nous devrions les laisser jouer les rôles qui mettent leurs compétences en avant et leur fournir les expériences et les outils dont ils ont besoin pour libérer, mais aussi exploiter les parcelles individuelles de génie autour d'eux. » Cette compétence de pouvoir exploiter le fortuit devrait pouvoir être exercée dans des contextes qui autorisent de « désapprendre » pour ré-imaginer de nouveaux modes de raisonnement. Du point de vue cognitif, cette double dynamique « désapprendre – apprendre » est pertinente lorsque, selon Scharmer (2012), Kegan et Lahey (2009) et Weick (2001), ce qui fonctionnait bien ne fonctionne plus en fonction du changement et de l'évolution des demandes du contexte.

Les situations de changement mettent les individus et les organisations face à leurs cadres conceptuels, courant le risque d'en rester prisonniers par l'anxiété que génère l'incertitude s'ils s'engageaient dans ce désapprentissage. Nous voyons, une fois de plus, la pertinence du modèle du Pentathlon ! Le développement d'une autre stratégie de l'innovation va impacter, d'un point de vue systémique, toutes les autres disciplines. L'intérêt de notre étude sera de vérifier comment un positionnement managérial va générer des initiatives, des interactions créatives et un sentiment d'appartenance collective. Bartle (2010) propose un modèle d'organisation qu'il nous semble pertinent d'interroger : « Le concept de communauté n'est pas un simple 'concept' (*model*), c'est un 'concept sociologique'. C'est un jeu d'interactions, de comportements humains qui ont un sens, et des attentes parmi ses membres. Il ne s'agit pas simplement d'action, mais d'actions fondées sur des attentes, des valeurs et croyances et un sens partagés par des individus. »

On peut aisément imaginer l'importance de cette vision dans le domaine du tourisme, plus précisément autour de la notion de « communauté de marque ». Cette dernière est définie par Stevens (2007, p. 234) comme une opportunité de co-crédation de valeur et de communautés d'utilisateurs : « En généralisant les travaux consacrés aux différentes communautés (Cova et Pace, 2006, Muniz et O'Guinn, 2001, 2005, Holt, 2004), celle-ci se définit avant tout comme

un groupe d'individus partageant un intérêt commun pour une marque, pour un logiciel ou plus généralement pour un projet. Ainsi, la communauté existe dès lors que les participants partagent le sentiment d'appartenir à un groupe rassemblé autour du projet commun. L'adoption du sentiment d'appartenance comme critère fondateur permet à la communauté de s'affranchir des contraintes spatiales. »

2.3. LE PROCESSUS DE CO-CRÉATION

Ce processus n'est pas le simple fait d'une réalisation créative entre plusieurs personnes comme on l'entend régulièrement dans le cadre de réflexions organisationnelles et managériales, voire académiques ! Pour Scharmer (2012), co-créditer consiste à concrétiser par itération en développant des prototypes. Le processus exige l'intégration en continu des retours des partenaires clés pour « dialoguer », et ce principalement avec les clients. Il s'agit ainsi d'explorer comme le dit Scharmer « le futur par l'action » ; ce qui fait appel à un changement qualitatif de la pensée. Scharmer s'appuie sur les thèses de Bateson de l'école de Palo Alto et de Peter Senge qui démontrent que pour conduire un changement de la pensée, ce que l'on nomme de « changement de type 2 », cela implique nécessairement un processus d'apprentissage qui affecte et modifie le système lui-même. Carle, dans ses recherches sur la créativité, met en perspective les modèles « non linéaires » dans les processus humains, s'intéressant plus particulièrement au modèle en courbe en U (Kübler-Ross, 1975 ; Wood et Taylor, 1994 ; Scharmer, 2009 ; Lewin, 1951 ; Freire, 1971 ; Anzieu, 1992). Le principal enjeu consiste à transformer l'espace interne à partir duquel fonctionne l'organisation. « La mise en œuvre d'un changement 2 implique nécessairement un processus d'apprentissage, lequel portera sur un changement de prémisses, d'attitudes mentales qui produiront en retour un changement dans le système » (Carle, 2012, p. 20). Du point de vue cognitif, nous sommes en présence d'une reconstruction de la réalité.

Cette dimension cognitive est à considérer dans l'accompagnement de la conduite du changement en entreprise, car selon Carle (2012, p. 21) elle vise à atteindre l'apprentissage de niveau 3 : « En effet, seul l'apprentissage 3 permet à un système d'accéder au niveau 2 de changement, alors que l'apprentissage 2 au contraire maintient le système dans un même état en renforçant son homéostasie. »

En quoi le processus de co-crédation pourrait-il générer un changement managérial ? Nous retenons que non seulement il faut convoquer toutes les parties d'un système pour opérer une dynamique de changement, ce qui en soit relève déjà d'une rupture structurelle. Mais surtout, il s'agit de tout mettre en œuvre pour favoriser une dynamique où le désapprentissage précède une phase de nouveaux apprentissages. Carle (2012, p. 39) propose des expérimentations qui génèrent de nouvelles façons d'être en relation les uns avec les autres, instaurant de nouvelles formes de dialogue. C'est ce qu'il nomme le *letting go* et le *letting come*, tel que représenté par la figure du processus U de Scharmer : « l'émergence de nouvelles images de nouvelles expressions ; surprendre est toujours une bonne façon de faire, suspendre le jugement. La panoplie est sans fin, des arts classiques aux nouvelles technologies... » En provoquant des situations ou des environnements atypiques, cela facilite ce processus de désapprentissage – pour ne pas reproduire les schémas du passé – par le fait que les participants doivent adopter un nouveau rôle, générant ainsi de nouvelles formes d'organisation.

Si la littérature semble unanime concernant le concept de co-crédation qui repose sur l'engagement de toutes les parties prenantes, la transposition de ce concept dans la gestion d'une organisation tendue vers l'innovation requiert pourtant l'usage de plusieurs dimensions : le collectif, l'exploration et le conflit sociocognitif⁴.

⁴ Dans le cadre de la construction de l'intelligence dans les interactions, le conflit sociocognitif déclenche des déséquilibres de la pensée, rendant ainsi nécessaire le processus d'élaboration. Il est la source d'un déséquilibre à la fois social et cognitif. On dit alors que le conflit sociocognitif se résorbe par le passage à un modèle cognitif plus complexe de la situation.

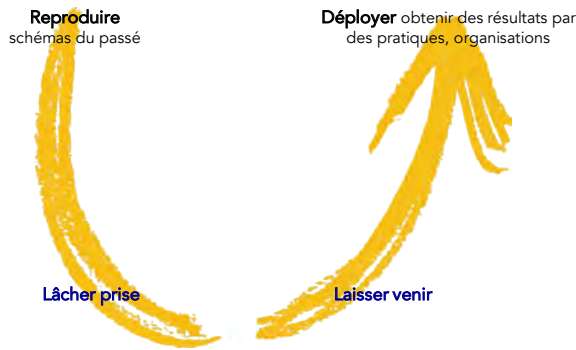


Figure 4 : Processus U

2.3.1. La dimension collective

Les recherches de Stevens (2009) sur le renouvellement des modèles de chaîne de valeur et d'innovation montrent que les modes d'association et de gouvernance sont les facteurs clés de succès des entreprises innovantes faisant cet intéressant constat : « la co-création établit un rapport de dépendance mutuelle entre les acteurs de l'innovation et la firme innovante. D'un côté, les organisations ne sont pas en état de contrôler en totalité l'activité des développeurs qui travaillent en dehors de tout rapport de sujétion. De l'autre, les développeurs et utilisateurs ont le pouvoir d'infléchir les choix et options prises tout au long des développements. Il y a donc rapport de mutuelle dépendance entre organisations et co-créateurs » (p. 240). Ainsi, le développement de pratiques de co-création génère une « rupture fonctionnelle » dans le sens où les acteurs, de par leur appartenance au projet et donc à l'organisation, contribuent tout autant à son développement qu'à capter une partie de son bénéfice. « La position dans le processus de création, le caractère substituable ou non des compétences apportées, le rôle même dans la gouvernance et l'animation du réseau vont déterminer la capacité des acteurs de capter une partie de la valeur produite ou d'utiliser tout ou partie de celle-ci dans un processus propre » (Stevens, p. 241).

Cette logique communautaire énoncée par Stevens (2009) est corroborée par des chercheurs-praticiens (Hill, Brandeau, Truvelove et Lineback, 2015, p. 90) qui remettent en cause la fonction d'innovation de la firme : « Pour développer cette volonté [d'innover], les leaders doivent créer des communautés qui partagent une motivation, des valeurs et des règles d'engagement. » La tâche première de ce mode d'organisation n'est plus tant de produire que de créer les conditions les meilleures pour que chaque acteur, interne ou externe à l'organisation, puisse participer et contribuer au développement de celle-ci. Pour favoriser la capacité d'innover, il est nécessaire de développer trois capacités organisationnelles, soit le « frottement créatif », « l'agilité créative » et la « résolution » créative (Hill *et al.*, 2015) :

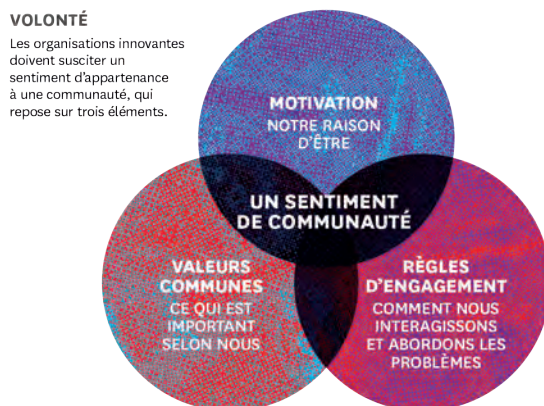


Figure 5 : Le rôle d'un leader de l'innovation pour créer le sentiment d'appartenance à une communauté

Cette reprédentation met en perspective ce que Stevens (2009, p. 236) nomme la « co-crédation de l'offre » : « L'agencement communautaire congu comme moyen de co-crédation d'une offre conduit à reconsidérer radicalement le processus par lequel une offre peut être ddfinie ainsi que les conditions qui peuvent conduire au succds du dveloppement. » L'auteur ddmontre que la mise en action d'une telle organisation a un impact sur le management de l'innovation.

Il en ressort quatre principales transformations :

- la **logique d'appartenance** versus la logique de protection avec les brevets ;
- l'**intention partagde** (raison d'être) avec dmurgence des interactions et **participation aux bnfefices** versus la productivitd et l'achdvement d'objectifs ddfinis dans un temps donnrd ;
- la mise en œuvre de **compdtences emanant d'un cosystme** versus une logique fonctionnelle ddpndante de positions ou de structures ;
- une logique de **gestion des risques** et une **valorisation des connaissances** ddploppdes versus une logique de rentabilitd.

Les pratiques de co-crédation deviennent une opportunitd pour rdiinterroger l'organisation dans sa manidre de fournir une prestation à ses clients. « On le voit, l'adoption de logiques de co-crédation de nouvelles offres basde sur les communautds appelle à un renouvellement de la vision de l'innovation. Elle induit une profonde transformation des objectifs et des mthodes habituellement adoptds pour la gestion de l'innovation et au-delà amène à reconsidrer les outils intellectuels ddploppds pour comprendre l'entreprise elle-mme. Le modde de chaine de valeur, ddploppd au milieu des annes 1980, est l'un de ceux-ci » (Stevens, 2009, p. 236).

Dans cette perspective, l'innovation en co-crédation crde une rupture des moddes congs dans une perspective de chaine de valeur pour asseoir une position concurrentielle. D'aprds une recherche-action testant un modde organisationnel favorisant l'innovation distribude (Guichard et Tran, non datde, p. 6), « admettre un tel postulat revient à s'inscrire dans le courant de recherche qui s'intresse à toutes les formes d'innovations ddcentralisdes et distribudes. On peut citer les travaux de Chesbrough sur 'l'open innovation' (Chesbrough, 2003), pour qui l'information et les connaissances sont aujourd'hui de plus en plus dispersdes et mobiles. La consquense directe est que les entreprises qui gagneront les marchds de demain sont celles qui se seront donnrd les moyens d'accder et d'exploiter les connaissances hors de leurs murs, tout en 'ouvrant' leurs connaissances internes aux autres. Selon lui, les entreprises adoptant un modde d'innovation 'en vase clos' (intgration verticale et contrle exclusif) sont voudes à l'chec. »

Nous amorons l'idde que le rle des leaders d'organisations innovantes ne consiste pas seulement à ddfinir puis contrler la direction à suivre, mais bien à crder et alimenter un cosystme favorable à l'cdlosion d'interactions cratives. C'est une volution cruciale de la perception de la responsabilitd managrdiale au service d'une communautd crative que nous allons explorer puis ddplopper dans les chapitres suivants.

2.3.2. La dimension d'exploration

Dans un milieu fortement concurrentiel, il y a gnralement une tension stratgique entre l'« exploitation » des activitds existantes et l'« exploration » de nouveaux domaines d'activitds (March, 1991). Il s'agit d'une recherche d'quilibre entre la prsdervation des meilleures compdtences de l'entreprise et sa capacitd de changement pour faire face aux volutions rapides de l'environnement. « Habituellement apprhdende au niveau stratgique de l'entreprise, la tension exploitation/exploration se retrouve ggalement au niveau du management des processus d'innovation. C'est ainsi que l'on peut distinguer : l'innovation d'exploitation, qui consiste à concevoir de nouveaux produits ou services en s'appuyant essentiellement sur les compdtences existantes de l'entreprise, et l'innovation d'exploration, qui se ddploie davantage dans une logique de rupture et de crdation de nouvelles connaissances et compdtences stratgiques » (Chanal et Mothe, 2005, p. 173).

Il est relevé dans cette étude que les procédures classiques de management orientées processus sont préjudiciables à l'innovation d'exploration. Cela requiert une transformation organisationnelle, séparant les deux types d'activités, ce que Benner et Tushman (2004) nomment « organisations ambidextres ».

Le domaine du tourisme vit très fortement cette tension et il incombe d'introduire cette double logique dans la dimension managériale du Pentathlon de l'innovation. Chanal et Mothe (2005, p. 174) précisent les modalités de mise en œuvre de compétences nouvelles : « Dans cette lignée, nous proposons de définir l'« innovation d'exploration » comme une forme d'innovation qui s'éloigne de manière significative des compétences existantes de l'entreprise, que celles-ci soient sur l'axe client ou sur l'axe technologique. L'innovation d'exploration contribue ainsi à renouveler certains des processus-clés de l'entreprise comme la gestion de la relation client (axe marketing) ou les procédés de conception ou de fabrication (axe technologique). »

Nous retenons que la réussite en matière d'innovation dans les environnements mouvants requiert la considération de plusieurs dimensions (rapidité, variété). Considérant l'organisation actuelle de l'économie touristique, il apparaît qu'elle a peu pu répondre aux défis structurels et contextuels. Il se peut, comme le suggèrent Chanal et Mothe (2005, p. 176), que le modèle organisationnel choisi ne soit pas pertinent et qu'une option serait d'améliorer la capacité dynamique d'innovation d'un territoire : « Nous proposons ainsi d'appeler capacité dynamique d'innovation (CDI) la capacité de l'entreprise à améliorer sa position concurrentielle par l'innovation tant d'exploitation que d'exploration, en jouant donc à la fois sur la variété des compétences et sur la rapidité et l'efficacité des processus. »

Il convient maintenant d'interroger le développement possible de formes collaboratives entre des organisations du point de vue de la stratégie de gestion de l'innovation. Quelles sont aujourd'hui les « logiques collaboratives » existantes qui mutualisent et mettent en commun des compétences nécessaires au développement d'un nouveau modèle de communication innovante ? Comme l'affirme Scharmer (2012, p. 62) « le problème fondamental est le même : comment aborder les problèmes de manière à ne pas répéter les schémas défailants du passé ? »

Nous avons vu avec Hill *et al.* (2015) et Stevens (2009) que, lorsque la création de valeur devient collaborative, les stratégies partenariales qui en découlent créent une rupture dans la conduite de l'organisation. Le principal défi relevé par Defelix et Picq (2011) dans leur étude sur l'impact de la gestion des compétences dans un contexte d'« entreprises étendues » est de faire évoluer les représentations chez les professionnels comme chez les dirigeants.

Des études démontrent que la dimension d'exploration augmente lorsque les modes d'organisation font se côtoyer divers contributeurs internes et externes de même que le client dans l'« open innovation » (Chesbrough et Appleyard, 2007) et des situations de collaboration compétitive dites de « coopération » (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007). Ces situations ont été déployées et évaluées dans des secteurs comme l'automobile, l'aéronautique, l'informatique ou la vente de produits. Paradoxalement, nous n'avons pas trouvé dans la littérature de telles modalités pour l'industrie du tourisme. La relation entre tourisme et apprentissages organisationnels est plus de comprendre comment des pratiques touristiques peuvent être des espaces d'apprentissages (Brogère, 2012).

Ainsi les conclusions qui ressortent de l'analyse des pratiques de mise en synergie des compétences sur un territoire (Defelix et Picq, 2011, p. 45) sont intéressantes : « L'analyse et l'interprétation de ces pratiques naissantes au sein de cette configuration particulière d'entreprise étendue permettent de prendre la mesure des défis de la construction d'une gestion des compétences adaptée. Il s'agit non seulement de construire une gestion étendue des compétences, en élargissant le périmètre géographique des dispositifs de gestion des compétences individuelles, mais aussi d'imaginer une gestion de la compétence étendue, i.e. de construire et rendre pérenne une compétence inter-organisationnelle, reflet d'une spécialisation territoriale visible et compétitive. » Ces auteurs sont à la base de nouvelles

formations pour les futurs responsables de projets innovants. A n'en pas douter, cette prise de position stratégique aura pour conséquence d'opérer un travail important sur les suppositions internes des dirigeants. Car la mise en place d'une telle organisation territoriale va nécessiter de nouvelles formes de coaching pour la gestion des projets innovants : rompre avec les routines du passé, « laisser de la place » à de nouvelles connaissances et explorer de nouvelles actions en fonction de nouvelles représentations.

Si nous admettons l'hypothèse d'une transformation profonde de l'environnement compétitif en un environnement coopétitif, cela a pour conséquence de s'interroger sur les processus issus des stratégies traditionnelles. C'est tout l'intérêt de la recherche de Baumard (2007) relative aux stratégies d'innovation de grandes firmes anglaises, tel Intel-Ber-Keley, et de l'ARAG (Advanced Research and Assessment). « Atkinson et Moffat (2005) soulignent l'incohérence qu'il y a à garder des systèmes de commandement, de formulation des stratégies, qui maintiennent une logique hiérarchique et architecturale dans un environnement où la logique d'innovation repose sur le caractère exogène, agile et informel de la production de ruptures » (Baumard, 2007, p. 138). Néanmoins, les résultats de son analyse sont probants : le principal obstacle à la mise en œuvre de tels processus est « endogène ». En effet, mettre en place un système coopétitif repose sur la capacité à créer et gérer des asymétries de connaissances, car la coopération et la concurrence sont simultanées. Or, note-t-il, « les idéologies managériales chérissent les variations, à condition que celles-ci s'opèrent de façon incrémentale à la marge de la structure fondamentale de l'innovation » (p. 11). Dit autrement, les changements opérés sont de type 1, enfermant des routines déjà bien installées et renforçant les cadres cognitifs dominants des dirigeants. Il en résulte finalement le maintien homéostatique d'une compréhension des enjeux et de leur possible résolution. « Les managers privilégieront toujours les variations produites par leur système de croyance, qui au lieu de mitiger leurs erreurs de perception, renforcent au contraire les croyances centrales de l'organisation (Baumard et Starbuck, 2005) » (Baumard, 2007, p. 11).

Ce constat va à l'encontre de la pensée de Scharmer (2012) et du processus d'exploration que nous voulons déployer dans le cadre de notre modèle d'organisation. Quand on mise sur l'émergence et non plus sur le contrôle, ce qui émerge doit être accueilli ; car il devient le matériau initial de la transformation. De fait, nous devons aborder le niveau plus subjectif d'une organisation des croyances et des valeurs qui fondent l'organisation. Le concept de l'« approche intégrale » de Wilber (Ferber, 2014) qui inclut tous les systèmes de pensée, principe qui permet de mettre en corrélation toutes les vérités que chaque culture prétend détenir, semble intéressant et pertinent pour le développement de notre modèle.

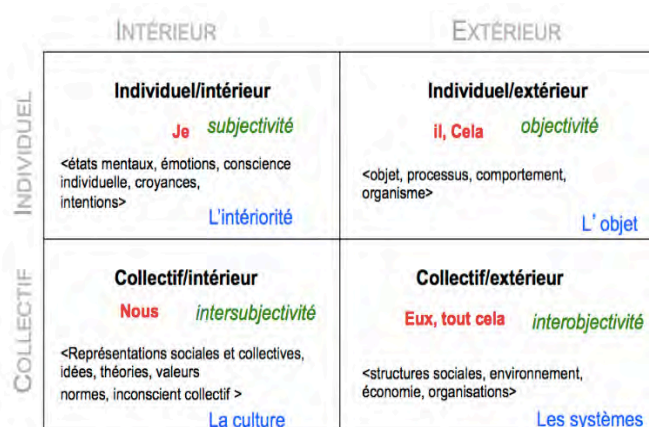


Figure 6 : Les quadrants issus des axes individuel-collectif et intérieur-extérieur

2.3.3. La dimension sociocognitive

Notre recherche vise le développement d'une nouvelle manière de communiquer pour obtenir un meilleur impact marketing, soit l'intérêt et l'adhésion des clients. La logique d'exploration

que nous avons développée avec une nouvelle perspective territoriale intéressante que nous aurons encore à démontrer a mis en évidence un levier du changement pertinent : la capacité des leaders à ouvrir leur esprit, à désapprendre pour laisser venir d'autres connaissances, à penser l'organisation « au-delà » de leur périphérie, soit leurs représentations mentales. Nous devons ainsi considérer que l'établissement de nouvelles idées créatives à la source de notre modèle d'organisation innovant de communication va modifier une *culture*. En effet, le but recherché par notre étude est de démontrer qu'en modifiant notre « communication source » nous pourrions tenter d'amener notre interlocuteur *cible* à changer d'attitude.

La question des savoirs collectifs appartient au champ de la psychologie sociale, avec comme principe que l'individu ou le groupe produisent des représentations et les expriment par des mots. La fonction des représentations sociales est que toute personne puisse se sentir à l'intérieur d'un « univers partagé ». Moscovici (1984) a démontré dans ses recherches que les représentations sociales rendent « désirables » une objectivité de prime abord indésirable, le but étant d'atténuer des déséquilibres émotifs et cognitifs générés par des situations de tension : *The act of representation is a mean of transferring what disturb us, what threaten our universe, from the outside to the inside, from far off to nearby. The transfer is effected by separating normally linked concepts and perceptions and setting them in a context where the unusual becomes usual, where the unknown can be included in a acknowledged category.*

Ainsi, nous devons considérer que le développement d'une organisation innovante va créer une forte perturbation dans les représentations de tous les acteurs, source de déséquilibre ! Toutefois, ces nouvelles interactions entre les personnes représentent des opportunités d'acquisition de stratégies de connaissances d'un niveau supérieur. La notion de « conflit sociocognitif » joue ici le rôle de mobilisateur de la mappe cognitive et sa résolution, en termes sociaux, déclenche l'acquisition de stratégies de connaissance à un niveau supérieur (Doise, Mugny et Perret-Clermont, 1976).

La recherche dans le domaine des neurosciences et de la psychologie sociale cognitive a définitivement abandonné l'idée de « passivité » chez le sujet apprenant, en démontrant les thèses déjà présentes chez Piaget que chaque sujet participe au processus de son développement. Car la pensée se construit au sein d'une interaction entre une activité cognitive et la construction de connaissances, générées dans des conditions spécifiques.

Deux mécanismes pour transformer l'inconnu en quelque chose de familier ont été formalisés : l'ancrage et l'objectivation. *A familiar face, it is necessary to set in motion the two mechanisms of a thought process based on memory and foregone conclusions* (Moscovici, 1984, p. 29). L'ancrage est le processus qui rend familier une notion qui ne l'est pas, en prenant en considération une situation troublante à l'intérieur de catégories déjà existantes chez la personne. Cette dynamique de « classement » et de « nomination » est possible sur la base de prototypes à partir desquels comparer permet d'établir une relation. Ce travail de construction et de re-construction de connaissances est donc nécessaire à la notion de « rupture » dans le processus d'innovation. L'autre processus est l'objectivation, soit rendre concret un concept abstrait en lui faisant subir plusieurs transformations, comme un système d'images rendant visible un grand nombre d'idées. L'ancrage permet d'admettre un nouvel élément de savoir dans un réseau de catégories familières afin de rapidement diminuer la tension... le maîtriser !

Nous comprenons ainsi que les représentations sociales préexistantes au sein d'une organisation sont importantes et qu'elles jouent un rôle crucial pour la suite de notre recherche. En effet, l'intelligence ne répond pas seulement à des stimuli, comme assujettie à l'influence d'informations extérieure ! L'information doit être considérée comme un « défi optimal » que l'on offre à notre interlocuteur, en évaluant qu'il réponde à des conditions nécessaires : assurer une fonction de concept et s'inscrire dans des pratiques au sein du groupe d'appartenance du public cible. Par ailleurs, pour qu'un objet soit considéré comme social, deux clauses minimales doivent être remplies : « d'une part ce que l'on peut appeler la 'saillance socio-cognitive', dans une culture et à un moment donnés, de l'objet présumé ; d'autre part l'existence de pratiques afférentes à celui-ci dans la population visée » (Flament et Rouquette, 2003, p. 32, in Pianelli, 2010, p. 244).

De plus, selon la théorie de l'information développée par Lasswell (1948), deux modes d'énonciation doivent être considérés : soit le message est « unilatéral », c'est-à-dire qu'il contient uniquement des arguments en faveur du point de vue de la source, soit il est « bilatéral » et, dans ce cas, il contient différents arguments, générant ainsi un examen critique des informations données chez l'interlocuteur.

Ce paradigme est à la base du modèle de « la pensée latérale » développé par Edward de Bono (1970, p. 12) qui s'oppose à la pensée logique verticale : *Lateral thinking is generative. Vertical thinking is selective*. Bono propose de penser différemment, soit « latéralement » pour imaginer des solutions créatives en envisageant le problème et sa résolution avec différents points de vue. Penser de manière illogique et dans une optique de changement, de sorte que la solution proposée soit, au final, logique. De Bono (1970, p. 14) définit ce processus comme restructuring : *Lateral thinking is concerned with restructuring such patterns (insight) and provoking new ones (creativity)*.

La notion de « pattern », à savoir une structure de comportements individuels ou collectifs (schémas mentaux), semble être centrale du point de vue de la communication innovante. En effet, si les patterns définissent nos représentations et nos actes en interactions conformes avec les attentes sociales, ils sont le socle des arrangements d'informations qui, pratiquement, donnent sens aux membres d'un collectif, en relation à des concepts, des idées, des manières de penser ou des images (objectivation). *Lateral thinking is concerned with changing patterns. Instead of taking a pattern and then developing it as is done in vertical thinking, lateral thinking tries to restructure the pattern by putting things together in a different way* (De Bono, 1970, p. 51).

Les développements théoriques que nous avons effectués jusqu'ici démontrent que, pour pouvoir impliquer les parties prenantes dans le but de générer un processus de co-création, nous allons devoir identifier les formes de management qui vont favoriser la restructuration de patterns. La conduite de ce processus de changement doit alors prendre en considération l'opportunité que représente le questionnement des patterns qui fondent la structure même de l'organisation émettrice. Notre projet de recherche s'inscrit donc dans la perspective de générer des alternatives à cette logique unique, démontrée par Baumard (2007), avec des interlocuteurs ayant d'autres patterns. Nous développerons cette perspective d'un point de vue psychosocial, partant de l'idée qu'il s'agit de trouver de nouvelles formes sociales d'interaction dans la gestion des organisations.

De même, nous retiendrons la notion de « provocation » employée par De Bono, en tant que technique de la pensée latérale pour modifier l'attention et la perception. Pour l'auteur, il s'agit d'un catalyseur pour libérer une perspicacité qui existe en nous : *The twin aspects of lateral thinking are first the provocative use of information and second the challenge to accepted concepts. Underlying both these aspects is the main purpose of lateral thinking which provides a means to restructure patterns. This restructuring of patterns is necessary to make better use of information that is already available. It is an insight restructuring* (De Bono, 1970, p. 297). L'objectif requis est de déstabiliser une idée, de telle sorte que nous puissions en adopter une nouvelle.

La transposition de ces concepts dans le domaine de la communication touristique et, peut-être, de la gestion des organisations de cette industrie est aisée : développer une organisation « proactive » qui, par son positionnement, attire l'attention du client, faisant émerger en lui le désir d'entrer en interaction.

2.4. DE LA CONSTRUCTION DE SENS À LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

Les développements technologiques, la gestion de l'information et la circulation des personnes impactent notre rapport au monde, aux relations humaines et donc, inévitablement, à l'organisation du travail. En parallèle, la globalisation a ouvert de nouveaux marchés de destinations et diversifié les cibles culturelles, et la démultiplication des offres concurrentielles nécessite l'adaptation des messages pour développer un avantage compétitif. La recherche

se positionne justement aux frontières de ces constats. Elle se place sur un espace bilatéral et encore peu précisé entre un focus marketing et une forme organisationnelle.

L'exploration de notre développement théorique nous invite à considérer deux dynamiques pour comprendre et définir quelles formes de management sont pertinentes pour développer une organisation innovante :

- être partie prenante (acteur et sujet) pour comprendre les enjeux et participer à la construction du sens collectif ;
- avoir du pouvoir sur les choses pour générer de l'interaction et le processus de construction sociale.

L'étude de Nicolas Rebord (2014, p. 34) portant sur l'activité collective d'un dispositif hybride de formation met en perspective que l'environnement se modifie sous l'action des individus et réciproquement : « Cette configuration collective ne peut être prédite ou planifiée, car elle est le produit d'interactions individuelles qui se contraignent mutuellement. L'action d'un individu influence celle de l'autre et réciproquement : il se produit ainsi une co-dérive non prédictible. » Rebord poursuit sa recherche sur la base du concept d'« enaction » développé par Varela (1993), soit la relation dynamique entre une personne avec ses perceptions et l'environnement dans lequel il agit et à travers lequel il se structure. Nous pouvons faire ici un rapprochement intéressant entre la notion d'« émergence » développée dans le processus U de Scharmer (2009) et la vision de Karl Weick (2001, p. 74) avec son approche de l'organisation processuelle qui se construit dans l'interaction entre les individus qui la composent, le « sensemaking » : *If organizational design is to generate unequivocal interpretations, as well as effective decisions, then it must provide a way to focus the interpretation process. Otherwise, people are flooded with plausible interpretations for what their elapsed actions mean. One way to focus interpretation is through the use of behavioural commitment. The idea is that if a design rebates structural conditions in which a behaviour is difficult to change, then interpretation will focus on those socially acceptable reasons that justify the irrevocable action.*

L'approche psychosociologique nous semble pertinente pour pouvoir aborder la question de la transformation organisationnelle, à savoir la compréhension des zones de négociation et de création entre humains et leurs représentations sociales. Le modèle d'organisation à développer va être le centre d'une activité collective de « recherche de sens », de dialogue et de co-construction, d'évolution commune dans l'incertitude et la non-prédictibilité.

2.4.1. La théorie du « sensemaking »

La notion du « changement organisationnel » devient pour notre recherche une évidence. Nous avons vu que du point de vue sociocognitif le processus requiert également, en parallèle, l'accompagnement d'un changement dans la manière de penser chez les différents acteurs. Pour Collerette, Delisle et Perron (1997, p. 20), le changement organisationnel représente « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». C'est donc, pour ces auteurs, la perception du changement par les acteurs eux-mêmes qui est plus importante que l'ampleur des modifications vécues. Ce positionnement est intéressant. Car, du point de vue de l'accompagnement au changement, l'une des principales difficultés pour les acteurs engagés dans le processus semble être l'identification des menaces. La littérature s'accorde qu'aujourd'hui plus encore les systèmes sont complexes et qu'ils évoluent dans des contextes peu stables avec de nombreuses ambiguïtés. Weick a procédé à l'analyse de grands accidents industriels tels que l'explosion de la navette spatiale Challenger, l'accident du vol Air France 447 entre Rio et Paris ou l'accident nucléaire de Three Mile Island. Weick par ses recherches a fait la démonstration que des systèmes validés comme « sûrs » n'ont pas compris – ou reconnu – des facteurs pathogènes, des informations pourtant disponibles qui n'ont « pas fait sens », ne se rendant pas compte que leur représentation de la situation n'était plus adaptée à la réalité.

Pour Weick (2001, p. 6), c'est la perte de sens qui conduit à la désorganisation et, parfois, à l'accident. L'activité de recherche de sens d'une situation a été nommée « sensemaking » par l'auteur, la construction de sens : *What continues to interest me about that study is that not only does it capture the effect of cognition on action. It also captures the effect of action on cognition. It does the latter more by accident than by design. Event though I designed the study to create cognitive dissonance. I also accidentally created the conditions later found to induce strong behavioral commitment. It will be recalled that three conditions are necessary for behavioral commitment : choice, an irreversible action, and public awareness of the action.*

Weick offre de notre point de vue une vision novatrice de l'organisation en tant qu'entreprise composée de groupements sociaux dans laquelle les structures sont mises en action en même temps que les individus agissent. C'est donc l'interaction sociale développée entre les individus qui donne du sens aux mêmes individus. Classiquement, on dit que l'action découle de la réflexion et de l'analyse. C'est du moins ce qu'il ressort des recherches en management. Weick souligne, inversement, que « le sens découle de l'action ». Il s'agit d'un mouvement itératif où l'action est un moyen de tester des interprétations, des hypothèses. De même, l'analyse du processus en cours permet la récolte « d'indices » qui serviront à alimenter la recherche d'un modèle explicatif.

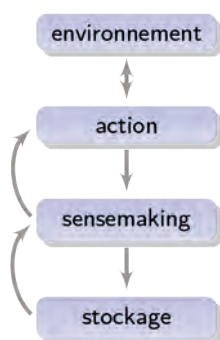


Figure 7 : Sensemaking et action (adapté de Weick *et al.* 2005)

La figure illustre ces boucles d'action et de rétroaction : un acteur qui agit contribue à construire le monde dans lequel il évolue, tout en se confrontant à la réalité existante, l'environnement. La confrontation peut parfois aboutir à une fabrication de sens commun. Ce dernier sera alors stocké, générant ainsi une « dynamique cognitive organisationnelle » (Daraud, 2010).

Selon Weick, réalisme et interprétation vont de pair, ce qu'il traduit par la question : « Qu'est-ce qui se passe ici ? » L'apprentissage est donc un processus de création de sens collectif, le questionnement étant plus important que la recherche de solution. Le changement est alors généré par l'action de tous les membres du collectif, ce qui requiert un investissement individuel et une motivation importante à faire partie du groupe. N'est-ce pas là un indice pour le développement d'une organisation capable d'innover constamment ? A savoir construire un environnement propice à la création de sens collectif.

Weick nomme *enactment* le processus de construction sociale de la réalité. Ce point est d'une importance cruciale pour notre étude, car la fabrication de sens n'est consciente que lorsque l'action est interrompue, confrontant ainsi l'individu à l'ignorance (manque d'interprétation) ou à la confusion (trop d'interprétations). Cette perte de sens peut alors se transformer en une situation d'« effondrement » (accident) ou de « création » (innovation).

Transposé du point de vue de notre projet de communication interculturelle, cela veut dire que notre modèle doit pouvoir réduire le delta entre le monde « enacté » (mis en scène) et la réalité qui est supposée être « vraie ». Concrètement remettre en question les hypothèses

de communication sur lesquelles nous nous appuyons inconsciemment, par routine, dans le cadre des campagnes de communication marketing.

En analysant des épisodes d'effondrement ou de création de sens, Weick a démontré que non seulement les individus étaient généralement en lien avec des émotions intenses, mais qu'en plus ils étaient avant tout un processus collectif, s'inscrivant au cœur d'une organisation. En découlent cinq principes qui pourront nous être fort utiles pour notre modèle :

- développer une préoccupation de la défaillance (*preoccupation with failure*) ;
- résister à la simplification et encourager la dissonance (*reluctance to simplify*), le dialogue permettant alors d'explorer les divergences ;
- se sentir concerné par l'organisation à chacun des niveaux (*sensitivity to operation*) ;
- assurer la résilience du système, continuer à développer des capacités d'improvisation et apprendre des événements inattendus (*commitment to resilience*) ;
- fluidifier les prises de décision (*deference to expertise*) afin de recomposer à tout instant.

Organizational research may also include testing or manipulating the environment. These organizations may leap before they look, perform trials in order to learn what an error is, and discover what is feasible by testing presumed constraints. Forceful organizations may break presumed rules, try to change the rules, or try to manipulate critical factors in the environment (Weick, 2001, pp. 246-247). Nous pouvons émettre l'hypothèse que de nombreuses organisations ne cherchent pas à donner des réponses « adaptatives » au sens de Kegan et Lahey, et qu'elles interprètent de manière informelle et peu systématique l'environnement dans lequel elles développent leurs activités. Le processus de fabrication de sens développé par Weick permet de coordonner les actions tout en produisant l'organisation de manière continue. Cette gestion peut s'exercer à travers la culture organisationnelle, sur des systèmes de management responsabilisant et une vision inspirante.

2.4.2. La théorie U du futur émergent

Otto Scharmer explore cette idée que s'engager collectivement avec notre intériorité peut constituer le levier unique le plus important d'un changement social intentionnel. Ce processus en U facilite la création d'un sentiment communautaire, dont nous avons vu qu'il est la clé pour le libre échange des idées et la confrontation des différences dont l'innovation a besoin. Pour Scharmer, l'apprentissage et le changement prennent forme à partir d'un processus intérieur fait de turbulences et de résistances, de chaos et d'éruptions d'idées ainsi que d'émotions nouvelles ou différentes. Comme nous l'avons vu avec la théorie du *sensemaking* de Weick, la connaissance qui émerge d'un tel processus de changement doit être remise en contexte pour faire sens. La théorie U développée par Scharmer, avec comme épicerie la notion de *presencing*, est une technologie innovante de transformation des groupes et des organisations dans un processus d'« émergence ». Selon l'auteur, les groupes commencent à fonctionner à partir d'un réel potentiel d'avenir lorsqu'ils accèdent à un autre champ social que celui dont ils ont l'habitude. Cela se manifeste par un changement qualitatif dans la pensée, dans le dialogue et l'agir collectif. Lorsque ce changement advient, les personnes se connectent à une source de créativité et de connaissance plus profonde et vont au-delà des schémas du passé (Scharmer, 2012, p. 14). La transformation de ce champ social représente l'ensemble des connexions avec lesquelles les différents acteurs vont développer des relations, dialoguer, collaborer et agir différemment dans le système.

Le processus en U d'Otto Scharmer propose donc des pratiques innovantes d'intelligence collective et, notamment, de co-création. Au cœur de la théorie de Scharmer réside le fondement que les êtres humains sont des êtres de liberté. Tout le monde est acteur de changement, indépendamment de son poste ou de son titre officiel. Le processus de changement transformationnel s'exprime par une courbe en forme de U, constituée elle-même de trois mouvements principaux : le co-ressentir, la co-présence et la co-création.

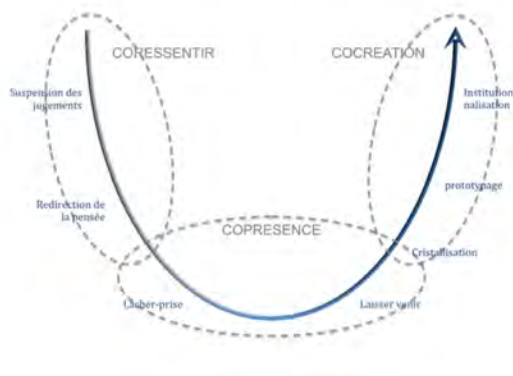


Figure 8 : Les trois mouvements du U

En délaissant notre zone de sécurité, nous favorisons l'émergence d'une source de créativité : c'est la descente du U, le « lâcher prise » ! Ce processus facilite la création d'un sentiment communautaire et inaugure de nouvelles formes de leadership : c'est la montée du U, le « laisser venir » !

La nature du processus de changement est émergente, permettant à la connaissance d'émerger de l'expérience des sens, dans un flux collaboratif. Cette collaboration dépend largement des compétences sociales, de la capacité et de la volonté de chaque personne de partager ses connaissances, des habiletés de leadership et de l'aptitude à agir collectivement en synergie, tous ces facteurs contribuant à la transmission des connaissances (Mahy et Carle, 2012, p. 237). Selon Peter Senge, la véritable innovation consiste à faire autrement les choses, et non pas simplement à produire de nouvelles idées. Le développement d'un nouveau modèle d'organisation de communication représente donc, selon Scharmer, une opportunité pour un groupe hétérogène d'acteurs d'un territoire de fonctionner différemment, d'accéder à un autre « champ social », dans le dialogue et l'agir collectif.

Scharmer (2012) développe cette idée d'opérationnalisation à plusieurs niveaux : structure, processus, pensée et engagement. Il parle alors de « changement transformationnel ». C'est dans le cadre du Presencing Institute que Scharmer et son équipe ont démontré que, dans le monde managérial, les employés savent ce que font les dirigeants et comment ils le font, mais qu'il reste une inconnue importante, à savoir la « source » ou « l'espace intérieur » à partir duquel ils prennent leur décision.

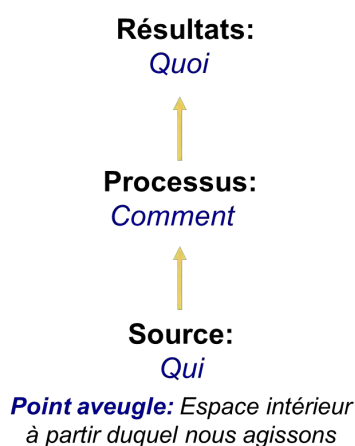


Figure 9 : Le point aveugle du leadership (Presencing Institute, 2009)

Ce *blind leadership* ou angle mort du leadership comme le précise Scharmer (2012) a un impact important dans la gestion du changement organisationnel. En étudiant la gestion du changement chez les sportifs, il a identifié quatre types d'écoute qui conduisent à quatre champs d'émergence différents :



Figure 10 : Quatre champs d'émergence (inspiration : Presencing Institute)

Au sein des groupes, des organisations ou des systèmes, c'est la nature même de la relation entre individus qui – lorsqu'elle change – donne naissance à différents schémas de comportements collectifs. La matière des champs sociaux est un réseau de relations entre acteurs et entités, comprenant différentes façons de penser, d'échanger et d'agir ensemble. En transformant la source d'attention à partir de laquelle les acteurs et les entités se relient les uns aux autres, on enclenche le mécanisme qui provoque la modification de l'état d'un champ social. Techniquement, il s'agit de descendre le long de la courbe U, ce qui consiste en particulier à mettre de côté les modèles mentaux établis, à s'engager dans un processus d'exploration collective fondée sur l'expérience directe du système et à mener des dialogues impliquant de nombreux points de vue de la réalité. Les visions personnelles et partagées sont à la base de la courbe U, alors que l'apprenance en équipe, la réflexion continue sur les modèles mentaux et les visions caractérisent la remontée de la courbe U (Senge, 2006, p. 429).

Quatre niveaux différents de sources d'attention vont permettre l'émergence de cette action sociale :

- | | | |
|----|----------------|---|
| 1. | Téléchargement | Agir à partir du centre de son organisation cognitive |
| 2. | Factuelle | Agir depuis la périphérie de son organisation |
| 3. | Empathique | Agir depuis au-delà de son organisation |
| 4. | Générative | Agir depuis la sphère émergente à travers les frontières ouvertes de son organisation |

Il est intéressant pour la suite de notre étude d'identifier les incidences directes des indicateurs lorsqu'on les aligne tous. Cette analyse met en évidence une double répercussion : d'abord le choix du type d'organisation, dont on perçoit que la forme écosystémique est la plus appropriée pour l'innovation, puis la forme de gouvernance, avec celle qui privilégie la dynamique collective.

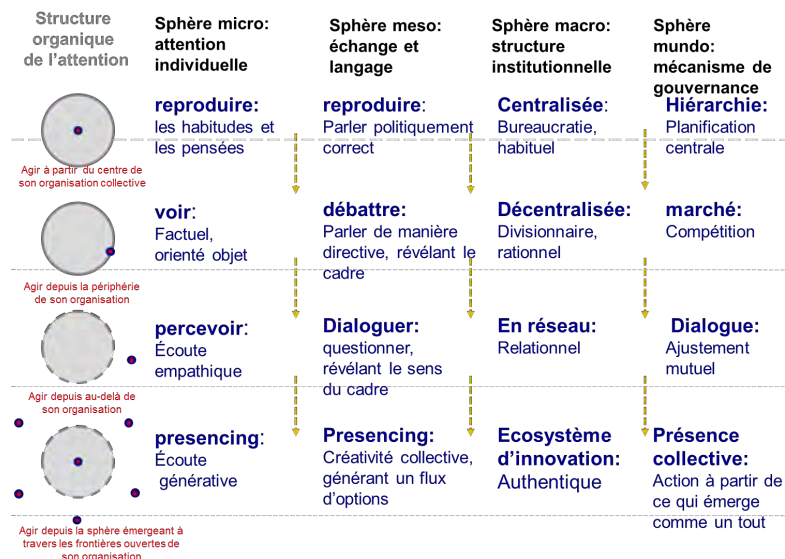


Figure 11 : Les structures de l'attention déterminent les voies d'émergence (Presencing Institute, 2009)

Comme nous l'avons vu dans le chapitre relatif à la co-crédation, les dirigeants doivent tout mettre en œuvre pour que le niveau d'écoute se déplace le long de la courbe U pour générer cette transformation organisationnelle que représente le stade du *presencing*. Le lâcher prise est l'essence même du leadership, car il facilite dans un premier temps le partage d'une vision. Puis l'organisation met en place des « cocons de réflexion et de connexion » pour imaginer et créer des lieux de prototypage et d'exploration.

Pratiquer le *presencing* permet de modifier « l'espace intérieur » à partir duquel nous agissons ; il s'agit d'effectuer un changement de type 2 (Bateson), soit favoriser l'ouverture du champ des possibles, ce que Scharmer traduit par « regarder à partir du futur émergent » ! Concrètement, d'un point de vue managérial, cela sous-entend qu'il faut passer d'une structure centralisée à un écosystème d'innovation en renforçant les collaborations, ce que nous retrouvons dans la littérature en termes d'« intelligence collective ». « En effet, le groupe apprend ensemble comment créer d'autres manières de faire fonctionner un système complexe qui sont à la fois pragmatiques et radicales. L'ensemble de la phase de réalisation fait appel à la pensée systémique, aux modèles mentaux et à la vision partagée, parce que les processus de perception et de *presencing* sont sans cesse répétés » (Senge, 2006, p. 431).

Confronté au fait que nous abordons régulièrement les problèmes en répétant les schémas défailants du passé, Scharmer en conclut qu'il existe quatre niveaux différents d'appréhension du changement :

- | | | |
|----|-------------|--|
| 1. | Réagir | Réponse fondée sur les habitudes et les routines existantes |
| 2. | Reconcevoir | Modification de la structure et du processus |
| 3. | Reformuler | Modification du schéma de pensée, repenser les postulats de base |
| 4. | Régénérer | Expérimenter le moment présent, source d'inspiration |

Le niveau 2 est un apprentissage en simple boucle et le niveau 3 en double boucle. La simple boucle implique que nous réfléchissons sur nos actions. La double boucle fait un pas de plus et inclut une réflexion sur nos postulats profonds considérés comme des évidences (Scharmer, 2012, p. 63).

En référence aux théories de la psychologie positive et de la psychosociologie, la connaissance qui émerge d'un tel processus d'interactions doit être contextualisée pour faire sens (Weick). Plus spécifiquement, l'analyse du processus de changement a permis d'identifier certaines conditions susceptibles de favoriser le processus en U :

- les conditions contextuelles : favoriser un contexte relationnel qui génère de la confiance, créer un sentiment de sécurité sans inhiber les tensions créatrices. Cette étape requiert chez les formateurs la capacité de perdre ses propres repères pour pouvoir prototyper, soit agir à partir de « l'ici et du maintenant » ;
- les conditions organisationnelles : expérimenter l'esprit du questionnement (*spirit of enquiry*), générer du dialogue et de la prise d'autorité pour favoriser le passage du co-sentir au *presencing*. Trouver le mode de communication pour se connecter avec les autres parties prenantes en fonction de leur vision. Etre ouvert à changer d'abord, maintenir une relation d'aide généreuse ;
- les conditions d'accompagnement : accepter l'exploration et l'analyse des relations humaines à travers des dynamiques de groupes (*learning group*). Etre prêt et ouvert à identifier les points de tensions (soit les vieux modes d'action qui ne fonctionnent plus) car ils permettent d'imaginer l'émergence du futur.

Nous associons volontiers le développement de la capacité d'exercice de l'intelligence collective à l'objectif de « déhiérarchiser » l'organisation pour impliquer l'ensemble des collaborateurs. Dit autrement, « libérer » les productifs des improductifs. Getz et Carney (2009) ont démontré dans leur étude réalisée aux Etats-Unis en 2006 les coûts cachés d'un management par le « comment » faire son travail, à savoir toute entreprise établie sur le contrôle continu des activités en regard des objectifs de production. Le résultat est sans appel : 27% des employés sont « engagés », 59% « pas engagés » et 14% « activement désengagés ». Il y a donc une perte de productivité par 73% des employés sans considérer toutes les répercussions en termes de risques psychosociaux liés à la perte de motivation et le manque d'épanouissement des personnes.

Cette forme d'organisation cloisonne et bride des personnes ayant acquis des compétences, ayant des idées et l'envie de réaliser leurs tâches de manière créative pour le développement de leur entreprise. Les théories de Scharmer (2012), Weick (2001) et Goffin et Mitchell (2005) soutiennent cette forme de management du « pourquoi » travailler, dont le sens se construit en relation à la vision et la mission principale.

2.4.3. La théorie de l'effectuation

Le vecteur de l'efficacité identifié en gestion de projet entrepreneurial se résume dans le modèle sociologique dit « tourbillonnaire », développé par d'Akrich, Callon et Latour, soit un processus qui se transforme en permanence au gré des épreuves et des expérimentations à travers des négociations sociotechniques :

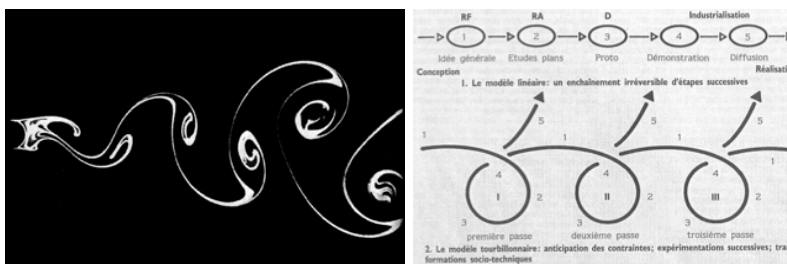


Figure 12: représentation d'une turbulence & modèle tourbillonnaire (Akrich et al, 1988)

A l'image des turbulences produites dans un système, phénomène difficilement prévisible dans son ensemble, la gestion de l'innovation, elle aussi, ne suit pas une linéarité avec en bout de course un résultat unique et attendu. Cette approche a été confirmée par la théorie de l'effectuation développée par Sarasvathy (2001) qui définit l'entrepreneuriat comme « non prédictible » et dont les objectifs « émergent » au fur et à mesure de l'avancée du projet : *Effectuation is a model of non-predictive decision making* (Sarasvathy & Germain, 2011, p. 67). En reprenant l'analogie du pilotage, nous pourrions affirmer que la logique effectuale

est l'attitude la plus pertinente qui assure la gestion des changements aléatoires que provoque tout processus d'innovation: *Effectuation, therefore, leads to more novel (unexpected) outcomes at a lower level of investment (no cost of prediction) spread over a larger number of self-selected stakeholders* (Sarasvathy et Germain, 2011, p. 67).

L'intention est à l'origine du phénomène entrepreneurial. Et cette intention du processus de transformation perturbe le système organisationnel. Les systèmes qui ont recours à une logique plutôt causale ont démontré qu'ils ne favorisent guère une dynamique d'exploration : « l'effectuation laisse plus de place à l'itération et l'interaction entre l'individu et son opportunité tandis que la causation semble tracer une route héroïque entre le sujet et son projet » (Hernandez et Redien-Collo, 2013, p. 12). Or le monde des affaires aujourd'hui semble toujours organisé avec une prédominance causale, soit la prédiction du futur avec comme conséquence une augmentation des modèles et outils de contrôle. Mais, comme Sarasvathy le partageait lors d'une des conférences TEDx Midatlantic en 2010 : *How do you control a future you cannot predict?*

La théorie de l'effectuation offre un modèle de transformation pertinent dans un processus d'innovation, dans le sens où le focus porte plus sur l'analyse des ressources disponibles en regard des opportunités qui s'offrent à nous ! Et non pas d'une cible définie préalablement. Cette vision, telle que décrite par le schéma ci-dessous, part de « l'intérieur » et ne fonctionne que grâce à l'interaction avec d'autres parties prenantes: *You begin with the world as is, merely the small part of it that is accessible to you in particular, and perform a series of effectual transformations on it that ends be creating imagined, unimagined and even unimaginable new worlds. In effectual logic, it is understood that ends exist in hierarchies and that ends and means are dialogically intertwined* (Sarasvathy & Germain, 2011, p. 68).

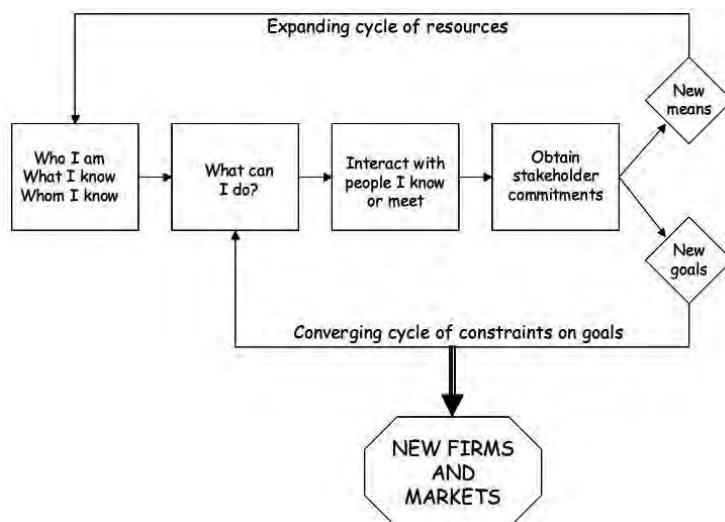


Figure 13: *Effectual process Framework* (Read & Sarasvathy, 2005)

L'approche effectuale crée une rupture importante dans la manière d'imaginer un nouveau modèle d'organisation: elle mise sur la provocation d'opportunités de marché et des opportunités de nouvelles formes de coopérations pour réunir des ressources. Cette dynamique intègre l'incertitude comme variable du processus de développement de projet de création, voire innovant. Néanmoins, causation et effectuation ne s'opposent pas; ils sont complémentaires. Car, dès que la bonne cible a été identifiée sur le marché, on doit pouvoir avoir recours à des processus causaux, tel que le marketing par exemple.

2.5. LES VECTEURS EMPÊCHANT OU FAVORISANT L'INNOVATION D'UN MODÈLE DE COMMUNICATION INTERCULTUREL

Nous nous intéressons à l'approche par les « barrières » à l'innovation organisationnelle, car l'objectif de gestion des risques est premièrement d'identifier les obstacles possibles à l'innovation et dans un deuxième temps d'en mesurer l'impact lors du déploiement dans un nouveau marché. L'analyse de la littérature sur cet objet, effectuée par Dubouloz (2013) dans sa thèse sur l'innovation organisationnelle, met en lumière des indicateurs fort intéressants.

Tout d'abord, il y a une distinction claire des résultats selon que l'on ait une approche par les « déterminants » qui favorisent une innovation organisationnelle ou au contraire par les « barrières » qui en empêchent le développement. « Les postures 'déterminants' et 'barrières' conduisent à des questionnements différents qui permettent un recueil de données et des interprétations complémentaires lors d'entretiens basés sur des récits rétrospectifs. En effet, le fait, lors d'un entretien en face à face, d'aborder le même processus vécu du point de vue des leviers puis de celui des barrières, autrement dit d'alterner ces deux postures, permet de faire parler les personnes interviewées en les incitant à renverser leurs points de vue » (Dubouloz, 2013, p. 92). S'il est relevé que l'approche par les leviers est la méthode qui permet le plus facilement de reconstruire la réalité (*sensemaking*), à l'inverse, celle axée sur les obstacles permet d'obtenir des idées ou informations occultées de manière consciente ou inconsciente dans le but de défendre une image de réussite.

Notre recherche visant à développer une nouvelle approche à la communication territoriale pour attirer de nouveaux touristes, nous sommes donc la source qui tente d'amener son interlocuteur à changer d'attitude à travers un message. Or, selon Petty et Cacioppo (1986), seul un traitement en profondeur des arguments assure un changement d'attitudes. Cela signifie qu'il faut avoir recours à un traitement de l'information permettant un examen critique des arguments contenus dans le message. La notion de message « bilatéral » développée en psychosociologie, soit contenant les arguments et les contre-arguments, renforce ainsi la vision complémentaire développée par Dubouloz (2013) favorisant l'adoption d'une innovation organisationnelle.

Enfin, la littérature fait la distinction de barrières « internes » (les ressources de l'organisation) et « externes » (les offres, la demande et l'environnement externes de l'organisation) à l'adoption. Nous relevons deux barrières internes qui empêchent le développement d'une innovation organisationnelle : la détérioration des ressources financières et la détérioration des ressources humaines. Dubouloz (2013, p. 89) relève un élément que nous devons considérer : « Malgré cela, comme le soulignent Mohnen *et al.* (2008), l'attention des chercheurs comme des entreprises porte plus sur les contraintes financières que sur les freins liés aux ressources humaines, qui passent au second plan. » Ainsi, l'auteur révèle les barrières qu'érigent les managers et les salariés face au changement attendu par l'innovation organisationnelle. Il fait référence à la résistance au changement, celle-là même qui est la plus difficile à déjouer. Or les résultats de l'analyse sont prometteurs : « Par contre, contrairement aux conclusions de Tourigny et Le (2004) selon lesquelles les rigidités organisationnelles [résistance au changement] sont des barrières infranchissables, nos résultats montrent que les entreprises qui ont réussi à pérenniser l'usage de l'IO sont parvenues à les minimiser (voire même à transcender le processus d'IO) à l'aide de pratiques de management (participation des salariés à l'élaboration des plans de mise en œuvre, démonstration par la formation, démonstration par les résultats sur le terrain) » (Dubouloz, 2013, p. 272).

Nous devinons ici le lien à développer entre les formes de management et l'intérêt de cette approche par les barrières à l'innovation organisationnelle, ces dernières jouant un rôle de « stimulant managérial » favorisant le développement d'une organisation apprenante, processus essentiel à celui de l'innovation. C'est donc que les barrières internes liées aux RH doivent plus retenir l'attention des chercheurs et des praticiens, l'action managériale étant ainsi déterminante pour le développement de l'innovation organisationnelle.

2.5.1. Le traitement de l'information

Si l'on veut encourager l'innovation organisationnelle dans le domaine touristique, il faut comprendre comment ce dernier fonctionne. La notion d'expertise étant régulièrement citée par les professionnels du tourisme, nous nous référons au concept de « l'effectuation », mise en évidence chez des entrepreneurs experts. Sarasvathy (2008) a démontré par ses recherches combien les organisations ont pour la plupart recours à une logique causale, à savoir, pour notre recherche, agir sur les causes évaluées d'une diminution des activités touristiques comme le franc fort, la Lex Weber, les lits froids ou les résidences secondaires. Or, le recours à cette logique n'opère pas de réels changements ! La raison pour laquelle certains entrepreneurs sont innovants, c'est parce qu'ils développent un raisonnement effectual en agissant dans des contextes de rupture avec les règles du jeu de l'industrie.

Nous comprenons que ce paradigme du choix parmi un certain nombre d'options déjà existantes ne peut viser le développement d'une nouvelle communication interculturelle, ni même viser une part d'un marché qui n'existe pas encore concrètement. Le processus de transformation repose donc sur une logique effectuale, soit un paradigme de création et de rupture avec les règles actuelles de l'industrie du tourisme. Comme le révèlent ces deux tableaux, le but n'est pas de résoudre un problème, mais bien plus d'inventer de nouvelles possibilités à partir des ressources existantes !

LOGIQUE CAUSALE	LOGIQUE EFFECTUALE
Agir sur les causes (moyens) pour obtenir un effet (but) prédéterminé	Déterminer les effets (buts) à partir de causes (moyens) données
• But exogène et prédéterminé • Choix des moyens pour atteindre le but • Logique d'optimisation • Déterministe • Délibéré	• But endogène, émerge en fonction des moyens disponibles • Logique de création • Non déterministe • Largement émergent
« Prédire pour contrôler »	« Contrôler pour ne pas avoir à prédire »
Managers	Entrepreneurs

Figure 14 : Effectuation Causation Principe

Il est intéressant de relever que la littérature s'accorde sur le fait qu'aujourd'hui les organisations sont confrontées depuis une dizaine d'années à des changements majeurs. Ceux-ci se nomment « réorganisation », « restructuration » ou même « revitalisation ». Cette dynamique organisationnelle est la répercussion d'autres changements tels que la mondialisation des marchés, la globalisation de l'économie ou la compétitivité internationale. Ces changements organisationnels désignent des modifications importantes de l'entreprise afin de rester compétitif tout en s'adaptant aux changements spécifiques de leur industrie ou de l'environnement dans lequel sont déployées les activités de services. Or, l'analyse des statistiques compilées relatives aux taux de succès de changements organisationnels montre que la moitié des transformations (changement stratégique) n'atteignent pas les objectifs attendus : « Parmi les causes connues, on trouve une faible capacité organisationnelle à soutenir les changements, un leadership ambivalent ou évanescent, un manque de légitimité et d'ambition envers les changements des réseaux de communication insuffisants, une inertie organisationnelle forte causée par la culture et la structure en place et, bien sûr, la résistance au changement des acteurs concernés » (Bareil, 2008, p. 89).

Ces éléments ont mobilisé toute une palette de chercheurs en gestion tentant de développer des modèles, voire des outils, pouvant répondre aux déficits de l'organisation. À cet égard,

Coch et French (1948) se sont intéressés aux conséquences plus « individuelles » du changement pour comprendre comment ce dernier est perçu par les acteurs. Lewin (1951) s'est lui plus penché sur l'étude des dynamiques de groupe avec une approche temporelle (*unfreeze-change-refreeze*) et Lawrence (1969) considère que l'impact du changement génère plus de troubles au sein des relations que le changement lui-même. Dans les années 70, Weick introduit l'importance du rôle du leader dans la création de sens du changement ainsi que dans son pilotage. D'autres comme Levy (1986) ont développé l'analyse du changement d'un point de vue cognitif en relation avec le partage de schémas interprétatifs. Dès les années 90, les chercheurs semblent se concentrer plus sur le processus que sur le contenu même du changement (Van de Ven et Poole, 1995). Aujourd'hui, selon Latiri Dardour (2006, p. 42), « la littérature analyse le processus du changement selon trois approches essentielles : l'approche cognitive et psychosociale, l'approche managériale et l'approche temporelle ».

Selon Perret (1996, p. 4), les représentations des acteurs organisationnels conditionnent leurs manières de comprendre et d'agir, et donc de faire des choix : « Les représentations influencent les choix, les objectifs, les actions des organisations, en cela elles peuvent contraindre la dynamique et le changement organisationnel, jouant un rôle de moteur ou de frein selon les données qu'elles véhiculent au sein de l'organisation et selon leur force d'ancrage chez les individus. »

2.5.2. Patterns et construction de savoirs

Nous avons vu qu'il existe des conditions pour la construction des représentations sociales dans le développement d'interactions permettant l'activation de stratégies cognitives facilitant la transformation du non-familier en familier (ancrage et objectivation). Si, vraisemblablement, nous retrouverons ces éléments pour construire notre modèle d'organisation, une question subsiste : est-ce possible de modifier les représentations sociales d'un public cible ?

La réponse à ce stade de notre étude serait de prototyper une innovation organisationnelle qui favorise et autorise la production de pensée latérale pour restructurer les patterns : *By pattern is meant the arrangement of information on the memory surface that is mind. A pattern is a repeatable sequence of neuronal activity. There is no need to define it any more rigidly. In practice a pattern is any repeatable concept, idea, thought, image. (...) Lateral thinking tries to restructure the pattern by putting things together in a different way* (De Bono, 1970, p. 51). L'innovation communicationnelle consisterait donc à provoquer de nouveaux patterns en générant, par exemple, un message bilatéral qui contiendrait les arguments et les contre-arguments. Ce positionnement permet de générer une forme d'interaction conforme aux attentes sociales du public cible en renforçant la vision complémentaire, ce qui doit favoriser l'adoption d'une nouvelle vision.

La transposition de ces concepts dans le domaine de la communication touristique et, peut-être, de la gestion des organisations de cette industrie est aisée : développer une organisation « proactive » qui, par son positionnement, attire l'attention du client, faisant émerger en lui le désir d'entrer en interaction. Selon ces théories, et pour impliquer des parties prenantes dans un processus de co-création, nous allons devoir identifier une ou des formes de management favorisant la restructuration de patterns. La conduite de ce processus de changement doit alors prendre en considération l'opportunité que représente le questionnement des patterns qui fondent la structure même de l'organisation émettrice.

2.5.3. Les dynamiques cognitives organisationnelles

De manière évidente, le patrimoine cognitif d'une organisation va être enrichi dans la mesure où l'un ou l'autre de ses membres apprend quelque chose. Dans cette perspective, le concept de « capitalisation cognitive » présenté par Daraut (2010) exprime une logique d'apprentissages continus en regard de pratiques anciennes. Cette situation peut générer

des perturbations dans l'environnement, par dynamique de confrontation aux pratiques existantes. « Simultanément et réciproquement, dans un cadre organisationnel, le capital cognitif n'est abondé qu'en pensant une évolution appropriée des normes, des pratiques de travail et du dispositif relationnel associé. » (Daraut, 2010, p. 131). Les pratiques lors de la commercialisation d'un nouveau produit ou d'un produit ont été analysées lors de processus d'innovation et ont montré combien les mécanismes d'apprentissage sont le plus souvent ignorés : « L'adaptation à l'utilisateur – pour en assurer l'adoption – s'opère notamment à travers des itérations, afin de prendre acte des expériences conceptuelles passées » (Daraut, 2010, p. 134).

Le savoir organisationnel devrait donc émerger comme une propriété du système, soit la résultante d'interactions entre divers processus d'apprentissage, individuel ou collectif, le *learning by interacting*. Mais cette émergence ne se réalise pas dans un « non-lieu » : l'exploration du savoir collectif exige des conditions pour la réalisation d'un processus de formation des représentations sociales : « Ces conditions se réalisent dans l'activation de stratégies cognitives capables de réaliser l'ancrage, et, tout de suite après, l'objectivation de l'objet de la connaissance » (Boggi Cavallo et Iannaccone, 1992, p. 10).

Il est communément admis aujourd'hui que l'efficacité d'une organisation à innover, la hausse des performances individuelles et collectives, et la réduction des coûts d'exploitation sont étroitement liées à sa capacité de développer ses connaissances. Pour Dalkir (2010), le savoir représente l'information combinée à l'expérience, au contexte, à l'interprétation et à la réflexion. « 'L'acte de connaître' est la socialisation d'une construction sensitive qui requiert une coordination, une collaboration et un échange permanents (...) » (Dalkir, 2010, p. 147). Or, nous référant au modèle de la transmission du savoir de Nonaka et Takeuchi (1995), la majeure partie des savoirs existent sous forme tacite et ne sont quasi jamais diffusés, tant que ne se manifeste pas le besoin de leur utilisation.

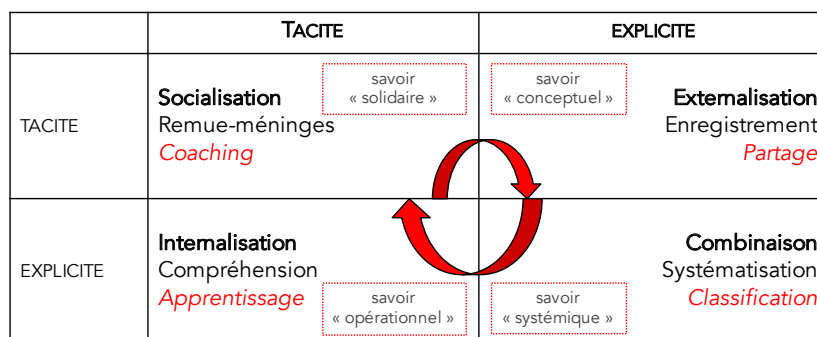


Figure 15 : modèle de la transmission des savoirs (Nonaka et Takeuchi, 1995)

La gestion des interactions sociales entre le tacite et l'explicite va constituer, selon les auteurs, la création du savoir humain. Le développement de pratiques managériales destinées à la gestion des connaissances représente donc bel et bien un enjeu concurrentiel essentiel pour les organisations. A ce stade, nous pouvons affirmer que l'apprentissage organisationnel est effectivement le produit d'une interaction sociale. Et donc « le tissu social de l'organisation représente le terreau de cette dynamique relationnelle d'où émerge l'apprentissage organisationnel. Modifiant l'identité des individus, l'apprentissage est l'une des causes premières de l'engagement des acteurs dans la pratique » (Gravel, 2010, p. 170).

2.5.4. Les barrières à l'innovation organisationnelle

Si les individus qui agissent dans une organisation apprennent de leur expérience, cela ne signifie pas pour autant que l'organisation, elle, apprend. « Processus ni séquentiel ni hiérarchisé, l'apprentissage organisationnel plonge ses racines dans celui des acteurs de l'organisation » (Gravel, 2010, p. 170). L'on peut déduire de cette affirmation que l'émergence et la construction de savoirs sont souvent contrariées par des entraves structurelles et culturelles : soit un environnement fortement hiérarchisé et fonctionnel.

D'autre part, de récentes études ont démontré que des entreprises ont de la peine à demeurer des organisations apprenantes à cause de certains biais. « Les dirigeants des entreprises ont beau dire que l'apprentissage provient des échecs, leurs actes montrent qu'ils se soucient avant tout de réussite » (Gino & Staats, 2016, p. 82). La peur de l'échec en lien avec des émotions négatives, un état d'esprit « fixe » et non dans une perspective de développement, une réflexion insuffisante et le manque d'engagement semblent être les ingrédients faisant obstacle à l'apprentissage.

Ce sont donc nos propres schèmes mentaux qui empêchent les individus et les organisations d'exprimer de nouvelles perspectives de compréhension. « Piégés dans leur propre filet cognitif, l'organisation et ses acteurs se bornent à accomplir des apprentissages dits 'à simple boucle', qui modifient les stratégies ou les paradigmes qui les sous-tendent, mais sans ébranler les fondements de ces théories d'action » (Gravel, 2010, p. 171). Nous retrouvons les éléments développés par Scharmer, à savoir le passage du niveau de reconception à celui de reformulation, source possible d'une réponse adaptative au sens de Kegan et Lahey.

Ces freins cognitifs peuvent être levés du moment où l'on introduit une réflexion et des actions de changement plus profonds, sur le plan des valeurs sous-jacentes de l'organisation : « (...) l'apprentissage à double boucle représente la forme ultime d'apprentissage organisationnel et il est un enjeu majeur pour l'organisation, puisqu'il lui permet de dépasser ses conventions et l'amène à revoir son système cognitif de fonctionnement, tant en termes de normes que de valeurs » (Gravel, 2010, p. 171). Dans cette perspective, nous pouvons confirmer que le modèle tourbillonnaire d'Akrich, Callon et Latour (1988) mis en référence lorsque nous avons abordé la théorie de l'effectuation de Sarasvathy est fondé pour gérer l'émergence et les interactions d'apprentissages que va générer le processus de co-création.

Cependant, la théorie semble interroger l'ADN de l'organisation car elle peut être un frein au processus d'innovation organisationnelle qu'elle désire elle-même mettre en œuvre. « De ce fait, la compatibilité de l'innovation organisationnelle avec les valeurs des entreprises adoptantes et leurs expériences passées (Rogers, 1995 ; Tornatzki et Klein, 1982) semble être à la fois plus cruciale et plus problématique pour les innovations organisationnelles que pour les innovations technologiques. L'innovation organisationnelle pourrait, en effet, être plus 'path dependent' (Dosi, 1988), plus contrainte par les routines et apprentissages passés, voire les événements passés (échecs ou succès de précédentes innovations organisationnelles) vécus par le collectif (Alänge *et al.*, 1998). Elle est très spécifique au contexte dans lequel elle est adoptée (Birkinshaw *et al.*, 2008), et doit être adaptée (Ansari, Fiss et Zajac, 2010) » (Dubouloz, 2013, p. 50). Cette contrainte culturelle semble déterminante dans le processus d'innovation car elle impacte toute la dimension managériale de l'organisation.

Nous identifions que la coordination des activités et la prise de rôle des différents acteurs sont centrales, source potentielle de co-création. Là encore, l'effet « double boucle » est mis en évidence dans le Pentathlon par Goffin et Mitchell : *It has been shown that leading companies often change their organizational structure and so executives need to create organizational architectures that are both efficient and adaptive. Company culture is recognized as being fundamental in supporting innovation; however, culture is a concept that can be difficult to manage. Studies have concluded that the innovative companies display certain cultural attributes. These include the propensity to experiment, and the capability to motivate*

employees to be creative and to develop radical ideas. Successful projects are often discussed within such organizations and these « stories » help focus the organization on the values of innovation (Goffin et Mitchell, 2005, p. 22).

La gestion des personnes est une activité clé pour que les interactions génèrent des apprentissages organisationnels. La littérature que nous avons étudiée nous oriente pour la construction de notre modèle d'organisation vers une forme de management « paradoxal » : un espace atypique générant des temps d'alternance entre stabilité et instabilité. Pichault et Picq se sont intéressés à un modèle de management qui soit pertinent pour une organisation « tendue vers l'innovation » : « La spécificité de nos données est de nous aider à dégager un modèle de management construit sur des champs de tensions structurels et explicitement développés, afin de créer un état permanent d'instabilité, de remise en cause et de pulsions créatrices, rejoignant ainsi les constats effectués par Andriopoulos et Lewis (2010) » (Pichault et Picq, 2013, p. 174). Selon les auteurs, il s'agit d'un modèle « en tension » qui met en lumière des risques d'échecs potentiels : « En adoptant un point de vue plus critique, nous souhaitons discuter des impacts et des conséquences d'un modèle maintenu en équilibre instable par le tiraillement de forces paradoxales. Sans doute l'impact visé est-il la capacité à générer de l'innovation de rupture, mais cette ambition n'est pas sans risque. Le cas nous permet de discuter de la présence d'au moins trois risques majeurs. (...) 1. Risques d'un leadership fort et d'une faiblesse du management (...). 2. Risques de fatigue des acteurs (...). 3. Risques de guerre de tous contre tous (...) » (pp. 177-178).

Les barrières à l'innovation sont donc principalement construites à partir de biais humains : la perception des managers et des top-managers qui vont faire obstacle à l'exploration, et donc à l'apprentissage. Le focus devra se porter vers un système orienté « état d'esprit de développement », à savoir rechercher les défis et les occasions d'apprentissages. Il s'agit ici d'un changement de logique avec une forme de management privilégiant l'oscillation d'états contraires (exploration/exploitation, effectuation/causalité) avec un contrôle des actions par itération et incrémentation. Il s'agirait d'un pilotage plus « organique » dont le principal défaut est qu'il ne valorise guère les fonctions managériales, reposant sur une vision plus écosystémique, à savoir d'auto-organisation.

Si, nous le voyons, ce sont donc les représentations des acteurs engagés qui structurent l'organisation, elles peuvent également être le principal obstacle au développement d'une organisation apprenante. La construction de notre modèle va donc être dépendante des modèles mentaux avec lesquels nous devons travailler ! Comme le démontre Senge (2006), les credo des organisations apprenantes sont la vision, les valeurs et les modèles mentaux. Se référant aux travaux d'Argyris, auteur régulièrement cité dans toute la littérature, « les équipes et les organisations s'emprisonnent dans des 'routines défensives' qui protègent nos modèles mentaux de la moindre critique et débouchent sur un 'talent d'incompétence' » (Senge, 2006, p. 179).

Ce positionnement est l'antithèse d'une organisation en silos. La variété des réseaux va donc permettre des connexions du moment qu'il règne un climat d'ouverture d'esprit, de communication et d'engagement. La théorie du *sensemaking* de Weick sera une référence utile dans la compréhension que les actions qui seront vécues au sein de l'organisation par les participants créent leur réalité. « Ainsi, une équipe apprenante favorise l'émergence d'autres équipes qui apprennent en leur transférant ses pratiques et savoir-faire d'apprentissage » (Senge, 2006, p. 228). Il existe donc une relation entre les deux pôles (acteur et organisation) et l'analyse des représentations en jeu devient un outil d'apprenance et une composante essentielle du dialogue, dynamiques favorables au développement d'une innovation organisationnelle.

2.6. LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE DANS LE CONTEXTE DU TOURISME INTERNATIONAL ET DU MARKETING DE DESTINATION

Culture : ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation (Larousse online, 2015)

Interculturel : qui concerne les contacts entre différentes cultures ethniques, sociales, etc. (Larousse online, 2015)

Communication : action de communiquer avec quelqu'un, d'être en rapport avec autrui, en général par le langage ; échange verbal entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite une réponse (Larousse online, 2015)

« Chaque société a ses codes et ne permet pas de satisfaire tous les désirs, de laisser vivre toutes les pulsions. Inévitablement cela conduit à des situations conflictuelles, dans la mesure où ces pulsions doivent s'adapter à la réalité extérieure. La résolution de ces conflits passe par des compromis » (Jouve, 2000).

L'expansion rapide du tourisme international comme nous le connaissons aujourd'hui, avec une généralisation des voyages d'affaires et d'agrément poussés par la déflation continue des prix des voyages, une rapidité et un confort accrus des transports ainsi qu'un vieillissement de la population (Tsiotsou et Ratten, 2010), est souvent mise en relation avec la globalisation générale de notre société. Ce fait nous amène à des cas de plus en plus fréquents de rapports et d'interaction avec des civilisations de cultures diverses. Dans ces circonstances, la communication interculturelle devient une issue stratégique pour les entreprises économiques multinationales et les grandes destinations touristiques.

Toutefois, le marketing de nos destinations s'est-il adapté à la globalisation des marchés ? La création du message touristique par l'entité émettrice seule est-elle encore efficace ? C'est à ces questions que cette partie va tenter de répondre au travers d'une approche analytique de la littérature existante sur les thèmes des relations interculturelles dans le tourisme ainsi que sur les structures opérationnelles du marketing touristique.

Une majorité de pays et régions du globe, principalement dans les zones en développement, ont aujourd'hui fait de l'industrie touristique une priorité de leur plan directeur économique. Cela provoque une concurrence de plus en plus féroce dans un marché de plus en plus saturé. Aussi, le besoin de communiquer est devenu omniprésent, à tel point que cela est aujourd'hui d'une importance capitale pour les acteurs touristiques du monde entier. L'enjeu est énorme. Il s'agit de s'extirper de la masse des messages communiqués au travers des nombreux réseaux et canaux à disposition des acteurs et marketeurs, y compris online. Pour ce faire, le message devra plaire, correspondre aux valeurs du récepteur afin de retenir l'attention du client potentiel.

Ce constat n'est d'ailleurs pas propre au domaine touristique. Aucune industrie n'échappe à cet état de fait. Cependant, la communication touristique, de par son côté naturellement « multiculturel », devient un miroir de notre société et un terrain d'étude passionnant permettant de mettre en évidence les méandres et les pièges des échanges entre les cultures.

Le tourisme international est souvent associé à ce qui est communément appelé la troisième vague de la globalisation (Collier et Dollar, 2001), qui a pour but de tirer des parallèles entre l'expansion du trafic touristique international et l'intégration généralisée, stimulée par la globalisation. Le tourisme a indéniablement profité de ses différents aspects, aussi bien politique, économique, social que technologique.

Etudier la communication interculturelle comme discipline académique n'a rien de nouveau, si l'on prend en considération les changements de structures du tourisme international et

l'importance toujours grandissante des marchés émergents comme les « BRIC ». Toutefois, de nombreuses zones restent approximatives et ont encore besoin d'être approfondies, particulièrement dans les relations entre les cultures.

Les changements économiques globaux ont créé de nouvelles menaces sur le tourisme international, qui à la base est un pur produit des sociétés occidentales, avec pour fondement la culture, les valeurs, les normes et les attitudes occidentales.

2.6.1. Les bases de la communication

Les marketeurs et autres émetteurs de messages commerciaux ont pour responsabilité de définir l'image qu'ils donnent d'eux-mêmes et de leurs entreprises (positionnement) au travers de leurs discours. Cela les renvoie à leur crédibilité et à la confiance qu'ils doivent éveiller auprès de leurs cibles (récepteurs). Cette communication est, comme indiqué par Barthes (1957), liée à trois éléments clés : l'émetteur, qui doit avoir une éthique pour être crédible ; le message, qui doit comporter de bons arguments ; et le récepteur, qui se laisse toucher ou non par le message (Viallon, 2013).

L'émetteur est par essence celui qui veut faire passer un message et donc le preneur d'initiative. C'est à lui qu'incombent la stratégie de communication et le choix des canaux. Il est aussi celui qui a le plus à perdre en cas d'échec de la communication vers le récepteur. La cible d'un message est communément appelée le récepteur. Le message doit être conçu à son attention et la stratégie mise en œuvre doit assurer la compréhension par ce dernier.

L'homme est régi par la raison. Son mode de pensée est cartésien ; analyse, évaluation, choix, adhésion s'effectuent en regard de critères qui se veulent objectifs, sur la base de la (sa) logique. Une communication doit donc être en consonance avec le récepteur afin qu'elle ne le déstabilise pas. La communication, dès lors qu'elle se veut persuasive, implicative, a tout intérêt à s'appuyer sur ces ressorts psychologiques, ces déclics qui rendent le récepteur favorable au message (Jouve, 2000).

La psychanalyse a fait émerger cette notion de jeu des forces de l'inconscient, de pulsions qui dictent nos désirs, nos choix et construisent notre personnalité. La psychologie, elle, a dégagé les notions de besoins, de motivations, d'affirmation de soi. L'homme n'existe qu'à travers sa relation au monde. Besoins et motivations dictent son comportement. La publicité s'adresse de plus en plus directement à l'instinct, ce qui est fort habile, car, impulsion première, il est le point de contact avec le monde et avec le soi le plus instantané (approche neuropsychologique) (Jouve, 2000).

2.6.2. La communication interculturelle dans le tourisme

La communication interculturelle a principalement été décrite en termes de différences nationales dérangeant l'envoi et la réception de messages (Lauring, 2011).

En raison de la mondialisation, la communication interculturelle est devenue une partie concrète et intégrée dans toute communication d'entreprise. Dans l'environnement commercial, la clé du succès réside souvent dans le fait de comprendre ses partenaires et ses clients afin de pouvoir réaliser les ajustements culturels requis. Cela nécessite d'analyser les interactions culturelles dans une perspective dynamique des affaires. Même s'il est souvent noté que la mondialisation implique une hégémonisation culturelle, l'ordre économique mondial se déplace loin de l'hégémonie occidentale en direction d'un équilibre multipolaire (Hooker, 2008).

Selon les recherches effectuées par le professeur Jakob Lauring (2011), dans la littérature sur le commerce et le management international, le succès des grandes entreprises multinationales (comme pourraient l'être les associations faïtières nationales en tourisme : Suisse Tourisme,

Atout France, Visit Britain, Österreich Werbung, etc.) est souvent lié au travail des expatriés envoyés par les sièges pour assurer la communication avec les partenaires (Harris et Kumra, 2000 ; Harzing, 2001). Idéalement cela devrait représenter une interaction active où les deux parties apprennent l'une de l'autre (Brewster, 1995 ; Edström et Galbraith, 1977). De ce fait, l'expatriation a souvent été vue comme une manière efficace de maintenir le partage de connaissances entre les différentes parties d'une entreprise multinationale (Bennett, Aston et Colquhoun, 2000 ; Boyacigiller, 1990). Cependant, il est reconnu que les différences de cultures et de styles de communication sont des obstacles importants à la gestion de la communication des expatriés (Dowling et Welch, 2004 ; Welch et Piekkari, 2005).

Les codes de perception pouvant être singulièrement divergents entre les cultures, ne pas porter une attention toute particulière à « l'autre » et à sa manière de comprendre un message peut être une erreur fatale dans la communication interculturelle. Comme indiqué ci-avant, à la base de toute communication il faut identifier l'émetteur et le récepteur. Dans le cas d'une communication interculturelle, cette notion devient prépondérante car un message émit ne sera pas perçu de la même manière par les différents récepteurs visés, en fonction de leurs origines, leurs ethnies ou leurs cultures. Les différents récepteurs sont définis par la segmentation des marchés que mettront en place les responsables marketing des différentes destinations touristiques disposant d'un fort potentiel international.

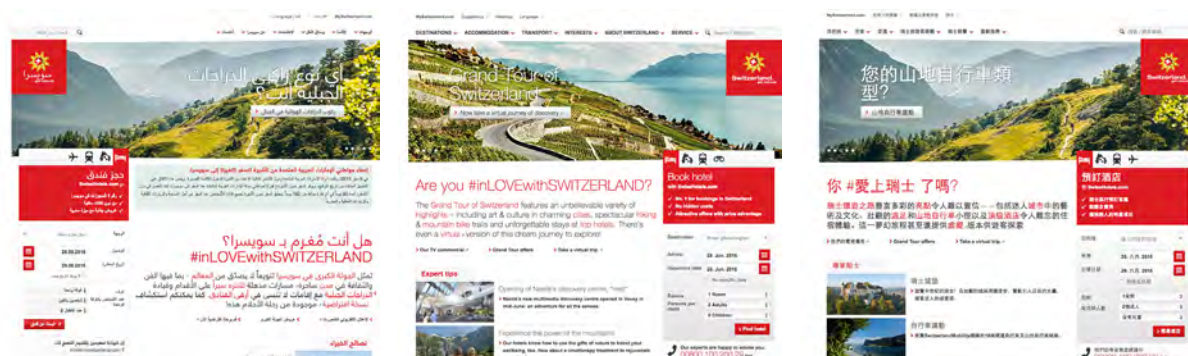
Comme cela est très clairement mentionné dans l'article « Cross-cultural Communication Challenges of International Tourism Business Environment » (Lingerberzins, 2011), différentes cultures signifient différents contextes de perception, différentes attentes envers les services proposés. Aussi, si l'on veut pouvoir compter parmi nos clients des personnes d'origines ou d'ethnies différentes, il est important d'intégrer dans le management d'entreprise la gestion de ces différences.

Dans la société moderne, le terme « culture » est souvent associé aux activités humaines routinières. Cependant, si l'on se réfère à ce thème comme étant une discipline académique, l'on constate qu'avec le temps il s'est développé comme un sujet complexe inclus dans différentes recherches interdisciplinaires. La culture a longtemps été analysée comme un élément statique à partir de différents points de vue. Les changements d'ordre mondiaux actuels exigent que ce thème soit abordé non plus comme un élément statique, existant au sein de toute société ou groupe d'individus, mais comme un élément actif décrivant l'interaction entre les différentes sociétés (Hofstede, 1989). La communication entre les sociétés et les individus a été facilitée par l'ouverture toujours plus forte des frontières politiques et les avancées technologiques. Elle a ainsi poussé le besoin des gestionnaires et des organisations à réussir dans un marché globalisé (Hoppe, 2004). Il existe également différents défis posés dans le cadre de la communication interculturelle car cela inclut le plus souvent de traiter avec des individus ou des groupes d'individus inconnus, représentant différentes valeurs et normes culturelles. Ces groupes de personnes et les sociétés en général représentent aussi de nouveaux marchés potentiels pour le développement des régions. Même si traiter avec des marchés inconnus peut être une tâche difficile, la culture, dans le monde des affaires contemporain, ne peut pas être évitée, car elle joue un rôle important dans les activités quotidiennes.

Définir les différents pays ou ethnies comme étant des systèmes sociaux suppose le besoin de comprendre ces systèmes avant toute opération de communication. Sans ces connaissances de base sur les principes comportementaux de chacun, l'échec devient inévitable (Varner, 2000).

Dans un contexte de marchés internationaux fortement diversifiés, il faut bien reconnaître que certains acteurs, comme Suisse Tourisme, commencent à prendre en compte ces éléments culturels, mais seulement depuis peu. Si l'on compare par exemple la campagne « Villes 2011 » (ST China, Beijing, 2011) et la campagne « Grand Tour of Switzerland 2015 » (Suisse Tourisme, 2015), l'on constate déjà une très grande évolution. En effet, les vidéos que l'on peut trouver de la campagne 2011 pour les villes suisses comportaient les mêmes messages et codes sur l'ensemble des marchés. Seuls le texte et le logo de Suisse Tourisme se différenciaient à la

fin de la vidéo. Or, sur la campagne du Grand Tour of Switzerland en 2015, l'on peut déjà voir une évolution avec, pour la Chine par exemple, une vidéo promotionnelle mettant en scène des Chinois vivant une expérience leur correspondant mieux, comme simplement boire de l'eau potable à une fontaine publique. Toutefois ces exemples sont encore exceptionnels et la stratégie de communication des messages est trop rarement adaptée en fonction du récepteur (public cible). Par là nous entendons bien évidemment les canaux utilisés, mais aussi et surtout les signaux adoptés. Certes les textes sont généralement traduits dans les différentes langues, mais le fond du message reste identique et ne tient pas compte de la différence de culture, et donc d'appréciation, des divers récepteurs. Pour imager cela, nous pouvons prendre comme exemple les sites internet de Suisse Tourisme, tout en relevant l'énorme effort de traduction de l'association :



Pour prendre un exemple étranger, la campagne d'Atout France 2013 était orchestrée autour d'une vidéo sans paroles et avec très peu de texte, mais avec une musique particulière. Créée par Atout France, cette vidéo a été diffusée par l'ambassade de France en Corée comme message de promotion pour la France (ambassade de France et Atout France, 2013). Cette vidéo est le parfait exemple d'un message qui peut avoir été créé par un émetteur pour divers marchés et diverses cultures, indépendamment de leurs sensibilités et sans co-création aucune avec les marchés visés (avis de l'auteur).

La complexité et surtout la variété des marchés visés et les moyens à disposition des organisations touristiques peuvent expliquer en partie cet état de fait. Cependant, certaines bonnes pratiques ont été constatées ces dernières années, comme l'initiative de Suisse Tourisme et de Swiss Snowsports (Delessert, 2013) qui a abouti à faire venir des professeurs de ski et blogueurs chinois dans différentes stations suisses durant l'hiver 2013-2014.

Au cours de l'hiver 2013-2014, Suisse Tourisme, l'organisme faîtière de la promotion touristique, en coopération avec l'association Swiss Snowsports ont inauguré les prémices de l'idée d'une communication interculturelle efficace. Selon les données de l'Office fédéral de la statistique 2014, le marché chinois ne cesse de grandir avec près d'un million de nuitées hôtelières en 2013, ce qui en fait déjà le cinquième marché international le plus important derrière l'Allemagne, le Royaume-Uni, les USA et la France.

Durant la saison concernée, ce ne sont pas moins de huit moniteurs de ski chinois qui ont été invités à venir se former et ensuite donner des cours dans huit destinations suisses (Davos, Engelberg, Grindelwald, Gstaad, St. Moritz, Verbier, Villars et Zermatt). Ils ont d'abord suivi la formation helvétique de moniteur de ski tout en accompagnant ponctuellement des touristes chinois.

Le rôle de ces professeurs ne s'est pas cantonné aux activités sur les pistes, mais également au relais des informations vers la Chine. Selon Simon Bosshart, directeur de la région Asie-Pacifique pour Suisse Tourisme, « les huit moniteurs de ski se sont révélés être d'excellents médiateurs pour faciliter la communication avec les hôtes chinois ». L'impression laissée par

la Suisse sur ces professeurs est si bonne, que ceux-ci se réjouissent de continuer à partager leurs impressions sur la Suisse en Chine. Ils ont utilisé entre autres l'application « Feichang Huaxue » pour faire part à leurs compatriotes de leurs impressions et conseils sur la Suisse comme destination de vacances d'hiver. Cette application a été téléchargée 7000 fois en Chine au cours des quatre derniers mois de l'hiver.

Le bilan de l'écho médiatique de cette opération est également fort réjouissant avec 48 articles sur plus de 100 pages et 45 minutes de reportages vidéos ont été diffusés dans les médias chinois. Preuve de l'intérêt d'une telle démarche, le projet pilote a été suivi de près par les médias en Allemagne, en France, en Autriche, en Norvège, en Suède, en Finlande, aux États-Unis, en Inde, à Singapour, à Hong-Kong et en Nouvelle-Zélande (Suisse Tourisme, 2014).

L'histoire ne dit cependant pas encore si les éléments mis en avant et communiqués par nos professeurs de ski chinois diffèrent sensiblement de ce que les marketeurs suisses font traditionnellement, mais l'on peut toutefois penser sans risque que les messages auront eu une écoute et un impact bien plus forts qu'avec un marketing traditionnel et un message construit uniquement par l'émetteur.

2.6.3. Du consommateur au consom'acteur et le rôle des nouveaux canaux de distribution

Ces pratiques ont tendance à faire changer le rapport de force et le rôle d'émetteur bascule doucement vers le « client » qui, au travers du web 2.0, devient en même temps un acteur important de la promotion touristique. Ces nouveaux consom'acteurs qui donnent leurs avis aux autres clients potentiels ont un impact énorme sur l'image de l'entreprise, de la marque et du produit. Leur crédibilité est bien plus grande que celle des organismes officiels (emarketing.fr, 2015). De ce fait, la communication des destinations (DMO) perd en crédibilité aux yeux des clients qui ont plutôt tendance à croire l'information venue d'autres utilisateurs. Dans ce contexte, il devient donc particulièrement difficile pour ces organismes d'assurer une notoriété pour leurs marques et surtout la contrôler. La qualité de l'offre et des services prend vraiment toute son importance. La satisfaction, la fidélité et la communication positive du produit passeront par des premiers clients satisfaits par leurs séjours et expériences.

La promotion traditionnelle par la destination reste cependant essentielle et ne doit pas être négligée. Les informations officielles resteront toujours d'actualité, même si elles perdront en persuasion au profit des consom'acteurs. Son rôle de moteur de la communication ne doit en aucun cas être sous-estimé et c'est elle qui peut « pousser » un message ou une information vers les « multiplicateurs », à savoir les « key médias » et les « key accounts » (B2B, tour-opérateurs...). La grande différence avec la communication des quatre dernières décennies réside dans la façon d'annoncer l'émetteur et de présenter le message de manière adaptée. C'est dans ce domaine qu'il y a encore un potentiel inexploité d'innovations. Aujourd'hui beaucoup de concurrents se présentent sur les nouveaux marchés en devenir. Cela oblige chacun à se positionner clairement et à le communiquer de manière compréhensible.

Dans le but de communiquer avec leurs clients, les responsables de la promotion touristique utilisent différents supports et diverses plateformes de rencontre avec les clients potentiels, soit en B2C, soit en B2B. Les buts des plateformes de promotion et de rencontre peuvent être multiples. Il s'agit tout d'abord d'aller à la rencontre du client (relations publiques), mais également de distribuer les supports créés (marketing direct) ou d'« éduquer » le client au produit (*inhouse presentation* et voyages d'études). Parmi les plateformes utilisées, l'on peut citer par exemple les foires et salons tout public (B2C) ou purement professionnels (B2B) tels que, pour l'Europe, la RDK à Cologne, le WTM à Londres, l'ITB à Berlin, et les salons tout public les plus connus d'Utrecht, Paris, Bruxelles, Zurich, etc.; les workshops sur invitation (MICE ou Loisirs); les présentations proposées directement dans les bureaux des tour-opérateurs par exemple (*inhouse*); les cours ludiques de formation sur une destination; les éduc-tours ou voyages de presse organisés; ou encore les divers *incentives* visant à encourager les

vendeurs B2B à mieux mettre en avant tel ou tel produit (région).

Si l'on se réfère aux supports de promotion créés par les marketeurs touristiques, il faut aujourd'hui indéniablement faire la différence entre les supports physiques et les supports virtuels. Parmi les outils traditionnels, l'on ressortira principalement les brochures, les affiches et les articles de merchandising. Pour ce qui est du numérique, le site web est devenu la base incontournable mais n'est déjà largement plus suffisant.

En effet, l'importance prise par les distributeurs online (booking.com, TripAdvisor, etc.) et l'économie de partage (AirBnB, Uber, Couchsurfing, etc.) font que la présence et la distribution de produits sur ces canaux globalisés deviennent indispensables. De plus, la création de pages et la publicité sur les divers et nombreux réseaux sociaux mondiaux sont également devenues bien plus qu'une mode, une nécessité. Nombre de destinations, dont Suisse Tourisme est l'un des précurseurs et des leaders reconnus, créent en outre des applications informatives liées à des thèmes et téléchargeables sur les sites de référence tels iTunes ou Google Play.

2.6.4. Répartition des rôles dans le tourisme suisse

Le fédéralisme est sacro-saint dans notre pays, et, comme dans bien d'autres domaines, le tourisme n'échappe pas à cette règle. La politique touristique est répartie sur trois niveaux de compétences : les communes, les cantons et la Confédération (SAB, 2012).

En termes de marketing et de communication, les compétences sont partagées, de manière plus ou moins informelle, entre Suisse Tourisme, les régions, les destinations et les offices du tourisme locaux (SAB, 2012).

Les communes constituent le premier niveau institutionnel en ce qui concerne le tourisme. Leur rôle est prépondérant pour tous les développements de projets touristiques. Dans les faits, cette implication se traduit par la mise en place d'une stratégie de développement touristique, la création d'une politique en faveur de l'économie locale, la gestion du territoire, etc. (SAB, 2012).

Les cantons ont pour rôle de favoriser le tourisme comme un des aspects de leur économie. Ils élaborent leur politique cantonale du tourisme et mettent en place les conditions-cadres pour un développement harmonieux du tourisme. Un autre point important est la sensibilisation de la population aux enjeux du tourisme et le maintien de la qualité du paysage et du cadre de vie (SAB, 2012).

La Confédération quant à elle joue un rôle subsidiaire. Au niveau fédéral, les bases légales au sens strict sont la Loi sur l'encouragement à l'innovation et à la coopération dans le tourisme (Innotour), la Loi sur le crédit hôtelier et la Loi sur l'encouragement à Suisse Tourisme (partie marketing). L'application de ces lois est contrôlée par le SECO. Cependant, la politique du tourisme est avant tout une tâche transversale. La TVA, la politique des transports, la politique régionale, la politique agricole et beaucoup d'autres ont aussi leur influence sur le développement touristique. A cet étage, c'est Suisse Tourisme qui est l'association faîtière pour la promotion du tourisme suisse. Elle réalise des études de marchés et développe des supports publicitaires et promotionnels (SAB, 2012).

2.6.5. Les DMO (organisations de management territorial) et leurs rôles dans la communication touristique

Dans l'industrie touristique, l'un des rouages importants du marketing passe par le rôle joué par les organismes de gestion du territoire, auxquels on se réfère parfois par leur acronyme anglais DMO, ou *Destination Management Organisation* (Gonzalo, 2013). Ces entités sont généralement organisées sous forme de coopératives avec un partenariat public-privé. Ayant comme objectif majeur la promotion territoriale, ils peuvent être identifiés comme étant les

émetteurs des messages touristiques.

Les responsabilités données à ce type d'organisations sont nombreuses et touchent divers secteurs. Elles commencent bien avant l'arrivée du client (promotion, branding, produits, distribution, réservation), se poursuivent pendant la durée du séjour (information, animation, événementiel), et se prolongent après le départ de l'hôte (suivi, fidélisation). Cependant le rôle central et les compétences recherchées dans ce type d'association concernent la communication (Keller, 1998), principalement vers l'extérieur et les clients potentiels. Ils deviennent ainsi les garants de l'image de leur destination auprès des médias et de l'opinion publique.

De par les prestations fournies, l'on peut dire que le développement touristique de nombreuses régions doit beaucoup aux actions de leurs DMO, qui eux-mêmes ne seraient rien sans les acteurs du terrain en contact avec le client et qui font la structure de l'offre. La particularité première de ce type d'organismes de communication est qu'ils doivent vendre un produit qu'ils ne maîtrisent absolument pas et dont ils ne sont pas propriétaires. Un autre obstacle à une communication efficace est la multiplication d'organismes (nationaux, régionaux et locaux) dévolus à la communication de leurs régions respectives sans concertation ni stratégie commune. Pour preuve, il y aurait, rien qu'à Québec, 1831 entités recensées liées au tourisme (Gonzalo, 2013).

Les DMO ont une longue tradition en Suisse en raison de la longue histoire touristique du pays. La raison vient de la décentralisation de pôles touristiques dont le développement est fortement lié aux PME. Cela a amené la création à St. Moritz en 1864 de la toute première organisation touristique en Europe (Beritelli, Reinhold, Laesser et Bieger, 2015, p. 15).

Dans le tourisme suisse et occidental en général, il est d'usage que l'ensemble de la communication d'une région soit effectué par le département marketing d'une destination ou d'un DMO. Le concept du marketing de destination de première génération est apparu vers 1995 (SAB, 2012). C'est à cette époque qu'une initiative de la Confédération a été lancée pour comprendre et organiser les DMO en Suisse. Elle envisageait de mieux structurer la répartition des tâches au sein de ces entités afin de professionnaliser l'activité en consolidant ces organisations à différents niveaux administratifs et dans différentes régions. Les premiers buts recherchés étaient une optimisation des ressources et une meilleure efficacité sur les marchés. Pour cela il fallait unir les forces afin d'atteindre une certaine taille critique en termes de capacité d'hébergement, et d'obtenir un budget promotionnel et de fonctionnement conséquent.

De cette façon, les destinations avaient la possibilité de se positionner sur un marché touristique globalisé et de disposer de suffisamment de ressources financières. Toutefois, l'esprit suisse de la démocratie directe et la forte autonomie des communes ont grandement contribué à ralentir le processus.

Plus de dix ans après sa conceptualisation, ce modèle n'avait pas encore réussi à faire entrer le concept de base de cette initiative dans un grand nombre de régions (Beritelli *et al.*, 2015). Pour les régions ayant adopté le train du changement, il résulta de cette démarche une optimisation de la répartition des tâches touristiques entre les organisations locales, les destinations, les régions (elles sont officiellement treize, membres de la RDK) et les instances nationales. C'est ainsi que la promotion des marques et les instruments de marketing se sont de plus en plus concentrés entre les mains des destinations/DMO (SAB, 2012).

La deuxième génération de la philosophie de la gestion par destination est apparue vers 2005. Le deuxième modèle créé par l'Université de Saint-Gall à cette époque ambitionnait de construire sur les expériences réalisées en Autriche. Cela fut lancé par les gouvernements de certains cantons sur la base de motivations financières pour pousser les DMO et autres offices du tourisme locaux à se regrouper et se réorganiser (i.e. canton des Grisons, voir Bieger, Laesse, et Weinert, 2006). Dans cette deuxième phase le focus a été mis sur la gestion des nouveaux défis que représentaient l'arrivée de l'internet et la prolifération de nouveaux

intermédiaires et plateformes de vente (Beritelli *et al.*, 2015, p. 14). En raison d'une concurrence toujours plus forte, plusieurs cantons ont opté pour une augmentation du budget de leurs associations faïtières car seule cette façon d'agir semblait permettre d'atteindre de nouveaux canaux de promotion et assurer une visibilité internationale. Les tâches de marketing locales et les actions pour la vente des destinations sont séparées. La promotion, entre autres par l'internet et tout ce qui a trait au « e-tourisme », devient du ressort des instances régionales. En revanche, le développement de produits commerciaux, la vente et aussi le développement du marché touristique sont confiés aux organisations de destinations possédant la taille critique suffisante (SAB, 2012).

Aujourd'hui l'on peut dire que, souvent en raison des mentalités locales peu enclines à laisser les actions de promotions dans des mains plus « globales » ou en coopération avec des partenaires voisins, ces modèles n'ont pas totalement pu faire leurs preuves. Le Valais est même largement revenu en arrière sur la création de ces « destinations » et a vu disparaître nombre d'entre elles ces cinq dernières années (Chablais Tourisme, Martigny Région, Sion Région – Cœur du Valais, Rund um Visp ou encore Brig-Aletsch-Goms).

De ce fait, il est maintenant déjà question d'une troisième génération de stratégies de gestion de destinations. En raison de la prise de conscience de l'importance de la concurrence et des difficultés économiques, il s'agit surtout de renforcer l'attention sur les marchés, sur les processus de promotion et sur la distribution/vente des produits touristiques. L'actuel management de destination, lié aux régions, ferait place à un concept entièrement tourné vers la clientèle. De cette façon, les clients ne seraient plus « enfermés » dans un territoire donné, mais pourraient planifier leurs séjours individuellement et de manière plus souple.

Ce mode de fonctionnement est cependant actuellement en discussion et n'a pas encore réellement été implanté. Si cela venait à se réaliser, ce nouveau concept mettrait en question la répartition des tâches existant actuellement entre les organisations touristiques, ainsi qu'entre les communes et les instances du tourisme (SAB, 2012). Toutefois, le mode de financement et les lois établies étant encore très liés au territoire, principalement aux communes, une réforme en profondeur du niveau local prendra du temps.

Une autre branche de cette vision de la gestion par grande destination repose sur l'idée selon laquelle les organisations touristiques peuvent et doivent commercialiser leurs destinations comme les entreprises commercialisent leurs produits (Keller, 1998, p. 26). Or, le type de structures généralement mis en place va à l'encontre de cette philosophie et rend le travail de ces « associations » particulièrement compliqué. Aussi, afin de ne pas manquer le train de la modernisation économique, de nombreuses régions organisent leurs DMO de la même manière qu'une entreprise privée afin de pouvoir gérer leurs « produits » de manière efficace et ainsi communiquer librement. Cette façon de faire est particulièrement étendue aux Etats-Unis avec les stations dites « intégrées ».

Les progrès technologiques ont largement contribué à renforcer de manière significative le contexte concurrentiel du domaine avec l'arrivée de nouveaux acteurs (OTAs) et la progression d'acteurs jusqu'ici en manque de visibilité car avec un budget beaucoup trop restreint pour du marketing traditionnel ou à cause de l'éloignement géographique effacé par l'internet. Aussi, les organisations touristiques se doivent d'adapter leurs structures de marchés internationaux aux nouvelles conditions. Dans de nombreux pays, cette nouvelle donne a amené les organisations touristiques à repenser leurs objectifs et leurs tâches. Les mandants attendent des conceptions proches du client et plus de résultats quantifiables sur les marchés (Keller, 1998, p. 25).

La concurrence étant devenue particulièrement forte dans le secteur de la visibilité des destinations, nombre d'entre elles tentent aujourd'hui le pari de créer une « marque » reconnue et de communiquer autour de cet élément. Même si cette stratégie peut faire sens sur un marché régional, voire national, elle risque d'être rapidement inaccessible au niveau international où la multiplication des marques n'aura pour seul effet que de rendre invisible

toutes celles qui n'auront pas un budget marketing colossal.

Cependant, les technologies ont également inversé les rapports de forces dans la communication entre les destinations et les clients. Aujourd'hui la destination n'est plus seul maître à bord de la communication, mais une majorité des messages diffusés, même envers d'autres clients potentiels, sont rédigés par les clients et les utilisateurs eux-mêmes. Ils deviennent ainsi des consom'acteurs (voir chapitre précédent).

2.6.6. Storytelling

Les humains ont partagé des histoires depuis l'aube de notre existence. Les traditions des légendes et des contes servent à nous rappeler nos origines, qui nous sommes et comment nous communiquons avec les autres au sein des structures de nos entreprises, de notre village, de notre culture et de notre monde.

Le *storytelling*, né aux Etats-Unis dans les années 80, s'est développé ces dernières décennies dans la communication et la publicité et se déploie maintenant dans toutes les industries, y compris celle du tourisme.

Cette technique narrative, qui s'appuie principalement sur les émotions, est utilisée par les marques, les entreprises et les hommes politiques. Martin Luther King, Winston Churchill, Charles de Gaulles, Al Gore, Barack Obama, etc., tous s'y sont tous employés. En France, les grandes enseignes comme certaines banques, la Poste ou la SNCF ont misé sur la qualité d'expression et la pédagogie dans leurs messages (Bordeau, 2008, p. 93).

L'objectif consiste à « mettre en scène » une histoire sur son entreprise, son produit ou sur son territoire pour le tourisme. Il s'agit de donner des indications sur l'action, de faire imaginer et d'utiliser les cinq sens de son auditoire afin que ce dernier entre mieux dans le contexte. Ensuite, il faut rapidement apporter une problématique, un drame, un besoin non satisfait, tout en en transmettant des informations authentiques, qui font sens et qui suscitent des émotions afin de garder l'audience captive. Une fois l'action et la problématique exposées, vous apportez votre solution au problème et pouvez démontrer une transformation des protagonistes, grâce à votre idée, votre produit. Et, pour terminer, afin de faire agir l'interlocuteur, il faut qu'il s'approprie de votre histoire pour ensuite inciter les gens à passer à l'action (Manageris, 2010, pp. 3-5).

L'histoire est racontée sous forme de photographies, avec ou sans mot, sous forme de production audiovisuelle, ou simplement verbalement.

La communication touristique ne déroge pas à la règle. Elle doit se différencier en racontant des histoires locales qui suscitent des émotions chez les clients, les invitant à venir découvrir des expériences uniques et à y participer. Ces histoires et événements auxquels ils ont participé et qu'ils racontent en direct via les réseaux sociaux, ou qu'ils raconteront à leur entourage à leur retour, sont importants et marqués dans leur mémoire car ils se les sont appropriés et en deviendront les ambassadeurs.

Aujourd'hui, grâce à l'arrivée en masse des communications digitales, les marques ont été poussées à démultiplier les canaux sur lesquels elles communiquent en fonction du type de message et des cibles recherchées :

- objectif : prendre de l'espace, se distinguer, être plus compétitif
- conséquence : le consommateur est de plus en plus submergé d'informations

Jeanne Bourdeau mentionne dans son ouvrage *La vraie histoire du storytelling* que « le *storytelling management* pourra faciliter l'adhésion, donner du sens, améliorer l'adaptation et ouvrir au changement » (Bordeau, 2008, p.94).

« Une histoire exprime comment et pourquoi la vie se transforme » (Fryer, 2003, p. 6). Comme l'explique Robert McKee, le conférencier-écrivain pour le cinéma le plus connu au monde, il faut assembler idée, émotion et énergie pour persuader. « Tous les grands narrateurs depuis la nuit des temps, des anciens Grecs à Shakespeare et jusqu'à aujourd'hui, ont traité du conflit fondamental entre les attentes subjectives et la cruelle réalité » (Fryer, 2003, p. 6).

Un lien mythologique ? Le cabinet américain de conseil de marques, *The Blake Project*, dit en substance « qu'au cœur de toutes les grandes marques il y a toujours un lien mythologique avec une histoire ou une légende qui transcende les activités marketing » (Dawson, 2012). Disney, Starbuck, Harley Davidson et quelques autres. On pense à Coca-Cola et au Père Noël, tel que nous nous le représentons aujourd'hui, dans sa tunique rouge et venant du ciel sur son traîneau pour distribuer ses cadeaux ; à Steve Jobs et la marque Apple en référence à l'arbre de Newton ; à Nike qui joue en premier lieu sur le nom d'un de ses fondateurs (Phil Knight), mais surtout sur celui de la déesse de la victoire Nike ; à Lego, *leg godt*, qui veut dire « joue bien » en danois. « Dans l'ADN de toutes les marques de valeur, il y a des histoires qui inspirent des actions, des croyances et des attitudes des membres dédiés de la tribu » (Dawson, 2012).

Mais en fait est-ce vraiment les Américains qui l'ont inventé ? On pourrait aussi affirmer que le *storytelling*, ou du moins ses bases, est né lors de l'époque des hommes des cavernes, il y a environ 40 000 ans. Quand ces derniers ont commencé à peindre les murs et exprimer leurs peurs ou leurs victoires (émotions) dans les récits de chasse, ou quand ils reproduisent les animaux qui les entourent et qu'ils redoutent. C'était déjà une forme de *storytelling*. Puis, c'est au tour de Socrate, Platon et Aristote de nous faire entrer dans l'art de conter des histoires. Déjà vers 400 avant J.-C., Platon, selon Jeanne Bourdeau, « mettait en garde contre certains vices du discours et l'art de l'emporter sur son adversaire de défendre n'importe quelle thèse à partir de raisonnements subtils » (Bourdeau, 2008, p. 96).

L'approche du *storytelling* s'oppose à l'argumentation logique d'un récit sur plusieurs points (Manageris, 2010, p. 2) : dans l'argumentation traditionnelle on invite le récepteur à se plier à une logique de raison avec une seule conclusion pour qu'il accepte notre point de vue, « la mémorisation de l'argumentation se fait facilement, certes, mais sur le court terme » (Manageris, 2010, p. 2). Avec une approche de *storytelling*, on accède à notre point de vue par les émotions. Celles que l'on ressent grâce à la manière dont l'histoire, authentique, est racontée ; « l'histoire crée du sens, elle met en scène des faits, elle crée une cohérence entre les éléments qui la composent » (Manageris, 2010, p. 2).

Karl Weick fait le lien entre sens, situation et construction de représentations mentales. Il se réfère au *sensemaking*, à la construction du sens et à la relation.

La construction du sens ou sa re-construction se fera au travers de l'extraction d'éléments permettant la communication et d'un ordonnancement de ces éléments entre eux capable de mobiliser à la fois les représentations mentales des acteurs et leurs sentiments, leurs émotions, leurs intuitions. Cette base théorique, en fait très orientée par l'action que réalisent les protagonistes, constitue un socle à partir duquel comprendre les dynamiques du *storytelling* (Blancherie et Dangel, 2012, p. 24).

En termes quantitatifs, Jack Daniel's, la marque de whisky américaine, a évalué à 6-7% la croissance de son chiffre d'affaires attribuable à sa campagne de publicité axée sur les techniques de *storytelling* (Blancherie & Dangel, 2012, p. 98).

Les responsables de la publicité de la marque Marlboro et leur agence de publicité de Chicago, Leo Burnett, avaient déjà développé aux Etats-Unis dans les années 70 une approche similaire avec les campagnes de communication racontant des histoires avec des visuels et messages clés autour du cow-boy. Des images mettant en exergue le côté viril du personnage – maître de sa destinée, invitant le consommateur potentiel à la découverte d'un goût unique, à la

recherche de la liberté et du plaisir dans les grands espaces américains. Un succès reconnu dans les écoles de marketing, et qui a duré plus de quarante ans...

De récentes recherches ont démontré que l'impact de la narration va bien au-delà du simple transport de la passion et de l'émotion (Zak, 2013). Raconter une bonne histoire évoque une forte réponse neurologique. Une histoire passionnante peut faire changer la chimie de notre cerveau, augmenter notre rythme cardiaque et nos sudations. En effet, les recherches en neurosciences du docteur Paul Zak, professeur en économie et chercheur en économie et en neurosciences pour le Defence Advanced Research Projects Agency, branche du département de recherche et développement de l'armée américaine, a démontré qu'un récit ou qu'un film très émouvant suscite nos émotions et génère aussi des hormones comme l'ocytocine et le cortisol (Zak, 2013). L'ocytocine, synthétisée par le cerveau, stimule l'attention à l'autre, les connexions entre les personnes et l'empathie. Le cortisol, stéroïde stimulé par le cortex, véritable initiateur et régulateur métabolique, stimule l'augmentation du glucose sanguin. Il permet donc de libérer de l'énergie à partir des réserves de l'organisme, il dope notre attention (Zak, 2013).

Line Mathisen, du Northern Research Institute, en Norvège, est l'auteur de « *Storytelling in a co-creation perspective* » (Chen, Prebessen & Uysal, 2014, pp. 158-167), un chapitre destiné à la compréhension du *storytelling* et de la co-création pour l'amélioration de l'expérience touristique. Elle affirme que le concept de l'utilisation du *storytelling* est basé sur la croyance que les individus écoutent et créent des histoires pour comprendre le sens de leurs propres expériences. Ces histoires captent et influencent les émotions et la construction de sens (Chen, Prebessen & Uysal, p. 157). Le *storytelling*, c'est un message mis au point et lié aux valeurs des touristes et qui a la capacité de modifier la manière qu'ils ont de penser. Les histoires sont une distraction qui amuse et maintient l'attention des touristes qui s'engagent dans une expérience. Cette réalité imaginée se construit avec une vision interne mélangée à une réalité externe, qui ressemble aux histoires de la vie de ces visiteurs, et dans lesquelles les émotions sont connectées (Chen, Prebessen & Uysal, p. 158).

Pour le marketing touristique, il est très intéressant de développer des histoires locales qui exploitent des intrigues bien maîtrisées, des mystères et des mythes ou des contes de fées. Ces éléments confèrent une influence stimulante sur les émotions des touristes, sur leur engagement, immersion et imagination, donc sur leurs actions (Chen, Prebessen & Uysal, p. 159).

2.6.7. Neuromarketing

Le mot neuromarketing est formé de la combinaison des mots « neuro » et « marketing » (Morin, 2011, p. 132). Il implique la fusion de deux domaines d'études, neurosciences et marketing. D'après certaines sources (Wilson et Hill, 2008, p. 390), selon *The Economist* en 2004, ses origines viennent de Jerry Zaltman, professeur à la Harvard Business School, qui suggéra vers la fin des années 90 l'union de la technologie de l'imagerie du cerveau avec le marketing. D'autres sources indiquent qu'on ne peut attribuer son invention à une seule personne (Morin, 2008, p. 132).

Comment ça marche ? Les méthodologies traditionnelles ne sont pas capables de répliquer comment le cerveau fonctionne (Burgos-Campero & Vargas-Hernandez, 2013, p. 519). Par contre, l'approche neurologique scientifique apporte des solutions concrètes et plus rapides. Elle demande moins d'échantillons et, de plus, les cerveaux des humains sont bien plus semblables entre eux que les caractéristiques – humaines, culturelles, etc. – entre personnes, entre filles et garçons ou hommes et femmes.

Les méthodologies neuroscientifiques obtiennent des informations à travers les images du cerveau sans effort conscient de la part des participants. On stimule l'activité cérébrale en présentant des images aux personnes testées, munies en principe d'un bonnet avec de petites électrodes. Les neurones produisent déjà de petits courants électriques pour l'activité

régulière du cerveau. Les stimulations de l'activité cérébrale provoquent de nouveaux courants électriques et sur différentes fréquences, qui sont enregistrées jusqu'à 10 000 fois par seconde (Burgos-Campero & Vargas-Hernandez, 2013, p. 519).

L'étude la plus connue et qui date de 2003 compare les images et les goûts entre Coca-Cola et Pepsi Cola et démontre que, en termes d'image et de territoire, Coca-Cola est préféré quand le consommateur est averti, mais que, lors d'un test de goût à l'aveugle, c'est Pepsi Cola qui gagnerait (Morin, 2011, p. 132). Le résultat a été remis en cause, notamment par Malcolm Gladwell, journaliste et écrivain anglais et canadien, car la méthode de test utilisait l'approche professionnelle par gorgée et non pas par dégustation de tout le contenu. En d'autres termes, cela aurait pu fausser le résultat car le Pepsi Cola est plus doux que le Coca-Cola. Donc, l'absorption de l'entier de la cannette testée pourrait changer la perception globale, et en conséquence pourrait modifier la conclusion (Burgos-Campero & Vargas-Hernandez, 2013, p. 523).

En 2011, on estimait les dépenses marketing mondiales à 400 milliards de dollars selon Christian Morin, co-fondateur de Sales Brain, spécialiste du neuromarketing aux États-Unis. Malgré ces énormes investissements liés aux méthodes de prédiction et de test d'efficacité, on n'a pas trouvé de réponses vraiment efficaces avec ces procédés traditionnels. Ces derniers dépendent de plusieurs facteurs tels que la volonté et la compétence des consommateurs qui doivent décrire leurs sentiments quand ils font face à ces publicités (Morin, 2011, p. 132), et ce n'est pas toujours évident en fonction des diverses cultures ou suivant la dynamique de groupe et les personnes impliquées.

La professeure Gemma Calvert de l'Institute For Asian Consumer et fondatrice de l'entreprise Neurosense (Calvert, 2014) décrit que jusqu'à 90% de notre comportement est entraîné par les émotions et les motivations inconscientes. Ces processus implicites (*System 1*) du cerveau sont accessibles à travers les techniques de l'imagerie par résonance magnétique (IRM), l'électroencéphalographie (EEG), la biométrie, les logiciels de décodage du visage, l'oculométrie (*eye-tracking*) et les tests d'associations implicites.

Comme il est de plus en plus difficile pour les marques de communiquer et de se différencier à travers les différences culturelles, il faut trouver des solutions de cryptage adéquates pour dominer et maintenir les parts de marché (Calvert, 2014).

L'EEG est une des méthodes les plus utilisées. Sa résolution temporelle supérieure rend possible le suivi des réponses neurales aux messages de publicité à la milliseconde (Calvert, de Balanzó et Watkins, 2012, p. 1). Il faut cependant une coiffe munie de capteurs à placer sur la tête de chaque participant.

Côté pratique, les méthodes en pleine expansion basées sur des réponses via le web, telles que les tests implicites ou le décodage du visage et l'*eye-tracking*, deviennent rentables. Les propositions web offrent des solutions pratiques et intéressantes car aucun équipement n'est nécessaire. Le test d'association implicite est une méthode qui s'appuie sur des panels de répondants en ligne en utilisant des réponses « sans réfléchir ». C'est une des approches les plus établies à la pointe de la recherche des marchés interculturels (Calvert, 2014). L'objectif est d'exposer les différences individuelles des consommateurs, d'identifier leurs préférences de produits et marques. La société Neurosense a assisté une marque de cosmétique internationale qui désirait connaître le produit qui correspondait le plus à la femme musulmane moderne. Les méthodes traditionnelles n'ont pas fonctionné en partie à cause de l'inconfort de ce groupe à parler ouvertement de sujets sensibles culturellement. Grâce aux tests implicites par des illustrations, la société de cosmétique a pu déterminer un favori statistiquement significatif et les fonctionnalités du concept (Calvert, 2014).

Les recherches pour le tourisme utilisant les techniques du neuromarketing sont encore peu développées. Cependant, d'après des chercheurs croates (Seric, Jurisic &

Petricevic, 2015), qui partent du principe qu'en considérant que la marque de destination est perçue selon ses associations, les outils utilisés en neuromarketing sont jugés comme utiles dans la branche du tourisme. De leur avis, à la question : « Est-ce que les résultats des recherches en neuromarketing donnent les bases pour un bon positionnement d'une marque de destination ? », la réponse est positive. On rappelle que la marque de destination comprend six éléments, à savoir : les caractéristiques de la destination, un bénéfice attendu, de la valeur pour le client, des propositions culturelles spécifiques, une symbolique, un segment client (Seric, Jurisic & Petricevic, 2015, p.432).

Toujours selon les chercheurs croates, l'utilisation des techniques de neuromarketing pour le management de marques est évidente. En effet, les résultats de leurs recherches démontrent que ces techniques peuvent donner d'excellents résultats dans la compréhension de l'efficacité des activités promotionnelles et de communication des marques de destination (Seric, Jurisic & Petricevic, 2015, pp. 434-436) :

- elles permettent la formation proactive de création de marque de destination que supportent les perceptions de l'audience visée ;
- toutes les personnes interviewées dans l'étude sont d'accord sur le fait que le neuromarketing peut apporter des savoirs innovants, utiles et de valeur pour la gestion des marques de destination ;
- il apporte de bien meilleurs aperçus dans les processus conscients et inconscients dans la perception de logo, de couleurs, de marques, de slogans et autres association des marques de destination ;
- la plupart sont aussi d'accord sur le fait que cette technologie peut aussi être utilisée pour obtenir des données sur les réactions actuelles et potentielles des touristes sur certains stimuli audiovisuels, de mieux comprendre les futurs besoins et les développements marketing.

Nous pouvons donc affirmer que, pour mieux identifier les réactions des futurs touristes ou des consommateurs de cultures éloignées aux stimuli de nos campagnes de marketing, l'approche du neuromarketing saura être une solution efficace et pertinente dans le choix des images pour la construction des programmes de communication, en fonction des pays ciblés.

Cette approche – qui ne cesse de se développer grâce à des solutions web, d'*eye-tracking* et logiciels de décodage du visage pour commencer – permettra d'affiner les communications de nos offres uniques – *storyboard*, images, animations, animations virtuelles – liées à la perception de valeur ajoutée de notre pays et de ses productions, spécialement pour des clients venant des pays de destinations lointaines et de cultures différentes.



Quatre images représentant les sports d'hiver en Suisse, quatre manières différentes d'en parler:

1. Vers 1935, on montre les joies du sport de glisse et du bien-être physique qu'il procure.
2. Vers 1960, on pointe le bien-être, mais surtout la modernité mécanique des installations apportant aisance et facilité dans un milieu naturel sauvage.
3. Image actuelle tirée du site www.myswitzerland.ch; beauté du paysage et de la femme qui procède à un exercice d'échauffement et d'assouplissement dans le cadre idyllique des Alpes suisses. Nous sommes dans des activités établies et maîtrisées.
4. Une photographie actuelle, décalée, montrant des jeunes gens qui jouent avec les codes vestimentaires et les attitudes attendues dans le sport de glisse.

⁵ www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/geo_0003-4010_2001_num_110_619_2053

⁶ www.nb.admin.ch/aktuelles/01962/03016/03017/index.html?lang=fr

2.7 L'ÉTAT DE L'ART DES IMAGES REPRÉSENTANT LA SUISSE

Analyse pour le domaine du tourisme

2.7.1. Situer la recherche / Analyse complexe

En préambule, il est important de préciser que réaliser l'état de l'art des images représentant la Suisse dans le but d'une analyse pour le domaine du tourisme n'est pas chose aisée. Après un tour d'horizon sur le matériel à disposition, je me suis rendu compte qu'une analyse classique de ces documents selon les critères de l'histoire de l'art ne parviendrait pas à restituer la richesse du propos demandé. Ce sera donc une prospection à la croisée des domaines dont celui cité, de l'histoire helvétique, des évolutions techniques, de l'étude des attentes de l'économie touristique: ils ont tous produit des images, chacun dans des buts précis, mais différents. C'est cette richesse qui donnera, à l'ensemble des facteurs exploités, les clés pour la suite de ce travail.

Après avoir mené une large prospection sur les documents disponibles, on peut affirmer qu'il n'y a pas de littérature sur le sujet. Le domaine est donc vierge de références directes. Par contre, il existe deux études exhaustives sur l'histoire des guides: la première, *Les Guides imprimés du XVI^e au XX^e siècle, Villes, paysages, voyages*, textes réunis et publiés par Gilles Chabaud, Evelyn Cohen, Natacha Coquery et Jérôme Penez (Belin, coll. Mappemonde, Paris 2000), est la somme la plus complète, encore à l'heure actuelle, d'informations et d'analyses sur les guides imprimés. Son intérêt est d'avoir regroupé pour un colloque 63 auteurs et 49 textes. Cependant, Philippe Duhamel, dans un article sur ce livre⁵, constate l'absence d'analyse de l'image et de la vision spatiale dans ce colloque; en effet le livre ne contient que 28 illustrations regroupées dans 10 chapitres et « toutes sont des reproductions de documents et aucune, à quelques exceptions près, n'est un travail de réflexion sur l'espace à partir des guides pertinents pour ce type d'analyse ». Il poursuit: « Dans l'introduction, les coordinateurs annoncent que 'le fil conducteur du colloque est l'espace'. Or les géographes sont particulièrement absents. [...] La problématique selon laquelle 'le guide invente l'espace' doit être discutée. Car son rôle n'est pas d'inventer, mais de renouveler voire de contribuer à forger le regard, un 'nouveau' regard sur l'espace. »

Le second, de Betty Ott-Lamatsch, *Charmes suisses, la Suisse au travers des guides de voyage* (Bibliothèque nationale suisse, Berne, 2010)⁶, est le guide de l'exposition qui a eu lieu à la Bibliothèque nationale à Berne du 12 mars au 27 juin 2010. On y trouve des informations basiques qui permettent d'entreprendre une recherche dans le domaine. Toutefois, ces informations existent déjà dans le premier livre mentionné. Le site de la Bibliothèque nationale suisse (<http://www.nb.admin.ch>) rassemble sous divers chapitres tout type de représentation de la Suisse – affiches, photographies, cartes postales, cartes géographiques ainsi qu'aquarelles et gravures du XVIII^e au début du XX^e siècle – qu'on regroupe généralement sous le terme « helvetica ».

Nous sommes sur un matériel dont la qualité iconographique a un intérêt secondaire. En termes de culture, on qualifierait ce matériel d'art mineur, mais ces pièces jouent un rôle fondamental dans la lecture historique, émotionnelle et événementielle, et dans ce qui forme les mentalités. En effet, mis à part des objets issus des principes avérés de marketing, comme



Affiche vers 1900 pour le développement du tourisme en Haute-Savoie pour les Genevois. Le chemin de fer est électrique et n'a plus les nuisances de la vapeur. Une femme à dos d'âne emprunte l'ancien chemin. Au premier plan, le bateau à vapeur, lien entre la Suisse et la France, arrive à Genève pour ensuite permettre aux touristes des bords du Léman de monter aisément au Salève.

⁷ www.myswitzerland.com

des affiches ou des prospectus émis par des offices touristiques, il y a une foule de documents en tout genre qui promeuvent l'image de la Suisse tels des œuvres d'art, des écrits, des nouveautés techniques, donc une diversité de genres et de supports à traiter. On doit tenir compte autant d'une gravure du XVIII^e siècle que d'une photographie envoyée aujourd'hui par téléphone portable.

Ensuite, la temporalité joue un rôle également, car elle permet de découvrir, à chaque moment de l'histoire, des adaptations, des inventions étonnantes en termes de communication, qui alimentent la lecture de nos images et débouchent sur des chemins possibles pour la suite de la recherche.

Enfin, il va sans dire que le contenu même de ce corpus ne peut se comprendre qu'en analysant l'environnement historique, social, économique et politique de chaque époque. Ainsi, la représentation de trains ou de routes dans certaines affiches de la fin du XIX^e siècle permet de rendre visible le fait que la Suisse développe alors ses voies d'accès, en est fière et le montre. Ce qui est un point fondamental pour l'accueil des touristes potentiels. Tous ces éléments sont appelés à être développés.

Amorcer

Comme point de départ et de référence, j'ai pris le site de l'office du tourisme suisse⁷. C'est la vitrine officielle actuelle d'accueil du tourisme et des milieux d'affaires en Suisse. Toute personne voulant des informations sur notre pays passe aujourd'hui par ce site.

Sa construction et sa navigation sont remarquables ; le tour d'horizon helvétique est complet et très bien documenté. Au vu des sites d'autres pays, il est exemplaire en offrant simplicité d'information et riche développement en seconde étape de recherche. Il présente une ergonomie efficace qui permet rapidement de comprendre son fonctionnement à n'importe quel niveau. En ce qui concerne les bandeaux supérieurs, l'office du tourisme s'est basé sur les axes :

- a. **Tourisme et Meeting** qui prédéfinissent les choix spécifiques de ces deux catégories de visiteurs
- b. **Suggestions** qui synthétise les envies les plus courantes (été, hiver, hôtels typiquement suisses, etc.)
- c. **Langues** qui contient pas moins de seize traductions. En comparaison, l'office du tourisme du Japon n'a que cinq langues.

Pour **Tourisme**, les onglets correspondent aux quatre axiomes historiques définis par les premiers guides imprimés formant les fondements du voyage touristique :

- 1. **Destinations** = où aller ?
- 2. **Hébergement** = où loger ?
- 3. **Transport** = comment s'y rendre ?
- 4. **Découvrir** = où manger, que visiter, quoi faire ?

Un dernier ensemble important et qui apparaîtra plus tard dans les guides :

- 5. **Vie pratique** = la vie civile et son histoire
- 6. **Actualités** = que faire aujourd'hui, demain ? Cet insert existe maintenant grâce aux nouvelles technologies.

Pour **Meeting**, les onglets **Information – Préparation séminaire – Congrès – Transport – Prestataires** sont de vrais instruments pour entrer en rapport avec l'économie suisse. L'ensemble des textes est historiquement et scientifiquement juste et référencé. Le choix du vocabulaire convient à un large public ; les chapitres sont courts et permettent une concentration brève avec un degré de compréhension maximum pour tout type de personnes.

Le site Tourisme et ses images

La banque des photographies, juste et cohérente dans sa qualité descriptive, forme un ensemble homogène. Les images correspondent toujours à ce qui est titré et écrit, ce qui n'est pas le cas pour d'autres pays. Toutes les régions sont représentées, mais pas de manière équivalente en images



et en références. Cela peut s'expliquer par la plus ou moins grande attractivité de certaines régions, ou un développement moindre de l'activité touristique (le Jura par exemple).

La mise en valeur des paysages et villes suisses reprend presque à l'identique celles des peintures romantiques et historiques du XIX^e siècle, à savoir : points de vue vertigineux, prises de vue toujours en oblique jamais de front, petitesse de l'homme face à la majesté de la nature, utilisation de la vue panoramique à 180 degrés au grand-angle, contraste entre cimes enneigées et vallées printanières, ponts et cascades photographiés en contre-plongée, aubes et crépuscules sur les lacs, ciels bleus avec quelques nuages, car, comme le conseillaient artistes et photographes, les nuages donnent encore plus de profondeur au paysage.

Les personnes présentes dans ces images, dans des activités sportives ou non, sont volontairement peu nombreuses ; ce sont des mannequins professionnels. Comme chez les peintres, le photographe les place pour magnifier la grandeur du décor naturel en donnant l'échelle humaine à sa composition, mais aussi pour thématiser la photographie (trekking, vélo, marche, visite d'exposition). Ils sont suffisamment en retrait pour qu'on retienne avant tout le lieu et qu'on oublie leur physionomie ; on va même jusqu'à les placer de dos ou en ombre chinoise.

Quelques observations

L'office du tourisme base principalement les visuels de son site sur la mise en valeur des vues de la Suisse. Des vues émotionnelles qui invitent au rêve. Une Suisse belle, propre, mais peut-être désincarnée, sans vie, avec des personnages stéréotypés presque trop parfaits, répondant à une catégorie sociale définie, la classe moyenne et supérieure. Comme je le montrerai, la publicité touristique a toujours mis en avant la beauté de ces sites et les activités qui y étaient liées. Il s'agit là d'idées du tourisme issues du début du XX^e siècle qui ne sont plus forcément des problématiques actuelles dans l'esprit de nos futurs visiteurs. Allons-nous visiter un pays pour ses paysages ? En partie oui, mais d'autres valeurs sont en train de poindre : l'homme et sa vie, ses activités, ses rites, la frénésie des villes, les lieux en marge, les zones suburbaines, etc. Pour cela, il faudra sûrement un autre type d'images, plus simples, plus directes, moins apprêtées, mais sans pour autant renoncer au travail déjà fait.



A gauche apparaît le lien visuel évident entre les canons esthétiques des deux gravures réhaussées de la fin du XVIII^e siècle et les images tirées du site mysitzerland.

Ci-dessus, quelques exemples de personnages ; ils remplissent le rôle de grandeur étalon humaine.

Leurs habits et leur âge les prédisposent à se situer dans la classe moyenne et supérieure. On a le sentiment que la vie en Suisse s'arrête à la quarantaine ; ils affichent un sentiment de santé. La vieillesse, le surpoids et le handicap n'existent pas ici.

Les photographies sont retouchées, à savoir qu'elles quittent le domaine de l'information objective pour devenir une interprétation, « c'est vrai, mais c'est faux », conduisant un visiteur suisse à pouvoir douter de la justesse des lieux qu'il connaît. Jamais tel point de vue n'est apparu aussi plaisant, sans défaut, sans ce qui forme le quotidien (les voitures, les lignes à haute tension, les poubelles, etc.). Tout cela disparaît grâce au cadrage professionnel des photographes et à l'aide des retouches. Ces images agissent comme les gravures du XVIII^e réhaussées à l'aquarelle : ce sont des souvenirs magnifiques, sublimes, qui ont été interprétés par un artisan. Nous sommes dans une proposition visuelle liée en grande partie



au marché de l'image publicitaire, comme celle utilisée pour les agences de voyages. Est-ce cela qu'attend le touriste d'un référent officiel ?

La ligne des publicités actuelles de l'office du tourisme suisse développe également une stratégie tournée vers l'émotion, le mythe, vers le conte. Le résultat est étonnant et amusant, mais nos visiteurs ont-ils les clés de lecture par rapport à la richesse des signes qui font appel à un esprit helvétique reconnaissable surtout par nous ?



Il est bien plus plaisant de montrer la Suisse sous le soleil, mais n'y a-t-il pas mensonge par rapport à notre météo ? Et je pense que la représentation d'orages, de pluies qui nous obligent à avoir d'autres activités, est aussi attendue que toutes ces vues merveilleuses. Sur le moyen terme, la déception d'un hôte trompé peut se retourner contre le tourisme du pays. Ce qui me pousse à affirmer que l'objectivité de documents photographiques serait nécessaire et complémentaire.



Ci-contre, un ensemble de photographies amateurs prélevées sur le web. Le contraste avec les images magnifiques mais surannées de l'office du tourisme suisse est flagrant.

⁸ Synthèse des *Guides imprimés du XVI^e au XX^e siècle, Villes, paysages, voyages*, textes réunis et publiés par Gilles Chabaud, Evelyne Cohen, Natacha Coquery et Jérôme Penez (Belin, coll. Mappemonde, Paris 2000), p. 59

2.7.2. Le rôle du guide touristique dans la perception de la Suisse⁸

Il faut penser que les premiers guides revêtaient plusieurs fonctions, fort différentes. Souvent ils présentaient le contenu historique des lieux décrits, genre qu'on appela *Les Antiquitez* ; ils permettaient de se faire une idée des monuments marquants grâce à une liste, mais aussi d'avoir des commentaires sur ces derniers. D'une écriture peu historique, ces « remarques » avaient une valeur littéraire, à savoir que ce sont des récits de voyage dans lesquels les écrivains livraient leurs émotions. Ce genre s'est poursuivi jusqu'à nos jours et permet encore aux lecteurs de se passionner pour des contrées à découvrir.

Bien entendu, ces ouvrages, généralement peu considérés d'un point de vue littéraire, ont donné naissance à des modes de références qui sont toujours appliqués. Par exemple, *Les Rues de Paris*, édité en 1493, est un petit recueil au format réduit qui présente la nomenclature non exhaustive d'une liste de rues et de certaines églises de la capitale. En 1532 est édité un fascicule distribué généralement par les colporteurs, s'intitulant *Fleur des Antiquitez de Paris* et présentant les rues, les édifices importants de la ville, les hôtels aristocratiques, les églises, les collèges et les prisons. Cet ouvrage se veut un regard choisi et populaire mettant en avant les éléments valorisant de son patrimoine et il permet surtout la mise en valeur de certains services. Nous sommes plus vraisemblablement devant un moyen efficace et utilitaire que dans un guide de loisirs. Très vite les éditeurs vont agrémenter ces opuscules d'un certain nombre de noms d'hôtels garnis.

Par la suite, nous aurons des livres au titre évocateur : *Je ne suis qu'un guide, Voyage pittoresque de Paris ou indication de tout ce qu'il y a de plus beau dans cette grande ville*, d'Antoine-Nicolas Dezallier d'Argenville (Paris, Debure l'aîné, 1749). Tout d'abord il se distancie du monde littéraire et met en avant la spécificité d'un nouveau genre, le guide. De plus, en amenant la notion de « pittoresque », il définit un certain type de voyage, cela devient une aventure, une découverte particulière. Enfin, l'émergence du « best of » montre que l'auteur, le guide, a choisi : l'ouvrage n'est plus une simple nomenclature, mais une sélection appropriée.

En 1828, dans *Le Manuel du parfait voyageur à Paris*, la maison Roret indiquera clairement une sélection d'une dizaine d'hôtels garnis par quartier avec une variante de prix. Donc un objet utilitaire, portatif, avec des textes concis. Comme le dit Gilles Chabaud dans son article : « Le développement d'un modèle touristique contemporain [...] a été un phénomène de mobilité géographique socialement élargi et ne devrait pas occulter l'importance et la complexité des mobilités de l'Europe moderne – la France notamment, s'animant entre le XVII^e siècle et le XIX^e siècle d'une mobilité que renforce la multiplication des postes, le développement du roulage et le progrès des routes⁹. »

⁹ Jean-Claude Perrot, *Rapports sociaux et villes au XVIII^e siècle. Ordre et classes*, D. Roche éd., Colloque d'Histoire sociale (Saint-Cloud, 1967)

L'ouvrage que publiera le D^r Johann Gottfried G. Ebel en 1795 contiendra un chapitre sur les « instructions pour un voyageur qui se propose de parcourir la Suisse de la manière la plus utile et la plus propre à lui procurer toutes les jouissances dont cette contrée abonde ». Cette première édition pour l'Allemagne sera imprimée à Bâle chez Tournetsen. Puis une traduction française sous le titre *Manuel du voyageur en Suisse, guide classique à l'aide duquel l'étranger recueillera facilement le fruit et les jouissances que ce pays promet* paraît chez Audin à Paris, en 1830-1831.

Ce livre contiendra des itinéraires et proposera une nomenclature des sites par ordre alphabétique. Il est intéressant de constater que dans sa préface il indique que depuis la publication de son ouvrage un effort certain a été effectué pour la mise en œuvre de nouveaux tracés de routes, l'ouverture de cols et la création de nouveaux points de vue, de panoramas. Cela démontre le souci particulier des autorités locales dans le soin apporté à la réception d'hôtes étrangers, mais dévoile aussi la nouvelle stratégie et fonction des guides : faire la mise à jour de l'état des routes et de l'accessibilité aisée des moyens de transport, principe de base pour l'élaboration économique du tourisme : indiquer les itinéraires, décrire les lieux et leur histoire, décliner les moyens pour y accéder.

Ce voyage en Suisse part de Bâle et propose une série d'itinéraires numérotés via les principales localités : de Bâle à Bienne, Schaffhouse, Soleure, Lucerne, Aarau, Zurich, etc. Ces divers trajets permettent de suivre la documentation mise à disposition à propos des sites et ainsi de découvrir histoires, anecdotes, renseignements pratiques. Il annote des curiosités qu'il décrit (« *objects most deserving of notice* »), tels cols, chalets, glaciers, mais aussi des considérations médicales à partir d'observations tirées de la population indigène comme le goitre et le crétinisme. De plus une série de recommandations et de précautions sont notées : se méfier des voituriers insolents et des hôteliers avides, prévisions météorologiques, soins des pieds (« avec des chaussettes de laine, on n'a jamais d'ampoules aux pieds »), utilisation de la carte routière Keller, etc. Pour compléter cet ouvrage, y est adjoint une carte entoillée dépliant qui en fait un véritable instrument de voyage.

Ce guide sera suivi par le fameux recueil des curiosités de l'Anglais John Murray, *Handbook for Travellers in Switzerland and the Alps of Savoy and Piemont, including the protestant valleys of the Waldenses* (Londres, 1838), qui s'inspirera en partie des itinéraires du D^r Ebel. John Murray va traverser l'Europe entière et analyser finement l'ensemble des pays et des régions afin de réaliser des guides pour la classe aisée anglaise qui prenait de plus en plus l'habitude d'aller visiter ses voisins. Du reste, l'ensemble des textes sera repris par le Guide bleu en 1915.

¹⁰ www.nb.admin.ch/aktuelles/01962/03016/03076



Les guides touristiques de voyage Baedeker

En 1834 sort le guide de Heinrich August Ottokar Reichard, *Passagier auf der Reise in Deutschland, der Schweiz, nach Venedig, Amsterdam, Paris und St. Petersburg*. La Suisse fait partie des premiers pays que l'on visitait avec un guide touristique en poche. On y trouve des conseils tels que : « Avant de se laisser tenter par l'escalade apparemment facile et sans danger d'un rocher, on ferait bien d'avoir présent à l'esprit qu'on sera obligé de redescendre. »

La composition du guide de voyage montre la logique de la traversée de l'Europe en pleine création. La Suisse joue déjà ce rôle de passage obligé entre le nord et le sud, l'est et l'ouest¹⁰. Karl Baedeker (1801-1859) est le pendant allemand qui donnera naissance à des éditions incontournables dans le domaine du tourisme germanique grâce à une haute qualité de



Hermann Alexander Berlepsch, *Righi, chemin de fer de Vitznau, lac des Quatre-Cantons. La Suisse illustrée*, Lucerne [1877]



Boris Clénov, *Svejcarija: Klimaticheskie kurorty, mineral'nyia vody, vodolecebni-cy, sanatorii i mesta dlja letnjago otdyha* = Les stations d'altitude et les stations thermales de Suisse. Saint-Petersbourg, 1914

l'information historique, culturelle, géographique, économique et de l'analyse de la qualité des hôtels, auberges et restaurants. Ses ouvrages sont souvent utilisés aujourd'hui par les historiens comme moyens d'accéder à des informations qui indiquent l'état d'esprit de la société de l'époque. Fin XIX^e, début XX^e siècle, la maison d'édition étendra son marché à la France en faisant traduire ses ouvrages. Le sérieux des vérifications, des modifications et des ajouts dans chaque nouvelle édition en fera une référence du genre. Il sortira une édition de *Schweiz* en 1844. Elle est considérée comme le plus populaire de ses guides. Il y aura jusqu'à 39 révisions de ce dernier jusqu'en 1937. En Suisse, sa traduction paraîtra en 1852 et sera suivie de 20 éditions jusqu'en 1928. L'édition anglaise (*Switzerland*) sera publiée après la mort de Baedeker en 1863 avec 28 rééditions jusqu'en 1938. Comme indiqué, cette maison d'édition ne traduira ses guides qu'en français, donc l'ouvrage sur la Suisse sera l'exception. Elle montre ainsi l'attractivité de notre pays sur le reste de l'Europe, surtout sur les trois pays économiquement et politiquement les plus importants, bien plus alors que les États-Unis, l'Asie et l'Orient. Pour illustrer ce fait et montrer les effets de ce lien étroit entre le développement du tourisme et ce nouveau genre littéraire, il sera édité en 1828 *Rheinreise von Mainz bis Cöln; Ein Handbuch für Schnellreisende*, suivi de plusieurs rééditions. On constatera alors l'augmentation substantielle de voyageurs sur cet itinéraire : en 1837 150'000 se rendront sur les bords du Rhin par voie fluviale ; en 1840 on en comptera 636'000 et, en 1849, plus d'un million.

Les Guides verts (France)¹¹

En 1926 sort le premier guide Michelin régional sur la Bretagne. La régie française des pneumatiques se rend compte de la nécessité et des possibilités de développement du secteur des guides touristiques, d'autant que le public qu'il connaît est le public des automobilistes en pleine augmentation. Cette nouvelle collection correspond à un besoin repéré et qui sera toujours en expansion ; cette nouvelle collection de guides reprend le format du Guide Michelin hôtelier rouge de la France avec son cartonnage rigide ; en effet, elle se veut un complément, un ajout à cette première collection¹². A partir de 1930, Michelin choisit une couverture souple brochée, modifie son format en 25,5 x 11,5 cm et conserve la couleur rouge ; il opte ensuite pour une couverture verte dès 1939 pour les guides Savoie, Dauphiné, mais le guide Jura publié aussi en 1939 reste rouge. Les deux couleurs seront utilisées concurremment pendant la guerre.

Les Guides bleus (France)¹³

Adolphe Joanne, avocat et journaliste dijonnais, entreprend de rédiger *l'Itinéraire descriptif et historique de la Suisse* (1841). Il réalisera les guides de voyage Joanne, publiés entre 1841 et 1916 ; sa maison d'édition deviendra la rivale de la Maison Baedeker. Ces recueils ouvrent la voie des guides encyclopédiques et littéraires à la française. La collection des Guides bleus va exister dès 1919 ; elle sera publiée sous la direction de Marcel Monmarché, successeur de Paul Joanne, et va devenir la référence française en matière de guides culturels. Dans les années vingt, les Guides bleus se mettent eux aussi à l'image des guides Michelin ; ils indiquent désormais les meilleurs circuits routiers, les adresses des principaux garages, les services d'autocar... En 1938 un Guide bleu France automobile est publié qui sacre l'automobile moyen de transport touristique par excellence. De plus, la nouveauté va être dans ce qui déterminera le contenu des chapitres sur des domaines culturels précis, sur l'art et l'architecture en privilégiant une approche quantifiée de la réalité et de l'information, au détriment des approches trop littéraires de la période de la collection Joanne. Une véritable collaboration avec des universitaires va se mettre en place ; ils sont maintenant à l'origine des longs aperçus et du contenu de ces guides. Ces derniers restent néanmoins des ouvrages de terrain avec des renseignements pragmatiques. Ces deux collections feront des descriptifs exhaustifs des pays européens, dont la Suisse qui sera une destination privilégiée des élites françaises et qui fera partie de ces collections dès l'origine.

¹¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Guide_vert

¹² Hélène Morlier, *Les Guides Joanne, Genèse des Guides bleus*, Paris, Les sentiers débattus, 2007, 640 p., 127 ill.

¹³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Guides_bleus

2.7.3. Les écrivains parlent de la Suisse

La découverte des pays, à commencer par la Suisse, se fait grâce aux écrits, aux comptes rendus d'écrivains, d'hommes de lettres, de diplomates, de marchands. Ce genre littéraire est très prisé ; il est alors l'unique source, la seule référence sur la région à visiter. Il est clair qu'un nombre restreint de personnes avaient accès à ces sources ; il fallait avoir une éducation

et les moyens financiers de voyager. Cependant ces textes souvent émotionnels, inexacts, vont nourrir l'imaginaire collectif. La Suisse avec ses lacs et ses montagnes – en accord avec la pensée romantique du moment – deviendra un passage obligé au même titre que l'Italie pour le néoclassicisme. Ainsi, dès la fin du XVIII^e siècle, le château de Chillon attire les écrivains romantiques. De Jean-Jacques Rousseau à Victor Hugo en passant par Alexandre Dumas, Gustave Flaubert et Lord Byron, le château inspire les poètes du monde entier. Victor Hugo dira « Chillon est un bloc de tours sur un bloc de rochers ». Tous contribueront à l'image mythique de la Suisse. Dans les premières restaurations du château, la vision romantique émanant de leurs comptes rendus conduira vers des agencements erronés au détriment de la véracité historique.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), quant à lui, fera valoir dans ses écrits le charme idyllique des Alpes, la simplicité des gens et des rapports humains comme un renouveau essentiel à l'esprit aristocratique et à ses codes rigides en fonction dans les diverses cours européennes. Il évoquera ce pays de montagnes comme un « havre de liberté ». Ce ne sera pas sans effet auprès de la bourgeoisie européenne qui prenait de plus en plus ses distances avec l'aristocratie rigide et dépassée.

François-René de Chateaubriand (1768-1848) participera aussi au goût pour l'exotisme de l'époque en évoquant l'Amérique du Nord, où il déclare avoir voyagé, dans *Atala* (1801) ou *Les Natchez* (1826), ou encore dans le récit de son voyage en Méditerranée en 1811¹⁴. Les écrits de ce grand voyageur marqueront les esprits de la nouvelle génération éprise de changement et d'aventure. Le voyage commence à participer à l'éducation au même titre que l'enseignement. Chateaubriand connaît bien la Suisse, car il est chargé en 1804 par Bonaparte de représenter la France auprès de la République du Valais. Sa position politique royaliste et sa foi chrétienne le pousseront à quitter son poste pour repartir. Il conçoit le projet d'une épopée chrétienne. Désireux de visiter par lui-même les lieux où situer l'action, il parcourt la Grèce, l'Asie-Mineure, la Palestine et l'Égypte durant l'année 1806. Il fait figure de globe-trotteur avant l'heure.

Rodolphe Töpffer (1799-1846) a pris l'habitude d'organiser des excursions depuis le temps de la pension Heyer. Bientôt dans sa propre institution, il emmène ses pensionnaires en « course d'école » une ou deux fois l'an.

Ce sont de plus grands voyages d'études, souvent à pied, avec sa femme Kity qui « voyage pour le soulagement des blessés, et l'agrément de ceux qui se portent bien. Elle porte un voile vert, et une petite pharmacie dans son sac ». Au retour, il écrit et illustre le récit de ses excursions, d'abord manuscrit et, à partir de 1832, sous la forme d'album autographié.



Voyage pittoresque au Grimsel (automne 1825)

Voyage dans les Alpes pour les progrès des Beaux-Arts, des Sciences et de l'Industrie à Chamonix (juin 1826)

Voyage aquatico-historico-romantico-comico-comique dans le Nord Est jusqu'au Righi (automne 1826)

Voyage autour du lac de Genève (juin 1827)

Voyage pittoresque, hyperbolique et hyperboréen (automne 1827)

Voyage à Chamonix avec accompagnement d'orgue et passage en Velu (juin 1828)

Voyage en Italie à la poursuite d'un passeport jusqu'à Milan (automne 1828)

Pèlerinage à la Grande Chartreuse (juin 1829)

Voyage entre deux eaux jusqu'au Righi (automne 1829)

Voyage à Chamonix sous les hospices de St-Médard (juin 1830)

Voyage à Turin (automne 1830)

Voyage à Lugano (juin 1831)

Excursion dans les Alpes (automne 1832), le premier voyage lithographié

Voyage à la Grande Chartreuse (juin 1833)

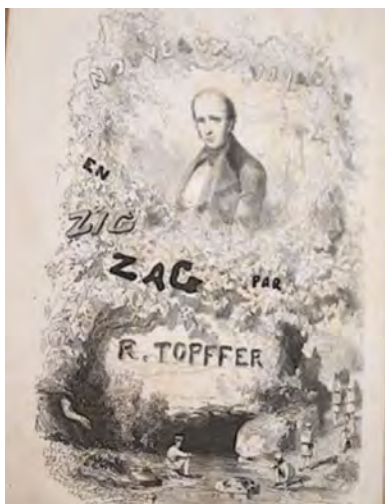
Voyage à Milan (automne 1833)

Voyage à Gênes (automne 1834)

Voyage à Chamonix (juin 1835)

Excursion dans l'Oberland bernois (automne 1835)

Voyage en zigzag par monts et par vaux, ou excursions d'un pensionnat en vacances dans les cantons suisses et



¹⁴ *Itinéraire de Paris à Jérusalem par le vicomte de Chateaubriand suivi des Voyages en Italie et en France*, Firmin Didot, 1844



Livres et dessins de Rodolphe Töpffer (1799-1846)

sur le versant italien des Alpes jusqu'à Einsiedeln (été 1836)
 Le col d'Anterne (1836) – in Nouvelles genevoises
 Le lac de Gers (1837) – in Nouvelles genevoises
 La vallée du Trient (1837) – in Nouvelles genevoises
 Voyage aux Alpes et en Italie jusqu'à Milan (été 1837)
 Second voyage en zigzag jusqu'à Coire (été 1838)
 Le Grand Saint-Bernard (1839) – in Nouvelles genevoises
 Voyage de 1839: Milan, Côme, Splügen (été 1839)
 Voyage de 1840 jusqu'au Righi (été 1840)
 Tour du lac (avril 1841)
 Voyage à Venise (été 1841)

Voyage autour du Mont-Blanc jusqu'à Zermatt (été 1842) est son dernier voyage avec ses élèves. Ses récits de voyages seront au moins aussi importants que le reste de son œuvre littéraire. Repris et remaniés par Töpffer, ils donnent la matière pour deux nouveaux récits de voyage: les *Voyages en zigzag* publiés à Paris en 1844 et les *Nouveaux voyages en zigzag* publiés à titre posthume en 1854. Ils sont admirés au même titre que sa « littérature en estampes » par Goethe. L'ensemble des écrits se consacrent au voyage pédestre; il y décrit ses rencontres, la beauté et la particularité des sites; il nourrit en anecdotes ses lignes accompagnées de dessins d'observation et parfois d'esquisses, de prises de notes dans lesquelles il force volontairement le trait à en devenir caricatural. Ce genre va être très apprécié, à la même enseigne que les lithographies d'Honoré Daumier à Paris. La structure narrative de ses compositions fait de lui le père de la bande dessinée moderne.

Henri Beyle, dit Stendhal (1783-1842), va souvent écrire à propos des villes ou des sites historiques au gré de ses voyages. Le premier texte est édité en 1817 sous le titre *Rome, Naples et Florence*, puis une deuxième édition paraît l'année suivante et une troisième en 1826. Dans cette dernière, Stendhal retranscrit entièrement le texte original en y ajoutant des anecdotes romanesques; de plus, en comparant le premier texte et le dernier, on s'aperçoit que les lieux et les dates sont souvent imaginés. Mais le titre peut être trompeur, car il ne correspond pas au contenu du livre: son voyage se déroule également à travers plusieurs autres villes italiennes, notamment Milan et Bologne, qui occupent une grande partie de l'ouvrage. Dans son récit, il met souvent de côté la description des monuments et dépeint plutôt la sensibilité et les mœurs des Italiens.

Dans le premier tome de *Mémoire d'un touriste*, Stendhal narre son voyage en Bretagne et en Normandie. Dans le second tome, il décrit un long périple qui commence au début du mois de juillet 1837 à Vannes – puis Paris, le pont du Gard, Grenoble, Chambéry, Suisse (Genève), Avignon, Marseille, ensuite en bateau jusqu'à Gênes en Italie, et enfin retour par Toulon, Nîmes, Montpellier – et se termine à Bordeaux à la fin du mois de septembre de la même année.

L'inexactitude de ses écrits montre que l'aspect littéraire et l'expérience humaine avec les autochtones jouent un rôle de premier plan.

Johanna Spyri (1827-1901), auteure suisse, va ancrer à jamais le mythe d'une Suisse simple, honnête et heureuse en créant le personnage de Heidi. Ses récits répondront aux attentes de l'élite des villes européennes éprises de démocratie, d'une vie hors d'atteinte des bouleversements économiques et sociaux que connaissent les grandes métropoles en proie à l'industrialisation. Ce phénomène ne touchera que peu nos structures. En cela, l'atmosphère

Ci-contre, quelques exemples de la multitude des images issues du livre de Johanna Spyri: des enfants dans la région de Heidi, les dessins animés japonais de la série Heidi et le film de 1952. Les valeurs du monde rural, de la simplicité et du courage seront véhiculées par ces représentations qui en feront l'image rêvée d'une Suisse idéale.



¹⁵ Joy Kündig : *Ils ont découvert Genève*, éd. du Tricorne, Genève, 2009, p. 13

¹⁶ M^{me} de La Tour du Pin : *Memoirs : Laughing and Dancing Our Way to the Precipice*, traduit par Felice Harcourt, Londres, The Harvill Press, 1999

¹⁷ Richard Boyle Bernard : *Tour Through Some Parts of France, Switzerland, Savoy, Germany and Belgium*, Londres, 1815



Genève, gravure début XIX^e siècle



Guillaume Tell ou le mythe devenu un mirage historique: statue dans l'enceinte du Palais fédéral et effigie sur le billet de cinq francs. A l'inverse des autres pays qui représentent leurs nations à travers des hommes célèbres qui ont marqué leur histoire, la Suisse use et s'appuie sur une légende, en aucun cas sur un fait historique.

des livres de Heidi sera en phase avec l'image que suggère paysages et vies campagnardes dans nos montagnes.

Genève dans les carnets de voyage

Joy Kündig a consacré une brochure en 2009 sur ceux qui ont parlé de Genève¹⁵, dans laquelle il démontre l'amour des visiteurs étrangers pour cette ville. Ses carnets de voyage ont tous été publiés et vont conférer à cette région une renommée internationale. Faire un détour par cette cité va devenir dans l'esprit des voyageurs français et anglais une sorte de devoir incontournable. Ainsi, en 1790, M^{me} de La Tour du Pin fera la description suivante : « Je courus à la fenêtre, et quand ouvrant le contrevent j'aperçus cette belle nappe d'eau éclairée par le soleil levant, l'émotion et l'admiration que j'éprouvai ne sauraient s'exprimer¹⁶. » Ou encore ce passage de Richard Boyle Bernard : « La situation de Genève est aussi frappante que l'on peut se l'imaginer. La cité semble jaillir des eaux transparentes de son lac. Des touristes nous racontent qu'à part Naples et Constantinople, aucune ville d'Europe ne peut être comparée à Genève¹⁷. » Là encore, la comparaison avec d'autres villes européennes donne une valeur supplémentaire, même si ces informations sur la cité sont d'ordre personnel et n'apportent aucun renseignement objectif.

Le mythe de Guillaume Tell

Johann Christoph Friedrich (von) Schiller (1759-1805) est un poète et écrivain allemand. Dans son œuvre il aborde les problèmes politiques du moment, attiré par les positions novatrices de la Révolution française ; il contribuera à l'influence du romantisme allemand. En 1804 il écrira une pièce de théâtre, *Wilhelm Tell*, qui inspirera l'opéra du même nom de Gioacchino Rossini (1792-1868) créé en 1829. Ces deux œuvres mettent en lumière l'histoire mythique de cette figure emblématique de l'esprit fondateur de notre pays et qui correspond parfaitement aux discours romantiques révolutionnaires de l'époque en Europe.

En effet, les visiteurs intellectuels de la Suisse admirent les prises de position de ce petit pays formé de plusieurs Etats qui en s'alliant ont résisté au joug de la maison de Habsbourg en 1315 à la bataille de Morgarten. L'image de ces paysans vainqueurs d'une monarchie va devenir l'image symbole des révolutions à venir dans cette Europe en formation où les royaumes vont faire place lentement aux républiques. Encore aujourd'hui la structure politique de la Suisse est prise comme exemple; il n'est pas rare que notre pays soit sollicité comme arbitre dans des pays désireux de mettre en place des structures gouvernementales démocratiques.

Les écrivains helvétiques au service de l'esprit suisse

A partir de la seconde moitié du XIX^e siècle, le public va de plus en plus faire la différence entre un carnet de voyage, sorte d'essai littéraire, et l'écriture rigoureuse du guide de voyage. Cette dernière est plus précise, pleine de références, et toutes les informations s'appuient sur une vérification. L'existence et le succès de ces objets vont conduire les auteurs à choisir leur genre d'écriture. Une séparation claire voit le jour entre écrit d'information et littérature.

Et parmi les écrivains suisses qui présenteront l'esprit helvétique au-delà de nos frontières, il y a entre autres Charles Ferdinand Ramuz, né à Lausanne le 24 septembre 1878 et mort à Pully le 23 mai 1947. Puis S. Corinna Bille, née le 29 août 1912 à Lausanne et morte le 24 octobre 1979 à Sierre. Finalement, Maurice Chappaz, né à Lausanne le 21 décembre 1916 et mort à Martigny le 15 janvier 2009. Ils marqueront les esprits du XX^e siècle et occuperont une place importante dans la littérature européenne.

Le guide touristique a trouvé maintenant une reconnaissance internationale et devient l'objet indispensable pour tout voyage. Aujourd'hui un très grand choix de différentes éditions permet d'aborder un pays par des biais divers. Le Guide du routard est exemplaire dans le cas de notre sujet. En effet, il est créé en avril 1973 par Michel Duval et Philippe Gloaguen, dans le sillage des guides américains « backpackers ». Il montre un positionnement fort différent des autres guides qui apparaissent alors comme classiques, conservateurs et peu enclins à la découverte. En prenant le contre-pied de l'existant, surtout après mai 68 qui nous obligera à

voir le monde autrement, ce guide, qui se voulait d'abord une expérience humaine du voyage, va devenir un business et une force de frappe touristique incroyable.

Des guides papier aux sites et aux applications

Aujourd'hui, on prépare un voyage par les informations puisées sur le net; des outils de comparaison pour les prix, du voyage à l'hébergement, procurent une grande indépendance et une rapidité d'information dans le tourisme actuel. Cette autonomie n'est pas sans conséquences dans le domaine du service qui voit les prestataires et organisateurs de voyages presque disparaître du tissu économique. Seuls subsistent les voyagistes spécialisés qui ont des points d'attache précis dans les pays qu'ils représentent.

A l'heure actuelle, les guides se sont développés dans un nouveau secteur: sur le net et sur les applications smartphone. C'est le prolongement logique du fonctionnement de ces outils: être présents partout, renouveler les informations constamment, ce qui a été le souci dès l'origine au XVI^e siècle des livrets; leur petit format et leur couverture souple permettaient de les prendre dans la poche.

Ces nouveaux moyens de communication ont l'avantage de donner accès plus rapidement à l'information sans attendre d'avoir le livre ou de passer par un intermédiaire, bibliothécaire, libraire, agence de voyages. De plus, la toile du net permet d'investiguer et de créer ses propres liens. En cela, le visiteur actuel se trouve dans la même situation que le visiteur des XVIII^e et XIX^e siècles. Le champ de l'information n'est plus fermé à une agence, à un seul point de vue. Cela doit nous interpeller; en effet, plus personne n'est maître de l'information qu'il diffuse, nous n'avons plus la mainmise de la diffusion, nous sommes une voix parmi d'autres. Dans le cadre de www.myswitzerland.ch, c'est une question clé qui doit inviter à un renouvellement.



Zurich pour le site [myswitzerland](http://myswitzerland.ch) et, ci-dessous, Eric Masson pour le Guide du routard



Justement, dans le cas des images émises par le site officiel du tourisme helvétique et celles de www.routard.com/guide/code_dest/suisse.htm, la différence est flagrante. Alors que nous avons des photographies professionnelles pour le site officiel, le Guide du routard utilise des images fournies par des photographes amateurs ou non, invités à «prêter» leurs images. Bien entendu, il y a un contrôle en amont mais, une fois retenue, la photographie est intégrée au site avec un copyright et les nom et prénom de la personne. En cliquant sur le nom, on arrive sur un site dédié à l'ensemble des photographies de cet individu, «passport routard», avec son profil (âge, goûts, types d'hébergements) et les liens aux différents lieux visités.

Cela pose un certain nombre de questions: tout d'abord d'ordre éthique, l'entreprise utilise à peu de frais dans un but commercial du matériel «prêté» ou sous-payé, certes avec en contrepartie le site personnel de photographies, tout cela en dehors des règles professionnelles des photographes. A l'inverse, nous pouvons dire que nous sommes dans un système participatif et de partage de l'information; on peut contacter la personne via le mail et lui faire les demandes désirées. Donc on passe d'un but purement commercial à un échange épistolaire et personnalisé autour du voyage, comme cela se faisait auparavant.

En observant les deux images représentant la Ville de Zurich (Guide du routard et [myswitzerland](http://myswitzerland.ch)), on remarque les différences déjà abordées dans le chapitre 2.7.1. Pour le site officiel, le photographe n'entre pas dans la cité, il embrasse globalement la ville avec toujours des instants exceptionnels de lumière, un peu hors du temps présent. Eric Masson, photographe pour le Guide du routard, ne fait que passer dans la ville, ce qui ne lui permet pas de maîtriser «le temps qu'il fait» pour son image de la Zwingliplatz. De plus, une voiture, un tag ramènent l'image à l'actualité, à l'information pure. Cette image nous permet de situer le lieu, de l'apprécier pour ce qu'il est, mais pas de rêver. Autre image d'Eric Masson, table et chaises au bord de la Limmat faites de panneaux routiers; cadrage, lumière ne sont pas excellents et sont les preuves d'un amateurisme certain. Cependant, ce point de vue est sûrement plus personnel et authentique que beaucoup d'images proposées et maîtrisées par les milieux professionnels du tourisme.



¹⁸ www.lasuissenenexistepas.ch/fr/home.htm



2.7.4. « La Suisse n'existe pas » Ben Vautier

Cet adage du célèbre artiste suisse a valeur de positionnement critique face à l'ensemble des certitudes que nous exprimons sur les valeurs et l'image de la Suisse chez nous et à l'étranger. Le contexte dans lequel cette devise a été instrumentalisée est significatif. Par ailleurs, ces mois-ci, un ensemble de manifestations ont lieu en Suisse sous le titre « La Suisse existe – La Suisse n'existe pas ». Dans l'introduction à cet ensemble de manifestations, l'ASSH (Académie suisse des sciences humaines et sociales) présente des arguments que je développerai par la suite : « La devise du pavillon suisse *La Suisse n'existe pas*, proposée par l'artiste Ben Vautier lors de l'Exposition universelle de 1992 à Séville, se voulait provocatrice dans le contexte d'exercice de démonstration identitaire que sont les expositions universelles. Cette formule faisait alors référence aux quatre langues nationales, et aujourd'hui, plus de vingt après, elle n'a en rien perdu de son actualité. En effet, la Suisse continue à se caractériser par des dimensions locales et régionales relativement fortes (communes, agglomérations, régions, cantons), et une dimension nationale plutôt faible. De plus, elle se distingue par une grande diversité tant au niveau linguistique, politique, économique que culturel. En partant de ce constat renouvelé, l'Académie a souhaité se pencher sur cette thématique en organisant une série de manifestations afin de réfléchir de façon critique à des 'Suisse' différentes en prenant le point de vue d'une discipline ou d'un domaine scientifique¹⁸. »

L'histoire de notre pays et de son mode de fonctionnement est autant de freins à l'unité et à la compréhension globale de ce territoire aux cultures hétérogènes. Dans le cadre d'une définition de l'image suisse, on peut se poser la question de savoir si elle existe, si elle n'est pas multiple ou, pire, si nous ne l'avons pas inventée de toutes pièces, au point de la caricaturer, parce que la Suisse n'existe pas, car elle est composée d'Etats confédérés de différentes valeurs, intraduisibles en un seul symbole.

C'est par exemple le cas du héros national Guillaume Tell qui est un véritable mythe ou un mirage historique : statue dans l'enceinte du Palais fédéral et effigie sur le billet de cinq francs en 1914 et sur celui de cent francs en 1918, cette figure de légende apparaît également sur les timbres avec la série des « chérubins » Wilhelm Tell, à partir de 1907 et jusqu'en 1931, puis en 1914 avec la figure barbe de la statue du Palais fédéral jusqu'en 1931 également. Il y a aussi la figure symbolique d'Helvetia sous deux modes de représentation aux mêmes dates. A l'inverse des autres pays qui représentent leurs nations à travers des hommes célèbres qui ont marqué leur histoire, la Suisse s'appuie sur une légende, en aucun cas sur un fait historique. A remarquer que beaucoup font l'erreur d'interpréter le portrait de la pièce de cinq francs comme celui de Guillaume Tell. Cependant, il s'agit de la figure d'un vacher d'alpage avec sa capuche typique, la même que celle de notre fameux mythe !

De plus, que penser d'un pays qui va proposer, ces prochains jours, un hymne national nouveau grâce à un concours ouvert à tous, principe même de la démocratie ? Généralement on entreprend une telle démarche suite à un changement politique majeur ou à une redéfinition des principes nationaux. L'hymne suisse a toujours été en sursis comme le montre son histoire. A partir d'un chant composé en 1841 par Alberich Zwyssig (1808-1854) avec les paroles allemandes de Leonhard Widmer (1808-1868), il devient hymne national avec un statut provisoire en 1941 puis définitif en 1981. Cent quarante ans de tergiversations et, en janvier 2014, la société suisse d'utilité publique lance un concours dont le projet vainqueur sera présenté au Conseil fédéral en 2015... Belle parabole d'une existence fragile aux yeux des autres nations, surtout avec un moyen de communication aussi symbolique ! La France, par exemple, au lendemain de la Révolution française en 1795, crée dans l'enthousiasme général *La Marseillaise* qui disparaîtra au gré des bouleversements politiques, pour être définitivement adoptée en 1879. Cet appel patriotique à la mobilisation générale, à l'exhortation au combat contre la tyrannie et l'invasion étrangère n'est guère plus aujourd'hui du goût de tous ; des demandes de modifications de ces textes, hors contexte maintenant, se font entendre.

Essayons donc d'observer comment l'image de notre folklore s'est mise en place et a été une réponse au vide laissé par le manque de perception qu'avait le citoyen de son propre pays.

On peut déjà remarquer que la construction tardive de la Confédération va donner le sentiment qu'une entité abstraite, le Conseil fédéral et l'Assemblée fédérale, chapeaute chaque Etat canton. En 1815 les trois derniers cantons du Valais, de Genève et de Neuchâtel entrent dans la Confédération et forment dorénavant la Suisse. Ce n'est qu'à partir de 1848 qu'on définit un nouvel Etat fédéral et centralisé.

Le Palais du Parlement, plus connu sous le nom de « Palais fédéral », en sera le lieu d'assemblée. Il a été construit de 1894 à 1902 sur la base des plans de l'architecte Hans Wilhelm Auer.

Le Palais du Parlement est, en quelque sorte, la clef de voûte avec l'aile ouest du palais. Cet ensemble architectural de style historiciste, de par ses matériaux de construction, notamment la molasse, représente la Suisse tout entière.

Pour beaucoup de citoyens, la politique fédérale n'avait aucun lien avec leur quotidien. La Suisse existait et fonctionnait politiquement sans avoir de conséquence sur les divers Etats qui la formaient. La conscience d'être de tel village, ville ou canton prenait le pas sur l'idée d'appartenir à un pays, la Suisse. On remarque que ce n'est qu'à partir du début XX^e siècle que le citoyen suisse peut avoir une image concrète, matérielle du pouvoir de son pays, le Palais fédéral.

www.snb.ch/fr/i/about/snb/hist/id/hist_wpc#t3

Autre exemple : concernant la monnaie, une union douanière et monétaire sera instaurée, abolissant les douanes, les frontières et les monnaies cantonales et régionales. En 1848 l'article 36 confère à la Confédération le droit régalien de battre monnaie. Il faudra attendre 1891 pour que soit accepté en votation populaire un nouvel article 39 de la Constitution fédérale octroyant à la Confédération le droit exclusif d'émettre des billets de banque. Et ce ne sera qu'à partir de 1907 qu'on verra l'ouverture de la Banque nationale à Bâle, Berne, Genève, Saint-Gall, Zurich, Neuchâtel et de l'agence de La Chaux-de-Fonds, ainsi que l'émission de billets intérimaires portant au recto la croix suisse dans une rosette rouge. Donc, ce n'est qu'au début du XX^e siècle que le citoyen suisse pourra comprendre son identité nationale à travers la monnaie de son propre pays.

Ces différents angles d'approche révèlent bien, contrairement à ce qu'on croit, que la Suisse mettra très longtemps à trouver une identité et qu'elle apparaît plus hétérogène que jamais. Les faits historiques montrent clairement que ce n'est que vers 1910 que la Suisse existe en termes légal ; ce sera plus long encore pour le peuple de parvenir à cette vision.

Ballenberg, le « Musée suisse de l'habitat rural » ou l'invention d'un concept culturel et historique erroné

www.ballenberg.ch/fr/Ballenberg



Il existe un exemple récent d'une Suisse inventée de toutes pièces ; il s'agit de la création d'un parc réunissant les architectures rurales des diverses régions du territoire helvétique. A Brienz, dans l'Oberland bernois, le « Musée suisse de l'habitat rural » ouvre ses portes en 1978. C'est une fondation privée ; son objectif est de collectionner, promouvoir, préserver et pérenniser l'architecture rurale traditionnelle de toutes les régions de Suisse, sous la forme de constructions utilitaires, bâtiments et maisons, avec leurs aménagements et leur mobilier typiques, ainsi que les activités rurales en découlant. Nous sommes dans un concept d'histoire vivante mêlant ethnographie, archéologie et mémoire des activités paysannes de l'ensemble de la Suisse.



Vues des habitats du musée de Ballenberg

Au départ, le nombre des objets exposés était de 16 ; deux ans plus tard, ce chiffre passa à 25, puis à 61 en 1985. Aujourd'hui, il en compte plus de 100. Il s'agit d'une sélection ciblée, largement étayée, des formes caractéristiques les plus importantes de l'habitat rural (maison d'habitation, ferme, dépendances) de notre pays.

Il est bon de préciser que ce lieu, bien que magnifique, a fait frémir plus d'un architecte, d'un historien et d'un sociologue. En effet, le concept de réunir dans un lieu géographique de l'Oberland bernois des fermes et dépendances du Jura, du Tessin et d'ailleurs, en les

¹⁹ <http://retro.seals.ch/cntmng.jsessionid=20847DB92D9AB284840F1353C20815E8?pid=hei-001:1985:80::280>

confrontant dans une proximité inadéquate, engendrent des déracinements qui posent des problèmes éthiques et ramènent la recherche scientifique au rang d'approximation et de détournement. En 1985, Pierre Baertschi, dans un article, dénonce les modes opératoires de la fondation Ballenberg¹⁹ : « Si les travaux de restauration d'édifices anciens font l'objet de recommandations précises reconnues sur un plan international (Charte de Venise, 1964), aucune démarche comparable n'existe en matière de démontage et remontage d'édifices. Ceci peut aisément se comprendre par le fait que, hormis certains cas particuliers, le principe même du transfert d'un bien culturel doit être envisagé avec d'expresses réserves. Coupé de ses racines et de son milieu, un objet risque en effet de perdre toute signification. »

Dans le cadre de la présente recherche, ce cas semble symptomatique d'une volonté absolue de rassembler, unifier, alors que ce n'est pas possible. Les différences, même en termes de modes et de types de vies, sont trop présentes pour supporter une telle tentative d'homogénéité. L'image de la Suisse n'est pas une, elle est multiple, hétérogène ; c'est ce qui est difficile dans la retranscription d'une entité helvétique, d'une recherche de symbolique unitaire.



Vue et plan du musée de Ballenberg



2.7.5. 1900-1950, les idéaux de la Suisse en construction

Plusieurs faits historiques vont permettre à ce pays de se forger une identité dans les décennies à venir. C'est une suite d'éléments de tous ordres, accompagnée de circonstances historiques très favorables par rapport aux pays voisins. Tout d'abord, il y aura une recherche culturelle d'identité nationale au début du XX^e siècle ; le développement des routes et l'emploi ingénieux de la mécanisation du chemin de fer vont devenir une plus-value dans le tourisme ; de plus, grâce au général Dufour, l'avancée scientifique en matière de relevé topographique sera un atout important dans la lecture de ce pays montagneux ; ou encore l'avancée des moyens de communication, tel le courrier postal, permettra le développement de la connaissance de notre pays à travers, par exemple, la carte postale.



www.swisstopo.admin.ch/internet/swisstopo/fr/home/topics/geodata/historic_geodata/ma_col/duf_map.html

https://fr.wikipedia.org/wiki/Guillaume-Henri_Dufour

Guillaume-Henri Dufour, créateur de deux images incontournables de la Suisse

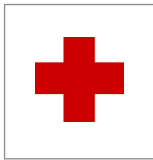
Tout d'abord, la création de la carte Dufour, ou die Topographische Karte der Schweiz, c'est la somme d'un atlas représentant au 1:100 000 l'entier du territoire suisse. La particularité de cette carte est qu'elle est basée pour la première fois sur des mesures précises. L'ensemble comportait 25 planches de 70 x 48 cm ; ce grand labeur fut réalisé entre 1845 et 1864 par Guillaume-Henri Dufour, notre premier général suisse, ingénieur de métier et topographe.

Ses travaux permirent à la Confédération de disposer d'un outil précieux pour son armée et son administration, dans les droits de succession des parcelles par exemple. Certains relevés furent effectués par les cantons, mais la Confédération apporta sa contribution pour établir des données dans les zones montagneuses et difficiles d'accès. Ces mesures eurent lieu durant l'année 1818, puis sur une période comprise entre 1836 et 1862. Les levés originaux ont été effectués aux échelles de 1:25 000 en plaine et 1:50 000 en montagne. Elle a été publiée à l'échelle de 1:100 000. Le relief et les différences d'altitude sur les cartes de Dufour étaient essentiellement symbolisés par des hachures. On utilisa la gravure sur cuivre pour son impression car elle présentait la meilleure qualité en précision. Au départ monochrome, la carte verra l'ajout d'une couleur en 1908 puis d'une deuxième en 1938.



Diccon Bewes, *Autour de la Suisse en 80 cartes: prodigieux voyage à travers le temps et l'espace*, Lausanne 2015

Ce livre est une remarquable encyclopédie et une synthèse de toutes les cartes sur la Suisse permettant une lecture de son espace tant temporel que politique, historique, social, économique, voire utopique. Les visuels de ces cartes informent sur les diverses interprétations de ce territoire. On y trouve également le tracé d'une voie de chemin de fer pour rivaliser avec la ligne du Gothard en 1860 (pp. 198-201) ou « une route qui ne mène nulle part » (pp. 202-203) projetée dès 1948, deux projets qui ne verront jamais le jour.



H. Büchler, *Drei schweizerische Landesausstellungen: Zürich 1883, Genf 1896, Bern 1914, 1970*

www.hls-dhs-dss.ch/textes/ff/F13796.php

https://fr.wikipedia.org/wiki/Expositions_nationales_suisse

²⁰ www.notrehistoire.ch/article/view/235/



Ce témoignage précis permet d'avoir une idée de la géographie suisse de la moitié du XIX^e siècle au début du XX^e. La comparaison avec les cartes actuelles met en évidence les grands changements opérés tant par la nature que par les constructions humaines ; certains villages ont disparu, des glaciers ont reculé ou encore des noms de montagnes ont changé. L'évolution démographique de la Suisse y est perceptible, ainsi que l'extension des agglomérations. De plus, on y aperçoit l'endiguement des rivières, la construction des routes et le développement du réseau ferroviaire.

La Suisse a alors un outil qu'aucun pays alentour ne possède. Cette précision va permettre d'élaborer les grands tracés de communication entre le nord et le sud, l'est et l'ouest. Alors que la France, l'Autriche, l'Italie ne voient dans leurs régions alpines que des lieux pauvres et sans intérêts, loin des grands centres et en périphérie géographique de leurs pays, la Suisse, elle, va exploiter le cœur de son territoire avec méthode grâce à cette carte qui va conduire à une compréhension globale et immédiate de ce pays particulier qu'on embrasse d'un seul regard pour la première fois. Avec cette vue « d'en haut », montagnes et vallées perdent certes leur romantisme, leur mystère, mais elle pousse la Suisse vers la modernité, vers le fonctionnalisme.

Le drapeau suisse constitue l'autre image fondamentale. En effet, Guillaume-Henri Dufour propose dès 1817 un drapeau fédéral suisse, de couleur rouge et de forme carrée, divisé en 25 carrés, dont 5 secteurs centraux forment une croix blanche. Ce drapeau est déployé pour la première fois en 1821, adopté par la Diète pour l'armée fédérale en 1840 et consacré par la Constitution de 1848.

Finalement, Guillaume-Henri Dufour est à la base du développement de la Croix-Rouge au côté d'Henri Dunant ; bien entendu, il participe en 1864 à la création de l'emblème de la Croix-Rouge internationale qui n'est autre que l'image inversée du drapeau suisse.

Les expositions nationales suisses en 1896, 1914 et 1939 et le *Heimatstil*

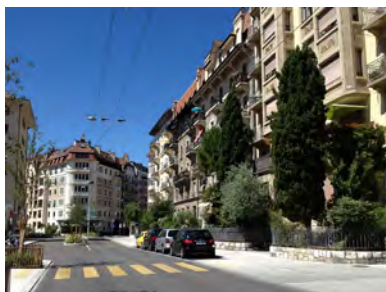
En cette fin du XIX^e siècle, la Confédération helvétique va multiplier les tentatives pour ancrer dans l'imaginaire collectif des références et des appartenances à ce qu'est la Suisse et à ce qui la fait. Alors que le concept de confédération commence à se mettre en place grâce à ses propres institutions, sa propre monnaie, ses infrastructures routières et ses chemins de fer, il reste à sensibiliser toute la population à cette prise de conscience.

Les trois expositions nationales de 1896 à Genève, 1914 à Berne et 1939 à Zurich seront les grands rendez-vous pour la population suisse et étrangère par le biais desquels on tentera de présenter l'esprit suisse. Ces manifestations seront l'occasion de démontrer l'autonomie culturelle du pays et de mettre en valeur l'authenticité du « Village Suisse » (« *Dörfli* » en allemand), dans l'optique d'une conscientisation de la sauvegarde du patrimoine.

Genève

En 1896, l'exposition de Genève présente un « village nègre » habité par quelque 230 Soudanais et un « Village Suisse » qui donnent à voir un genre de vie révolu, marqué par l'agriculture. Au cœur de la ville, sur la plaine de Plainpalais, « la superficie occupée par le Village Suisse a été de 23,191 mètres carrés, et ses constructions comprenaient 56 maisons ou chalets (authentiques ou en staff) 3 fermes ou étables, une église et 18 mazots authentiques. La montagne avait une hauteur de 40 mètres, et la cascade un débit de 166 litres par seconde, soit environ six millions de litres par jour de dix heures. Les bâtiments étaient occupés par 47 différents locataires, sur lesquels 33 représentaient les principales industries domestiques suisses. Le Village comprenait en tout 353 habitants, portant, pour la plupart, les divers types de nos costumes nationaux. La Police était confiée à un corps de 22 hommes, sous le commandement d'un brigadier-chef et de deux sous-brigadiers. Le Service de contrôle des entrées était rempli par 13 contrôleurs et 11 caissières, et un Bureau de vente organisé par la Commission du Village Suisse, occupait 9 vendeuses, sous les ordres d'une Direction. En chiffres ronds, le nombre total des entrées a été de 1,100,000; la journée la plus faible fut de 500, et la plus forte de 40,000 (jour de clôture)²⁰. »

²¹ www.notrehistoire.ch/article/view/235/



<https://fr.wikipedia.org/wiki/Chalet>

www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F11186.php

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Saint-Jean_\(Genève\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Saint-Jean_(Genève))



Cette nomenclature technique montre le souci qu'on apporte à la tentative de restitution proche de la réalité. Du reste, dans la plaquette de l'exposition, on affirme : « Que vous entriez par la rue de vieille ville, ou que vous stationniez devant l'Eglise, ou plus loin dans le fouillis des vieux chalets, que vous admiriez la délicieuse maison de Chalamala, le fou des comtes de Gruyère, ou la petite scierie qui fait modestement son œuvre dans une retraite écartée, partout, et sans aucun effort, vous avez l'illusion absolue de la vérité²¹. »

Cette soif de « l'illusion absolue de la vérité » dans ces reconstitutions démontre bien ce souci d'appartenance à des signes qu'on se doit d'identifier comme justes. Le paradoxe veut que cette démonstration de pur esprit helvétique peut se comparer au même enthousiasme que les visiteurs avaient en admirant le « village nègre » ; la part d'exotisme était identique que ce soit pour « le Nègre » que pour « le Suisse », cela chez tous les visiteurs.

Berne

En 1914, la Première Guerre mondiale éclate pendant la manifestation de Berne. Ce thème du « Dörfli » sera l'occasion de mettre en avant la politique de neutralité armée et de conforter les valeurs identitaires suisses. On peut également se référer aux timbres postaux et aux billets de banque helvétiques qui dévoilent la figure de Guillaume Tell. Une fois encore au même moment on souligne les valeurs et les mythes suisses.

Zurich

Le « Landi » ou *Landidörfli* est le nom donné à l'exposition de 1939 à Zurich ; elle coïncide avec le début de la Seconde Guerre mondiale. Là encore, son rôle est de consolider l'unité nationale et de propager les valeurs spirituelles de la défense nationale. Hans Erni exécute une fresque murale de 4,8 x 91 m. On retrouve le légendaire « Dörfli », qui a marqué la mémoire collective mettant en scène la tradition suisse.

Le Heimatstil

De même que les élites suisses de tous bords travaillent à créer une identité helvétique, on voit apparaître de fortes réactions contre les concepts de modernité représentée par la société industrielle moderne. Le *Heimatstil* puise ses origines dans le romantisme bucolique du XIX^e siècle. Par ses références stylistiques, il fait la part belle à l'esprit villageois, hostile à la grande ville qui ne peut pas, par l'hétérogénéité des constructions, être le faire-valoir du patriotisme, comme peut l'être un village préservé de la modernité. Mis à la mode par le Village Suisse de l'Exposition nationale de Genève en 1896 et par l'Exposition nationale de Berne et son hameau suisse (*Dörfli*) en 1914, le *Heimatstil* finit par s'imposer comme une sorte de modèle obligatoire et patriotique.

Ce style architectural sera actif de la seconde moitié du XIX^e siècle au début du XX^e. On parle de tendance historiciste, car les architectes s'évertuent à offrir une relecture des monuments historiques en reprenant certaines parties de constructions et en les utilisant telles des citations. Ce genre se rencontre dans les pays germaniques et en Suisse (qu'on nommera faussement « style chalet suisse ») ; on verra apparaître certains exemples dans l'Angleterre victorienne et aussi dans le nord et l'est de la France, en Belgique et en Flandre. Le *Heimatstil* se caractérise par l'utilisation de bois en façade et de poutres sculptées, alliés à des pierres de bossage ou rustiques, reprenant les illustrations trouvées dans les récits de la littérature et du folklore, notamment germanique, de l'époque.

La mise en œuvre de ce style dans l'architecture va certes développer une fausse idée de l'image suisse ; il s'agit plus d'une vision idéalisée. Le paradoxe de ces constructions qui commencent à émerger aux périphéries des grandes villes industrielles, c'est de devoir répondre à des exigences d'habitat moderne et de rendement modeste. La qualité des édifices est à peine supérieure à celle des maisons d'ouvriers. Un des avantages de ce principe, c'est de remettre en activité les artisans du bois et de la pierre. Mais ne nous leurrions pas, ce qui avant avait une fonction architecturale n'en a plus maintenant. Nous sommes devant un processus purement décoratif et qui coûte très cher.

www.snb.ch/fr/about/cash/history/id/cash_history_overview



²² Le nom de la pièce provient de « Verena », une personnification féminine de la Confédération suisse, notre Helvetia, semblable à la « Marianne » française. L'effigie a servi d'ornement également sur l'avvers de la pièce d'or de CHF 20 ; il s'agit d'un portrait de Françoise Kramer, née à Egli (Neuchâtel 1859-1946).
in : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Vreneli>

En 1992, sous ma direction et en collaboration avec Miriam Poiatti, l'école a réalisé une exposition sur le dessin des billets de banque suisse, de Ferdinand Hodler à Jörg Zintzmeyer, avec l'appui de Michel de Rivaz, ancien directeur de la Banque nationale suisse. Elle a été présentée également au Musée des beaux-arts de La Chaux-de-Fonds en 1993 et à l'Institut bancaire de Lugano en 1994. Deux ouvrages de textes critiques ont été édités :



Jérôme Baratelli, « De la démocratie ou la représentation impossible », in *Le billet de banque et son image: l'exemple suisse*, Genève 1992
Et le même texte traduit dans *Moneta e banconote, per uno studio interdisciplinare su oggetto, idee e immagini*, Centro di studi bancari, Meta-Edizioni, Bellinzona 1994



La monnaie suisse, une histoire en images de la doctrine suisse

N'oublions pas que les images d'un pays les plus diffusées et qui passent quotidiennement de main en main sont celles qui ornent les billets de banque. Ceux de la Suisse ont joué un rôle particulier dans le positionnement idéologique de leur iconographie. En effet, les thèmes abordés étaient en contradiction avec l'esprit développé par les autres pays et leur monnaie.

Série 1907

La première série de billets date de 1907. Il est intéressant de constater que face au désarroi du Conseil fédéral pour la réalisation de ces billets de banque, l'Etat fera appel à Bradbury Wilkinson Ltd. London pour l'impression de base dont les thèmes visuels ne présentent qu'un aspect grandiloquent de style international (putti, Helvetia et motifs décoratifs). L'impression typographique et numérotage sera réalisée par Stämpfli & Co., à Berne, et l'impression en taille-douce par Benziger & Co., à Einsiedeln. Comme indiqué précédemment, face à la « neutralité » de ces images, la nécessité est apparue d'ajouter en tête à droite une rosace contenant l'emblème de la croix suisse.

Série 1911

Dans la série de 1911, on fera appel pour les thèmes et les motifs à deux artistes contemporains et en vogue : Eugène Burnand et Ferdinand Hodler. L'intérêt spécifique de cette série est qu'aucune personnalité n'y est représentée : au recto on trouve en médaillon un Guillaume Tell (CHF 5), un « Vreneli »²² (CHF 20), un « Winkelried » (CHF 40), quatre têtes de femme (CHF 50, 100, 500, 1000). Donc deux héros légendaires et cinq portraits de femmes intimes des deux artistes ; il n'y a pas de faits historiques, rien qui se lie à la construction politique de ce pays.

En prenant les versos, de CHF 5 à 40, on n'a que les chiffres ; pour les billets de CHF 50, F. Hodler dessine son fameux bûcheron et, pour ceux de CHF 100, il représente son faucheur ; pour ceux de CHF 500, E. Burnand prend comme motif les brodeuses et, pour les billets de CHF 1000, il dévoile une fonderie. Nous avons là une progression dans la succession des métiers : le bûcheron défriche pour faire place aux pâturages et aux champs, puis le faucheur récolte ce qu'il a semé dans l'espace défriché, ensuite les brodeuses travaillent artisanalement le matériau transformé, finalement les ouvriers dans des gestes modernes dévoilent l'élan de la Suisse vers les nouvelles perspectives industrielles. Contrairement aux autres pays au même moment, les billets suisses ne parlent pas de victoires guerrières, d'hommes et de femmes exemplaires, ni de pactes ou de serments. Pas de représentation du pouvoir ; seulement des petites gens au travail manuel... Exemple ! De plus, la fabrication sera entièrement suisse et c'est la même entreprise de renommée mondiale qui continue à imprimer nos billets de banque, la maison Orell Füssli, à Zurich.



Série 1918

Dans la troisième série de 1918, on peut rappeler simplement la présence de Guillaume Tell (recto) et du massif de la Jungfrau pour les billets de CHF 100 et de Pestalozzi pour les billets de CHF 20. Donc une figure mythique, un paysage purement helvétique ainsi qu'un éducateur



et penseur suisse, pionnier de la pédagogie moderne. A nouveau, nous sommes dans la construction d'un message extrêmement pondéré et cultivé.

Série 1956

La série de 1956 a été la plus audacieuse dans les messages délivrés ; il s'agit d'un positionnement fortement moral par rapport à l'emploi de l'argent. Aucun Etat au monde n'est allé si résolument dans le sens d'une réflexion sur ce double enjeu de la valeur financière, à savoir qu'elle apporte une sécurité et un développement, mais aussi qu'elle peut conduire à la perte de l'homme par son avidité et son manque de générosité. En effet, pour les billets de CHF 10 nous avons le poète Gottfried Keller. Radical, partisan du développement de structures démocratiques et des libertés du peuple, il sera un fervent défenseur des petites gens. Au verso nous avons la *Geum reptans*, la benoîte rampante, qui est une plante vivace de la famille des *Rosaceae*, originaire des Alpes, des Carpates et des Balkans. En résumé, l'iconographie des billets de CHF 10 représente un poète défenseur des pauvres et une plante vivace des Alpes...



Pour les billets de CHF 20, au recto nous avons enfin en médaillon notre premier général, Henri Dufour ; il sera un général de paix en évitant une guerre fratricide en 1847 (la guerre du Sonderbund) et posera ainsi la première pierre de la Confédération moderne, dans laquelle nous vivons aujourd'hui. Mais aussi, l'importance de ce personnage réside dans le remarquable travail de relevé topographique de la Suisse en tant qu'ingénieur. La « carte Dufour » sera un modèle d'application méthodologique pour le relevé exact des lieux escarpés internationalement reconnu. Au verso est dessinée la *Carlina acaulis* ou carline sans tige. Comme la décrit Patrick Straub : « plante typique des pâturages maigres de montagnes aux feuilles découpées et piquantes, la carline ressemble à un gros chardon ». A nouveau une plante « d'aspect coriace et luisant » sans histoire fabuleuse, une plante médicinale utilisée en décoction contre la bronchite et appréciée des marmottes. Ce travail sera réalisé par le graphiste suisse Hermann Eidenbenz et dévoile une remarquable retenue dans la thématique et l'expression graphique.

Les quatre autres billets seront l'œuvre du graphiste Pierre Gauchat ; il va révolutionner avec audace les thèmes des billets de banque. De CHF 50 à 1000, à chaque recto en médaillon, des visages représentent les différentes phases de la vie : de l'enfance à la maturité, puis à la mort. Tout d'abord une petite fille nous regarde avec gentillesse ; elle porte une tunique ras du cou, une couronne de fleurs ceint sa tête ; elle est coiffée de façon naturelle, une mèche de cheveux devant l'œil droit, signe volontaire d'absence de sophistication, donc de simplicité. Puis un garçon en toge de paysan, la tête à peine ébouriffée ; sa main droite tient une fleur qu'il tend à un agneau, il esquisse un sourire. Encore les signes de la vie paysanne, d'un bonheur simple. La troisième figure est celle d'une femme légèrement marquée par l'âge avec un fichu qui entoure son visage ; elle se regarde dans un miroir ovale que tient sa main droite ; à nouveau les cheveux sont laissés libres, son regard et sa bouche expriment l'attention qu'elle porte à ce qu'elle découvre d'elle, comme une sorte d'introspection. Enfin, l'ultime figure présente un portrait de femme portant un collier et plongeant son regard sur un personnage voilé, de dos, qui n'est autre que la mort ; l'ossature de son squelette apparaît sous son voile. Plus la valeur du billet augmente, plus le temps s'écoule ; nous passons de l'innocence à l'avidité...





Pour les versos, nous sommes dans un positionnement moral encore plus fort. Pour les billets de CHF 50, c'est une famille (jeune femme avec un fichu sur la tête, jeune homme pieds nus, mère allaitant un enfant) qui récolte des pommes (le fruit symbole par excellence de la Suisse avec Guillaume Tell). Ce travail fermier, emprunt de simplicité et d'apaisement dans les gestes et les attitudes, renvoie au fruit du travail traditionnel de la terre. Pour les billets de CHF 100, saint Martin apparaît dans son armure ; il coupe sa toge avec son épée pour protéger un pauvre hère amaigri et affaibli qui gît à ses pieds. C'est une nuit de pleine lune, la couleur bleue du billet restitue l'ambiance nocturne et le froid alentour. La compassion de saint Martin se lit dans son regard, le mourant a les yeux clos. Cette déclaration de partage sur le billet le plus utilisé à l'époque va revêtir un grand sens moral et donner à la Suisse une image d'ouverture et de don. Pour les billets de CHF 500, P. Gauchat représentera la « Fontaine de Jouvence ». Des femmes âgées se tiennent sur la gauche attendant de pouvoir entrer dans la fameuse fontaine et en ressortir avec les marques d'une jeunesse retrouvée. En utilisant ce mythe, il fait référence à la régénérescence, non pas l'immortalité, mais la foi dans la guérison possible des maladies encore incurables. Pour les billets de CHF 1000, il s'agit de « la danse des morts », contrepoint du billet précédent ; cette danse emporte indifféremment le vieillard, l'enfant, la jeune fille. Un sablier marquant la temporalité gît sur le côté gauche. L'iconographie de la valeur la plus élevée flirte avec l'idée philosophique de la mort... Audacieux !

Rappelons que ces images ont désorienté plus d'un utilisateur à travers le monde. Car les billets de CHF 100, 500 et 1000 produisent des thèmes sans lien direct avec le système économique, géographique, historique de la Suisse ; seul notre pays a abordé la dimension éthique dans la valeur financière – cet exemple ne sera jamais suivi. Je me souviens enfant de ma fascination pour cette iconographie : saint Martin, en partageant sa cape à l'aide de sa grande épée, venait en aide à cet homme décharné, si faible qu'il restait allongé ; la fontaine de jouvence apportait l'étonnement, la perplexité et l'espoir des guérisons futures ; la mort m'apparaissait comme terrifiante et contradictoire comme la vanité, d'un côté la valeur financière la plus haute entre les doigts, de l'autre l'image de ma propre mort demain peut-être... Quant à la production, elle ne sera pas réalisée en Suisse, mais à Londres chez De La Rue.

Série 1976, série 1995

Ces deux séries vont s'appuyer sur des célébrités, mais dans des secteurs très pointus. La série de 1976 réalisée par Ernst et Ursula Hiestand présente les valeurs des sciences exactes avec les domaines suivants : CHF 10 – Leonhard Euler (1707-1783) mathématicien, CHF 20 – Horace-Bénédict de Saussure (1740-1799) géologue, CHF 50 – Konrad Gessner (1516-1565) savant universel, CHF 100 – Francesco Borromini (1599-1667) architecte, CHF 500 – Albrecht von Haller (1708-1777) médecin, naturaliste et poète, CHF 1000 – Auguste Forel (1848-1931) psychiatre, neurologue et entomologiste.



Ce dernier billet de banque est le plus particulier ; en effet, au verso on perçoit le dessin naturaliste d'une fourmi. Cette image est en rapport avec son essai de 1872, *Les fourmis de la Suisse : systématique, notices anatomiques et physiologiques, architecture, distribution géographique, nouvelles expériences et observations de mœurs*. En lieu et place d'une iconographie liée à l'activité industrielle, aux valeurs des entreprises et de la productivité, cette étude parle de l'organisation et de la vie en collectivité des fourmis.



La série de 1995 réalisée par Jörg Zintzmeyer propose six personnalités du domaine des sciences humaines représentant plusieurs modes d'expression artistiques tels que l'architecture, la musique, les arts plastiques et la littérature. La nouveauté mondiale est le regroupement de six créateurs qui ont révolutionné les pratiques culturelles contemporaines. Mais aussi nous avons une nouvelle approche technologique ; toutes ces personnes du XX^e siècle sont nées pendant le développement de la photographie. Ce sont les premiers billets qui utilisent ce type d'images ; il y a eu une grande résistance de la part des responsables techniques des normes de sécurité, car la célébrité de ces clichés donnait accès facilement à cette iconographie et permettait de copier pour peut-être faire de faux billets de banque. Ce sont également les premiers billets réalisés entièrement par technique numérique et non par gravure, d'où un enjeu novateur, celui de la problématique de reproduction de la photographie



incluant des techniques de protection. La gravure, par la complexité des entrelacs des micros tracés, permettait d'avoir des repères pour découvrir la mauvaise facture des faux billets. Le changement apporté par la photographie et le numérique a contribué à offrir à chaque possesseur les moyens de vérifier par lui-même l'authenticité ou non des billets. En effet, ce sont les procédés d'impression, les ajouts d'encre spéciale ou de filigranes qui rendront ces billets si sûrs.

Ces deux séries sont imprimées par Orell Füssli de Zurich. Grâce aux développements et aux recherches techniques novatrices dans ce domaine si particulier, cette entreprise va devenir une référence mondiale. Beaucoup de billets de banque du monde entier sont imprimés à Zurich.

Conservation du patrimoine suisse

A la fin du XIX^e siècle, l'essor du tourisme en Suisse va créer un développement en termes d'infrastructures hôtelières, routières et ferroviaires. Les nouveaux hôtels et les chemins de fer de montagne provoquent des changements réels dans la topographie des villages de montagne, mais aussi dans leurs cultures et le fonctionnement de leur groupe social. Cet aspect de la modernité, ces mélanges de culture, cette appropriation par des étrangers des modes de vies locaux vont être rapidement sous le feu de la critique. Des personnalités du monde littéraire et des arts s'insurgent, par exemple, contre l'excès d'affiches publicitaires, la démolition de bâtiments historiques et la modernisation des vieilles villes.

Dans le même temps, les mouvements modernistes poussent à la destruction des anciens quartiers historiques, cela dans le but d'apporter luminosité, aération, santé. Les vieilles villes sont considérées avant tout comme des lieux humides, des cloaques où le soleil ne parvient pas chez tout le monde. La pauvreté des matériaux laisse le froid passer; les nouvelles normes préconisant le béton armé, les baies vitrées, le chauffage central sont les apports de la modernité.

Au même titre que le *Heimatstil* essaie d'apporter une qualité de vie avec des principes architecturaux basés sur des notions d'historicisme, un courant idéologique, critique des mouvements modernistes, va apparaître; il sera à l'origine du *Heimatschutz* et reposera sur une idéalisation de la vie rurale et de l'agriculture traditionnelle. Le mouvement dénonce toute intervention moderne qui, selon lui, n'est que le fruit de l'utilitarisme dominant et conduisant à la banalisation du paysage. Il promeut simplicité, pureté et authenticité, cela en dépit des contraintes auxquelles sont confrontées les villes dans leur développement dû à l'accroissement des populations et des améliorations mécaniques.

Le *Heimatschutz* va étendre son travail de protection au-delà de la protection trop limitée des monuments historiques; il s'occupera de toutes les manifestations de la culture populaire comme l'artisanat, les costumes, l'architecture locale, la chanson populaire et les dialectes. Et très vite il définira comme un point important la défense de la nature et tout particulièrement des Alpes comme une place centrale par la fonction identitaire qu'elles représentent pour la Suisse.

L'artiste peintre et poète Marguerite Burnat-Provins est à l'origine du mouvement une Ligue pour la beauté qui donnera le jour, le 1^{er} juillet 1905 à Berne, à l'organisation appelée la Ligue pour la conservation de la Suisse pittoresque (Schweizerische Vereinigung für Heimatschutz en allemand). Tout un programme qui dévoile l'ambivalence de la Suisse prise entre tradition fermée et modernité.

Cependant, quelques actions de cette organisation ont été bénéfiques telles la lutte contre la construction du chemin de fer à crémaillère du Cervin ou celle contre plusieurs usines hydrauliques; de plus elle a su préserver les chutes du Rhin et le lac de Sils. Plus récemment, elle a fait opposition à la construction de certains tronçons d'autoroutes ou a refusé de voir s'installer la place d'armes prévue à Rothenthurm.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Patrimoine_suisse



Place à l'esprit moderne!

Ce plan de Genève montre la vision moderniste de l'architecte Maurice Brillaud en 1935. De la vieille ville, il ne reste que la partie noire. Tout le reste serait démoli pour faire place à de grands immeubles modernes. Il est évident que nous assisterons à des positions opposées.

<http://retro.seals.ch/cntmng?pid=szg-006:1993:43::918>



Affiche de la Fête des vignerons, 1905, réalisée par Marguerite Burnat-Provins

2.7.6. 1880-2015, l'évolution des techniques de production des images et de leur diffusion : de l'apparente unité officielle à la multiplicité des points de vue

L'avènement de la photographie et de ses possibilités de reproduction à travers la carte postale

Comme nous le savons, l'invention de la photographie va changer notre regard sur le monde. En 1839 en France, Nicéphore Niépce (1765-1833) et Louis Daguerre (1787-1851) vont lancer les bases du processus photographique, mais chaque photo est unique et gravée sur métal et le processus de réalisation coûte très cher. Quelques années après, en Angleterre, Henry Fox Talbot (1800-1877) invente le négatif, le calotype, qui permet le transfert de l'image sur pierre lithographique, puis sur papier. Dès lors, on pourra multiplier une même image. D'objet unique la photographie devient un moyen de diffusion possible comme les estampes d'alors. De petit format, il sera d'un coût de production très abordable ; ce rectangle cartonné deviendra une norme pour les bureaux de poste. C'est à partir de 1880 que les sujets photographiques remplaceront les dessins et illustrations dans ce nouveau moyen de correspondance. L'amélioration mécanique de la production et de l'impression est à la base de ce succès. La photographie identifie le lieu de notre passage en villégiature et permet d'être dans un rapport plus direct et simple que celui de la lettre ; le décor est campé, quelques mots suffisent pour exprimer ses sentiments. Du reste, plusieurs établissements hôteliers ou de restauration offrent encore aujourd'hui une carte postale à envoyer à de la famille ou à des amis ; c'est une publicité à diffusion ciblée très efficace.

Clément Chéroux et Ute Eskildsen,

La Photographie timbrée. L'inventivité visuelle de la carte postale photographique, à travers les collections de cartes postales de Gérard Lévy et Peter Weiss, Steidl, Göttingen, et Jeu de Paume, Paris 2007

Adrian Scherrer, Schweiz 1889-1911,

Photoglob, Zurich 2009



Photochromes de la Maison Orell Füssli, 1888

Le photochrome, une révolution technique suisse pour le développement de la photographie couleur, en particulier de la carte postale

En 1888, la société Orell Füssli à Zurich, célèbre pour ses compétences haut de gamme dans l'impression des billets de banque, va déposer un brevet pour le photochrome. Cette technique consistait à projeter le négatif photographique directement sur la pierre lithographique, puis à réaliser des masques pour chaque couleur du ciel, des arbres, etc. allant parfois jusqu'à quatorze passages différents. On parviendra à l'équivalent de la photographie en couleur qui n'existe pas encore. Ce système fort coûteux ne sera exploitable qu'à partir d'un nombre élevé d'acheteurs potentiels. Seule une imprimerie capable d'imprimer la complexité des billets de banque possédait les machines pour parvenir à un tel résultat.



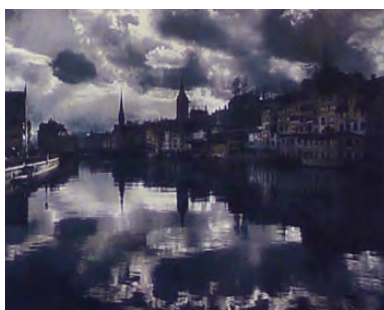
Photochromes de la Maison Orell Füssli, 1888

Ce sera l'avènement de la carte postale qui permettra à ces photographies de paysage à la fin du XIX^e siècle de trouver un large public auprès des habitants de ces régions, mais surtout auprès des voyageurs visitant l'Europe et la Suisse. Ces cartes postales bon marché



deviennent un nouveau média à la mode et il est tout de suite adopté, car il remplace avantageusement les missives dans lesquelles on décrivait longuement les lieux visités. La carte devient un moyen simple, rapide, où en quelques mots on parle de soi, la magie de l'image reproduite faisant le reste.

La preuve par les chiffres : en 1890, les boîtes aux lettres reçoivent à peine dix-sept millions de cartes postales, en 1913, on multiplie ce chiffre par sept et les 80 % sont en photochromie. Un marché de produits touristiques s'ouvre, mais aussi la diffusion de l'image de la Suisse s'en trouve amplifiée. Rien de mieux qu'une carte postale nominative pour créer un lien futur, une reconnaissance personnelle entre la personne de notre choix et le lieu représenté.



Photochromes de la Maison Orell Füssli, 1888



Photochromes de la Maison Orell Füssli, 1888

Une représentation de la Suisse magnifiée

La qualité de ces cartes postales suisses en particulier sera de loin la meilleure à travers l'Europe. Bien que cette technique se développe chez les divers éditeurs de cartes, on ne parviendra jamais à cette finesse dans les coloris et dans la netteté des sujets. Il va sans dire que l'imprimerie des billets de banque de Zurich a les meilleurs spécialistes en retouche, en gravure et en impression. On enverra ces cartes certes pour le sujet, mais aussi en tant qu'objets de qualité.

Les prises de vues présentent principalement les cantons suisses allemands et les cantons primitifs. Elles mettent l'accent sur les cols, la qualité des voies de communication (routes et chemins de fer), faisant ainsi la démonstration d'une Suisse certes pittoresque mais développée et accessible grâce aux infrastructures modernes. Seul bémol, toute la Suisse n'est pas représentée; le Jura, les Franches-Montagnes et les Préalpes sont absents de ces vues. On constate donc que les choix partent de critères économiques liés au tourisme et à l'industrialisation des régions.

Le développement industriel en Europe et la Suisse au XIX^e siècle

La Suisse a pris part à l'essor industriel européen, mais dans des secteurs très différents; l'absence de matières premières comme le charbon, le coton ou le fer et son éloignement de la mer ne lui permettent pas de rivaliser avec les pays qui ont établi des liens commerciaux avec le reste du monde. Par contre, elle développera des compétences dans les domaines du textile, des machines de précisions, de la chimie, de l'horlogerie, de la production d'électricité, de la réalisation d'ouvrage d'art tels les ponts et les tunnels, de la construction de lignes de chemin de fer et... de l'agriculture²³.

L'absence de la Suisse dans le domaine des grands groupes industriels pourrait apparaître comme un problème. Cependant, ce manque financier va jouer en faveur des régions helvétiques en ce qui concerne le tourisme. En effet, l'industrie lourde développe des moyens et occupe des territoires de plus en plus grands. Sans être alors d'actualité, ces secteurs vont créer de nouvelles villes industrielles très polluantes avec des problèmes sociaux nouveaux. La Suisse subira aussi les effets de la mécanisation et de l'ère industrielle, mais dans une moindre mesure. Elle préservera mieux son patrimoine urbain et paysagé, et sa structure

²³ <http://icp.ge.ch/po/cliotexte/xixe-siecle-1848-et-apres-nationalisme-et-politique/suisse.histoire.1874.html>





Vision de la révolution industrielle en Angleterre, vers 1850

(collectif), *Dictionnaire historique de la Suisse*, Editions Gilles Attinger, Hauterive (NE) 2002-2014 (12 tomes parus sur 13)

Christian Sorrel (dir.), *Histoire de la Savoie en images*, La Fontaine de Siloé, Coll. « Les Savoisiennes », Montmélian 2006

²⁴ <http://icp.ge.ch/po/ciotexte/xixe-siecle-1848-et-apres-nationalisme-et-politique/suisse.histoire.1874.html>

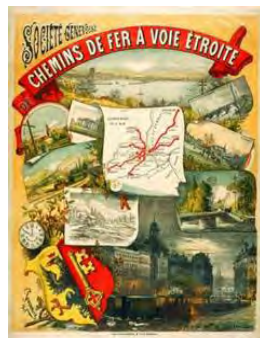
Trois exemples de valorisation des axes de communication en Suisse : vers 1830, une route construite avec tout le génie nécessaire dans un paysage de roches aux formes tortueuses ; vers 1950, dessin d'un col dont le sillonnement apparaît comme extraordinaire ; vers 1980 une Suisse imagée, métaphorique, parcourue par une route immaculée en forme de «S», comme Schweiz...



A titre de comparaison, la France commence à penser au tunnel du Mont-Blanc à partir de 1949 ; il sera construit et achevé le 19 juillet 1965. Ce tunnel va désenclaver la région de Chamonix, mais aussi le haut de la vallée d'Aoste. Par ces dates, nous pouvons observer la prévalence de la Suisse sur ses voisins européens en matière de structure routière entre ces pays.

Quatre exemples de valorisation du réseau de chemin de fer en Suisse de 1850 à 1930 :

- Une carte topographique montre le réseau genevois accompagnée de vues des différents ouvrages d'art qui permettent un déplacement aisé.
- L'affiche présente les différents paysages que parcourt la voie de chemin de fer de Langenthal.
- Tout en dévoilant la beauté du Jura suisse, l'affiche montre la percée d'un tunnel ferroviaire avec une voie rectiligne (droit au but !) à côté d'une route sinueuse, donc moins directe...
- La beauté de cet ouvrage d'art confronté à la beauté du Bodensee ; les arches rivalisent avec les troncs des arbres...



En tourisme, c'est le début de grands projets d'hôtels de luxe dans des régions aux vues typiquement suisses. On y vient l'été comme l'hiver. Mais cette dernière saison doit trouver des activités récréatives qui deviendront sportives par la suite. Le patinage et le hockey sur

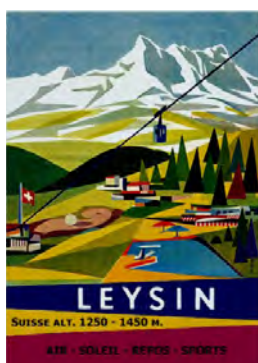
Quatre exemples de valorisation du réseau de chemin de fer en Suisse de 1950 à 1980 :

- Dans le même axe vertical : Les sommets enneigés millénaires, le château médiéval de Chillon et la modernité de cette locomotive électrique qui traverse l'image...
- Deux visuels identiques avec des intitulés différents, l'un pour les anglophones, l'autre pour les germaniques; en termes de marketing, on développe la différence linguistique.
- Le Bernina Express est le train panoramique touristique par excellence. Le rôle de ce visuel est de bien montrer que les transports suisses font preuve d'ingéniosité et d'audace pour offrir des voies de communication hors du commun...
- Montana, Brunnen sur les bords du lac des Quatre-Cantons, St. Moritz, hauts lieux des sports nobles; ces visuels montrent les publics visés par ces endroits: tennis en 1910, golf en 1930 et course de chevaux en 1990, nous sommes loin des divertissements de masse...

Affiche des années 1930, symptomatique de l'accueil pour les soins thérapeutiques de tous ordres en altitude; de plus, cette image exprime la force du corps sportif et sain, thématique qui sera omniprésente dans la valorisation des stations de montagne: air pur, soleil, activités sportives, aliments et esprit sain.



Vers 1970, les maladies ne sont plus indiquées; par contre, « air, soleil, repos, sports » et l'altitude sont synonymes de bien-être; on reste dans l'esprit médical et la villégiature. Le visuel montre piscine et télécabine. Comme toujours la nature reste sauvage et grandiose, et elle se laisse domestiquer par endroit pour qu'on puisse l'approcher.



glace, la luge, le bobsleigh, le ski. Autant de pratiques proposées aux hôtes des grands hôtels, comme à Saint-Moritz, où on inventa à la fin du XIX^e siècle le bobsleigh... Toutes ces activités sont suivies par quelques personnes fortunées; ce n'est pas encore l'engouement populaire que nous connaissons aujourd'hui.



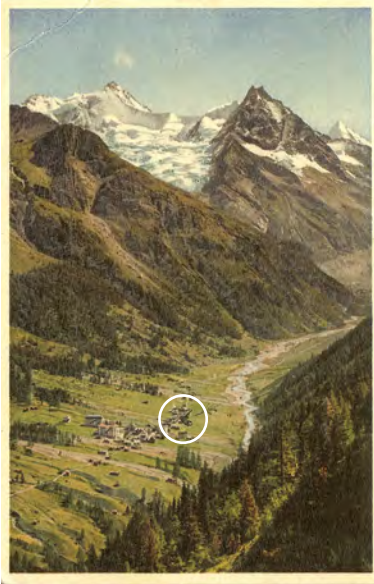
Les conséquences de la Première Guerre mondiale

Alors que le monde s'embrase dans un conflit qui laissera tous les acteurs exsangues, alors que tout se passe aux frontières de notre Etat, la Suisse préservera tout d'abord ses infrastructures, limitera les problèmes économiques, mais surtout deviendra un pays d'accueil pour les blessés. En effet, plusieurs villages d'altitude, tels Leysin, Montana, vont construire des sanatoriums, dans lesquels viendront, pour se faire soigner dans le bon air de nos montagnes, les soldats ayant subi des blessures à l'arme chimique, qui créent de graves dégâts aux yeux et aux poumons. Très vite, ces lieux deviendront des références et recevront annuellement la visite des anciens pensionnaires et de leur famille. Même quelques mariages entre patients et indigènes vont être célébrés. Là encore, l'image d'une Suisse accueillante, réconfortante et en dehors des conflits, liée à la Croix-Rouge internationale, va jouer un rôle positif.

En termes de tourisme, l'arrivée de ces soldats aux revenus modestes pour la plupart va créer une vision touristique différente qui prendra en compte des systèmes économiques diversifiés. Le développement des infrastructures ne se rapporte plus seulement au luxe, mais aussi à la classe moyenne. Donc les jeux d'hiver vont augmenter leur attractivité et commencer à se démocratiser. Cependant, la mécanisation des pentes de ski reste encore à l'état de projets. En effet, on invente en 1908 le premier remonte-pente pour lugeurs et skieurs en Forêt-Noire. La Première Guerre mondiale va mettre un terme à cette découverte. Puis, on inaugurera en 1923 un téléphérique au-dessus de Merano dans le Tyrol du Sud. En 1934 le Suisse Ernst Constam et la société Adolf Bleichert & Co. reprennent l'idée de 1908 et inaugurent le premier télésiège à enrouleurs, à Bolgenhang près de Davos. Ce n'est donc pas les Suisses qui inventent le télésiège. On constate que les pays qui entourent la Suisse et qui parfois sont jaloux de sa réussite ont possédé les clés du succès sans les mettre à profit...²⁵

Jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, l'économie suisse va jouir d'une grande stabilité. Malgré les forts remous politiques de 1918 avec une grève générale de trois jours et la montée vers 1930 des mouvements extrémistes de droite et de gauche comme dans le reste de l'Europe, la Suisse demeure un havre de paix. Le reste du monde doit se reconstruire et il peut venir jouir de cette stabilité économique et des loisirs. Bien entendu, ces lieux de villégiature s'adressent à des groupes sociaux aisés. Et les efforts se poursuivent dans le développement des moyens de communication et l'investissement hôtelier des stations.

²⁵ https://fr.wikipedia.org/wiki/Remontée_mécanique



Carte postale de Zinal 1939, contenant une croix à l'encre qui indique le lieu de villégiature de l'expéditeur. Cela montre l'interaction entre la création des messages et les images proposées par ce nouveau support. En cela, l'image de la Suisse va être largement diffusée et mémorisée.



Carte postale de Zinal 1939. On remarque la transformation esthétique qui va s'opérer dans ces villages de montagne. L'accueil de grands hôtels et leur infrastructure vont modifier également l'esprit de ces communautés.

Les images publicitaires d'alors ne sont pas forcément en adéquation avec la situation ; on y montre la beauté des paysages et la transformation de ce dernier par les nouvelles infrastructures tels les ponts, les routes, les tunnels. On présente une Suisse techniquement maîtrisée, civilisée, de loisirs, accessible en toute région. La diffusion d'affiches et d'encarts dans la presse sera le principal moyen de communication. Les grands utilisateurs seront les sociétés de transports fédérales et privées, les cantons, les villes, mais aussi les villages concernés par le tourisme et les hôtels, surtout par une publicité dans les quotidiens et la production de cartes postales. On les retrouve à l'étranger, dans les gares, dans les agences de voyages, mais très peu en Suisse ; on ne s'adresse pas à une clientèle locale, mais internationale et aisée.



De gauche à droite, de haut en bas : Ces cartes représentent l'attente du touriste, à savoir la reconnaissance du lieu visité, beau, grandiose et sauvage ;

mais il faut quelques éléments qui le rendent accessible : barques, tunnels, voitures, chemin, train. Tous ces lieux sont marqués par des ouvrages de

l'homme, maisons, restaurant, drapeau, belvédère. Cette nature est domestiquée, on peut la conquérir sans difficulté. On est loin des récits du XVIII^e siècle.

Les conséquences de la Seconde Guerre mondiale

A nouveau, la neutralité politique va être à l'avantage de la Suisse. Les destructions tant humaines que matérielles occasionnées dans l'ensemble des pays sont énormes. A l'inverse de la Première Guerre mondiale, ce n'est pas une frontière qui est principalement touchée, mais les nations sur l'entier de leurs territoires ; la reconstruction des villes et des infrastructures sera longue ainsi que la reprise économique. On commencera par les villes, les routes et les chemins de fer, les régions périphériques préservées ne seront modernisées que vers 1960. L'industrie aéronautique, suite à cette guerre, développe le secteur de l'aviation et les aéroports s'agrandissent.

Comme exemple de cette modernisation, du passage de la paysannerie à l'accueil du tourisme, on peut revoir ce documentaire du 21 octobre 1966 pour la Télévision Suisse Romande dans lequel la commune d'Ayer montrait qu'elle investissait seule dans le développement de sa station de Zinal. Il s'agissait alors de donner du travail aux paysans de la vallée durant l'hiver, de lutter contre l'exode des jeunes adultes qui ne trouvent plus de travail adapté aux conditions modernes et d'exploiter le tourisme de masse naissant.

Cette situation va permettre de développer un accueil en Suisse pour la réparation physique et mentale de la population au sortir de la guerre. Beaucoup de cliniques et d'hôpitaux s'ouvriront dans les Préalpes et sur la Riviera du Léman. Mais il y aura aussi un mouvement de solidarité dans les familles suisses ; on invitera des jeunes enfants de milieux défavorisés à passer des vacances d'été et d'hiver, vu que les pays limitrophes manquent cruellement de moyens. Ces enfants seront ceux qui reviendront en Suisse à l'âge adulte, à partir de 1970.

Comme les sports d'hiver se développent en tant que compétition reconnue à partir des années 1920, des fédérations de ski voient le jour en France, en Allemagne, en Autriche, en Italie, en Norvège et aux Etats-Unis. Les premiers jeux olympiques se dérouleront à Chamonix en 1924 dans le pays de son créateur, Pierre de Coubertin, bien que celui-ci vive à Lausanne depuis 1915. En 1928 et 1948, ils se dérouleront à Saint-Moritz dans un lieu apprécié pour sa neutralité au sortir de la Seconde Guerre mondiale.

<http://www.notrehistoire.ch/video/view/365/>

Très vite après la fin de cette guerre on assiste à une démocratisation de ces sports qu'on associe à des valeurs de bien-être, d'effort sportif en plein air, valeurs soutenues par le corps médical de l'époque. Des camps en stations sont organisés par les divers gouvernements afin de permettre aux enfants de retrouver vigueur et santé. Un grand nombre de stations en Suisse accueilleront ces groupes et ces familles. On commence alors à mettre en place des infrastructures pour un plus large public et à des coûts abordables. Le tourisme de masse prend alors son essor.

Six affiches entre 1950 et 1960 :

Un des thèmes récurrents est la présentation de jeunes visages heureux, d'activités sportives liées principalement au ski. Les affiches sont de couleurs vives, dynamiques et montrent une activité en pleine expansion et proche de la jeunesse. Il y a un choix de ne plus montrer les paysages ; le ski réunit et est convivial. C'est aussi la première fois que nous avons la représentation de femmes souriantes, jeunes et actives dans ce sport ; rien à voir avec les figures passées présentant des dames assises dans des charrettes ou à dos de mulet pour «supporter» l'escalade des sommets.



La Suisse a toujours joué un rôle d'accueil en termes de droit international (ONU), de protection de l'être humain (CICR, HCR) ainsi que pour le droit économique international (OMC). Ces grandes organisations apportent encore aujourd'hui un éclairage particulier sur le développement de nos compétences internationales, mais aussi une visibilité positive importante. Le nombre de leurs employés et de leurs visiteurs en fait des ambassadeurs auprès de leur pays et va développer des connexions en termes de tourisme, d'économie et de commerce.

Donc, on ne soulignera jamais assez que le succès touristique de la Suisse d'alors est le fait d'événements dans des domaines fort différents qui se superposent au bon moment :

- L'absence de grosse industrie amoindrit l'impact sur le paysage ainsi que la pollution.
- La non-participation aux deux guerres mondiales renforce ses infrastructures et son économie, alors que les autres nations sont exsangues.
- Le rôle d'accueil et de soin de la Suisse pendant et après les deux guerres mondiales va créer une empathie chez les patients qui souvent reviendront sur les lieux de leur guérison.
- La qualité des voies de communication (ponts, tunnels) entre pays voisins en fait un lieu de passage obligé.
- Une très bonne distribution de l'électricité sur l'ensemble du pays²⁶ permet d'alimenter les infrastructures dans les régions les plus reculées.
- La Suisse est une plaque tournante dans les relations internationales.

Les axes de communication seront proches de ceux de l'entre-deux-guerres. Cependant, il y aura une utilisation plus fréquente de la figure des sportifs ; on transforme l'idée de contemplation du paysage par la notion d'action ; la montagne est avant tout un lieu d'activité sportive en lien avec les sociétés nationales de sports et les jeux olympiques. Sport et villégiature adoptent les mêmes attitudes, les mêmes images ; on considère de plus en plus les vacances comme une envie de dépense physique et moins de contemplation. Ce nouveau fonctionnement du

²⁶ <http://www.energiehydraulique.com/barrages-suisse.html>

Il y a environ 190 barrages en Suisse, dont 39 en Valais, 33 aux Grisons, 21 au Tessin, 9 à Berne et 7 dans le canton de Vaud. Le plus vieux barrage date de 1842.

touriste va engendrer des changements énormes dans la gestion de l'espace des villages et de leurs infrastructures ainsi que de la temporalité sur place (l'avant, le pendant et l'après ski). Ce qui était une activité secondaire à la fin du XIX^e devient la préoccupation centrale des vacances.

1960-1989, les nouveaux défis de la concurrence

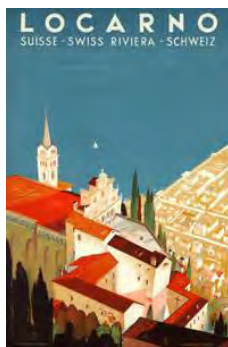
L'Europe va retrouver ses compétences économiques et structurelles. En termes de tourisme, les infrastructures voient le jour un peu partout et offrent des possibilités de loisirs encore jamais atteintes. Le tourisme de montagne, hiver comme été, se développe. Les jeux olympiques se déroulent à Innsbruck en 1964, à Grenoble en 1968 alors que le tunnel du Mont-Blanc, comme indiqué précédemment, ouvre le 19 juillet 1965. Un développement des stations de moyenne et haute montagne voit alors le jour.

La position de force de la Suisse va s'amoindrir. Les prix sont plus avantageux ailleurs ; les pistes de ski sont équivalentes à celles de notre pays et la diversité des loisirs est de même niveau. Tout le capital existant s'érode. Mais la grande capacité de la Suisse se trouve dans les services, dans la qualité de ses infrastructures, dans la beauté unique de ses paysages et le sentiment de stabilité politique et économique.

En parlant de « beauté des paysages suisses », fait d'apparence subjective, il est à préciser qu'on peut l'objectiver par certains éléments, à savoir que la Suisse possède un paysage fort varié, groupé sur un territoire restreint ; de plus, il y a une grande diversité climatique et d'altitude (Lugano, Zermatt, Furkapass, Genève...). Enfin, les paysages sont mieux préservés que dans les autres pays. La ligue de la protection du patrimoine fait tout pour préserver les villages de montagne ; par exemple elle incite les promoteurs à dimensionner leurs projets immobiliers et tout faire pour qu'ils se fondent dans le site.

Beauté et diversité des lieux

Ci-dessous, quelques affiches qui montrent la diversité des approches graphiques. Les affiches du haut présentent des visuels proches d'un certain réalisme. Nous sommes dans la période 1920-1945. Vers 1950, on commencera à pouvoir utiliser la photographie en affiche (cf. Pilatus), mais sans couleur ; c'est alors que, face à ce réalisme, les graphistes vont « interpréter » plus librement les sujets. C'est le cas des affiches du bas. Davos prend un style illustratif, de peinture naïve ; Locarno joue sur une prodigieuse vue plongeante, apportant une profondeur à l'affiche ; de plus la structuration des rues et de l'église au premier plan confère un aspect abstrait au visuel. Basel joue formellement avec l'esprit constructiviste et le Jura renvoie à la peinture figurative post-abstraction des années 1950. Quant à l'illustration du Schilthorn – nous sommes dans les années 1980 –, il n'y a plus nécessité d'être réaliste, tout le monde connaît les paysages photographiques de ce lieu. La métaphore proposée renvoie à l'enfance, au jeu, à ses joies, à un message simple et efficace tant en formes qu'en couleurs.



En outre on tient à conserver une juste proportionnalité entre les populations indigène et touristique, alors que dans les pays alentour, à partir de 1960, on réalise des projets gigantesques avec des concepts architecturaux d'avant-garde. La presse de l'époque fera l'éloge de ces complexes hôteliers, d'autres parleront de l'impact négatif sur le paysage, la faune et l'équilibre de ces régions. Les infrastructures allant avec ces projets vont modifier des vallées entières. Cependant, cette densification va permettre d'offrir des prestations d'activité excellentes à des prix abordables pour tous.

On peut donc parler de la beauté des paysages suisses appréciés depuis César. Cet atout va encore agir, mais les habitudes de leurs utilisateurs vont changer. L'envie d'activités sportives

à bon compte prend le pas. Le cadre joue presque un rôle secondaire. On parlera plus de la grandeur du parc skiable et des activités annexes que de la beauté des sites. Même les Suisses vont commencer à vanter les mérites des stations hors pays.

Les images publicitaires porteront plus sur les loisirs et les activités de détente optionnels (piscine couverte, ski bar, soirées dansantes, golf). Un bon nombre représente les installations électriques tels les télécabines et les télésièges qui offrent des déplacements en altitude bien plus aisés que la marche. Donc les montagnes redeviennent un lieu ouvert à tous, et pour tous les âges. Il est vendu alors comme un parc d'attractions en altitude...

1950-1970, modernisation des installations

Dès lors, on porte les visuels vers les aspects les plus divers de la modernité mécanique ; les montagnes ne sont plus qu'un lieu d'attraction totalement maîtrisé par l'homme. Il faut montrer ce qu'il est possible de faire, la beauté de la nature n'ayant plus de valeur.

L'affiche « Grindelwald First » est symptomatique de ce nouvel axe de communication : au premier plan, elle magnifie la beauté fonctionnelle d'un télésiège et par un jeu de montage irréaliste met en fond une image bucolique d'alpage horizontale sans aucun rapport avec le sujet des remontées mécaniques ; cela semble signifier que l'on parvient à ces alpages sans difficulté grâce aux nouveaux aménagements techniques...

La dernière met en avant l'immensité des pistes et l'activité sportive du ski avec l'annonce des prix pour une semaine « tout compris » ; la montagne devient un lieu de marketing et de consommation ciblée sur les classes moyennes : c'est le prix qui crée l'envie d'évasion et de loisir sportif, ce n'est plus l'image qui, au demeurant, est quelconque...



La grande période des voyagistes

L'agence Thomas Cook est fondée en 1845 en Angleterre après l'achèvement de la première ligne régulière de chemin de fer en 1830. Il faudra attendre les premiers congés payés en France en 1936 pour voir le nombre de voyages et de locations augmenter. De plus ce nouveau public, la classe populaire, va être demandeur de nouveaux loisirs. Ce seront souvent les sociétés de chemin de fer qui offriront ce genre de prestation. L'autre révolution sera celle apportée par Gérard Blitz et Gilbert Trigano en 1950 avec le Club Méditerranée. Dès lors un grand nombre d'agences de voyages voient le jour et deviennent les intermédiaires indispensables entre le client et la région souhaitée. Tout est organisé, du déplacement à l'hébergement, des repas aux activités. Ils possèdent les contacts, connaissent les lieux ; ce sont eux qui maîtrisent la communication, rarement disponible alors pour l'intéressé.

La communication se fait par des magazines vantant les qualités de chaque région ; on assiste souvent à une guerre des prix en rapport avec les prestations offertes. Ce sera plus la discussion avec l'agence que la conviction par l'image. Les voyagistes se spécialisent par région et par type d'activité, voire par genre de déplacement, de voyage. On va donc chez eux pour planifier et organiser nos vacances. Nous sommes à l'ère du téléphone, du fax et des catalogues répertoriant les données de chaque lieu de villégiature.

Ces catalogues vendent des destinations pour lesquelles on utilise des images toujours très générales, peu caractéristiques et qui symbolisent les régions au risque d'être caricaturales. Étonnamment l'information qu'elles offrent est moins précise que celle transmise dans les années 1930-1950. Les photographies inventorient les produits hôteliers en présentant la façade et les lieux de divertissement tels la piscine, le standing des chambres, le restaurant, etc. Face à ce répertoire, il n'y a que la qualité du voyageur qui peut donner une analyse des différents produits.

Un nombre certain de personnes sera lassé par l'aspect trop normé de ces vacances. C'est là, en 1973-1975, que le Guide du routard va trouver sa place en offrant d'autres pistes possibles de villégiature. Sa formule hors des sentiers battus montre l'envie de deux amis de parler de leurs périples ; ils utilisent d'autres critères plus proches des préoccupations d'une certaine population : on se donne des conseils et des astuces... Cette démarche particulière et novatrice va engendrer des comportements de consommation fort différents ; l'échange d'information entre personnes devient la règle, mais ce n'est plus forcément l'agence de voyages qui détient les meilleurs renseignements. D'autres habitudes se prennent. En effet, le public de plus en plus nombreux à se déplacer pour les vacances revient avec des adresses,

des avis favorables ou non, des photographies, des petits films qu'on se montre entre amis ; ces éléments joueront un rôle majeur dans les prises de décisions des futurs vacanciers. Ce système permet un partage de l'information entre gens d'une même communauté d'esprit et prépare à l'indépendance des futurs touristes dans leurs choix et dans l'organisation de leurs voyages. Cela va continuer à se développer avec les nouveaux systèmes de communication qui verront le jour à partir de la fin des années 1990. En ce sens le site notrehistoire.ch montre la richesse de ces images amateurs et souvent leur pertinence dans la précision des événements et des lieux retenus en total décalage avec les standards des visuels de l'information touristique des offices cantonaux.

De 1990 à aujourd'hui, de l'image maîtrisée à l'image partagée : les nouveaux médias bouleversent la donne

Parler de la représentation de la Suisse aujourd'hui, c'est s'immerger dans un flot continu d'images fixes et animées. Les canaux qu'elles utilisent sont multiples, passant par l'affiche, la télévision, le site web et les réseaux sociaux ; mais une seule forme les relie, le numérique. L'histoire que nous sommes en train de vivre montre que l'information ne provient plus uniquement des sites officiels et que ces derniers jouent dans une certaine mesure un rôle secondaire face au flot incessant de la mise en ligne des informations de chacun d'entre nous.

Le premier appareil Kodak vers 1888 qui permet d'avoir le tout en un (prise de vue, assistance au développement et remise des photographies par courrier) est d'une ergonomie fort simplifiée. Un succès !



Pour comprendre cette transformation majeure, rappelons quelques jalons. Créer de son propre chef une image n'a pas été à la portée de tous. Les cours de dessins dès le XVIII^e siècle permettent à une élite de « s'essayer » à ce genre. Il faudra attendre en 1888 l'invention par George Eastman de la caméra boîtier compact Kodak d'utilisation fort simple et révolutionnaire ; avec son slogan publicitaire « vous appuyez sur le bouton, nous faisons le reste », il démocratise la prise de vue ; on peut réaliser environ cent photos au prix de vingt-cinq dollars. La classe moyenne va s'enticher de ce nouveau moyen d'être maître de ses choix en termes de point de vue. Bien que la différence existe toujours entre photographie professionnelle et amateur, la mode du « do it yourself ! » est lancée et continuera à se renforcer.

Dans les années 1950, le cinéma, en rapport avec l'imagerie suisse, amène quelques nouveautés dans les films thématiques comme Heidi ou Guillaume Tell, nos figures mythiques, ou encore dans certains documentaires, mais surtout dans les informations cinématographiques en première partie des films.

Il faudra attendre les années 1960 (1950 pour les Etats-Unis) pour voir la télévision prendre de l'importance dans les ménages en Europe. La transmission d'images et de commentaires sur le quotidien va apporter une vision différenciée de l'information officielle²⁷. Cette réalité plus brute que les communications maîtrisées des instances officielles va offrir une nouvelle esthétique de l'image et donner une plus grande conscience de ce qui est du domaine du vraisemblable ou du rêve. En France, en 2007, chaque famille possédait en moyenne 1,8 téléviseur, d'après le cabinet d'audit GfK11. Selon une enquête menée au cours de l'année 2006 auprès des Français, la télévision resterait allumée en moyenne six heures par jour. Ces chiffres montrent l'influence au quotidien qu'a ce média dans les choix, les comportements de nos concitoyens.

Entre 1985 et 1995, la fusion de quatre systèmes de transmission et de mémoire de l'information va révolutionner notre approche du quotidien :

- L'ordinateur

1984, début de la PAO (publication assistée par ordinateur). Puis, à partir de 1993, l'ordinateur devient un outil professionnel indispensable pour toute la création graphique et provoque d'importants changements dans l'industrie des arts graphiques ; on obtient une plus grande rapidité de mise en œuvre et une diminution des coûts de production, une meilleure gestion de l'impression couleur. A partir de 1990 les ordinateurs sont reliés à l'internet et une gamme d'ordinateurs portables voit le jour. Elle va offrir encore plus d'autonomie et de rapidité à la communication. On assiste à une démocratisation de l'informatique et au début de l'intégration de l'apprentissage des logiciels dans les enseignements.

²⁷ Eric Hobsbawm, *L'Âge des extrêmes. Histoire du court XX^e siècle, 1914-1991*, Complexe, Bruxelles 2003, p. 647

www.01net.com/actualites/les-15-dates-qui-ont-fait-le-web-615826.html

- Le World Wide Web (WWW)

Cet outil rapide en calcul numérique va devenir le support privilégié de la communication web qui va devenir une véritable « toile d'araignée mondiale ». Ce qui n'était au départ qu'une transmission de lettres va vite devenir le transport privilégié de dossiers, de sons, d'images fixes et animées. En quelques dates :

- 12 mars 1989 // Première version du web par Tim Berners-Lee au CERN à Genève
- 30 avril 1993 // Une technologie désormais publique
- 1998 // Ouverture de Google
- 2008 // L'arrivée des applications mobiles sur téléphone permet de ne plus passer par le web

https://fr.wikipedia.org/wiki/Téléphone_mobile

- Le téléphone mobile

Au même moment, on invente en termes de communication le téléphone mobile. Les premiers modèles sous forme de valise rendaient service surtout aux professionnels sur des chantiers comme les architectes ou les ingénieurs. L'usage du téléphone mobile s'est progressivement démocratisé, notamment vers la fin des années 1990. Une commercialisation effrénée commence en 1994. Depuis les années 2010, la majorité des téléphones mobiles disposent de nombreuses fonctions supplémentaires, rendues possibles grâce à l'intégration d'un système d'exploitation évolué dans le téléphone: ce sont les smartphones (ordiphones ou téléphones intelligents). On peut enregistrer, photographier, filmer, envoyer directement. On perçoit l'importance de ce phénomène lors d'événements politiques délicats où les informations officielles de l'Etat, des partis sont contredites par des images d'actualité de quidams qui ont enregistré sur place des événements observés différemment.

- Les réseaux sociaux

Tout le monde est aujourd'hui un œil, une écoute, possède un avis qu'il peut retransmettre instantanément. Cette multiplication des données rend obsolète toute information officielle toujours en retard et univoque. Les dates de mise en fonction sur le marché montrent l'importance qu'ont prise les réseaux sociaux en termes de communication et de relais de l'information : LinkedIn 2003 / Facebook 2004 / Vimeo 2004 / Youtube 2005 / Twitter 2006 / Pinterest 2010 / Instagram 2010. Ils sont la forme et l'usage de demain. La Suisse va jouer un rôle essentiel dans le développement de ces produits et dans leur emploi. On est dans le peloton de tête mondial dans l'usage de ces objets et de ces médias. N'oublions pas que le web a été inventé au CERN à Genève...

Le déclin des anciens médias et des anciens modes de diffusion de l'information

Le constat développé ci-dessous n'est pas le propre de la Suisse, bien que notre pays soit technologiquement très performant, d'un point de vue technique et en nombre d'utilisateurs. Ce chapitre permet de comprendre les basculements technologiques qui ont conduit à des rapports différents dans la diffusion de l'information. Ainsi, nous devons prendre conscience que des systèmes opérant voici dix ans ne fonctionnent plus aujourd'hui en communication.

Le déclin de la presse papier a pris des proportions alarmantes. Chaque quotidien pense aujourd'hui en termes de plate-forme web et... papier. Ni la qualité des analyses des journalistes ni les compétences des rédactions ne sont mises en cause. Simplement lire un journal n'est pas surfer sur l'information. L'autonomie d'action que nous avons acquise grâce au web n'a pas son pareil dans la « rigidité » d'un journal. De plus, le temps de sa production et de sa distribution le rend en retard d'une longueur sur les nouveaux médias.

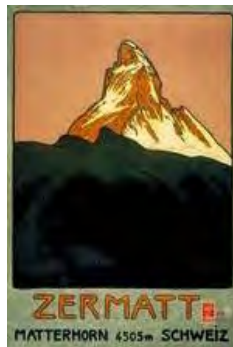
La télévision perd également un grand nombre de téléspectateurs. La régularité des émissions ne rend pas la grille attractive. La qualité du contenu baisse, car les recettes publicitaires baissent. Le web permet de découvrir plus d'événements innovants. Le public captif se divise entre 3 et 10 ans et entre 50 et 80 ans. La tranche intermédiaire ne pense plus que réseaux sociaux ou émissions sur le web. Pour amener une plus grande part de marché, ils ont créé une programmation qu'on peut voir à tout moment avec une semaine de décalage. Les télévisions ont également créé leur site web qui fonctionne comme une bibliothèque et où l'ensemble des documentaires est répertorié. Cela exige un peu de recherche, mais le résultat obtenu devient personnel, donc plus spécifique et intéressant. A nouveau, on conduit sa recherche, on prend ce qui nous intéresse par choix, mais on ne consomme plus sans raison.

Zermatt, le Cervin

Cette série d'affiches sur un même sujet s'étend de 1910 à 1990. Tout d'abord, on remarque que le Cervin est cadré presque de la même manière; comme démontré précédemment, les deux premières images proviennent de compagnies de chemins de fer qui ont été les premières à avoir fait de la publicité des régions qu'elles traversaient. Dans la première, un cartouche illustré détaille les différents paysages que le chemin de fer Viège-Zermatt va dévoiler, avec en dernier lieu le Cervin et à ses pieds le village de Zermatt.

La deuxième présente en fond le Cervin, majestueux; au premier plan, un couple de cavaliers fait une halte, car la dame, tenant une ombrelle (il peut faire chaud!), achète des fleurs à une paysanne; sur le même sentier des randonneurs descendent vers la vallée; parallèlement au sentier et en contrebas, on aperçoit un train rouge électrifié, montrant

Le ralentissement de l'affichage public fait partie de cette redistribution des axes de communication. A partir de 2008, la Société générale d'affichage (SGA) suisse a vu fondre son marché au point que les espaces vacants ont été remplacés par des publicités vantant la SGA! Les clients ont vite fait le calcul; réaliser une campagne d'affiche coûte très cher entre la production et la diffusion. Une campagne de moyenne envergure sur la ville de Genève peut coûter au minimum CHF 60'000. Pour cette même somme, vous pouvez créer un site web, le compléter par des animations et des démonstrations, vous pouvez intégrer ces jingles dans les annonces diffusées dans les transports en commun, sur les réseaux sociaux et vous pouvez les modifier à tout moment. Une affiche dans la rue est la mise en œuvre d'un concept sur le long terme; une fois produite, elle est affichée dans des endroits qu'on ne choisit pas (le coût d'une campagne est déterminé par le choix des zones de diffusion, mais on ne peut pas choisir plus en avant). Encore faut-il passer devant... Les nouveaux modes de communication s'adressent directement au public choisi, peuvent le cibler et entrer personnellement en contact avec chacun. En tant que responsables de la communication visuelle, nous nous apercevons de ce changement dans les mandats qu'on nous propose; en effet, le choix des clients pour l'affiche diminue; auparavant c'était l'élément phare de toute campagne de laquelle découlait le reste de la communication.



ainsi la modernité de ces régions. Donc trois modes de déplacement sur une seule affiche.

Les trois autres affiches sont le travail de graphistes qui mettent en valeur par le dessin l'aspect sculpté de ce sommet; en effet, cette masse rocheuse solitaire est comme posée sur un socle, elle va devenir très vite un emblème.

La photographie et l'impression couleur vont céder la place à une mise en valeur par le point de vue; les deux premiers exemples cherchent à donner le sentiment d'être hors du temps, il n'y a personne, les seules références sont celles de la nature intouchée avec au premier plan les mazots, mais hors d'âge. On pourrait être au XVIII^e siècle...

La troisième met en avant la modernité avec ce train rouge qui traverse une nature immaculée couverte de son manteau blanc de neige...

SWISSAIR présente un cadrage d'une nature vierge, sans trace humaine, comme si nous prenions la voie des airs; le plus fort est de s'apercevoir qu'il n'y a plus nécessité de nommer le Cervin ou Zermatt; l'image renvoie à la Suisse qui renvoie à SWISSAIR.

Pour le festival Paléo à Nyon, nous faisons depuis 2005 chaque année l'identité visuelle de la manifestation. Auparavant, nous réalisons un visuel qu'ensuite nous déclinions en différents moyens de communication. Leur site web existait, mais il était très rudimentaire. En 2014, j'ai montré la situation absurde de production dans laquelle on se trouvait: on persistait à réaliser le visuel d'une affiche, alors que les besoins sont maintenant ceux d'objets animés pour le site, d'une déclinaison complète de forme et de couleur pour la création du merchandising; à partir de ces résultats, on peut réaliser une affiche produite à 50 exemplaires maximum (2000 auparavant); tout se joue maintenant par internet, il n'y a plus de communication dans la rue. Donc le processus est inversé; ce sont maintenant les réseaux sociaux qui font le lien.

L'envoi du courrier a également fortement diminué. Presque plus personne ne prend le temps d'envoyer une carte postale, écrire une lettre; on communique par sms et par mail, c'est plus rapide et moins cher. La diversification du secteur postal a clairement changé pendant les périodes évoquées auparavant:

- 1998: Division des PTT en deux entreprises: La Poste et Swisscom; elle annonce l'indépendance des télécommunications ainsi que l'expansion de son réseau de téléphonie mobile; La Poste reste le secteur de distribution des envois postaux. Le service des colis dépassera celui du courrier; il va se trouver renforcé grâce aux boîtes de vente en ligne (amazon.fr, etc.).

Dans la dernière affiche, le Cervin devient le symbole de toute la Suisse ; on représente les joies des loisirs hivernaux. Un skieur (un moniteur sûrement !) traverse en diagonale un paysage ensoleillé et l'espace de l'image. Il jouit seul de cette nature. Le ski sauvage, hors piste, est alors mis en valeur.

En observant cet ensemble, on remarque que les affiches passent de descriptifs minutieux (les divers lieux, les modes de circulation) à une vision plus élargie, atemporelle.

Les multiples images du Cervin et de Zermatt qui circulent alors dès 1970 sont portées à la connaissance du public ; citer et informer sur le lieu ne répond à aucune attente ; par contre, tenter de décrire les émotions et sensations que ce lieu emblématique confère, cela conduit inéluctablement au désir de le visiter.

On passe de l'image descriptive à des images évocatrices faisant appel à des sentiments universels tels la nature sauvage, le soleil, l'absence de civilisation, les étendues de neige immaculées...

- **2012** : Diminution du nombre d'offices postaux en Suisse ; on passera progressivement de 7500 à 2254 points de vente.
- **2013** : La Poste Suisse devient La Poste Suisse SA après son inscription au registre du commerce. Elle crée, comme ses concurrents, des paquets comprenant abonnement de téléphone fixe et mobile, internet, connexion sans fil, diffusion de bouquets de chaînes TV, location de films. Ce conglomérat de prestations, où réseaux, applications, diffusions sont amalgamés, met en lumière une nouvelle pratique ; le numérique est la valeur commune à tous les éléments de cette nouvelle communication.

Nouveaux paradigmes et nouveaux comportements exigent de nouvelles communications

Actuellement, à partir d'une seule et même source, on peut traiter de la musique, des sons, des images fixes ou animées, de la captation, de la transmission, de l'enregistrement, de l'écoute, de l'interactivité ; tout cela a comme dénominateur commun le numérique. La grande révolution réside dans la réunion de tous les modes de communication – écriture, image, son, mémoire – en un même support ; auparavant, nous avions un à plusieurs types de supports matériels par axe de communication sans qu'ils soient compatibles. La personne qui acquiert ces services devient autonome ; elle peut décider de tout, elle a tout en un. Elle se trouve devant un portail de prestations élargies qui touche tous les domaines. Cela revient à affirmer que chaque utilisateur de ces services virtuels devient de plus en plus autonome dans ses choix et dans son mode de fonctionnement.

Nous entrons dans une période où les professionnels du tourisme commencent à douter de l'emploi des codes passés de la publicité. Avant, les annonces et les visuels délivraient un message censé nous attirer. Or, la force de cette captation n'est plus à la hauteur des attentes passées ; maintenant, l'émission du message a une importance secondaire : « mes réseaux, mes références et mes amis me fourniront les moyens d'être plus précis, plus circonspect dans mes décisions en jouant avec les comparaisons et les conseils ». Les internautes recherchent des données objectives, simples, dépouillées, sur lesquelles on peut s'appuyer et poursuivre ses recherches. Même les universitaires savent qu'ils ne peuvent plus se passer des moteurs de recherche proposés par l'internet. Cette nouvelle codification permet de passer dans le même temps par une vidéo, une bibliographie, une analyse musicale et la visite virtuelle d'une collection de peinture. Ce genre de stratégie était impensable voici dix ans : à chaque support, un lieu et une accessibilité différents.

Un exemple personnel : fin octobre 2015, je pars pour le Japon. Taxis, hôtels, climat, distances, repérages GPS, activités et programmes culturels (concerts, musées), horaires des trains, plan de ville, plans du métro, expressions japonaises, mails avec l'ambassade suisse et rendez-vous par sms avec localisation... Tout cela au creux de ma main sans passer par une agence touristique ; le seul changement réside dans plus de dialogue direct avec les autochtones : généralement on demande un complément d'information par rapport à ce que l'on cherche. Je reste maître de mes choix et la technologie me permet d'obtenir une réponse.

Changer et poursuivre

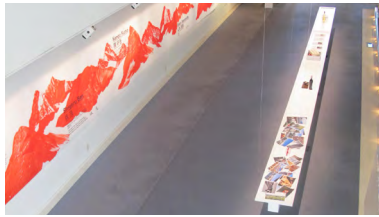
C'est donc à partir de ce constat final qu'on peut commencer à travailler. Oui, il y a une imagerie suisse reconnue et diffusée ; elle possède son histoire et son évolution ; elle est plus diversifiée qu'on nous le montre aujourd'hui. Nous restons dans une esthétique conventionnelle et limitée qui appauvrit la richesse des multiples visages de notre pays. Face à la diversité des entrées possibles par les réseaux sociaux, l'envie de la publicité est de synthétiser et d'arriver à des images « produits », emblématiques, qui agissent comme des logos. Par exemple : le Cervin, le jet d'eau, le costume folklorique appenzellois, le chien Saint-Bernard et le bouvier bernois, la vache, les alpages, le chalet, le pont de bois de Lucerne, les montres et le chocolat, surtout le Toblerone associé à la forme du Cervin. Ces objets sont déterminés par nous ; sont-ils ceux recherchés par des voyageurs d'autres continents ? Leurs codes parlent-ils à tous ? Ne peut-on pas trouver une ouverture élargie, semblable à ce qui se passe à l'ère du numérique ?



Ne pourrions-nous pas échapper à ces clichés qui réduisent les valeurs suisses à des concepts simplistes dans lesquels ni l'Helvète, ni le touriste ne s'y retrouvent. Au XIX^e siècle, nous avions une plus grande pluralité de regards sur notre pays. Cette image représente une Suisse imaginaire très localisable et trop folklorique. Ce pays a d'autres forces pour lesquelles on le visite, en lien avec des préoccupations internationales.



Vue partielle de l'exposition au « Spiral Center », Tokyo, octobre 2014



À droite, la table sur laquelle sont exposés les objets représentant, pour eux, le mieux la Suisse.



Shigeru Ban : la Suisse vue à travers son vernaculaire architectural qu'il a photographié.



Kengo Kuma : la Suisse vue comme un modèle futur pour les villes en tant que centres de communication, mais aussi des plaisirs de bouche...



Riken Yamamoto : regard positif sur les valeurs démocratiques suisses, la Landsgemeinde



SANAA : beauté de la nature, déplacement aisé, goût pour des produits typiques et ancestraux.

En octobre 2014 à Tokyo à l'occasion des 150 ans des relations consulaires entre la Suisse et le Japon, en juin et septembre 2015 à Genève et à Lausanne, nous avons réalisé une exposition dans laquelle nous avons présenté de grands architectes nippons réalisant des bâtiments en Suisse. Ils ont donc un contact permanent avec notre pays. Dans l'exposition, nous leur avons aussi demandé leur perception de la Suisse et quels étaient les éléments ou les objets qui leur laissaient un souvenir. Voici le résultat :

Shigeru Ban : « Bien que j'aime beaucoup la France et l'Allemagne, la Suisse est un magnifique pays qui offre un bon équilibre du meilleur de ces deux pays. »

Sont présentées des photographies d'éléments architecturaux pris en Suisse, allant de la toiture d'un chalet à des piliers d'un hangar... Et une boîte de chocolats.

Kengo Kuma : « La Suisse sera au XXI^e siècle un modèle pour les villes qui aspirent à devenir des centres de communication internationaux, tout en préservant la richesse de leur environnement naturel. »

Sont présentées une bouteille de vin rouge valaisan et de la viande séchée des Grisons.

Riken Yamamoto : « Précision. »

Sont présentées une meule de fromage d'Appenzell et quatre pages wikipédia sur la Landsgemeinde qui le fascinait ; pour lui cette liberté de votation directe est l'antithèse de la politique japonaise, et donc exemplaire !

Kazuyo Sejima + Ryue Nishizawa SANAA : « Voyage en train, des vues panoramiques défilent. » Sont présentées une bouteille de vin blanc, des meringues et de la crème double de Gruyère.

De cela, nous pouvons en conclure que la tradition culinaire emblématique est présente (chocolat, fromage, viande séchée, crème double, vin rouge et blanc), que trois régions traditionnelles y sont représentées (Appenzell, La Gruyère, le Valais). Par contre, on a une vision plus ouverte de l'image extérieure en rapport avec notre présent : on parle de voyages en train, de précision, de votation à main levée, d'être un modèle pour les villes au XXI^e siècle qui aspirent à devenir des centres de communication internationaux, de préservation de l'environnement naturel et d'être un pays qui offre le meilleur de la France et de l'Allemagne.

Certes, ce sont des auteurs très engagés dans les problématiques sociales et économiques actuelles. Mais la lecture qu'ils offrent montre toutes les pistes qui ne sont pas encore exploitées en termes de communication. C'est se rendre compte également que toute personne étrangère à un territoire l'observe, l'analyse de manière différente de nous selon ses traditions et ses propres références. Par exemple, pour ma part, le Japon, ce n'est pas le kimono ni le bonsaï, mais l'enchevêtrement des fils électriques et de communication au-dessus de nos têtes, l'aspect brouillon et hétéroclite des rues, les petits pots de plantes à moitié abandonnés sur les trottoirs... Rien donc de ce qui provient des images des offices de tourisme japonais.

Pour finir, je m'arrêterai sur la campagne publicitaire actuelle du Valais. Dans son excellence, elle offre tous les symptômes positifs que j'ai pu analyser. En effet, il s'agit d'une évocation imagée à travers la mise en œuvre d'un texte poétique ; les images présentent un Valais sauvage ; on suit un surfeur de dos et on laisse passer une luge, sans qu'on perçoive une compétence sportive particulière dans les acteurs, ce pourrait être n'importe qui... La caméra se déplace sur les cimes avec la présence pendant une demie seconde du Cervin, sur les cristaux de neige, elle croise des regards et le corps d'une jeune adolescente fait un jeu simple de balance, comme tout le monde a pu le faire dans sa jeunesse, quelle que soit son origine... On remarque des visages et des vêtements atemporels (pas de maquillage, visage jeune et souriant, un pull dont le motif peut rappeler des motifs vernaculaires, passés). Et on en vient à cette belle métaphore « le Valais, la plus belle des saisons ».

On retrouve le même esprit sur www.valais.ch. Pour convaincre les gens à entendre, à regarder avant de zapper, on ne met plus en avant le parc de remontées mécaniques, la



Osaka, une petite rue qui attire les touristes ; les offices du tourisme et la tradition nippons acceptent mal cette vision du Japon ; ici tout est disparate ; beaucoup d'enseignes, les fils électriques tissent une toile d'araignée dans le ciel, une petite plante en pot à gauche vivote sur le trottoir. Cela forme autant de signes contradictoires avec l'idée préconçue de ce pays, à savoir grande maîtrise, économie formelle des espaces, allant à l'essentiel des besoins, à une vision unitaire et absolue. Là, nous sommes dans le bruit et le brouillage visuel, la surabondance des signes à la « va-comme-je-te-pousse », à la « chacun pour soi, Dieu reconnaîtra les siens ». Mais cette contradiction est très positive et rassurante, car elle signifie qu'ils sont finalement comme nous, mais légèrement autrement...

Sandrine Fillipetti, *Le Goût de la Suisse*, textes choisis et présentés par, Mercure de France, septembre 2012

Pour finir, trois images de l'œuvre de l'artiste suisse Ben Vautier qui agissent comme des slogans par rapport à cet état de l'art...



qualité de l'hôtellerie, le rapport qualité/prix... Tout cela, on peut le trouver sur les réseaux. Par contre, il y a peut-être un besoin de produire assez d'images et de textes qui invitent à vivre les émotions premières, liées à nos sens de primates et à ce qui a formé nos sociétés, l'acceptation de l'autre, l'accueil, le partage, la conservation de ses racines...

En guise de mots de fin, voici ce que rapporte Sandrine Fillipetti dans un petit ouvrage de la collection « Le goût de... » au Mercure de France, un recueil de trente-cinq extraits de textes d'auteurs décrivant en bien comme en mal notre pays du XVI^e au XX^e siècle : « Le 26 février 1767, on peut lire, sous la plume de Voltaire, dans une lettre adressée à l'avocat général James Merriot : *La moitié de la Suisse est l'enfer, et l'autre moitié est le paradis.* »

Lorsque nous aurons la capacité de prendre suffisamment de recul face à ce qui a déjà été fait et d'avoir une analyse critique, alors nous entrerons dans une spirale vertueuse qui nous permettra de trouver la bonne distance dans le choix des axes de communication à venir. On pourra alors accepter de comprendre comment l'autre, qui vient nous rencontrer (le touriste), nous perçoit et nous accepte dans notre différence. On sera alors capable de lui donner le meilleur de nous-mêmes.

Jérôme Baratelli
Professeur HES
Responsable du département
Communication visuelle

Haute école d'art et de design – Genève



3. Analyse SPHINX

3.1. ÉTUDE QUANTITATIVE « PERCEPTION DES MESSAGES ET SWISSNESS »

3.1.1. Limites de l'étude

La stratégie mise en place a bien fonctionné pour le marché indigène ainsi qu'en Chine et en Europe de l'Ouest. Sans surprise, c'est en Suisse que nous avons obtenu le plus de répondants. La représentativité reste toutefois assurée puisque le nombre dans les deux autres marchés sélectionnés se trouve dans des fourchettes comparables.

Malheureusement, malgré une campagne promotionnelle payante sur un réseau social fortement répandu, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir la moindre réponse du marché du Moyen-Orient. Les raisons de cet état de fait peuvent bien évidemment être diverses et pourraient se trouver dans les arguments ci-dessous :

- un incentive aurait dû être prévu pour motiver des répondants potentiels ;
- la culture des habitants des pays du Golfe fait qu'ils ne se lancent pas s'ils ne se sentent pas fortement impliqués ou en sécurité ;
- notre réseau dans cette partie du monde n'était pas suffisant et ce ne sont pas les bonnes personnes qui pouvaient être contactées par ce biais ;
- force est cependant de constater que le lien vers le questionnaire a bien été envoyé à différents contacts et que la campagne Facebook a été vue. Selon l'outil d'analyse du réseau social, ce sont 25 970 personnes qui ont été atteintes et qui ont généré 2557 engagements avec les publics de page (annexe MB1).

3.1.2. Principaux résultats

Données brutes

L'échantillon total des répondants se compose de 280 questionnaires remplis correctement jusqu'à leur terme. Parmi ce nombre, 87 proviennent de la Suisse, 78 de Chine, 64 des pays de l'Union européenne et 51 d'autres régions du monde de manière disparate. Au vu du manque de liens culturels, ces derniers n'ont donc pas pu être utilisés pour cette recherche.

Informations sociodémographiques

Indépendamment de la provenance, la majorité des répondants sont actifs soit en tant que cadre ou dans une profession intellectuelle supérieure (29,3%). Les étudiants, classés sous « autres », représentent 27,5% des participants, alors que les « employés », « apprentis et stagiaires » réunis représentent 31,4% du panel.

C'est parmi les Suisses que nous retrouvons la plus grande partie d'étudiants, avec un total de 47,1%, contre 12,5% parmi les Européens et 25,5% en Chine (annexe MB2).

Si l'on prend en considération l'âge moyen des participants, la forte participation d'étudiants se vérifie encore un peu plus. En effet, la majorité des répondants (35%) avaient entre vingt et vingt-quatre ans contre seulement 32,4% de plus de quarante ans (annexe MB3).

Les femmes ont été nettement plus nombreuses que les hommes à prendre part à notre sondage, avec une représentation à 70% du panel. C'est en Chine que cette tendance se montre la plus forte avec seulement 25,6% de répondants masculins, alors qu'en Suisse cela est plus nuancé avec une part de répondants hommes de 41,4% (annexe MB4).

3.1.3. Résultats sous l'angle des perceptions culturelles

La première constatation qu'il a été possible de tirer est que le degré et l'importance du biais dans les différences de vision dépendent fortement des thèmes et n'est ni linéaire ni fortement lié à une culture plutôt qu'à une autre (annexe MB5).

En effet, d'un point de vue général l'on peut tout de même faire ressortir de nombreuses similarités sur la vision de la Suisse. Cet état de fait peut provenir d'un marketing fort et harmonisé de l'économie suisse, sans toutefois impliquer que c'est ainsi que les personnes apprécient le mieux l'image de notre pays.

Parmi les images les plus appréciées, tous murs thématiques confondus, l'on retrouve beaucoup les éléments liés à l'eau, à la montagne et au bien-être. Pour les clients européens, la famille et la présence de l'humain arrivent cependant en tête.

La partie de ce sondage qui a donné lieu aux plus grandes différences concerne les émotions liées aux images. Parmi les émotions positives, c'est le mot « bonheur » qui ressort en premier chez les ressortissants chinois (34,4%). Pour les Suisses, c'est le mot « surprise » avec 39,3%, alors que pour les Européens c'est le terme de « désir » qui a été plébiscité avec 29,7%.

Si l'on considère maintenant les émotions négatives, ou liées aux images mentionnées comme les moins aimées du test, c'est ici le mot « peur » qui ressort pour 41,4% des Suisses. Les Chinois quant à eux ont ressenti beaucoup plus de « tristesse » (32,6%) à la vue de certaines images alors que pour les Européens c'est la « colère » qui prédomine pour 33,1% des répondants. D'un point de vue culturel, il est très intéressant de noter que le sentiment de colère ne ressort que très peu chez les répondants chinois.

Ces premières constatations, principalement celles liées aux sentiments, démontrent déjà une certaine différence statistique entre les perceptions des participants selon leurs provenances. Il y a sans aucun doute déjà ici un enseignement clair à tirer.

En regardant les images préférées selon les provenances, en particulier les zones de chaque image ayant dicté les choix, il est possible de tirer quelques mots-clés génériques. Les éléments que l'on peut ressortir sont les suivants :

Suisse : modernité – paysage – bien-être
Chine : urbanisme – produits frais – terroir
Europe : gastronomie – montagnes – paysage

Parmi les différents thèmes proposés, il y avait bien sûr la **gastronomie**. Au vu des traditions et habitudes bien helvétiques, l'élément « fromage » est apparu sur plusieurs murs du sondage et sous diverses formes. C'est sans surprise que cet élément est à chaque fois fortement rejeté par les Chinois, alors qu'il est plébiscité par les Suisses et les Européens. Cet ingrédient soulève des sentiments de peur et de dégoût chez les ressortissants de l'Empire du Milieu, alors que c'est du désir pour les Suisses et un sentiment de bonheur chez les Européens.

Pour ce qui est des **paysages**, aucune des trois provenances n'a aimé les paysages vierges aux couleurs sobres et sans présence humaine, que cela soit un restaurant de montagne ou une plaine agricole en hiver. Pour qu'un paysage plaise, il semblerait que des couleurs douces et chatoyantes (blanc, vert) ainsi qu'une présence d'activité humaine soient plus appréciées que la montagne (gris) ou la plaine hivernale (brun).

Le traditionnel **chalet suisse** ne pouvait bien sûr pas passer inaperçu dans cette étude. Les images associées ont particulièrement plu à nos contacts chinois qui ont ressenti du bonheur devant ces représentations, alors que pour les Européens c'est plutôt de l'émerveillement qui ressort. Les Suisses ont été légèrement moins sensibles à cet argument.

La **culture** a bien évidemment également été traitée sous divers angles. Pour les Chinois, ce sont les images liées à la danse et aux costumes traditionnels qui ont attiré leurs faveurs. Une image avec des danseurs traditionnels a même provoqué un sentiment de bonheur pour 89% d'entre eux. Les Suisses et les Européens ont quant à eux été beaucoup plus sensibles aux éléments de musique traditionnelle, notamment au cor des Alpes, qui n'a pas du tout été mis en avant par les Chinois.

Toujours dans le domaine de la culture, nous avons été surpris de voir les réactions suscitées par les images mettant en scène un intérieur de musée. En effet, une galerie d'art sobre et à l'état brut, sans âme qui vive, a été choisie par toutes les nationalités comme l'image la moins aimée du mur. De plus, une telle image a soulevé le même sentiment de tristesse (75% de Suisses, 45% de Chinois et 60% d'Européens) chez tous les participants.

Pour la partie des **institutions**, une image montrait clairement le côté protocolaire de l'entrée du siège de l'ONU à Genève. Cette image n'a rien dégagé pour les Suisses et les Européens. Par contre, elle n'a pas du tout été appréciée par les Chinois pour qui elle a fait ressentir du dégoût à 43% et de la peur à 29%. Il est à noter que c'est l'alignement de drapeaux qui a été la partie de l'image la moins appréciée. Il y a là probablement un corollaire à tirer avec le régime et l'histoire de la Chine.

La **montagne** et la **nature** au sens large sont également des valeurs fortes pour notre pays. Celles-ci ne sont pas passées inaperçues et ont été largement appréciées par tous les panels culturels. C'est avant tout les paysages enneigés d'hiver qui ont fait l'unanimité. Quant à la faune sauvage, représentée par un bouquetin en montagne, elle a provoqué du bonheur et de l'émerveillement pour les Suisses et les Européens alors que les Chinois n'ont pour leur part pas été sensibles à cette image à laquelle ils ont préféré un chalet en hiver. Il est également à noter que les paysages proposant de l'eau sous la forme d'un lac de montagne ont toujours soulevé des sentiments positifs et ont été souvent choisis dans les best. Il est même intéressant de noter que pour 62% des répondants ayant choisi une magnifique image d'un lac au pied du Cervin, c'est pour la grande majorité le lac qui a attiré leur attention positive avant notre icône nationale que représente la montagne « Toblerone ».

Dans les sentiments plus négatifs, sur des murs liés à l'**énergie** ou à la **mobilité**, il est intéressant de constater que ce sont les mêmes représentations qui produisent des sentiments négatifs et de frustrations. En effet, à chaque fois et pour chaque échantillon, les représentations de zones urbaines encombrées, de bouchons sur les routes et de centrales nucléaires provoquent des sentiments de dégoût, de tristesse ou de peur à de grands pourcentages. Il n'y a probablement rien de très surprenant à cela, si ce n'est de constater la variété des sentiments selon les situations.

Par exemple, une centrale nucléaire fumante, même si certains pourraient y voir une alimentation en électricité comme côté positif, c'est du dégoût (63%) qui prévaut pour les Suisses, de la tristesse (45%) pour les Chinois et de la peur (61%) pour les Européens. Les expériences vécues ainsi que les informations véhiculées par la presse et la politique des divers pays ont certainement une grande influence sur ces sentiments divergents et tous négatifs.

En termes de **transports**, il est également intéressant de constater que les moyens de locomotion qui ont été choisis diffèrent selon la provenance. En effet, pour les Suisses, ce sont les transports à câble qui ont récolté le maximum de suffrages, alors que c'est le train pour les Chinois et le vélo pour les Européens. A nouveau ici des différences culturelles peuvent certainement expliquer cet état de fait.

Pour ce qui est du côté **urbain** de la Suisse, il a été constaté que nos répondants étrangers ont plébiscité l'image d'une vieille ville traversée par un cours d'eau. Elle a même provoqué de l'émerveillement chez 50% des Chinois et de l'intérêt pour 59% des Européens. Les Suisses ont également apprécié cette image, mais dans une moindre mesure.

A propos du thème des **familles**, thème souvent cher à la promotion touristique de notre pays, il est intéressant de noter qu'une image mettant en scène une activité en famille figure parmi les favorites pour les Suisses et les Européens. Elle a provoqué jusqu'à 100% de bonheur pour les ressortissants de l'Union et encore 80% chez les Helvètes, alors qu'elle n'a que très peu été choisie par les Chinois. L'on peut en déduire que le lien à la famille est très différent selon la culture où l'on se trouve.

3.1.4. Synthèse

Il paraît évident au vu de ce sondage que les divergences entre les cultures ne sont pas généralisées, mais qu'elles sont malgré tout bien présentes. La mondialisation a certainement déjà commencé à produire son effet, car certaines perceptions semblent être lissées, probablement par l'effet des médias ou autres réseaux sociaux disponibles à travers toutes les régions du globe.

Cependant, les différences sont beaucoup plus marquées lorsque l'on sort des généralités et que l'on entre dans des thèmes bien précis ou des sentiments personnels. C'est là que le vécu et l'environnement de chacun jouent une plus grande influence. Ainsi, lorsque l'on parle de culture, de mobilité, de bien-être ou de relations à la famille et aux proches par exemple, les différences ressortent plus clairement.

Il apparaît donc évident que les codes de perceptions diffèrent fortement selon la culture du récepteur et qu'il s'agit là d'éléments auxquels il faut être très attentifs dans la communication.

Pour la suite de la recherche et une étude plus approfondie des différences culturelles, il serait également bien de pouvoir séparer une partie des pays de l'Union européenne avec qui nos entreprises et destinations communiquent régulièrement. En effet, comme il est communément admis que de grandes différences culturelles existent à l'intérieur même de l'Union, cela devrait pouvoir également être vérifié.

3.2. CONCEPTS DE LINÉARITÉ ET RUPTURE, LES SYSTÈMES DE REPRÉSENTATION

Les premiers retours de notre étude quantitative menée sur un échantillon multiculturel nous ont offert une excellente représentation de la cohabitation courante – néanmoins opaque – du phénomène de linéarité et de rupture.

Autrement dit nous avons synthétiquement pu observer une certaine uniformisation des représentations, contrecarrée proportionnellement par des ruptures de linéarité affichant des représentations totalement différentes sur une même thématique, selon l'origine des répondants.

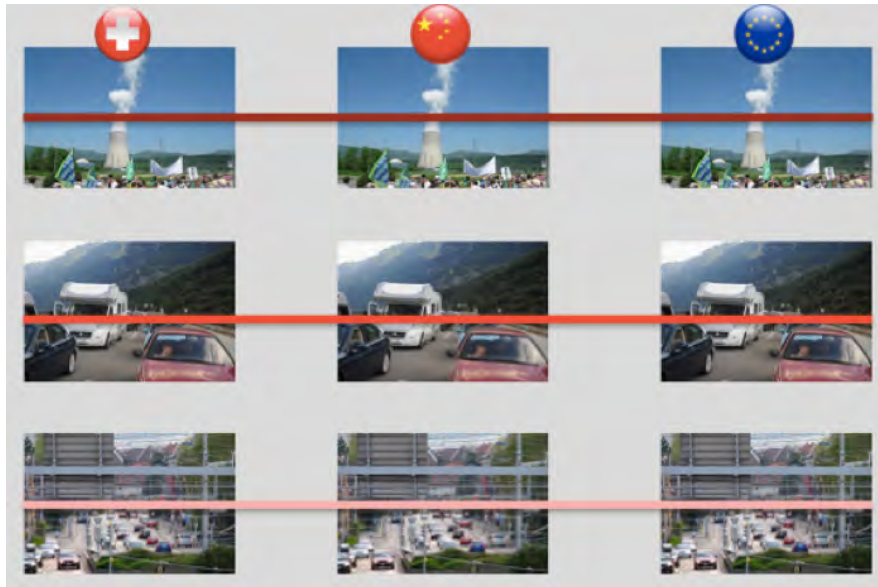
Une des premières pistes que nous avons explorées a alors été l'idée de l'impact de la « communication non différenciée » (aussi appelée « communication de masse »). Ce mode communicationnel induit un phénomène de linéarité de la représentation des individus d'un objet ou d'un sujet. Nos représentations se construisant sur nos connaissances, si nos connaissances sont limitées à une seule et unique source d'information, cette dernière devient la référence de notre connaissance. Ainsi, à force de n'utiliser que les mêmes symboles et images, les cibles, même étrangères et distantes de nos patterns, en arrivent à avoir des représentations identiques aux nôtres. Jean Baudrillard écrivait : « ce que nous apporte la communication de masse ce n'est pas la réalité, c'est le vertige de la réalité »²⁹.

La symbolique joue un rôle primordial dans ce phénomène. Le symbole, qu'il soit simplificateur ou image complexe, permet une empreinte marquant le receveur de ce dernier. « En effet, dès lors que les entreprises deviennent moins des producteurs de produits que des 'courtiers en signification', elles imposent leur propre système de valeurs éthiques et esthétiques. Elles sortent de la sphère privée pour imposer des représentations culturelles, sinon politiques » (Roland Barthes)³⁰.

Par exemple, nous avons pu observer sur quelques thématiques la récurrence d'un certain classement photographique. Comme ci-après sur la thématique de l'environnement avec la modalité non-représentativité de la Suisse.

²⁹ http://www.persee.fr/docAsPDF/chris_0753-2776_2003_num_79_1_2465.pdf

³⁰ *Idem*



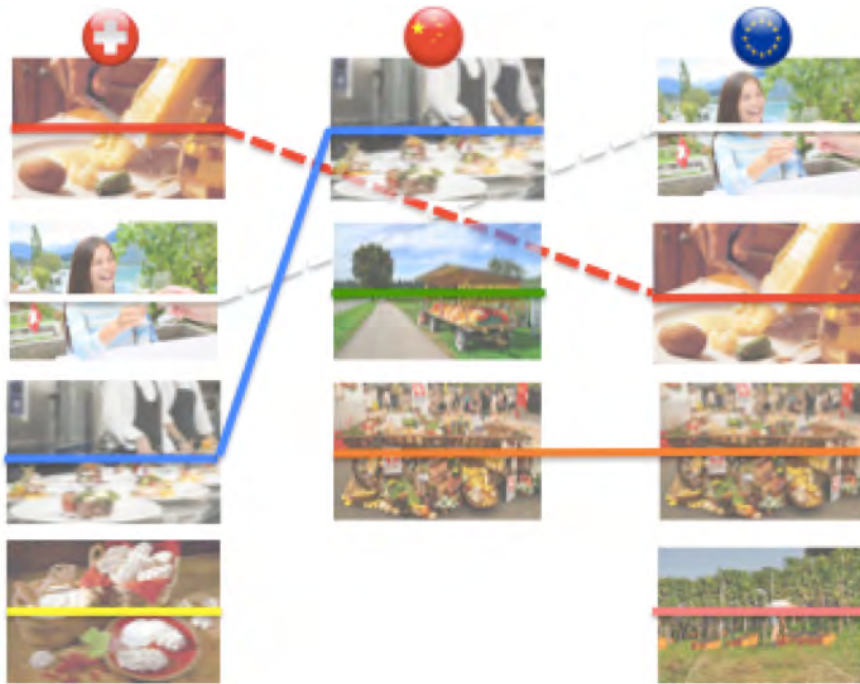
Ici nous observons une parfaite linéarité, autrement dit quelle que soit l'origine des répondants, ces photographies sont toutes perçues comme négatives et ordonnées de la même manière par les répondants.

On peut en déduire que nos patterns sont communs par rapport à ce sujet. Alors ce qui nous a interpellés, ce sont les situations de rupture. Interprété différemment, ce qui est intéressant pour nous, c'est de déterminer quelles sont les sources de rupture et comment sortir de la linéarité afin d'être innovants tout en restant lisibles pour les récepteurs du message produit.

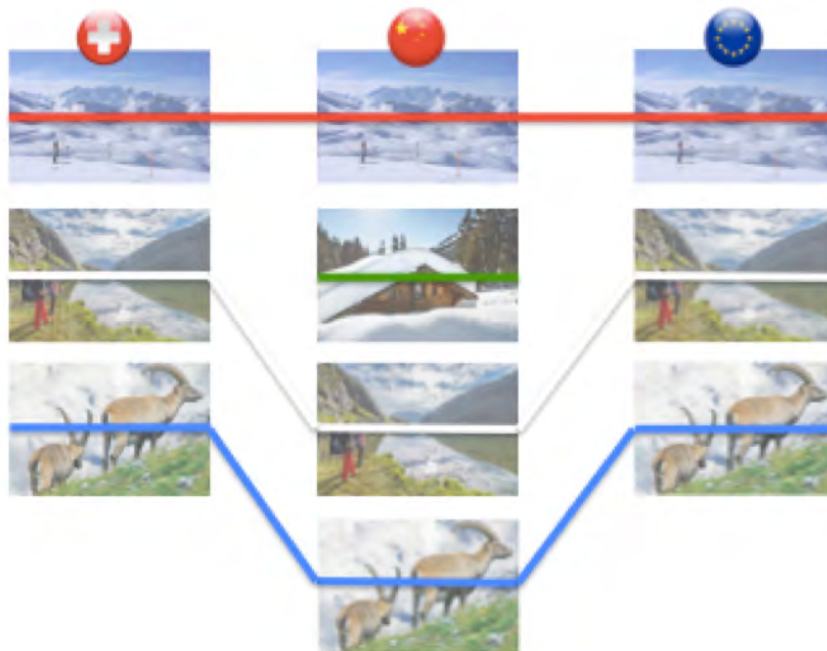


A titre d'exemple, au sein de la catégorie **bien et services** de notre étude quantitative, les répondants chinois ont classé en première place une photographie représentant des caravanes stationnées devant un paysage de montagne comme étant représentative de la Suisse. La présence de ce visuel dans le top 3 est apparue comme étant en rupture notamment par rapport aux réponses de la cible suisse et des répondants européens qui ont eu une sélection plus linéaire (homogène).

Autre phénomène de rupture observé. Sur la thématique **alimentation**, peu de visuels identiques ont été sélectionnés par les différentes cibles, et encore moins ordonnés à la même place. Trois caractéristiques ont retenu notre attention concernant la cible chinoise : l'absence de fromage dans leur sélection, la présence d'une photographie représentant plutôt une cuisine « à la française » et la non-sélection du visuel représentant une protagoniste asiatique.



Enfin, sur des thématiques *a priori* à orientation linéaire, nous avons par exemple pu relever le phénomène de rupture suivant :



Si ce chalet enneigé n'était pas ressorti en deuxième position de la sélection chinoise, nous aurions pu observer une parfaite linéarité des représentations quelle que soit l'origine des répondants. Par conséquent ce qui est pertinent pour nous c'est de savoir pourquoi ce chalet crée de la rupture.

D'après Ollivier (2000), « s'attacher aux signes et à leurs interprétations conduit donc à adopter nécessairement, tôt ou tard, une perspective anthropologique ». Naturellement, penser la communication publicitaire transnationale ou interculturelle amène à une prise en considération anthropologique. Représentation et symbolique étant deux construits liés, ils ne peuvent être que dépendants et intrinsèques à chaque culture.

³¹ D'après les travaux d'Angeliki Koukoutsaki-Monnier, « La communication publicitaire face aux territoires nationaux », *Questions de communication* [En ligne], 4 | 2003, mis en ligne le 09 octobre 2015, consulté le 13 mars 2016.
URL : <http://questionsdecommunication.revues.org/4985>

Pour cela nous nous sommes intéressés aux travaux d'Edward T. Hall³¹ sur la communication interculturelle appliquée au marketing par Usunier (1992) dans les années 1990. Pour Edward T. Hall « la culture est communication », aucun mode communicationnel n'est totalement indépendant d'un contexte et « toute signification se définit par une importante composante contextuelle ».

Autrement dit : plus l'importance du contextuel est faible, plus le mode de communication est direct et explicite. On retrouve cela dans les cultures occidentales dites « pauvres en contexte ». Contextuellement on peut relever dans ce type de culture une valorisation de l'individualisme, de l'action, de la franchise et de l'efficacité, mais aussi le matérialisme et la volonté de maîtriser la nature et le temps.

A *contrario*, d'autres cultures usent d'autres modes de communication « beaucoup moins explicites où la compréhension du message par le récepteur dépend de sa connaissance de l'environnement spécifique. Parmi les composantes de ce dernier, on peut noter le lieu, les personnes (âge, sexe, vêture, statut social), l'enjeu de la communication (travail, spectacle, négociation sociale, vente...), etc., sont autant de paramètres qui influencent la communication, sans que les communicants s'en rendent compte » (Usunier, 1992, p. 6). D'après Hall, cette communication, « où peu de règles sont explicitement formulées et l'imagination doit compléter dans une large mesure », semble être présente dans des cultures « riches en contexte ». Pour ces dernières, les valeurs prônées sont bien différentes : spiritualisme et détachement, valorisation du groupe et de la communauté, coopération, harmonie avec la nature et acceptation du destin.

Cette hiérarchisation correspond plus à un *continuum* où les pays scandinaves, l'Allemagne et la Suisse par exemple sont positionnés à des places de l'extrême bas, tandis que les pays asiatiques, arabes, etc. occupent l'extrême haut (voir figure suivante).

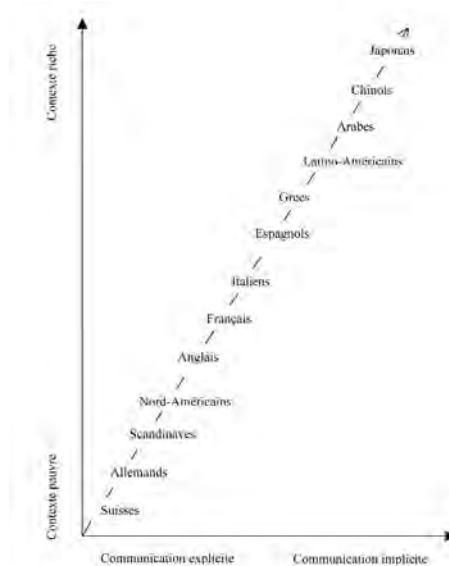


Figure 16 : Cultures de contexte riche et cultures de contexte pauvre
Source : Adaptation sur la base d'Usunier (1992) et Wells *et al.* (2000)

Concrètement ce delta entre linéarité et rupture est une formidable source d'hypothèses à vérifier. Un des enjeux de la recherche est de savoir déterminer comment, dans le cadre de communications interculturelles, « prendre la parole » de la manière la plus efficiente que ce soit. Ces éléments sur le contexte culturel nous permettent de mettre à mal une partie de la communication indifférenciée, montrant son inefficacité selon les thématiques abordées. Alors il y a sans aucun doute de la place pour une communication plus innovante, plus fine et surtout plus émotionnellement et intellectuellement connectée aux cibles, afin de valoriser les messages à véhiculer à travers le monde.

3.3 Analyse du résultat du sondage dans le domaine des choix iconographiques

Après avoir obtenu les retours de notre sélection d'images suisses, nous proposons une grille de lecture des résultats issus du questionnaire envoyé. Celle-ci apporte un regard fort différent et contredit les idées reçues à propos de ce que nous croyons être juste dans la lecture que peuvent avoir d'autres cultures de ces images ; ce qui est pertinent pour nous ne l'est pas pour d'autres, ce qui ne répond à rien pour nous est à l'inverse très important ailleurs.

3.3.1. Nous voilons la réalité objective pour nous amener psychologiquement vers des images répondant à notre attente émotionnelle, à nos désirs, à nos fantasmes.



Lukas Cranach, *Vierge à l'enfant*, 1520

Lukas Cranach, *Vierge à l'enfant*, 1522



Comme le dévoilent les deux tableaux de Lucas Cranach, réalisés en Allemagne au début du XVI^e siècle, une similitude thématique apparaît avec les images photographiques représentant la Suisse et qui ont été appréciées par les participants suisses, chinois et européens. Cela démontre que des mêmes préoccupations esthétiques en ce qui concerne la représentation agréable d'une contrée fonctionnent toujours de façon identique à travers le temps et les modes.

Les chasseurs-cueilleurs que nous sommes apprécions, presque de façon génétique, ces quelques éléments qui forment l'arrière-plan des tableaux et qu'on retrouve dans chacune des images retenues. En effet, la survie et le bien-être sont synonymes de végétation, lac (= eau douce) [et non la mer qui peut être source de danger], montagne, ville ou village aux bords des rives, bateau pour la pêche et le transport. Le temps est clair, quelques nuages permettent de croire à un apport constant d'eau de pluie ; mais cet effet atmosphérique donne aussi plus d'espace à la composition, les photographes connaissent bien ce principe : prendre un ciel sans nuage enlève de la profondeur au paysage. De plus, lorsque notre œil embrasse un ensemble de données, composé d'un champ de vision élargi (180 degrés) sur un plan légèrement dominant qui offre le proche et le lointain, nous éprouvons un sentiment de sérénité et de maîtrise de notre environnement.

Ces quelques éléments, répondant aux préceptes de vie harmonieuse, sont tous présents dans les images sélectionnées.



1A.



1B.

Catégorie santé

1A. Les êtres humains de toutes les images ont entre dix-huit et quarante ans, ils sont actifs et en pleine possession de leurs moyens. Ce jeune couple sourit, n'éprouve pas la fatigue, ne transpire pas, et dans le positionnement du corps on peut estimer leur vitesse à 5,5-6 kilomètres par heure, ce qui est important. Sur la droite, on perçoit un éclairage sur l'homme de bas en haut, alors que le soleil est dans leur dos. Cette technique photographique permet de donner de la lumière à des personnages qui se retrouveraient à contre-jour et perdraient en qualité de couleur et de lumière. Nous sommes donc devant une image travaillée comme

1C.



1D.



1E.



1F.



un tableau ; plus rien n'est naturel, tout est là pour signifier le côté grandiose de la nature, son aspect sauvage, et notre capacité à nous déplacer en toute quiétude dans ce milieu accueillant, sans danger.

1B. Contre-plongée une terrasse en bois depuis un lac, mise en valeur par un léger éclairage ; un linge de bain suggère le wellness et un temps clément qui permet de profiter au crépuscule de la magnificence des montagnes qui plongent dans le lac. Les rives sont habitées ; quelques lumières évoquent la présence humaine. Nous sommes dans la représentation de la plénitude, de la paix retrouvée, loin de l'agitation des métropoles, mais dans un lieu connecté, moderne.

1C. Seuls les Européens et les Suisses ont répondu positivement à cette image, car ils connaissent bien ce type d'infrastructure ; les Chinois se sont abstenus pour la simple raison que la prise de vues ne fournit pas d'éléments suffisamment explicites. En effet, rien n'indique qu'il s'agit d'un bassin d'eau thermale, l'importance de la construction ne renvoie pas à une structure intimiste à dimension humaine, l'impression de vide et de froid l'emporte sur l'ensoleillement.

1D. Par contre, seuls les Chinois ont retenu cette image clairement explicite ; elle montre une détente de baigneurs en eau thermale au crépuscule (les lumières du bassin faisant foi), les nuages nombreux et la neige renforcent la notion de contraste entre chaud et froid ; leur regard s'est porté sur la majesté des montagnes.

Catégorie environnement

1E. Ici encore, les archétypes symboliques énoncés se retrouvent : temps ensoleillé avec des nuages blancs donnant une véritable spatialité au ciel, les montagnes délimitant le champ de vision, des promeneurs contemplatifs devant tant de sérénité admirent un lac de montagne à l'eau si pure et si tranquille qu'elle joue le rôle de miroir. Des peintres symbolistes au XIXe siècle, comme Ferdinand Hodler, utiliseront ce sens de la symétrie dans leurs œuvres pour exprimer le sentiment d'éternité et d'absolu. Bien entendu, l'utilisation du grand-angle pour la photographie amplifie l'effet.

1F. L'image des montagnes enneigées a été également plébiscitée ; elle montre aussi un paysage ouvert que notre regard englobe. Paradoxalement, cette image d'hiver aurait, en des temps plus anciens, fait apparaître crainte et douleur, car elle aurait signifié peur du froid sur le long terme, peur de la disette, peur de la coupure des chemins entre villages. Aujourd'hui tous ces sujets sont maîtrisés, on ne pense donc plus qu'aux joies des loisirs hivernaux ; apparaît ainsi le sentiment d'une nature grandiose équipée et contrôlée par l'homme. Question qui fâche : bien entendu, nous sommes en Suisse, mais ne pourrions-nous pas être en France, en Allemagne, en Autriche, en Italie ? Les messages symboliques n'ont pas de frontière, comme nous le voyons dans ces choix, ils ne déterminent pas forcément notre pays. Cela peut être problématique d'un point de vue économique : les images que nous émettons sont aussi valorisantes pour les autres pays...

2A.



2B.



3.3.2. Nous reconnaissons ce que nous connaissons et nous sommes aveugles à ce sur quoi nous ne pouvons pas mettre de mots, à ce que nous ne pouvons pas identifier.

En perception visuelle, on sait aujourd'hui que chaque représentation visuelle n'est pas innée, mais est le fruit d'un apprentissage qui forme notre mémoire depuis notre naissance. Un objet qu'on ne peut pas nommer ou dont on ne connaît pas la fonction disparaît au sens figuré de notre champ de perception ; il est là, mais on ne le retient pas parce qu'il ne fait pas partie de notre mémoire. En médecine, par exemple, pour comprendre la gravité d'un AVC chez un patient, on lui montre des fiches comportant des objets de toute sorte, issus du quotidien (clé, casserole, livre, voiture, couverts, etc.). Il n'est pas rare que certaines images n'évoquent rien ou un souvenir qu'on ne peut qualifier ni décrire sa fonction ; il est présent, mais absent de la mémoire du patient.

Ce phénomène est identique chez des personnes étrangères qui regardent l'ensemble des images proposées ici et qui, face à la quantité, ne sélectionneront pas des visuels choisis par des Suisses ou des Européens, car ils n'entreront dans aucune catégorie mémorielle d'un Chinois. Nous aurions la même attitude face à un choix d'images proposées par nos



collègues chinois. Il ne suffit pas de donner tout à voir, mais de savoir donner à voir pour que les messages passent.

Catégorie alimentation

2A. La raclette a été perçue comme un bonheur et un désir par les Suisses et les Européens ; c'est un plat bien plus typique que la fondue et connu des personnes au fait des spécialités culinaires des contrées montagnardes d'Europe. Les Chinois n'ont même pas sélectionné cette image, car elle ne leur évoque rien en termes de connaissance... La démonstration est faite.



2B. La gastronomie est un point essentiel en Chine comme en Suisse, d'où leur choix. On se déplace en Suisse pour ses grandes tables et ses chefs étoilés. La présentation sur l'image du plat est proche des raffinements orientaux en cuisine. Étonnamment les participants européens n'ont pas choisi cette image ; une supposition : ce type de cuisine reste dans des standards trop internationaux, trop éloignés de l'idée d'une alimentation spécifiquement helvétique.



2C. Les meringues et la crème double, monument culinaire de la région de Gruyère, n'ont été sélectionnées que par les Suisses. Les meringues sont connues des Français, un peu des Allemands et des Autrichiens, très peu des Italiens, mais pas du tout des Chinois. Cependant, sous ce type de présentation, sous cette forme simple, seuls des Suisses peuvent décrypter qu'il s'agit d'un plat typiquement suisse.

2D. et 2E. Ces présentoirs de légumes (2D. achat en bordure de route et 2E. stand dans un aéroport représentant la Suisse avec ses drapeaux « Suisse Garantie ») ont intéressé uniquement les Chinois pour 2D., les Chinois et les Européens pour 2E. L'agriculture suisse est parmi les leaders en termes de garantie bio (2E.), ce qui intéresse les Européens. Mais il faut également se rappeler que l'alimentation chinoise est essentiellement basée sur les fruits et les légumes, d'où leur intérêt pour ces images.



2F. Étonnamment cette femme asiatique a été appréciée par les Suisses pour le vin et par les Européens pour la convivialité ; aucun Chinois n'a retenu cette image qu'on avait spécialement glissée pour eux, afin qu'ils puissent s'identifier à cette personne. Notre erreur est double : tout d'abord, il ne s'agit pas typologiquement d'une Chinoise, puis l'attitude trop avenante de cette femme et son sourire contredisent à coup sûr les codes de bienséance. Ce qui devait être un appel est devenu une fin de non-recevoir.



2G. La fondue, plat typique de la Suisse, même si elle existe de manière plus sporadique dans les pays voisins, a été classée sous dégoût et peur par les Chinois... Parfois nos goûts et nos valeurs peuvent être mal interprétés et devenir contre-productifs. Ce type de texture alimentaire n'existe généralement pas dans la cuisine chinoise.

Catégorie culture

2H. Ces joueurs de cor des Alpes n'ont pas trouvé grâce auprès des Chinois. En effet, le sens et le mode de fonctionnement de ces huit instrumentistes ne répondent à rien pour eux ; l'image est trop spécifique.



2I. A l'inverse, les danses folkloriques ont provoqué chez eux les sentiments de bonheur, désir et intérêt. N'oublions pas le rôle important que jouent les regroupements populaires pour les danses commémoratives et également les exercices dansés quotidiennement pour le maintien physique de la population. C'est une tradition très forte chez eux.

Catégorie environnement

2J. Alors que Suisses et Européens connaissent les bouquetins et l'esprit de préservation du patrimoine, de qualité environnementale qu'ils représentent, les Chinois n'ont éprouvé aucun intérêt, car ils ne savent ce qu'est cet animal.



Catégorie espace

2K. A nouveau, les Chinois n'ont pas remarqué cette vue du lac de Lugano à l'inverse des autres ; la raison la plus probable c'est que l'exotisme du palmier au premier plan ne leur permet pas d'associer cette image à celle qu'ils possèdent de la Suisse en eux et qu'on a constamment véhiculée (les Alpes, les pâturages, les sapins, les sommets, etc.).



2J.



2K.



3A.

3.3.3. Tout ce qui nous renvoie trop directement aux structures de notre quotidien (bien que nécessaire pour le bon fonctionnement) est rejeté par tous.

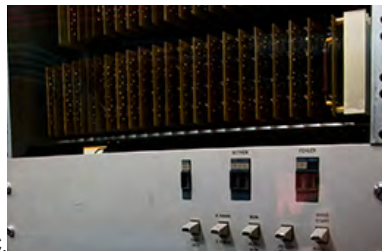
Pour parvenir sur les sites enchanteurs, nous avons besoin d'infrastructures (routes, ponts, chemins de fer, tunnels, voitures, électricité, etc.), mais aussi de moyens de communication. Dans tous les pays touchés par ce sondage, ces éléments existent et sont très présents. Ce déni de ce à quoi ils sont confrontés tous les jours montre à quel point la notion de bonheur et de désir ne veut pas voir la réalité d'un certain quotidien. On est conscient que ces éléments doivent exister pour nous permettre de vivre de manière agréable et en lien avec le XXI^e siècle, mais on veut les ignorer. C'est le cas de cette colonne de voitures dans un paysage magnifique (3A.); ce sont pourtant des personnes partant en villégiature... Autre exemple, ce bâtiment industriel du début du XX^e siècle (3B.) est un fleuron historique que les autorités suisses ont voulu conserver; il a été rejeté par tous. Finalement, les moyens de communication et interview ne sont pas acceptés, ils s'apparentent à des éléments anxiogènes et perturbateurs (3C.).



3B.



3C.



3C.



3C.



3D.

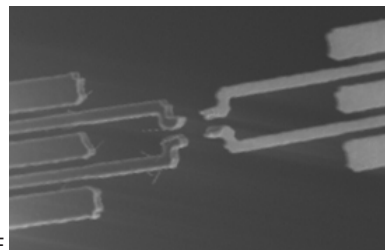
Autre élément : le particularisme de ces images en fait des signes peu perceptifs et trompeurs. C'est souvent parce que le contexte de ces visuels n'est pas décodable qu'on les rejette. Ainsi, cette image (3D.) montrant la fin du percement du tunnel du Gothard de 57 kilomètres de long, prouesse technique mondiale, provoque des sentiments de peur et de dégoût chez les Chinois... Ou encore, la présence d'éléments de recherche et de haute technologie (3E.) ne contribue aucunement à l'enrichissement de celui qui regarde, car les objets en présence ne sont reconnaissables que par des spécialistes et n'offrent donc aucun intérêt au visiteur lambda.



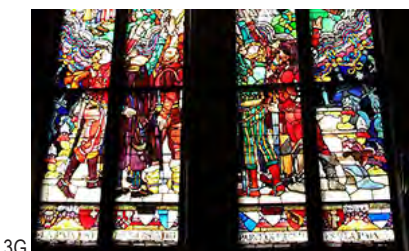
3F.



3E.



3E.



3G.

De plus, lorsqu'on assimile trop vite les éléments les plus basiques, les plus élémentaires, à son propre quotidien, cela ne suscite aucune envie de s'approprier la culture de l'autre, car on en connaît déjà les tenants et aboutissants. Cela se voit dans le rejet des bars d'immeubles (3F.), vision commune à tous les pays industrialisés.

A l'inverse, les réalisations du savoir-faire artisanal trouvent un écho favorable; plus que les moyens et les outils présentés, c'est la dextérité de la main dans des pratiques minutieuses qui révèle une compétence traditionnelle (3G.).



3G.



3G.



3H.



3H.



3H.

Le champ des technologies écologiques et novatrices est fortement apprécié, telles les avancées helvétiques en matière de voiture électrique ou d'avion solaire (Solar Impulse), dont deux photographies ont été retenues (3H.). Autant l'esthétique des visuels que la surmédiation mondiale de ces événements jouent un rôle dans la reconnaissance de ces images ; il n'y a pas de mystère, on connaît le fonctionnement de ces inventions, on peut donc apprécier leur valeur et les élire.



4A.



4B.



4C.



4D.



4E.

3.3.4. Aujourd'hui, nous n'avons plus la maîtrise des images représentant notre pays ; les moyens sont là pour contredire nos visions idylliques et conduire à la polémique.

Bien plus qu'auparavant, la grande majorité des gens photographie leur quotidien. Le téléphone portable, bien plus que l'appareil photographique traditionnel, capture à tout bout de champ la réalité.

Ce mode de fonctionnement en fait un objet particulier qui donne à la photographie un nouveau statut. Auparavant, celle-ci conservait une matérialité par l'impression sur papier, alors que maintenant elle reste numérique ; elle devient même volatile, transmissible, échangeable ; elle ne s'inscrit plus dans un temps donné, une date, un événement ; elle prend la valeur de message instantané souvent vite oublié. Ces transmissions par réseaux sociaux peuvent être une très rapide et excellente publicité pour l'image de notre pays ; malheureusement, elles peuvent aussi devenir des bombes capables, selon la situation enregistrée, de détruire la réputation d'une ville, d'une contrée, acquise de longue lutte !

Cette nouvelle donne doit être prise en compte ; elle ne met pas de côté l'excellence des images idéalisées du pays, publiées par les offices de tourisme, mais ces derniers doivent être attentifs à ces changements importants ; ils ne sont plus les seuls émetteurs des messages, ceux-ci sont même devenus minoritaires face à la masse d'informations visuelles, sonores et filmées réalisées par les touristes. Aujourd'hui le processus est inversé.

Donc, pourquoi ne pas jouer avec cette production iconographique effrénée et désordonnée, de façon réfléchie et intelligente, en proposant la mise en place de réseaux, de canaux, mais aussi de réorganisation de ce nuage (« cloud ») de données en se l'appropriant et en le rendant créatif et actif. En l'absence aujourd'hui de naïveté chez nos invités étrangers, il faut jouer les cartes de la conscience et de la transparence. En effet, tout visiteur fait maintenant la part entre vision idéalisée et réalité exacte de ce qu'il est en train de vivre (« ce n'est vraiment pas comme sur la photo du site ! »). La photographie furtive comme moyen de vérification est sans cesse usitée, mais elle peut également confirmer ce qui est un grand moment.

4F.



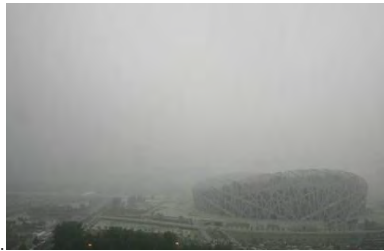
Il n'y a plus de naïveté chez le touriste. Il veut bien croire à l'histoire qu'on lui sert, mais il veut aussi se faire sa propre opinion. Autrefois, les lettrés publiaient leur récit de voyage, aujourd'hui on a tous les moyens de communiquer sur l'instant les pires moments et les plus heureux. Et les codes photographiques de ces moments nous échappent parfois, car ils proviennent d'autres cultures et donc d'autres choix. Cet autre regard n'amène souvent rien de novateur, mais de temps en temps il y a des perles qui dévoilent un positionnement différent, une interprétation subtile de notre réalité qui nous sort de la continuelle cosmétique de l'imagerie marketing.

4G.

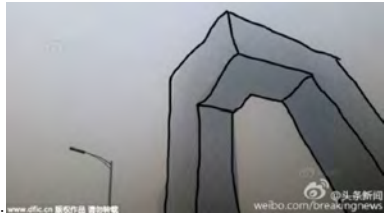


Comme il a été démontré dans l'état de l'art, on remarque des attitudes et des options fort différentes entre un travail commandé par l'office du tourisme suisse et les photographies d'amateurs éclairés (du Guide du routard en l'occurrence) qui ont la volonté d'informer les internautes en offrant les images de leurs voyages. On ressent des approches distinctes entre le professionnalisme des images 4A. et 4E. où le propos est de créer une atmosphère, un sentiment atemporel, où les personnages sont de vrais figurants au sens propre et figuré ; ils représentent un groupe social indéfini : jeunes, néanmoins aisés, mais de manière pas trop visible, ils sont vus de dos ou en mouvement pour ne pas avoir de portraits. Le cadre urbain est suffisamment caractéristique, tout en étant maintenu à distance ; ça garde toutes les caractéristiques du décor et non d'une vraie ville avec sa vie et ses activités. Il y a une douceur et une netteté dans ce qui forme la structure de l'image et cela incite à penser à la retouche complète de ces visuels. Nous sommes devant des villes « peintes » par pixels interposés ; la structure est en partie d'origine, mais la surface a été reconstituée. Peindre le réel, comme chez les peintres préraphaélites qui voulaient que leurs œuvres soient plus fortes que la photographie et transcendent la vérité triviale de la réalité.

4G.



4H.



Dans l'image de la même ville de Zurich réalisée par un amateur éclairé, on voit la place de la cathédrale avec ses gens, ses voitures, son tag sur le mur et un ciel chargé de nuages (4B.). Il déforme l'image grâce à l'optique de l'appareil ; il ne cache pas le tag, ni ne prend un champ excluant les voitures, c'est simple, efficace, objectif. En mars 2016, le mur a été repeint afin d'enlever ce tag peu en rapport avec la vieille ville (4C.). On remarque que le traitement de l'image est brut, sans modification. A l'identique, la photographie des tables et chaises construites avec des éléments de signalisation routière (4D.) pose un regard autre sur les quais le long de la Limmat. La particularité de ces objets n'offre aucun renseignement sur la géographie ou sur des qualités liées aux domaines du tourisme ; elle donne des indications sur un trait d'esprit propre aux Zurichois, à leur ouverture sur des domaines de culture contemporaine hybride oscillant entre tradition et modernité, ce qui en fait une caractéristique intéressante à exploiter pour un autre regard sur l'univers visuel helvétique.

4G.



Finalement, dans le registre des images professionnelles et cultivées versus la réalité sans détour des internautes, nous avons l'exemple de ce basculement terrible pour l'image du pays avec la photographie officielle du fameux « Nid d'hirondelle », le stade olympique de Pékin (4F.), et deux images d'internautes visiteurs de la Chine, mais qui, malgré toute leur bonne volonté, ne parviennent pas à saisir autre chose que le fameux brouillard de pollution devenu depuis systématique. Il faut savoir que pendant les Jeux olympiques le gouvernement chinois avait fortement limité la circulation dans la capitale, afin de faire descendre le niveau de pollution. Ces prises de vues sont des souvenirs et elles n'ont rien d'une quelconque position militante ; malheureusement elles véhiculent un sens qui a échappé à leurs auteurs, celui de montrer, à l'évidence, qu'il ne fait pas bon vivre à Pékin.

Il en découle la dernière image qui n'a plus la naïveté des deux précédentes. En effet, nous avons une prise de vues d'un des derniers bâtiments en vogue à Pékin et exhibé comme référence dans la littérature architecturale (4H.). Mais, voici la vérité sans fard, ce joyau architectural n'est plus qu'une ombre floue. Une main a marqué l'arête des surfaces ; l'aspect un peu maladroit et la mise en évidence par une main de la disparition de l'architecture pour des raisons de pollution atmosphérique sont une véritable dénonciation. On a jeté le même dessin à main levée pour le « Nid d'hirondelle » (4G.), cela amplifie les sentiments de tâtonnement, d'incertitude, de maladresse face à ce magnifique bâtiment ; on passe du rêve au cauchemar ;

cette photographie d'un lieu aussi connu et emblématique devenue un manifeste contre le *smog* des grandes métropoles chinoises. Là, nous sommes en présence d'une opposition entre image officielle et image de revendication. L'indépendance de fait du « cloud », du nuage informatique, ainsi que l'importance actuelle du partage mondial des données numériques montrent que l'information individuelle passe aussi vite et massivement que celle des Etats cherchant à véhiculer des images contrôlées, officielles, empruntées d'une certaine idéologie.

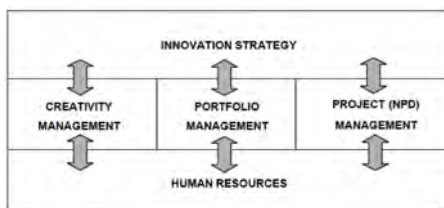
La Suisse, pays démocratique, n'échappe pas à ce phénomène globalisé. Certes, certains offices (tourisme, Confédération, sociétés d'offres touristiques, guides...) proposent un regard maîtrisé de notre pays, mais il n'est plus unique comme nous l'avons démontré. En restant persuadés que notre production d'images sous contrôle reste la seule valable, nous serons vite submergés par l'ensemble des photographies véhiculées par le « cloud » mondial. Ce serait comme restés enfermés dans un espace que nous pensons encadrer, alors que le propre du tourisme, c'est l'accueil et la compréhension de l'autre. Il est préférable de jouer avec toutes ces images qui nous échappent en les faisant nôtres et en montrant un pays extraordinaire, capable d'aborder tous les sujets avec tous les regards possibles. Il est nécessaire d'inventer des systèmes où les deux types d'images (officielles et personnelles) cohabitent, mais dont nous devenons les récepteurs et les émetteurs. C'est en s'appropriant et en proposant des échanges non excluant que de nouveaux modes de communication vont naître et créer les relations de consommation de demain. L'émetteur n'est plus seul détenteur du contenu et du processus des communications.

4. Analyse du workshop

Pour mémoire, les buts du workshop étaient multiples : réunir des acteurs de différentes cultures ayant participé à l'analyse du mur d'images, créer un panel de fonctions (direction, responsable marketing, responsable de site) et d'univers différents (culture chinoise, genre et âges), réunir différentes formes d'organisations et des industries diverses (Anniviers Tourisme, Montreux Tourisme, Nestlé, Suisse Tourisme, Sunrise, Yverdon Tourisme). Et enfin, expérimenter le processus d'émergence au service de l'innovation et du changement d'un modèle de communication interculturelle.

La définition d'un programme devait répondre à des objectifs spécifiques :

- présenter les résultats de l'enquête du mur d'images ;
- récolter des commentaires de la part des participants (phase d'expression libre) ;
- induire une réflexion personnelle chez les participants au moyen d'une enquête. Cette étape s'est réalisée individuellement par internet (voir annexe 1) durant quinze minutes.
- évaluer via une troisième enquête (quinze minutes) la performance d'innovation de leur organisation au moyen d'une grille d'audit (voir annexe 1) en référence au modèle du Pentathlon de l'innovation développé par Goffin et Mitchell :



Cet outil d'évaluation renforce les points forts de l'organisation et vise à combler les lacunes détectées dans l'un ou l'autre des domaines composant le Pentathlon. *The five elements of the Pentathlon are not independent and so steps taken to improve, say, portfolio management will impact other areas, and vice versa. Such interactions should be managed to reinforce overall performance but the relationships between the different areas are complex and interactions cannot be predicted with certainty* (Goffin et Mitchell, 2005, p. 311).

Enfin, nous avons créé durant l'après-midi des opportunités pour mettre en mouvement et en pratique les technologies sociales et d'analyse développées par Scharmer. Pour l'auteur, la nature du processus de changement est « émergente ». C'est l'expérience des sens et la présence d'un flux collaboratif qui permet à la connaissance d'émerger. Cette collaboration dépend largement des compétences sociales, de la capacité et de la volonté de chaque personne de partager ses connaissances, des habiletés de leadership et de l'aptitude à agir collectivement en synergie, tous ces facteurs contribuant à la transmission des connaissances (Scharmer, 2012, p. 237).

La première phase fut le cercle de coaching (annexe 2) durant lequel les participants ont été répartis en deux groupes. Dans chaque groupe des rôles étaient à prendre :

- le présentateur de cas : partager une aspiration personnelle et un défi actuel concret et important dans son industrie et dans lequel il est un acteur clé ;
- les coachs : doivent écouter intensément, sans chercher à régler le problème, soit écouter en connexion avec le présentateur de cas tout en faisant attention aux images, métaphores, sentiments et gestes que l'histoire racontée évoque en eux ;
- un gardien du temps : gestion des étapes selon protocole.

Le cercle de coaching est une activité pour expérimenter l'apprentissage par l'action. La mission attribuée est définie comme une opportunité pour les leaders à faire face de façon créative aux défis de rationalités auxquels ils sont confrontés, tout en leur permettant de développer de nouvelles compétences organisationnelles.

Une grille d'observations a été réalisée (annexe 3) dans laquelle chaque animateur a reporté ses observations (non verbales, verbales, dimension organisationnelle) de manière factuelle et chronologique (durant une heure) par rapport à deux participants qui lui avaient été attribués au préalable.

Programme de la journée de workshop :

horaire	Objectif	contenu
11h-12h30	Retour SPHINX	Co-initier : restitution des premiers résultats, récolte des surprises, identification des conflits cognitifs
12h30-13h	Survey n° 2	Co-percevoir : réflexion libre nous permettant de collecter des commentaires et leurs représentations pour affiner nos premières interprétations
13h-14h	Lunch	
14h-15h	Cercle de coaching	Co-percevoir : réflexion libre nous permettant de collecter des commentaires et leurs représentations pour affiner nos premières interprétations
15h-15h15	pause	
15h15-16h30	Focus group	Co-crée : prototyper un microcosme du nouveau en explorant le futur par l'action
16h30-17h	Closing group	Sensemaking : création collective de sens dans la démarche

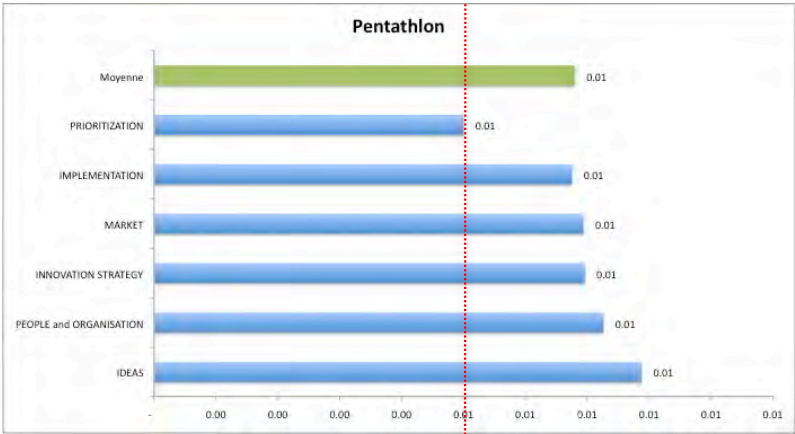
Le choix du lieu a également de l'importance pour favoriser une immersion des participants. Le fait de s'être rencontrés hors de leur lieu de travail habituel dans le cadre de l'hôtel de la Gare à Lausanne, un espace atypique avec un univers du voyage semble avoir mis en confiance les participants avec une atmosphère agréable et ouverte à l'échange.



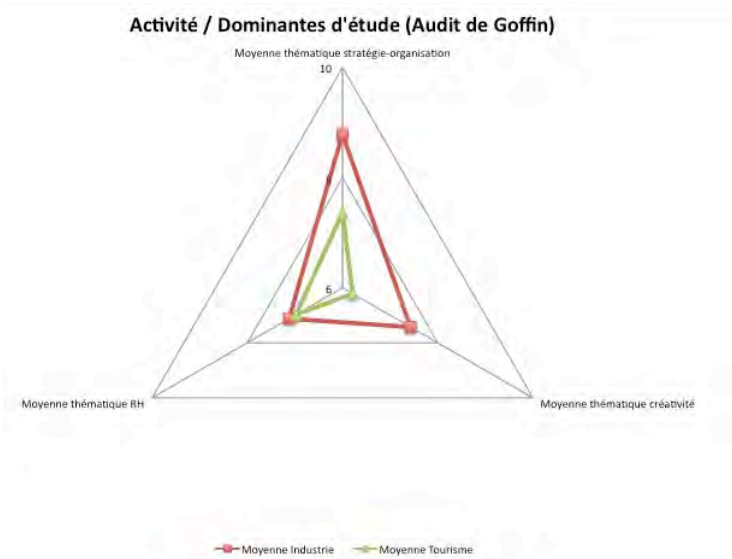
4.1. AUDIT D'INNOVATION DE GOFFIN ET MITCHELL

L'analyse que nous avons effectuée porte sur un panel de huit représentants d'entreprises partenaires engagées dans le workshop. Le but était de tester l'outil de Goffin et Mitchell pour évaluer la pertinence de son impact permettant de localiser les sources potentielles d'incertitude dans la mise en œuvre d'une organisation innovante générant un processus de co-création. Rappelons que cette phase test sera déployée de manière plus intense pour le projet CTI et donc que la fiabilité des résultats porte sur une dimension qualitative uniquement.

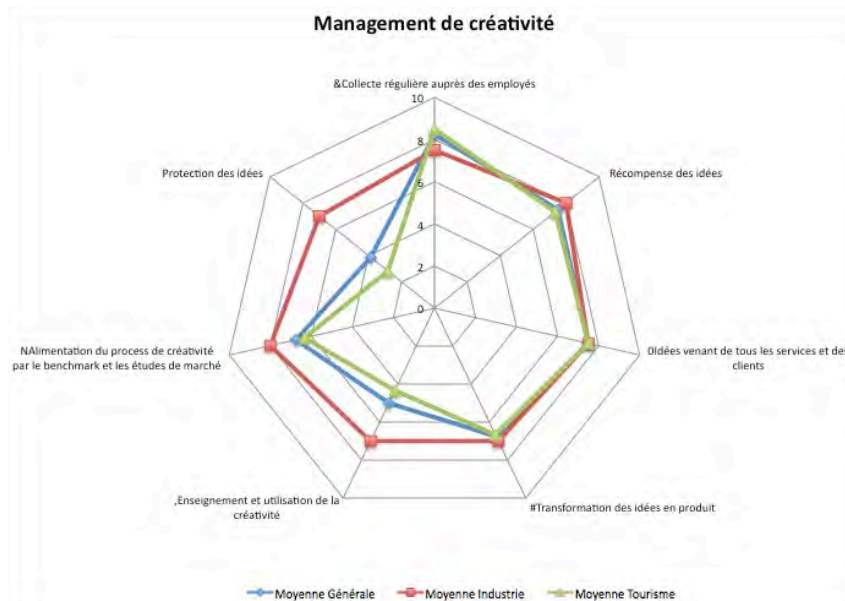
Thématique	IDEAS	PEOPLE and ORGANISATION	INNOVATION STRATEGY	MARKET	IMPLEMENTATION	PRIORITIZATION	Moyenne
Moyenne	7.88	7.26	6.96	6.94	6.75	5.00	6.80



Les résultats globaux montrent des positionnements supérieurs à 5.00 (moyenne = 6.50) sauf pour l'item « priorisation ». Ce résultat pourrait suggérer que les entreprises témoins ont défini des cibles de développement et d'innovation et que leur approche serait plus de l'ordre de « l'exploitation » et non dans « l'exploration », avec la mise en place d'une gestion de portefeuilles de projets innovants.

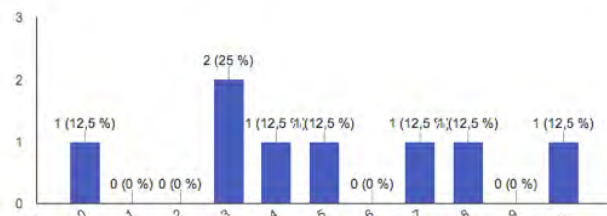


Le détail plus spécifique des thématiques par rapport aux types d'activité met en évidence des différences manifestes de culture organisationnelle, avec une faiblesse marquée des résultats dans le domaine du tourisme. Il est intéressant de faire le lien avec des recherches sur l'impact des techniques créatives qui, même si elles n'ont pas démontré qu'elles augmentent l'émergence de l'entrepreneuriat, permettent néanmoins de la réflexivité. « Ce métadiscours permet d'aller plus loin dans la mise en lien du désirable et du faisable : il révèle des tensions et des compromis à trouver entre ces deux croyances » (Hernandez et Redien-Collet, 2013, p. 29). Concrètement, elles aident à identifier et prioriser les alliances pour prioriser les contributions au développement. « Similairement, du point de vue du travail sur la désirabilité, les groupes s'appuyant sur des techniques de créativité ont détaché des valeurs claires pour leur projet, surtout grâce au concassage, et ont trouvé les bons déclics pour provoquer l'adhésion des proches, surtout grâce à des exercices de brainstorming » (p. 31). Cette analyse suggère que les entreprises du tourisme gagneraient à objectiver leurs intentions, ce qui leur permettrait de développer une approche effectuale, marquant ainsi le passage à l'attitude favorable de l'intention.



Ici encore, les résultats suggèrent que le domaine du tourisme n'a pas formellement recours à des techniques créatives, ou n'en a pas connaissance. D'autre part, il ressort que les grandes entreprises s'appuient sur des services Ra&D, ce qui ne signifie pas pour autant qu'ils génèrent de l'innovation. Par contre, ces industries sont plus orientées dans le développement de produits, ce qui explique les investissements dans les brevets concernant la technologie ou les processus.

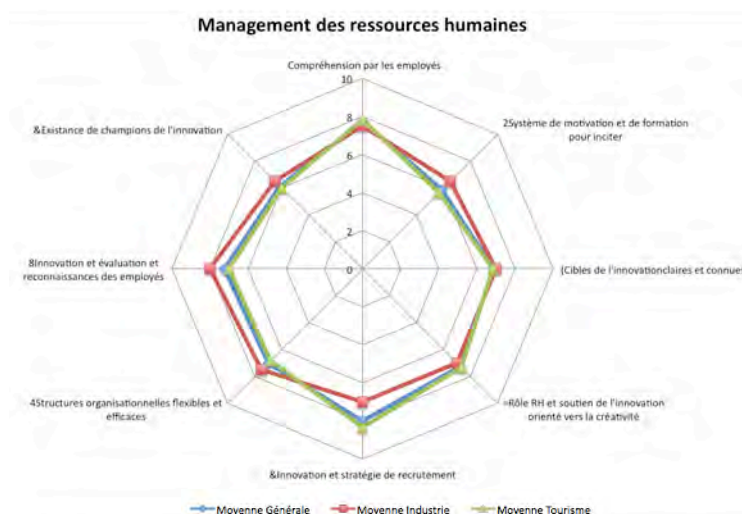
Des techniques de créativité sont formellement enseignées et utilisées.
(8 réponses)



Les recherches montrent un impact des techniques de créativité appliquées. Elles structurent les idées, génèrent les interactions du groupe et la qualité de leurs propositions. *The importance of linking individual to team creativity is well expressed in the following quote from 2009 report from the Economist Intelligence Unit, Innovations may begin in the mind of a single individual, but if they are to generate valuable products or services they need to be developed by a community of thinkers* (Goffin et Mitchell, 2005, p. 141).

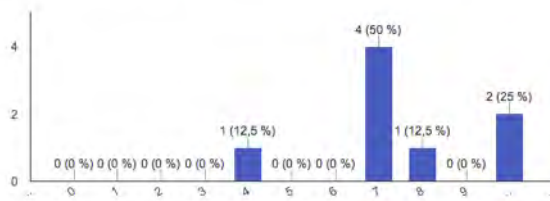


Si les résultats sont bons dans l'ensemble, suggérant un bon équilibre entre les processus d'exploration et d'exploitation au sein des organisations participantes, un résultat nous questionne : la faible officialité de « champions de l'innovation » au sein de l'entreprise. Serait-ce l'expression d'un risque de leadership fort et d'une possible faiblesse du management ? Ou alors, de manière plus nuancée, ce point révèle que les entreprises fonctionnent sur un mode assez habituel sans grande mobilisation de la part des RH pour des activités de création de valeur de l'entreprise.



Ce résultat est intéressant dans le sens où il suggère que la vision stratégique des entreprises n'est pas une stratégie d'innovation, mais bien une stratégie financière et économique. Comme le relève Temri (2000), l'innovation est un processus social qui « nécessite moins d'apports cognitifs, mais doit être davantage focalisé sur les interactions entre les individus ». Or les réponses des participants montrent bien que les indicateurs de mesure de la performance de l'innovation sont standards quant au positionnement de rentabilité, mais non en termes de coopération, d'*empowerment* ou de génération d'idées.

La stratégie d'innovation est formellement reliée à la stratégie d'entreprise.
(8 réponses)



On peut affirmer qu'il y a une stratégie de développement à laquelle est associée l'innovation, mais il n'y a pas une stratégie de gestion de l'innovation, sauf pour un participant : « Pour Anniviers Tourisme, cet aspect est de plus en plus présent. La première raison est qu'il était difficile d'aborder l'innovation tant que les bases de l'entreprise n'étaient pas mises en place et efficaces. Ensuite, nous venons de terminer notre politique touristique qui intègre cette nécessité d'innovation, elle est donc incluse dans le socle stratégique d'Anniviers. Puis, je suis en train de l'intégrer dans le business plan, que ce soit au niveau de la gouvernance, de processus ou de projets déjà identifiés. Je me permets d'ajouter que la formation que je suis actuellement (EMBA en innovation touristique) a une influence notable sur cet aspect. »

4.1.1. Discussion

Deux éléments nous semblent sujets à discussion : le manque de priorisation et le choix d'un modèle de gouvernance.

La priorisation dans la gestion de projets innovants

Les résultats sont surprenants et dénotent peut-être le maintien d'une gestion de projet classique. Nous n'avons pu observer l'émergence d'un nouveau paradigme dans ce domaine. Les professionnels semblent assez démunis et souhaitent plus d'action dans la décision d'ordre organisationnel. De surcroît, la notion de projets d'innovation est connotée comme « stratégiquement importante », en termes de développement de nouveaux marchés, de meilleurs positionnements concurrentiels, et donc d'espérance de gain. Le risque étant la non-rentabilisation des investissements consentis, l'analyse ne porterait que sur des indicateurs de rentabilité ; soit une logique causale du processus.

Le mode de gouvernance pertinent pour le développement de projets innovants

Les informations recueillies durant le workshop montrent qu'il y a peu de compétences identifiées par les professionnels pour accompagner des projets d'innovation. Cette situation fait émerger la question de l'implémentation d'une organisation supplémentaire à l'intérieur des organisations existantes et traditionnelles – ou en parallèle. Le fait de ne pouvoir identifier d'autres visions pourrait être le signal que les entreprises veulent bien innover, mais sans changement global.

Ce point sera un élément important pour la présentation de notre modèle d'organisation, notamment en termes de réduction des risques et de maximisation du processus de co-création.

Les approches SCRUM et Agile pourraient être combinées avec un mode organisationnel moins fonctionnel, valorisant la prise de rôle et la responsabilisation des acteurs en relation avec des activités. Notre expérience dans l'accompagnement de transformation d'organisations désireuses de « libérer les ressources » nous autorise à proposer un modèle « halocratique » : « Il s'agit d'entreprises caractérisées pour la circonstance de sociétés de services intellectuelles (ou spécialisées) et dont les caractéristiques principales sont, avant que ne soit entamée ladite réorganisation salvatrice, de **procéder à un certain nombre de désorganisations** telles que (pour n'en citer que les principales) la diminution de la ligne hiérarchique, une baisse substantielle des effectifs, une abolition des barrières fonctionnelles et une décentralisation radicale » (Voegelé, 1993, pp. 145-146).

4.2. DYSFONCTIONNEMENTS

4.2.1. Analyse lexicale

Nous avons utilisé un questionnaire (annexe 1) composé de questions ouvertes pour lesquelles nous avons recueilli l'expression de chacun des participants sur des affirmations directement liées aux indicateurs développés par Goffin et Mitchell.

Affirmations soumises :

1. Dans nos communications marketing, il nous arrive de nous priver de ressources d'images ;
2. L'image de la Suisse que nous utilisons dans nos communications est « linéaire » (choix constants, par exemple : montagne, montre, chocolat, etc.) ;
3. Le mode de communication marketing couramment utilisé est artificiel et non authentique ;
4. Tout ce qui est sujet à interprétation multiple est une menace pour la compréhension ;
5. L'intégration d'un protagoniste de la cible visée dans une communication n'est pas une pratique courante aujourd'hui ;
6. Mettez-vous dans la situation suivante et expliquez-nous : Comment faites-vous, ou feriez-vous, pour réaliser un « marketing différencié » à destination d'une cible étrangère ?

Méthodologiquement nous avons récupéré ces expressions libres et nous les avons retravaillées par champs lexicaux afin de rassembler les itérations. Autrement dit, nous avons eu recours à une analyse lexicale simple par occurrences et nous avons mesuré le nombre de mots différents utilisés pour traiter une même thématique.

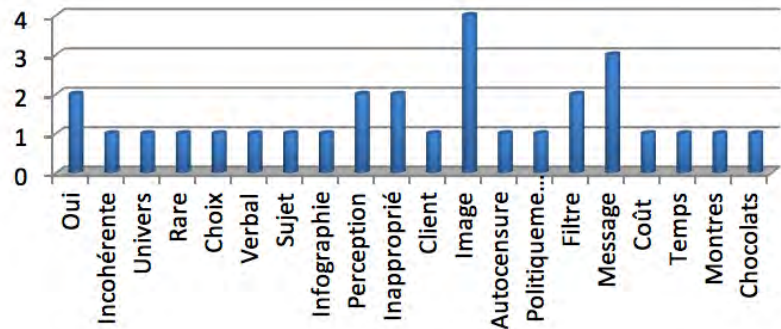
Nous avons choisi cette pratique afin d'identifier les similitudes et les comportements ou appréhensions antagonistes entre les membres. Leur verbatim nous a permis de mesurer les représentations qu'ils se font du processus par rapport à leur propre bagage de pratiques et de connaissances, sachant pertinemment que leur réflexion serait en partie impactée par la présentation des résultats de l'enquête SPHINX. Cette démarche nous permet d'effectuer une approche exploratoire et d'obtenir une visualisation des « champs de connotation » lexicaux d'un panel d'acteurs intéressés au développement d'une organisation de co-crédation.

Il ressort en première lecture l'émergence de dilemmes que nous allons rendre explicites à partir de notre enquête. Nous avons identifié des « dysfonctions » sur la base des résultats de l'enquête SPHINX. Les dilemmes sont des situations problématiques dans lesquelles des convictions, des buts ou des indices contradictoires entrent en compétition. L'intérêt est de relever la disjonction des deux propositions, considérant que chacune des deux mène à une même conclusion qui, de fait, s'impose. Or qu'en est-il lorsque l'on imagine que toutes les deux sont fausses ? Une opportunité serait d'explorer des alternatives qui pourraient nous aider à imaginer notre modèle. Le dilemme est le pendant direct du concept de rupture par opposition à la linéarité développée plus avant dans notre exposé. Ainsi le dilemme est une opportunité d'exploration au même titre que la rupture. Dit autrement, la disjonction observable dans la sphère lexicale est une source profonde de recherche d'antagonismes et de représentations perturbantes qui nous orientent quant à notre future modélisation. Ces dissonances nous indiquent quelles sont les tensions pertinentes à travailler afin de définir les leviers stratégiques quant à l'invention de la nouvelle organisation favorable à la communication.

Ainsi, selon les affirmations soumises, nous avons pu relever les éléments suivants :

1. Dans nos communications marketing, il nous arrive de nous priver de ressources d'images

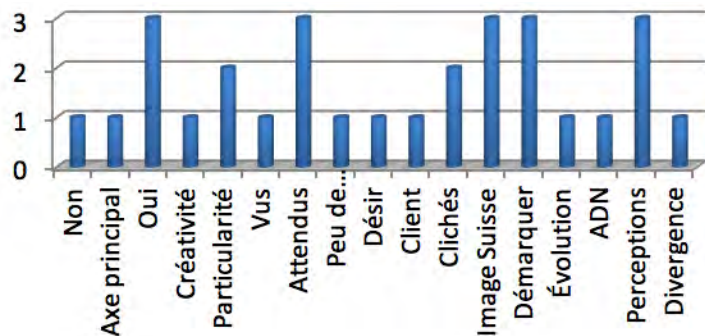
Privation d'image



Il semble apparaître une rupture entre ce qui nous paraît approprié pour le client et le message qui pourrait être délivré. Un participant nous dit : « Les critères d'exclusion sont tout d'abord liés à notre propre perception, indépendamment de la cible, nous appliquons les filtres qui nous sont propres en priorité. Ensuite, les critères d'exclusion viendront de ce que nous pensons être inapproprié pour les clients que nous souhaitons attirer ou par rapport à l'image que nous souhaitons donner du produit. »

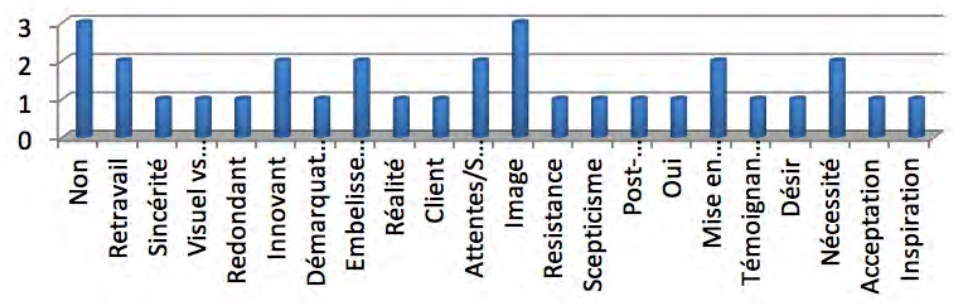
Ce qui attire tout de suite notre attention, c'est la raison de la censure et le risque pris par ces entreprises qui brident leur message en fonction de leur propre appréhension de ce que pourra être l'interprétation faite par le récepteur. La question de l'image est centrale et, contrairement à ce que nous élaborons, c'est ici le produit qui est mis au centre de la réflexion et non pas son potentiel utilisateur.

2. L'image de la Suisse que nous utilisons dans nos communications est « linéaire » (choix constants, par exemple : montagne, montre, chocolat, etc.)



Il y a une sorte de consensus face à la linéarité en termes de communication pour la Suisse. Par exemple nous avons des participants qui nous ont dit : « C'est un secteur qui transmet peu de surprise (*a contrario* de l'attente et du désir consommateur) » ou encore : « On reste dans les clichés que nous considérons comme reflets de la 'bonne suissitude' ». En parallèle nous voyons aussi que les termes tels que « particularités », « démarquer », « créativité » ou « divergence » sont aussi présents dans les réponses des participants et à des scores équivalents à des termes comme « oui » (affirmant la linéarité), « attendus » et encore « image suisse ». Ainsi est-il assez troublant de voir un tel dilemme, ce dernier montre la difficulté des communicants à sortir des clichés « qui font partie intégrante de notre ADN » au profit de messages en rupture. Notre position n'est pas de dire que ces icônes doivent être exclues de l'univers du communicant suisse, l'idée étant simplement de trouver les espaces pour créer avec équilibre des messages à la fois surprenants ou innovants pour le receveur et en même temps assez rassurants et représentatifs pour ne pas créer de malaise chez ce dernier.

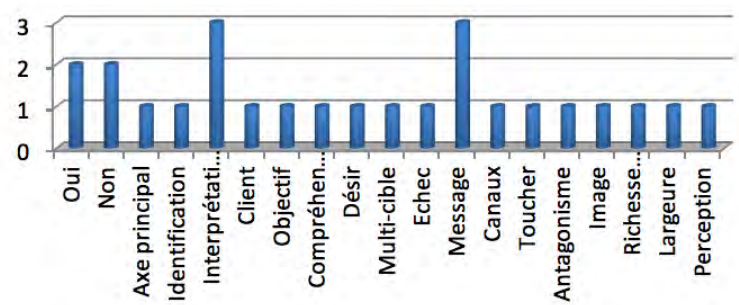
3. Le mode de communication marketing couramment utilisé est artificiel et non authentique



D’après notre analyse, il y a unanimité quant à l’authenticité des communications émises. C’est d’autant plus flagrant que les répondants semblent presque offusqués de la question, même si certains précisent que « les images sont parfois retravaillées, le visuel le peut ». Un élément paraît clair : l’artificialité semble être dangereuse. L’idée de sincérité dans la promesse client (ne pas décevoir), et l’accroissement du risque de se « faire épingler » avec les communications post-expérience de type témoignage tendent à faire privilégier une communication plus authentique. Une participante nous dit : « Nous savons que si nous créons des attentes qui ne peuvent pas être comblées, nous arrivons à l’effet inverse et, en plus de perdre des clients, nous risquons de péjorer notre image. »

Une des participantes d’origine chinoise et travaillant à créer des liens entre ce marché et la Suisse (son pays d’adoption) nous éclaire de manière très juste sur un point venant remettre en perspective les *a priori* des autres communicants : « De ma connaissance sur les Chinois, le mode de communication marketing artificiel est souvent accepté par une volonté, voire culturel, les Chinois préfèrent les images qui transmettent ou présentent le sens positif – beauté, belle ambiance, richesse, harmonie, classe, culturel, etc. » Cela est un élément de rupture très important pour nous. Il vient confirmer qu’une approche co-créative prend tout son sens. Autrement dit, comment percevoir le juste degré d’artificialité à avoir selon notre receveur de messages. Ce jeu entre artificialité et authenticité est plus complexe qu’une simple question de promesse produit, il doit très certainement tenir compte du confort de perception dont a besoin la cible afin d’être touchée profondément par le message.

4. Tout ce qui est sujet à interprétation multiple est une menace pour la compréhension

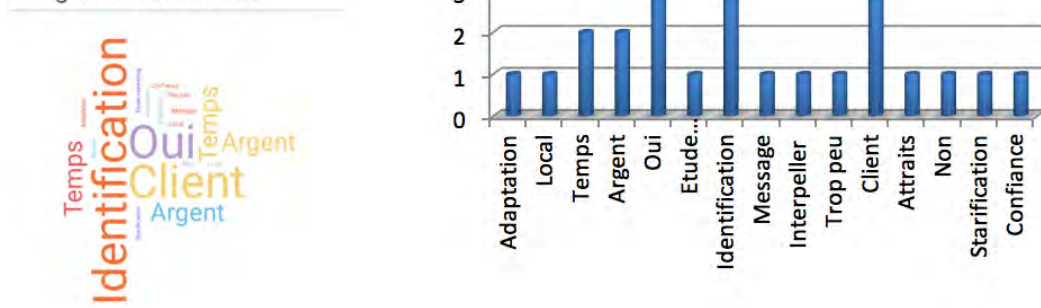


Il existe un réel paradoxe dans les réponses de nos participants entre efficience et efficacité, autrement dit ils pratiquent un jeu d’équilibrisme entre compréhension du message et marge d’appropriation possible par le destinataire. Le risque engendré par un delta trop important fait peur. Pour l’un d’entre eux, la clé résiderait dans « une compréhension approfondie de la culture du pays cible qui est ou serait la condition sine qua non pour la réussite de tout projet ».

Instinctivement nous identifions tout de suite les conséquences d'une telle pratique : le temps et le coût. Aussi l'intégration de la cible à l'organisation de communication semble pertinente. Nous pourrions alors garantir l'efficacité du message tout en étant dans une approche plus efficiente. Cette piste fait directement le lien avec l'affirmation suivante.

5. L'intégration d'un protagoniste de la cible visée dans une communication n'est pas une pratique courante aujourd'hui

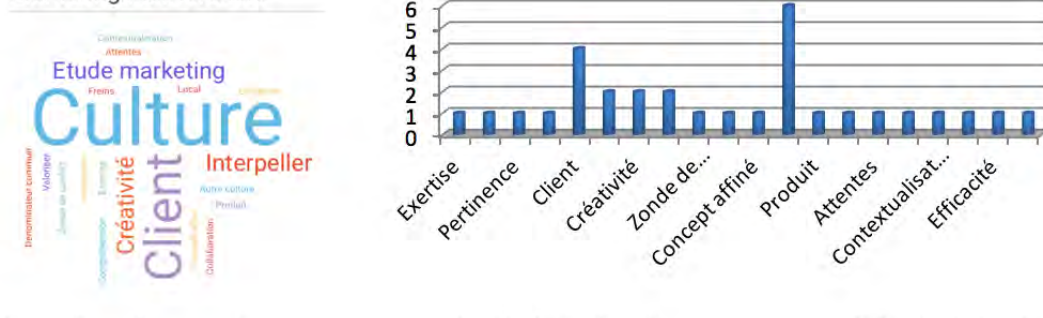
Intégration de la cible



Les participants valident la pertinence de l'intégration des protagonistes, soit la mise en place d'un processus de co-crédation (hétérogénéité). Mais la plupart de nos répondants n'enrichissent pas leur réponse à ce sujet s'orientant directement vers les freins d'une telle pratique : le temps et l'argent. Nous avons déjà abordé cet aspect pour l'affirmation précédente, cette idée ne fait donc que renforcer l'importance de trouver un support à ce type de pratique offrant une réduction des coûts et du temps que peuvent demander dans l'état actuel des choses de telles pratiques.

6. Enfin nous avons demandé aux participants de nous relater la technique qu'ils privilégieraient dans la situation suivante : Comment faites-vous, ou feriez-vous, pour réaliser un « marketing différencié » à destination d'une cible étrangère ?

Marketing indifférencié



Il est très intéressant de voir que pour eux la clé réside dans la connaissance multifocale de la cible : « appréhension complète de la cible, analyse concurrentielle, créativité », « je m'intéresserais aux valeurs, cultures, modes de vie... mis en parallèle avec le produit » ou encore « connaître la culture et la mentalité de cette cible étrangère, leur philosophie, leur mode économique, etc. ». Ainsi nous pouvons en déduire que chacun relève le manque d'informations fines concernant sa cible. Alors certains proposent de « faire avec une expertise locale » ou encore « travailler en collaboration avec les entreprises marketing du pays cible ». Cette approche, bien que peu originale (modèle économique déjà usité), se rapproche de l'essence d'une partie de notre modèle induisant une plateforme de co-crédation des messages avec l'intégration de la cible. Cela nous conforte dans notre approche et son intérêt quant au potentiel de commercialisation d'un tel outil.

Pour résumer cette analyse nous avons pu en déduire la représentation lexicale suivante :

Dysfonctionnements



Ces éléments mis en lumière, qualifiés de dysfonctionnements (au sens de rupture), sont autant d'espaces de réflexions qui nous permettent de constituer notre modélisation. L'occurrence du mot « client » est plus que non congruente avec les pratiques quand on voit la difficulté pour les entreprises de bien le connaître ou encore de l'intégrer à leur dispositif de communication. Toute la suite de notre travail servira à redonner du sens à ces dilemmes en leur offrant une opportunité créative dans notre modélisation.

4.3. PROCESSUS DE CO-CRÉATION

4.3.1. Les cercles de coaching

Les cercles de coaching offrent un grand potentiel d'apprentissage par l'action. Dans la plupart des organisations, les professionnels ont été formatés à produire des actions et des réponses qui génèrent le plus rapidement possible des résultats. Nous avons vu avec Scharmer, Sarasvathy et Kegan et Lahey que, pour ne pas donner des réponses techniques, nous devons mettre au défi notre manière habituelle de penser et d'appréhender « la réalité » ! Le déroulement du cercle de coaching devient, pour les participants, un espace commun. La première démarche est d'identifier quelle est leur structure de champ : « La matière des champs sociaux est un réseau de relations entre acteurs et entités, comprenant différentes façons de penser, d'échanger et d'agir ensemble » (Scharmer, 2012, p. 232). Le but du protocole (annexe 2) est de chercher à créer des modifications dans leurs niveaux d'attention et de comparer les changements éventuels avec la dynamique de groupe, à savoir comment les participants se relient les uns aux autres.

Les différentes prises de rôle renforcent l'enclenchement du mécanisme provoquant une possible modification d'état de leur champ social. Quand les groupes commencent à fonctionner à partir d'un réel potentiel d'avenir, c'est le signe qu'ils accèdent à un autre champ social que celui dont ils ont l'habitude. « Cela se manifeste par un changement qualitatif dans la pensée, dans le dialogue et l'agir collectif » (Scharmer, 2012, p. 14). Autrement dit, les observateurs doivent porter une attention particulière sur la façon dont les acteurs d'un système donné entrent en relation, dialoguent, pensent et agissent.

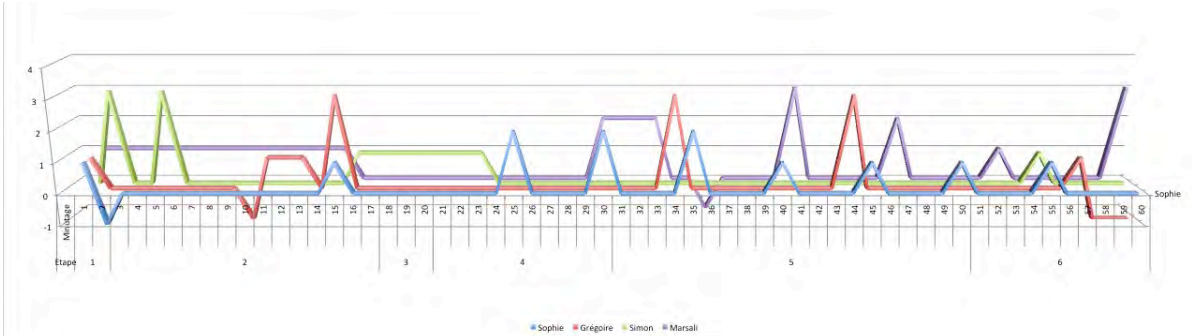
Nous avons établi une grille d'observation en ayant recours aux niveaux d'attention décrits par Scharmer que nous avons notifiée comme telle :

		attention	action
-1	Déconnexion		
0	Rien		
1		Téléchargement	Agir à partir du centre de son organisation cognitive
2	Débat	Factuelle	Agir depuis la périphérie de son organisation
3	Dialogue	Empathique	Agir depuis au-delà de son organisation
4	Connexion	Générative	Agir depuis la sphère émergeant à travers les frontières ouvertes de son organisation

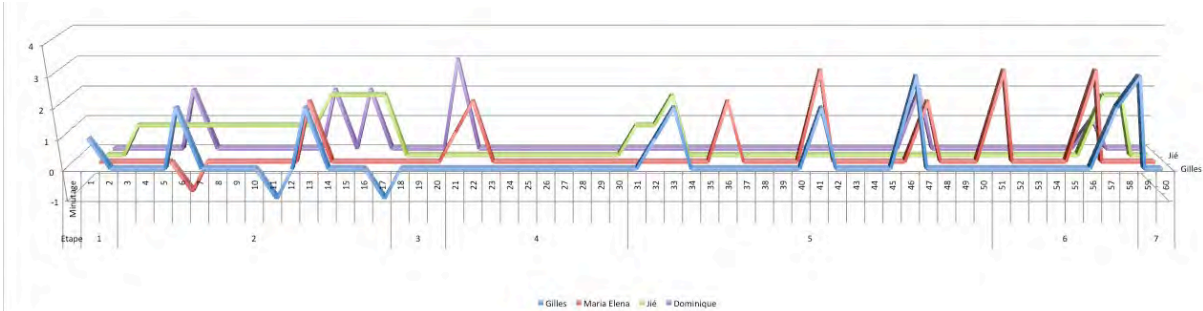
Le cercle de coaching est séquencé en sept étapes que nous retrouvons sur le schéma ci-dessous, chaque participant ayant une couleur qui lui est attribuée :

- Sélection des rôles
- Présentation d’une préoccupation ou d’un défi auquel un membre est confronté
- Réflexion personnelle
- Exploration collaborative pour aborder ce défi d’une façon différente
- Dialogue
- Remarque de clôture
- Réflexion personnelle et verbalisation des prises de conscience, des points d’apprentissage et de quelle façon sa perspective s’est modifiée, ce qu’il/elle a l’intention de faire

Groupe 1



Groupe 2

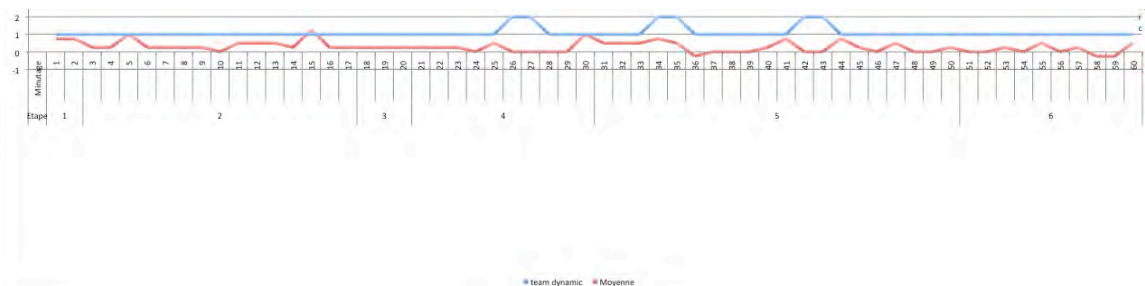


Dans un deuxième temps nous avons voulu faire la distinction entre la moyenne des niveaux d'attention de tous les participants (en rouge) avec la dynamique de groupe selon l'échelle du développement des groupes de Roger Mucchielli (1995) :

- 1er niveau : les groupes nominaux
- 2e niveau : les groupes fusionnels
- 3e niveau : les groupes conflictuels
- 4e niveau : les groupes unitaires (l'équipe)

Le développement théorique de Mucchielli démontre en quoi la cohésion socioaffective est une composante des relations interpersonnelles favorisant l'exploration des idées divergentes, le face-à-face, avec comme but la convergence des visions et des actions pour réaliser une tâche qui sera « l'œuvre commune ».

Groupe 1



Groupe 2



4.3.2. Discussion

Le workshop de co-création a été l'opportunité de tester concrètement notre troisième hypothèse : les organisations connectées aux changements de réalités (sociales, culturelles, économiques) explorent l'avenir par l'action (prototyper) sans être limitées par les connaissances du passé (Scharmer, 2012). Si la pertinence de nos résultats est somme toute assez faible de par le panel réduit et le temps que nous avons à disposition, ces derniers sont néanmoins très intéressants pour la suite de notre développement (projet CTI).

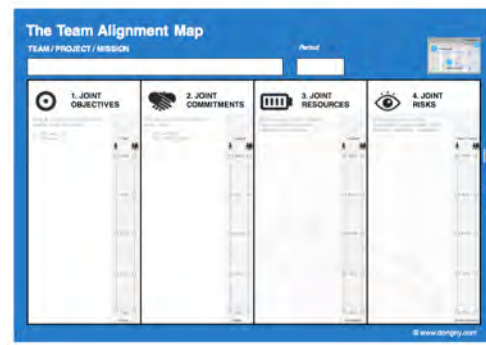
Si le workshop a permis de générer une dynamique d'exploration, nous n'avons pu « objectiver », ce qui est une phase essentielle pour expliciter les intentions entrepreneuriales. Notre intention a été bien perçue par une participante : « Après réflexion, et dans un esprit constructif et reconnaissant, je me permets de vous proposer une étape qui me semble essentielle pour un prochain exercice de co-création, similaire à celui que nous avons suivi (mais peut-être que l'état de vos recherches ne prévoit pas d'autres ateliers). »

Nous émettons l'hypothèse que nous n'avons pas su exploiter le « processus tourbillonnaire » car nous ne l'avons pas clarifié entre les membres de l'organisation. Ce modèle d'organisation requiert non seulement la construction d'une vision partagée, mais également une structure qui favorise la gestion des différentes étapes avec une répartition claire des rôles. A ce

stade de notre étude, nous pouvons évaluer que nous avons été confrontés à notre propre questionnement : avoir un impératif d'efficacité pour ce workshop (logique causale) au détriment de l'exploration (approche effectuale).

Cette situation est une magnifique opportunité pour la suite du développement de notre modèle organisationnel. Ce dernier doit bénéficier certes d'une structure identifiant des étapes mais également d'une forme d'organisation qui fonctionne par itération. La faiblesse de notre prototype réside dans le manque d'un outil qui améliore ce processus de coopération et de collaboration que l'on retrouve dans l'approche Agile et les méthodes SCRUM. Aussi avons-nous pris contact avec le professeur Stefano Mastrogiacomo (EHL) et le professeur Stéphanie Missonier (Unil) qui travaillent actuellement sur le développement d'un outil pratique, le « COOPILOT »³² qui améliore les formes de collaboration après avoir défini un *common ground*. Selon les chercheurs, les participants tendent à rester prisonniers de leurs cadres conceptuels. Nous validons de ce fait que la réussite d'un projet dépend alors de la participation active de tous ceux qui sont déterminés à le faire avancer, et donc de la formation d'un réseau convergent (Callon, 1991) ; ce que nous n'avons pu réussir durant tout le workshop. Aussi le développement de leurs outils, *The Team Alignment App* (TAA) et *The Team Alignment Map* (TAM), nous semble pertinent pour soutenir la coordination des acteurs engagés dans le projet de manière plus efficace, favorisant ainsi la dynamique d'exploration et de co-création que nous recherchons à travers notre modèle.

³² <http://wp.unil.ch/hecimpact/fr/gestion-operationnelle-des-entreprises/les-reunions-sous-un-nouveau-jour-comment-la-comprehension-mutuelle-renforce-lefficacite-dune-gestion-de-projet/>



Ce manque de compréhension mutuelle nous a d'ailleurs été formulé de manière très intéressante par cette participante au workshop : « Je base ma réflexion sur le fait que les univers, de plus en plus formatés de chacun, font que même si les participants utilisent le même idiome, leur interprétation du vocabulaire de l'autre est souvent loin d'être garantie. Un temps d'échange permettant de comprendre les univers professionnels des membres du groupe (trois en l'occurrence) aurait réduit le tâtonnement ou la mise en concurrence, permettant ainsi à chacun de s'appuyer sur une connaissance respectueuse et constructive. »

La situation vécue durant le workshop n'a pas été au service de l'objectif que nous voulions expérimenter : générer une situation atypique, source potentielle de décalage qui offre ainsi une opportunité d'expérimenter de nouveaux rôles, ce qui facilite le processus de désapprentissage, puis d'apprentissage.

Notre modèle vise le passage d'une logique causale à une logique effectuale : les participants vivent une « rupture » et une tension que nous qualifierons d'éloignement/rapprochement. Cette richesse de l'expérimentation est celle de la logique du prototypage au sens de Scharmer (2012). Elle est source d'une forme d'enseignement et d'apprentissages causés par une rupture structurelle. Le workshop n'a pas permis d'expérimenter ce *tipping point*. En effet notre analyse montre que les interactions entre les différents acteurs n'ont pas dépassé le niveau « factuel » où le participant ne peut s'autoriser d'agir autrement que depuis la périphérie de son organisation ; de sa représentation mentale. Nous avons constaté que l'organisation atypique et la confrontation à des méthodes inconnues ont généré des situations de « désorganisation » et « d'incertitude », mis à part pour un participant qui a étudié et expérimenté la théorie U dans le cadre du cours du professeur Pillet lors d'un EMBA en

innovation touristique : « Avec l'EMBA et ce type de workshop, ma vision du management et du marketing a beaucoup évolué. C'est très motivant, tant pour moi que pour mes collaborateurs, et cela amène une dynamique positive à tous niveaux. En revanche, on est trop souvent rattrapé par les éléments opérationnels basiques qui constituent des freins à l'innovation. Il faut également faire attention à ce que l'énergie mise dans l'innovation ne pèse pas la qualité des missions de base de l'entreprise. »

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette situation a aussi été pour les organisateurs une immersion dans la gestion de la « complexité ». Et nous pouvons évaluer qu'elle a également été source de tensions, que nous n'avons pas réussi à gérer en tant que « tension créative » (Senge, 2006). Cette propriété devra être le socle du modèle que nous allons présenter. Il devra tenir compte de la relation à la fois complémentaire et pourtant antagoniste, autrement dit dialogique, entre l'ordre et le désordre. Car une organisation innovante est un lieu où des phénomènes organisés peuvent naître du désordre (Temri, 2000).

La théorie étudiée définit le processus d'innovation comme étant une accumulation et une destruction de connaissances, le renoncement à certaines pratiques du passé, voire l'élimination de certaines options prises pour le futur. Si la phase du cercle de coaching a permis de vérifier la pertinence de l'outil, amenant le groupe à expérimenter à « dose homéopathique » le passage de la reconception à la reformulation, le *focus group* n'a par contre pas permis l'émergence de nouvelles potentialités. La notion d'auto-organisation n'a pas été possible, ne favorisant pas l'émergence d'une nouvelle organisation à partir de la désorganisation. Nous évaluons donc ce résultat sur deux plans :

- le manque d'outil favorisant la collaboration, tel que nous venons de le développer ;
- l'expérimentation a été trop courte et n'a pas permis de mettre en œuvre le principe de récursivité, propre à la dimension de la complexité. Les résultats du processus de notre workshop n'ont pas généré de nouveaux processus de communication ou de nouvelles formes d'organisation.

Ces éléments de réponse nous permettront de préciser le lien à mieux formaliser entre la vision stratégique et l'action stratégique dans le processus d'innovation. La vision stratégique est définie comme « la vision de l'avenir que l'on veut construire ». Elle est le fruit d'un raisonnement, se situe dans le domaine du « penser », et exprime de grandes orientations. L'action stratégique est « une action de changement délibéré, conçue en référence à une certaine vision stratégique, et qui introduit une rupture dans la trajectoire d'évolution de l'unité considérée » (Avenier, 1997, p. 10). Elle se situe bien évidemment dans le domaine de « l'agir ». L'action stratégique est conçue et réalisée en référence aux fins, ou vision stratégique, dans un contexte donné. Les conséquences de cette mise en œuvre, ou bien l'évolution de l'environnement, peuvent conduire à une modification de la vision stratégique, qui elle-même modifiera le cadre de l'action stratégique. Autrement dit, la vision stratégique produit l'action stratégique, qui elle-même produit la vision stratégique, dans le cadre d'une relation récursive (Temri, 2000, p. 14).

Nos références aux théories de la psychologie positive et de la psychosociologie de la connaissance ont été utiles pour démontrer que, pour favoriser l'émergence du processus d'interactions utile à la co-création, elle doit être contextualisée pour faire sens chez les participants (Weick, 2001).

Plus spécifiquement, l'analyse du processus de changement que nous avons réalisée lors du workshop nous a permis d'identifier certaines conditions favorables au processus en U.

Premièrement, des **conditions contextuelles** : le but est de favoriser un contexte relationnel qui génère de la confiance, de créer un sentiment de sécurité sans pour autant inhiber les tensions créatrices. Cette étape requiert chez les formateurs et les coachs la capacité de perdre leurs propres repères pour pouvoir prototyper, soit agir à partir de l'ici et du maintenant.

Deuxièmement, des **conditions organisationnelles** : pour exp  rimer l'esprit du questionnement (*spirit of enquiry*), l'organisation doit générer du dialogue et de la prise d'autorité entre tous les participants pour favoriser le passage du co-sentir au presencing. Le processus vise à trouver le mode de communication permettant la connexion entre toutes les parties prenantes en fonction de leur vision collective.

Troisièmement, des **conditions d'accompagnement** : accepter l'exploration et l'analyse des relations humaines à travers des dynamiques de groupe (learning group).   tre prêt et ouvert à identifier les points de tensions (soit les vieux modes d'action qui ne fonctionnent plus) car ils permettent d'imaginer l'émergence du futur.

Selon Scharmer, « l'opposé de la co-initiation est le marketing » (2012, p. 314) ! Dans le sens où ce que recherche l'industrie, c'est vouloir que les clients « achètent » l'idée à vendre ou à communiquer. Or c'est bien dans le sens du *bonding* que nous orientons notre recherche, soit tenter de nous relier avec tous les acteurs pour qu'ils contribuent et participent à l'élaboration de la communication : « En fonctionnant ainsi, les prises de décision se construisent non pas sur la notion de propriété, mais sur celles d'appartenance et de perception de votre rôle au sein du champ social élargi, ou du tout » (Scharmer, 2012, p. 314).

5. Proposition d'un modèle conceptuel d'organisation innovant

du processus de communication pour développer un marketing international plus performant

Nous nous sommes attachés à identifier et comprendre les pratiques en vigueur dans les organisations « tendues vers l'innovation ». La revue de la littérature invite à développer des modèles qui tiennent compte de plusieurs variables. Le but est de créer un climat organisationnel sécurisant et inspirant, généré par une vision « transculturelle » (*cross-cultural*) qui relie les acteurs entre eux pour une raison collective et inspirante : l'innovation.

L'organisation devient un espace d'expérimentation « improbable » combinant deux opérations distinctes, opposées mais évolutives : le désapprentissage et l'apprentissage. La littérature différencie deux approches.

Le premier courant est comportemental et se caractérise par une modification des conduites des acteurs en fonction de séquences stimulus/réponse adaptées. Les apports de Scharmer et de Sarasvathy démontrent que ce type d'apprentissage est dépendant du passé et se fonde sur des « routines ».

Le deuxième courant est cognitiviste ; le focus étant la manière dont les représentations déterminent les actions des acteurs. C'est donc le traitement des informations qui oriente les actions des personnes, et ce en fonction de leurs connaissances et de leurs représentations mentales. Cette option valide que le modèle intègre des situations non routinières, des expériences durant lesquelles les acteurs doivent « reformuler » la réalité, soit remettre en question des valeurs fondatrices d'actions. Cette posture nous paraît être la plus pertinente face à l'évolution du contexte, tel que nous le vivons aujourd'hui.

Il nous semble pertinent d'intégrer le concept de « capitalisation cognitive » dans notre modèle d'organisation. Il sous-entend la capacité pour une organisation à développer des apprentissages de manière **permanente**, tant au niveau individuel que collectif. En effet, nous avons vu que « le sous-système informationnel permet de transformer des données brutes en information, puis cette information en connaissances ; à leur tour, les cultures dites 'en silo' sont remplacées par des cultures valorisant les savoirs ; la gestion desdits savoirs contribue ensuite à favoriser l'innovation ; finalement, l'apprentissage et l'innovation permettent de transformer la bureaucratie traditionnelle du secteur public en une organisation apprenante » (Soumah, 2010, p. 240). L'innovation organisationnelle est plus dépendante des routines et des apprentissages du passé que l'innovation technologique, notamment en liant les événements et les expériences déjà réalisées à de nouvelles conceptions. Elle doit donc prendre en compte son contexte et faire référence à la création volontaire d'une nouvelle donne organisationnelle.

L'articulation entre l'art et l'entrepreneuriat est une clé du processus créatif car ce sont des activités ouvertes, portant sur la captation de l'inconnu par la fabrication d'objets concrets. Au niveau des organisations, les recherches de Sarasvathy démontrent l'importance de créer un réseau de coopération (opposé au concept de contrôle) à partir duquel tous les acteurs accomplissent une œuvre de co-création. Notre modèle développe son activité en générant ce tissu de coopérations et de partenariats. Cette dynamique utilisera les ressources existantes selon le principe d'effectuation de Sarasvathy (2008) et, par conséquent, sera marquée par l'absence d'objectifs prédéterminés. Les activités seront d'une certaine façon finalisées (marketing international, communication innovante) mais sans résultat déterminé *a priori*.

L'objectif consistera à intégrer les schémas interprétatifs (patterns) des différentes cultures adressées par notre projet: *The mind is a patternmaking system. The information system of the mind acts to create patterns and to recognize them. This behaviour depends on the functional arrangement of the nerve cells of the brain* (De Bono, 1970, p. 27).

Le discours sur l'innovation évoque peu l'impact des tensions du point de vue de la collaboration que génèrent les confrontations d'idées. Nous avons vu que cela demande de la part des managers un intérêt et des compétences à la fois émotionnelles et intellectuelles. « En tant qu'élément du contexte, d'un contexte intangible, les représentations structurent les comportements des acteurs mais elles sont également révélatrices des structurations de l'organisation sur les acteurs. Sans croire à une causalité linéaire entre représentation et action, nous soutenons l'idée qu'il existe une relation forte entre ces deux pôles et que l'analyse des représentations est un élément essentiel, bien que peu développé dans la littérature sur le changement, dans la compréhension du processus et des difficultés de gestion du changement organisationnel » (Perret, 1996, p.4).

La réalisation du workshop de co-création a démontré que toute structure d'action collective doit avoir une « raison d'être » explicite, du moment qu'elle vise le développement de nouvelles connaissances et leur pérennité. De même, les résultats de l'enquête et du cercle de coaching effectués lors du workshop tendent à formuler l'hypothèse suivante: les mécanismes d'apprentissage sont souvent ignorés durant le processus d'innovation notamment par manque d'inscription dans l'organisation. Or, les expériences collectives favorisent ce que Daraut (2010) nomme le *learning by interacting* (LBI): « La dimension collective du cumul de connaissances résulte de deux processus cognitifs. D'une part, des idées circulent au sein des organisations et entre celles-ci tout comme sont diffusées des pratiques à l'origine de nouvelles compétences. D'autre part, les compétences déjà activées dans les structures d'action collectives sont mises en relation à travers les échanges interindividuels caractérisant les situations de travail » (Daraut, 2010, p. 134).

Puisque l'innovation est vue à la fois comme un processus de création et un transfert de connaissances et que l'organisation peut être définie comme une captation et une capitalisation cognitives, nous avons élaboré un dispositif de capitalisation et de partage de connaissances avec les axes principaux suivants :

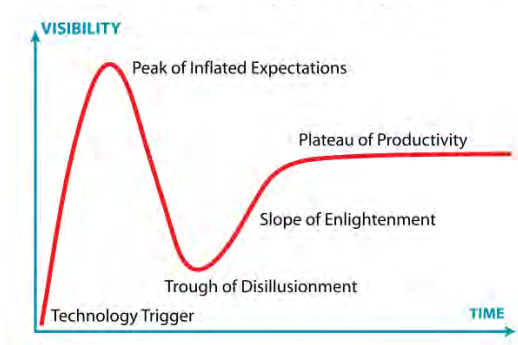
- mise en place de dispositifs de captation, de capitalisation et de partage de connaissances ;
- combinaison de concepts/connaissances dans une logique de pensée latérale ;
- importance des réseaux et des liens sociaux dans la diffusion de connaissances et d'idées nouvelles ;
- logique d'innovation ouverte.

Proposer de nouveaux modèles dans la communication marketing requiert de penser un nouveau rôle, celui d'architecte de l'inconnu, mis en lumière par Pascal Le Masson et Benoît Weil (2014, p. 243) « Nous nommons architecte de l'inconnu un acteur agissant sur les imaginaires des autres acteurs d'une industrie pour améliorer les capacités de conception en place. L'enjeu d'un architecte est donc de stimuler l'interaction entre des imaginaires et de jouer sur les capacités de disjonction au sein d'une industrie pour faire émerger des concepts en rupture avec la fixation collective. » Parallèlement, les recherches menées dans les cas de forte croissance ont également dégagé des formes organisationnelles nouvelles, baptisées « collège de l'inconnu ». Un collège de l'inconnu est un collectif où les membres se connaissent et ont une grande influence sur le reste de l'industrie. Toutefois, le collège de l'inconnu n'est pas orienté vers un paradigme unique et précis, une technologie spécifique, mais se veut pilote de l'exploration de technologies émergentes et du renouvellement durable des concepts. La notion de « collège de l'inconnu » est une analogie avec celle de « collège invisible » proposée par Crane (1972) qui, dans l'étude des réseaux de recherche, avait analysé un cercle de chercheurs ayant des liens directs et indirects, et influençant les travaux du reste de la communauté.

	Entrepreneur	Intermédiaire d'innovation	Plateforme leader / intégrateur	Architecte
Modèle cognitif	Explorer un concept en expansion	Identifier des différentiels offre/demande	Intégrer des capacités de conception	Identifier des effets de fixation et proposer de nouveaux imaginaires
Modèle d'action	Concevoir et rassembler des ressources pour mener à bien une innovation	Relier une offre et une demande	Proposer une plateforme stable à des partenaires	Stimuler des imaginaires en interaction
Performance	Développement d'un nouveau produit	Nombre de transactions (connaissances, compétences, biens)	Développement d'un nouveau produit, fluidité des interfaces	Construire une action collective autour d'un potentiel de valeur
Tableau 22 - Positionnement de la figure d'architecte par rapport à d'autres figures de l'innovation : l'entrepreneur, l'intermédiaire et l'intégrateur				

Figure 17 : Positionnement de la figure d'architecte par rapport à d'autres figures de l'innovation

Les analystes du Gartner Hype Cycle ont modélisé une vision du cycle d'adoption des technologies sous la forme d'une courbe générique. Le cycle de vie se résume en une progression exponentielle aboutissant à un « pic d'attentes », suivi par une « période de déception », et enfin la « reconnaissance » via un « plateau de productivité » récurrent.



Notre projet *Bonding With Switzerland* combine une organisation innovante à une approche « transmedia », cette dernière consistant en une histoire forte (storytelling) et un univers iconographique riche, avec comme colonne vertébrale un projet qui repose sur un medium, générant une relation directe et un engagement réciproque (co-création) avec le public sur le long terme.

Dans leur récente analyse (2016) d'identification et de positionnement des technologies émergentes la société Gartner (www.gartner.com) positionne le *natural language question answering* en pleine période de déception :

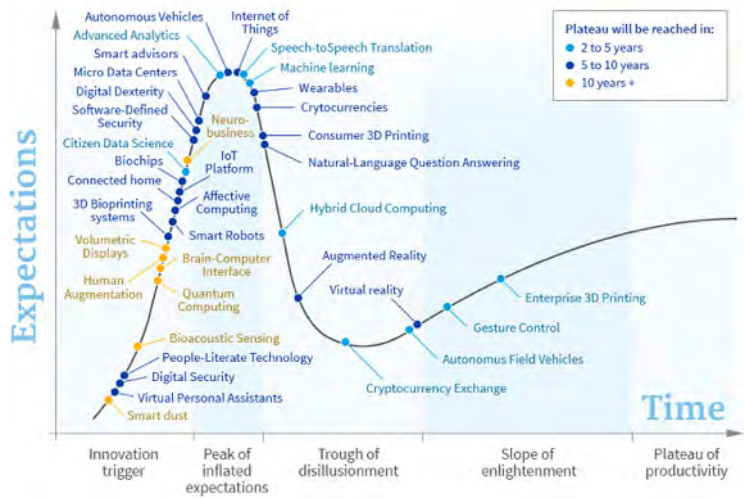


Figure 18 : Hype Cycle for Emerging Technology

³³ <http://www.therabbitthole.fr/evenements/narration-interactive-apres-lexcitation-ou-est-lenvie-ou-est-largent/>

Diverses hypothèses ont été émises³³ comme :

- la résistance naturelle au changement des institutions en place est une force d'inertie importante ;
- l'engouement participatif ne s'est pas déclenché comme par magie ;
- le langage de la narration participative en est encore à ses balbutiements... comme le langage du cinéma il y a cent ans.

En revanche, la mobilisation des acteurs permet de réduire les « routines défensives » (Senge, 2006) ou la « résistance au changement » qui, comme nous l'avons montré dans cette recherche, sont les barrières internes à l'organisation les plus fortes. « Au sein d'une organisation apprenante, c'est-à-dire celle qui devance ou insuffle le changement plutôt que de l'attendre pour réagir et le suivre (*generative organization*), la créativité et l'innovation ne seraient pas simplement tolérées ou même assumées, mais elles seraient encouragées, voire célébrées » (Soumah, 2010, p. 240). L'organisation apprenante émerge lorsque l'expérience et les connaissances sont méthodiquement et totalement recherchées, valorisées, diffusées et partagées.

Nous proposons d'appliquer dans notre modèle le postulat de Kegan et Lahey formulant que les défis auxquels les dirigeants doivent faire face sont « adaptatifs », nécessitant la reformulation de la vision et des actions à un stade complexe plutôt que d'appliquer des solutions techniques, sources de dysfonctionnements. Il s'agit donc d'une prise de conscience cognitive qui positionne la véritable barrière du changement au sein même du système organisationnel et qui, selon Scharmer (2012), se modifie à travers le dialogue réflexif. En effet, le partage de visions critiques (*lateral thinking*) crée l'opportunité d'une adaptation cognitive et émotionnelle chez les participants impliqués dans la réflexion sur les défis à relever. Dans ce processus, ils comprennent qu'à ce stade ils maintiennent le système même qu'ils souhaitent modifier et peuvent donc passer à l'étape suivante : innover.

Notre modèle défend que cette gestion de l'inconnu, source d'innovation, requiert la réorganisation indispensable de l'entreprise. Alter (1996) apparente d'ailleurs l'innovation à un changement dans l'entreprise et qu'il convient alors de localiser la « source d'incertitude ». « Lorsque l'entreprise introduit ou produit une innovation de procédé, la source d'incertitude majeure se situe au niveau de l'entreprise elle-même, dans les caractéristiques propres de l'entreprise lors de la mise en œuvre du projet. Lorsque l'entreprise produit elle-même une innovation à destination du marché, la source principale d'incertitude est située à l'extérieur de l'entreprise. Le degré de 'radicalité' de l'innovation par rapport à l'environnement intervient également dans la détermination de 'l'intensité' de cette incertitude » (Temri, 2000, p. 4).

Le développement de la théorie de Scharmer alliée à notre pratique, tant dans l'enseignement académique que dans l'accompagnement des entreprises à la réussite du changement, intègre dans le processus d'innovation des aspects cognitifs avec des interactions sociales. Engager un changement en fonction de nos automatismes passés ferme toute possibilité « d'apprendre de l'avenir ». Or, l'innovation se caractérise par l'incertitude. Notre capacité à reformuler nos schémas mentaux, ce que Scharmer nomme l'« angle mort du leadership », apparaît dans ce schéma comme allant dans le sens de la descente de la courbe en U. Cette chute est souvent perçue par les acteurs comme un sentiment de « régression » ou de « résistance », alors que dans notre modèle d'organisation elle est justement une opportunité d'ouverture à de nouveaux « champs sociaux » (Scharmer), en dépassant des habitudes de fonctionnement et de pensée, générant ainsi un changement de type 2 (Bateson), soit l'émergence de nouveaux paradigmes et de nouvelles approches.

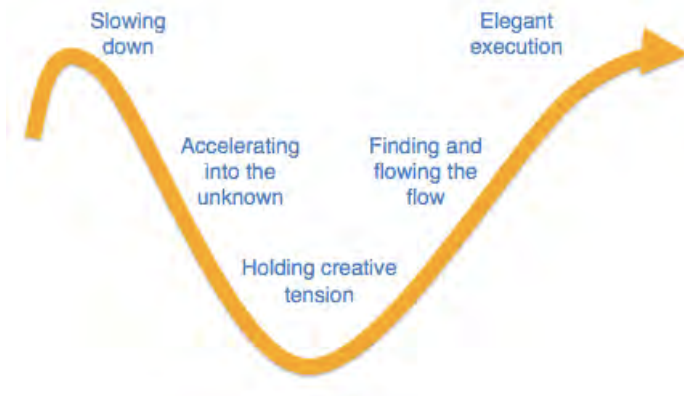
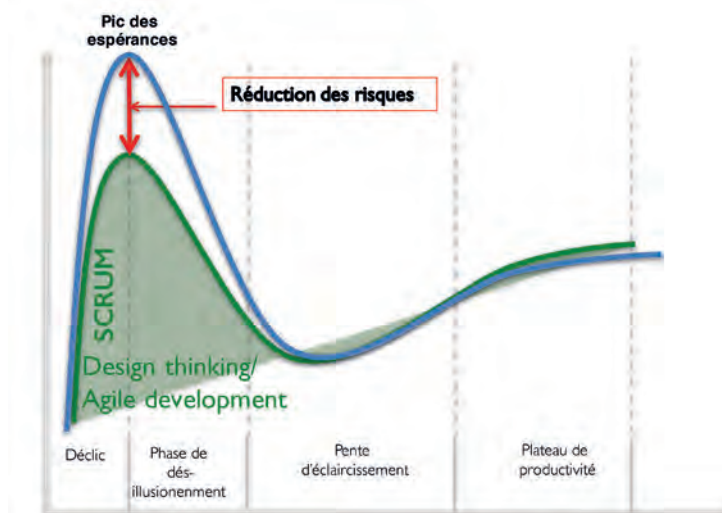


Figure 19 : Processus en U (source : Presencing Institute, 2009)

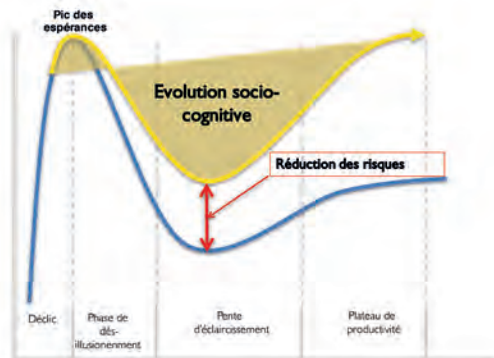
Un point sur lequel s'accordent les différentes disciplines que nous avons étudiées est que l'adoption d'une innovation au sein d'une organisation est un processus. Et donc que ce processus repose sur un ensemble d'activités, reliées entre elles par un flux d'informations qui se connectent pour générer des dynamiques cognitives organisationnelles. C'est la remontée de la courbe en U.

A ce stade de notre recherche, nous émettons l'hypothèse que notre modèle d'organisation va diminuer les risques de résistance au changement à trois moments clés du processus d'innovation.

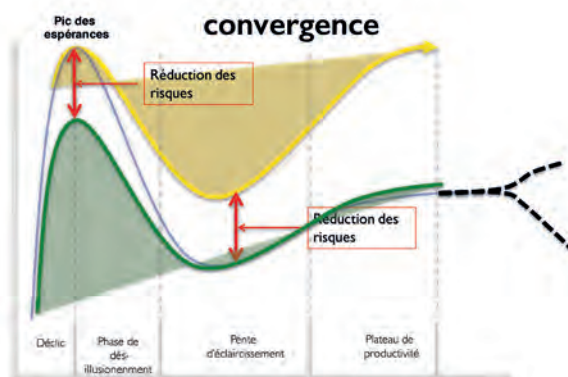
Dans un premier temps, l'organisation va privilégier une approche collective en amont du processus en définissant une intention commune et la gestion de l'engagement explicite des parties prenantes, ce qui aura pour effet de diminuer le « pic des espérances » caractérisé par un emballement général des participants qui aboutit souvent à l'expression d'attentes exagérées voire irréalistes.



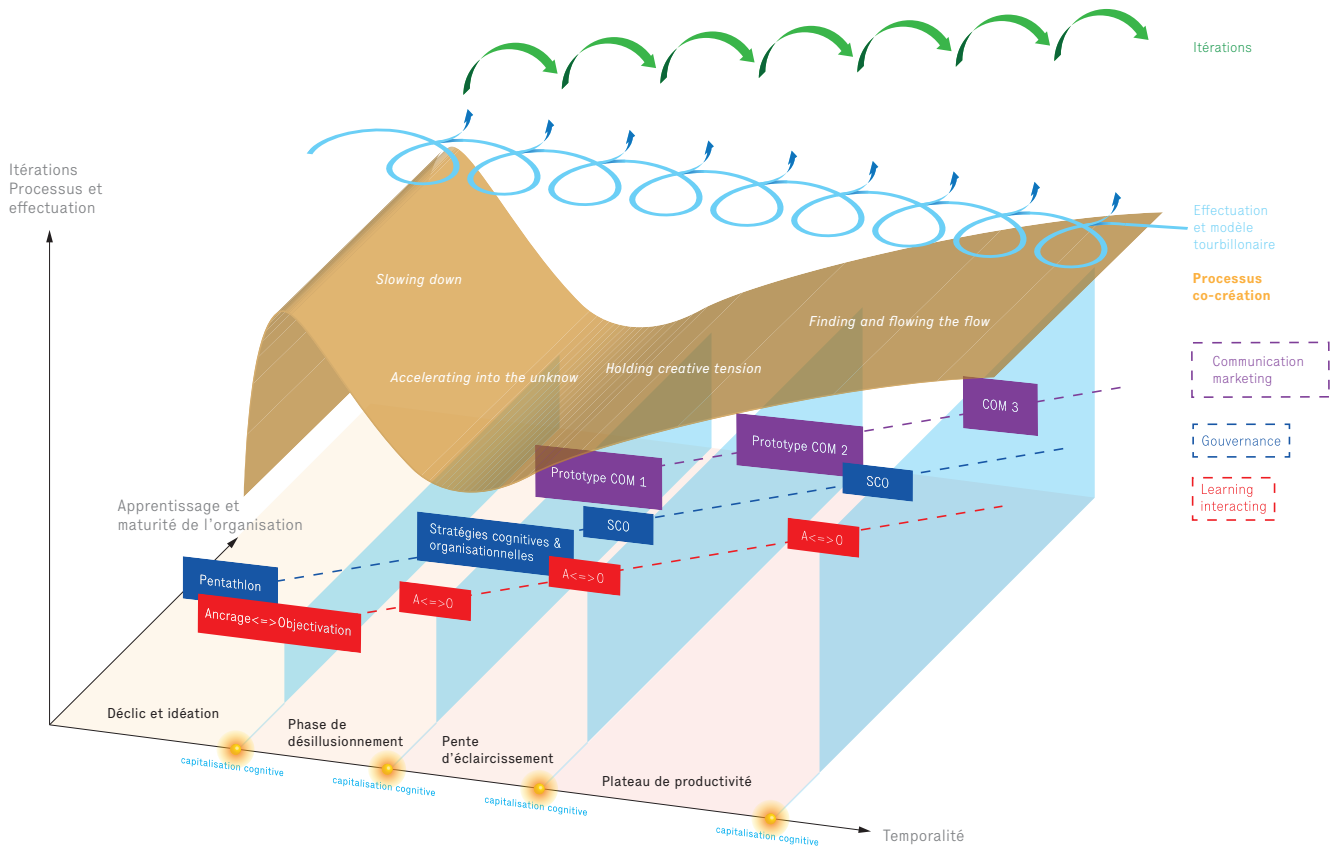
Dans un deuxième temps, l'organisation sera orientée dans une dynamique cognitive, le processus correspondant à l'accompagnement de savoirs émergents. « Le processus d'innovation est présenté comme une création et recréation permanente de savoirs, émergeant de la définition constante de problèmes et de leurs solutions. Il s'agit donc d'un processus d'apprentissage, individuel et collectif » (Temri, 2000, p. 8).



Enfin, dans un troisième temps, les apprentissages collectifs obtenus dans les deux premières phases permettront de renouveler le cycle avec plus de facilité et d'efficacité.



Le processus d'innovation génère de nouvelles règles d'organisation qui émergent au sens de Goffin et Mitchell, Sarasvathy, Scharmer et Weick des réactions et interactions des acteurs en présence. Le processus de « co-création » correspond à un flux d'apprentissages dans le cadre de « méta-organisations » qui vivent de nouvelles formes de coordination des activités : un pôle scientifique qui élabore et codifie des connaissances, un pôle technique qui fournit des produits ou des services et un pôle marché comprenant les utilisateurs qui expriment une attente.



Notre modèle vise à accompagner la transformation d'une organisation en une organisation apprenante parce qu'elle « réfléchit sur son expérience et en tire des leçons qu'elle applique au profit du bien commun » (Stoyko et Fang, 2007). Ainsi, l'organisation apprenante désigne une « organisation où sont établis des processus permanents de gestion des savoirs dans le but de favoriser le développement et le transfert des connaissances détenues collectivement en vue de constituer un réservoir de leviers stratégiques dans lequel elle peut puiser pour créer de la valeur et s'ajuster ainsi à la concurrence » (Grand dictionnaire terminologique, 2007). Ce sont ces savoirs tacites qui vont co-crée une culture organisationnelle de l'innovation en tant que processus social.

6. Proposition de systèmes de rassemblement de données en vue de l'élaboration de nouveaux types de communication.

Trois phases à développer

Phase 1 : compréhension et utilisation du principe du *buzz*

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réfléchi à diverses typologies ; nous avons approché certaines d'entre elles dans le cadre de développement de plateformes communautaires liées aux champs du design graphique. Vu sous un autre angle, le phénomène que nous décrivons ici est, selon nous, également perceptible dans notre propre domaine. Par exemple, nous pouvons développer des notions de graphisme de haut niveau, mais qui restent fermées à certains types sociaux, culturels, voire géographiques ; on remarque aussi que dans la manifestation des *buzz*, en termes de nombre de vues sur le net, des types de messages efficaces et simples atteignent mieux et plus rapidement que certaines campagnes très élaborées, coûteuses et réalisées par des professionnels. Nous avons donc décidé d'étudier le fonctionnement des *buzz* ainsi que le partage de données et de messages, afin de comprendre comment fonctionne le rebond – je reçois un message que je « like », que je renvoie dans mon réseau et que certains renvoient plus loin ; au troisième rebond, on touche déjà plusieurs milliers de personnes –, comment nous pourrions en tirer parti.

Phase 2 : création et construction d'une base de données des différentes images sur la Suisse

Dans un deuxième temps, il s'agira de créer une base de données comprenant les images fixes et animées et peut-être des archives sonores. Cet ensemble fournira une vue élargie de ce qui représente la Suisse à l'image de ce que le site www.notrehistoire.ch met en place : « notrehistoire.ch est la première plateforme participative dédiée aux archives de Suisse romande. Elle a pour but de créer une fresque en images et en sons de l'histoire de notre région. Son projet éditorial contribue ainsi à l'illustration d'une histoire sociale et culturelle de la Suisse romande. » L'éditeur est la Fondation pour la sauvegarde du patrimoine audiovisuel de la RTS (FONSART).

L'enjeu de notre plateforme sera différent ; il ne jouera pas sur l'histoire documentée de la Suisse, mais sur ce qui résulte d'un regard positif comme négatif porté sur la Suisse. L'enjeu est la compréhension de ce regard et non la valeur historique. De plus, l'actualité des documents sera fondamentale ; ce n'est pas l'histoire, mais la perception immédiate qui nous fournira le plus d'informations pour tous les secteurs de l'économie.

La réalisation se présentera sous la forme d'un site web destiné à trois types de lecteurs. Tout d'abord, le simple visiteur pourra accéder à des données constamment réactualisées, à travers une arborescence de champs définis (loisir, travail, vues, activités culturelles et sportives, développement industriel et énergétique, folklore, etc.). Il aura également la possibilité de participer en fournissant ses propres documents. Puis il y aura les personnes liées à l'économie, afin de voir et comprendre l'évolution de la perception de la Suisse et de ses produits (commerciaux et touristiques). Cela donnera l'occasion d'être en contact avec les groupes intéressés à poursuivre de manière plus spécifique et approfondie les recherches des axes permettant le développement d'une plus-value dans leur secteur. Enfin l'équipe de recherche pourra utiliser cette structure pour observer et valider certains concepts pour les groupes commerciaux intéressés par notre approche. Il faut voir dans ce site un outil opérationnel à partir duquel on pourra développer des prestations au cas par cas.

Cette base de données fonctionnera comme lieu de regard par chacun, comme outil pour analyser chaque positionnement des produits et finalement comme lieu d'expérimentation et de vérification, une fois le « storytelling » défini. Le contenu exact des paramètres de ce site reste encore à préciser. Cependant, il existe plusieurs modèles à disposition.

Dans le cadre d'un autre projet de recherche HEAD – Genève que nous finirons en décembre 2016, nous avons développé un site pour une archive nationale (les affiches suisses 1964-2014/N° SAGE-X: 33491). La structure réalisée a la possibilité de créer et d'amplifier une archive, de permettre aux personnes de la consulter en posant des questions de type « cloud » (par exemple, toutes les affiches contenant du rose, toutes les affiches faites par des femmes lausannoises, etc.) et aux ateliers de graphisme de fournir de nouvelles affiches sur un compte.

Phase 3: fournir un grand choix d'images provenant de personnes étrangères à la Suisse en activant des demandes de scénarios drôles et simples pour dévoiler comment ils perçoivent notre pays (sympathie et rejet de certaines de nos valeurs)

Moyennant un cadeau, il serait possible d'inviter plusieurs personnes de pays différents de passage chez nous à nous fournir des images à partir de leurs téléphones. Ce serait à chaque fois des demandes assez précises, mais n'exigeant aucune compétence de composition ou photographique. Par exemple, demander comment ils perçoivent la cérémonie du repas dans le restaurant dans lequel ils se trouvent.

Par exemple, quinze photographies demandées selon trois critères : « ça me plaît, ça m'étonne, ça ne me convient pas ».

- 1) L'environnement dans lequel se trouve le restaurant (rue, contrée, etc.)
- 2) La salle du restaurant
- 3) Le personnel
- 4) La table dressée
- 5) La présentation des plats

Ce système permet des analyses immédiates qu'on peut faire remonter aux clients et offrir des solutions pragmatiques.

L'ensemble de ces images appartiendrait à notre site et viendrait enrichir au fur et à mesure l'iconographie. Bien entendu, toute personne pourrait ajouter des images. Le but n'est pas de montrer les plus belles représentations de la Suisse selon des critères et un consensus préétabli, mais d'ouvrir le champ de tous les possibles en dévoilant aussi les zones de résistance qui apporteront bien plus d'émulation à nos études ; c'est à travers les antagonismes que nous découvrirons de nouvelles voies de communication et de nouvelles histoires à raconter.

Le système que nous proposons fonctionne à l'image d'un arc : les deux points opposés représentent les points divergents de la communication. Par exemple, on a les images de l'office du tourisme suisse d'un côté et, de l'autre, celles proposées par les visiteurs de la Suisse ; ce qui les relie c'est la corde à partir de laquelle on peut exercer une tension capable d'envoyer une flèche, en l'occurrence le message capable d'atteindre sa cible (le point cherché en marketing, en image à restituer).

7. Discussion et conclusion générale

7.1. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

La thèse défendue à travers cette recherche est que le développement d'une innovation organisationnelle peut rendre plus performant un nouveau paradigme de communication des destinations au sein des organisations touristiques suisses.

Les principaux axes théoriques de départ orientant notre démarche furent la communication interculturelle, le « Swissness » et la gestion de l'innovation.

C'est une évidence, chaque société a ses codes ! Cette situation de fait est une source logique de différences de perception et de compréhension d'un message. La réalisation de communications interculturelles nous semblait devoir passer par des compromis que nous imaginions par l'intégration des récepteurs à la réalisation du message promotionnel.

Cet objectif marketing se déroulerait en prenant en compte les nouveaux systèmes techniques de communication tels que le web et le réseautage, en élaborant des champs de communication novateurs, où le récepteur devient l'émetteur, par exemple.

La création de valeur était ainsi clairement collaborative et les stratégies partenariales qui en découlaient créaient une rupture dans la conduite de l'organisation. Le principal défi paraissait alors comme étant managérial : à savoir miser sur l'émergence et non sur le contrôle. Cela avait pour conséquence chez les managers des entreprises et des organisations touristiques d'être capables de restructurer leurs patterns.

Nous avons alors formulé les quatre hypothèses suivantes :

1. Les modes d'association et de gouvernance qui favorisent des pratiques de co-création augmentent la capacité des acteurs à produire de la valeur et à l'utiliser dans un processus de communication interculturelle (Stevens, 2009 et Hill *et al.*, 2015)
2. Les organisations émettrices qui impliquent les parties prenantes modifient leurs patterns de référence (« Swissness ») et génèrent un processus de co-création favorable au développement de communications innovantes
3. Les organisations connectées aux changements de réalités (sociales, culturelles, économiques) explorent l'avenir par l'action (prototyper) sans être limitées par les connaissances du passé (Scharmer, 2012)
4. Les organisations qui s'adaptent aux ruptures techniques et environnementales (Dubouloz, 2013) favorisent la mise en consonance avec le récepteur générant une communication persuasive et implicative (Jouve, 2000)

7.1.1. Le processus de communication interculturelle

De nombreux enseignements ont pu être tirés de cette recherche dans le but de finaliser les contours que pourrait prendre une nouvelle forme de communication interculturelle, que nous appellerons ici la « maquette ». Apparemment tout concorde pour dire que des changements majeurs sont en cours dans les organisations économiques, que ce soit des réorganisations ou même des restructurations. Toutefois, notre recherche a démontré que dans le cadre qui nous intéresse les entreprises doivent dépasser le simple côté structurel pour se pencher vers des changements organisationnels plus profonds.

En effet, nous avons appris dans un premier temps que les changements structurels ou de processus ne sont pas suffisants pour assurer le succès d'une innovation ou d'une nouvelle manière d'aborder un problème. Des changements de manière de penser et une approche par la co-création, impliquant toutes les parties prenantes, sont plus indiqués. Cela permettra d'explorer le futur par l'action avec l'engagement de toutes les parties prenantes et la transposition de ce concept dans la gestion. Cette nouvelle forme d'organisation devrait également permettre d'aborder les problèmes de manière à ne pas répéter les schémas défailants du passé. En créant un message « bilatéral », celui-ci contiendra différents arguments, gérant ainsi un examen critique des informations données chez l'interlocuteur. La transposition de ces concepts dans le domaine de la communication touristique et, peut-être, de la gestion des organisations de cette industrie, est aisée : développer une organisation « proactive » qui, par son positionnement, attire l'attention du client, faisant émerger en lui le désir d'entrer en interaction.

A propos des aspects de la communication et de l'interculturel, nous avons vu au travers de notre sondage que certaines différences, parfois importantes, pouvaient apparaître dans l'interprétation de mêmes messages. Toutefois, ce qui est important c'est que, plus loin que la simple interprétation, ces messages provoquent des sentiments divergents selon les cultures. Ainsi, si l'on veut assurer une réception positive et sereine de nos messages, il ressort qu'il est indispensable de bien comprendre les codes et les coutumes de la culture en question. Or, qui mieux que des personnes issues de cette même culture sont à même de réaliser des messages assurant cette sérénité et positivité et de déclencher ainsi une volonté de « consommer » ce produit, qu'il soit touristique ou industriel. La théorie sur la co-création prend donc ici toute son importance et sa justification. Dans ce cas, un « simple » changement de processus ou structurel ne pourra certainement pas atteindre son but. Un changement de mode « organisationnel » sera donc inéluctable, même si ce processus requiert, en parallèle, l'accompagnement d'un changement dans la manière de penser chez les différents acteurs.

Pour développer cette volonté d'innover, les leaders doivent créer des communautés qui partagent une motivation, des valeurs et des règles d'engagement. En termes d'innovation, il est relevé que les procédures classiques de management orientées processus sont préjudiciables à l'innovation d'exploration. Cela requiert une transformation organisationnelle et le domaine du tourisme vit très fortement cette tension. Cependant, ce type de changement peut se frotter à une certaine résistance par crainte d'une perte de contrôle de la part des leaders d'entreprises. C'est là tout le dilemme des entreprises. Il faut donc être conscient en permanence qu'une innovation implique du changement et que, par définition, le changement qui émerge n'est *a priori* pas connu d'avance.

Notre maquette, ou modèle, devra pouvoir réduire le delta entre le monde « mis en scène » et la réalité. En effectuant cette étape de manière collective, cela devrait faciliter la création d'un sentiment communautaire, qui est la clé pour le libre échange des idées et la confrontation des différences dont l'innovation a besoin. Ce ne sera qu'en délaissant notre zone de sécurité qu'une source de créativité pourra se révéler. Les représentations des acteurs organisationnels conditionnent leurs manières de comprendre et d'agir, et ainsi de faire des choix. Il faudra donc trouver un modèle rassurant, tout en restant innovant. Notre maquette devra développer une nouvelle approche à la communication territoriale (pour le tourisme par exemple) pour attirer de nouveaux clients. Nous sommes donc la source et nous devons à travers notre message amener notre interlocuteur à changer d'attitude. Selon ces théories, et pour impliquer les parties prenantes dans un processus de co-création, nous allons devoir identifier une ou des formes de management favorisant la restructuration de patterns. La conduite de ce processus de changement devra prendre en considération l'opportunité que représente le questionnement des patterns qui fondent la structure même de l'organisation émettrice. Cette situation pourra générer des conflits dans l'environnement, par dynamique de confrontation aux pratiques habituelles.

Il semblerait donc indiqué de constituer une communauté entre les émetteurs et les récepteurs afin d'assurer une meilleure compréhension culturelle. Les nouvelles possibilités offertes par les technologies modernes sont une aubaine pour un tel projet et devraient faciliter l'interaction entre les parties prenantes. Nous identifions que la coordination des activités et la prise de rôle des différents acteurs sont centrales, source potentielle de co-création, comme le décrit l'effet de la « double boucle » mis en évidence dans le Pentathlon de Goffin et Mitchell.

La gestion des personnes est une activité clé pour que les interactions génèrent des apprentissages organisationnels. La littérature que nous avons étudiée nous oriente pour la construction de notre modèle d'organisation vers une forme de management « paradoxal » : un espace atypique générant des temps d'alternance entre stabilité et instabilité. Il sera donc prépondérant de rester très attentifs aux tensions et risques d'échecs potentiels qui en découlent. Comme nous l'avons appris dans notre état de l'art, les barrières à l'innovation sont principalement construites à partir de biais humains : la perception des cadres qui vont faire obstacle à l'exploration et donc à l'apprentissage. Le focus devra se porter vers un système orienté « état d'esprit de développement ». La variété des réseaux devra permettre des connexions, pour autant qu'il régnera un climat d'ouverture d'esprit, de communication et d'engagement. La relation entre les deux pôles (acteurs et organisations) permettra l'analyse des représentations en jeu pour devenir un jeu d'apprenants et une composante essentielle du dialogue, dynamiques favorables au développement d'une innovation organisationnelle.

7.1.2. Vers un autre modèle de gouvernance

Le renforcement d'une approche participative et d'association des parties prenantes constitue ainsi le véritable enjeu du point de vue de la gouvernance. Nous avons pu montrer que l'intérêt à développer une conception innovante est manifeste et que celle-ci requiert une dimension collective du projet. Nous sommes toutefois aujourd'hui dubitatifs sur la capacité « d'hybridation » des ressources entre les partenaires. Cela pose la question du cadre formel de notre organisation, de l'explicitation des étapes et du mode de collaboration qui sont déterminants. En effet, nous avons pu vérifier que, lorsqu'une entreprise recherche une innovation à destination d'un marché, la principale source d'incertitude est située à l'extérieur de l'organisation. Or, si l'innovation est caractérisée par des indicateurs tels que l'intentionnalité, l'incertitude, l'indétermination et la création (Temri, 2000), il s'agit d'un processus dont la gestion sera dépendante des représentations des leaders de l'entreprise. Deux modèles de gestion s'affrontent : un modèle « linéaire » traditionnel et un modèle « tourbillonnaire » qui s'appuie sur des observations empiriques. Ce dernier est plus approprié pour expérimenter, confronter les acteurs, source d'augmentation de la capacité d'appropriation du projet par un grand nombre d'acteurs (Alter, 1996).

La gestion du workshop de co-création a été pensée avec ce modèle. Il a produit une convergence d'acteurs hétérogènes qui ont, le temps d'une journée, accepté de coopérer malgré des divergences d'intérêts. Cela démontre que le questionnement autour d'un projet relativement flou permet l'émergence d'un réseau s'il s'inscrit dans les préoccupations, les intérêts et les représentations de chacun. Or cela ne semble pas suffisant. La question de la gouvernance qui conduit à l'innovation est dès lors prépondérante face à l'accumulation et la destruction de connaissances que va générer ce type d'organisation. Devant fréquemment inventer des solutions face à des problèmes imprévus, nous avons observé l'inhibition de potentialités nouvelles alors que nous attendions le déploiement d'une forme d'auto-organisation entre les acteurs. Cette situation de devoir gérer ce qui n'est, par définition, pas prédictible est ce que Marie- José Avenier (1997) nomme la « stratégie tâtonnante ». « Elle se situe entre le délibéré et l'émergent, elle 'repose sur la mise en œuvre tâtonnante d'actions délibérées au sein de situations émergentes' » (Temri, 2000, p. 13).

L'approche cognitive et de la psychologie positive que nous avons choisie à travers cette étude rend possible ces actions non routinières. Le développement d'une organisation atypique devient, en soi, un contexte d'apprentissage à partir de ruptures que vont vivre les participants durant le processus de co-création. L'encadrement et le système de gestion sont alors fondamentaux pour sécuriser les acteurs mis en jeu qui ne comprennent pas vraiment ce qu'ils apprennent. Ils prennent conscience qu'ils ne font pas ce qu'ils font habituellement et que « quelque chose se passe ». C'est le passage d'un modèle de décision « causal » à une logique « effectuale » (Sarasvathy, 2008).

Pour développer cette « stratégie tâtonnante », nous proposons l'implémentation d'une organisation innovante à l'intérieur d'une organisation traditionnelle. Philip Clark l'appelle « la théorie des trous blancs » ou « poches d'innovation ». Il s'agit de dire que, si l'organisation innovante ne peut souffrir de limitations dans sa conception et sa mise en place, elle ne demande pas de changement global. En effet, une fois la stratégie arrêtée (car tout phénomène complexe nécessite la mise en œuvre d'une stratégie) et les domaines de recherche identifiés, elle peut prendre l'aspect de mini-organisations à l'intérieur d'une entité qui peut continuer à fonctionner sur son mode habituel ; d'où le terme « trou blanc » (troublant ?) ou poches d'innovation.

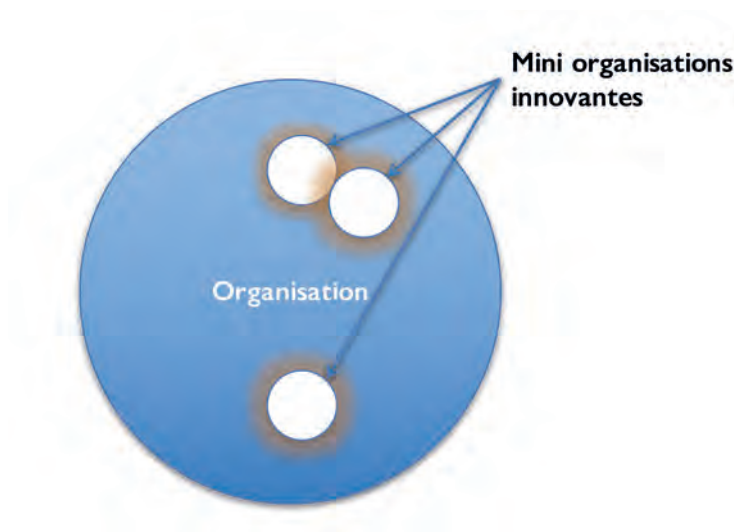


Figure 20 : Théorie des « trous blancs » ou des poches d'innovation (Clark, 2016)

Cette approche a plusieurs intérêts. D'abord elle est compatible avec l'agilité entendue comme gestion de projet itérative privilégiant les personnes et les interactions sur les processus et les outils. Ensuite, elle permet de tester son efficacité et ses effets sur la productivité et le bien-être. Enfin, comme un « trou noir », elle a pour effet d'attirer à elle des pans successifs de l'entreprise de manière virale. En conclusion, elle réduit le risque de réduire les apprentissages, elle agit et elle permet l'expérimentation grande nature. Ici, le va-et-vient entre savoir et organisation est localisé et peut permettre l'adaptation aux conditions particulières de chaque entreprise.

7.1.3. Collaboration et créativité : le processus de co-crédation

L'acte de création requiert la vigilance du climat organisationnel. Car il faut accepter et assimiler des dynamiques paradoxales, de contresens ou parfois d'échecs. Notre vision du modèle organisationnel est claire : la démarche est à considérer comme un déploiement et non comme une trajectoire guidée par un impératif (de création). La créativité en devient un catalyseur et non une fin en soi ; elle permet l'émergence de l'intention qualifiée par l'affirmation de Scharmer par *open your will* !

Le principe de l'« émergence » est alors possible grâce au flux collaboratif qui permet à la connaissance d'émerger : « Le savoir organisationnel n'est ni postulé ni dérivé de l'information disponible, il émerge comme une propriété du système [organisationnel] et se forme par 'l'interaction' entre les divers processus d'apprentissage [individuel ou collectif] constitutifs de l'organisation » (Daraut, 2010, p. 134). Dans ce sens notre modèle diminue les risques par le fait même de l'augmentation des apprentissages dans l'organisation, ce qui se traduit par une augmentation d'une culture de l'innovation. Cette valeur ajoutée n'est donc pas seulement à calculer dans la commercialisation d'un produit ou d'un service, mais bien dans l'outcome produit par les interactions des membres de l'organisation.

La perspective de déposer un projet CTI sera de démontrer en quoi notre modèle d'intervention développe des « collectifs apprenants ». L'expérience du cercle de coaching a permis de démontrer que lorsque l'on part de ce que l'on fait – et pas de ce que l'on connaît – on peut agir certes de manière plus créative, mais que l'on ne peut pas développer de l'innovation organisationnelle si l'on ne peut pas faire des apprentissages. Et donc, après avoir questionné, puis analysé les réponses des participants au mur d'images et au workshop, que faisons-nous de ce que nous avons identifié de ce qu'ils désirent ? *Bonding*, c'est alors apprendre et développer de la connaissance par les témoignages des expériences vécues ou partagées. Et ce sont, en fin de compte, des images mentales qui ouvrent à de nouvelles connexions ! Nous avons pu identifier trois composantes nécessaires pour favoriser une expérience positive pour notre client cible :

- la manière avec laquelle nous interagissons ;
- le processus que nous imaginons ;
- les outils que nous utilisons pour créer de l'*empowerment*.

Le processus de co-crédation est ainsi un outil d'innovation organisationnelle qui permet de créer de la valeur pour le client en améliorant l'expérience qu'il a certes avec le produit ou le service, mais surtout dans ses interactions avec l'organisation. Le facteur clé de succès est double : l'ouverture de l'esprit et de la porte !



Figure 21 : User Experience, Customer Experience and Brand Experience Touch Points

Cette image représente bien les relations qui existent entre le *user experience* (UX), le *customer experience* (CX), et puis le *business experience* (BX) qui est en fait la résultante des apprentissages. Cela montre une vision intégrée des relations entre ces pôles et prouve que l'expérience client est bien le produit d'une interaction émotionnelle entre une organisation et un client durant leur relation ; point que nous avons développé de manière importante dans notre étude avec la psychologie positive et la construction de sens (Weick, 2001).

Les notions de sécurité et de confiance nécessaires à la stratégie de tâtonnement nous ont amenés à penser la question du « lien » dans la communication. Soit la capacité pour un client de retenir et d'enregistrer des informations comme fiables, porteuses de sens, augmentant ainsi sa capacité d'exploration, et donc diminuant sa peur face à l'inconnu. La notion de « tribu » développée par Kegan et Lahey pour expliquer le développement d'une immunité face au changement prenait tout son sens. Leur démarche consiste à l'identifier, le surmonter, pour ensuite « déverrouiller » le potentiel du développement personnel et organisationnel. Dans leur étude, ils démontrent de manière claire le lien entre le développement cognitif de l'organisation, le développement du leadership, et donc l'augmentation de la rentabilité. De la « tribu » à « l'économie tribale » !

L'économie tribale se différencie principalement des autres systèmes économiques grâce à son appréhension du capital. De manière centrale, l'économie tribale est basée sur la reconversion du capital économique en capital symbolique, créant ainsi une relation de dépendance positive entre vendeur et acheteur. L'économie tribale a trouvé naturellement sa déclinaison dans le marketing tribal, une pratique qui prend racine dans les sociétés postmodernes avec un principe simple : le produit doit à la fois offrir plus de liberté, mais aussi et surtout aider le consommateur à se lier à d'autres.

Autrement dit, cette valorisation de l'usage et du lien permet à différents individus pas forcément homogènes de se constituer en « communauté » ou « tribu ». Concrètement les membres de la tribu partagent une même subjectivité et un même affect. Les liens reliant les membres de ladite tribu peuvent alors se muer en diverses actions collectives intenses et éphémères.

Nous faisons ici le lien entre notre modélisation et ce principe marketing valorisant à la fois l'expérience commune, la co-crédation et la récursivité. Le principe de marketing se différencie de la communauté de marque par le principe d'origine de l'action : dans un cas c'est l'émetteur qui définit sa cible et les receveurs du message qui doivent s'y conformer pour entrer dans le cercle, a contrario, dans le cas de la communauté, la tribu peut par son action collective modifier l'émetteur prouvant à ce dernier la pertinence et le besoin de modifier son message ou son produit.

Parallèlement, le marketing tribal repose sur un principe profondément organique avec la possibilité d'intégrer une pratique par la pratique réelle de l'autre. Autrement dit, si un membre de sa tribu intègre une pratique et en retire un sentiment positif, le simple fait d'en recueillir le récit permet de se convaincre de la pertinence de l'acte d'achat ou de consommation. Le marketing tribal repose sur six principes :

- offrir une expérience complète ;
- permettre d'intégrer et d'interagir avec les autres ;
- offrir le partage d'émotions et de passions entre membre et émetteur ;
- créer de l'intimité confortable ;
- renforcer les liens et en offrir de nouveaux ;
- être développé sur le long terme et permettre de changer sa manière d'approcher.

Si nous mettons en perspective ce dernier principe et notre approche, nous pouvons observer une réelle convergence entre la constitution tribale et la transformation des pratiques liées au management de l'innovation avec l'intégration des parties prenantes que nous abordons. En prenant en considération ce qui précède et les enseignements que nous en avons tirés, l'on peut dire que la « maquette » organisationnelle de notre futur processus de communication prend forme. Suite à nos divers brainstormings, nous envisageons un processus utilisant les technologies de communications modernes, en tenant compte des réalités de chaque marché, mettant en relation permanente des entreprises intéressées (émetteurs) à des relais culturels donnant les informations représentatives du marché visé. Ce produit devra être reproductible sans trop de contraintes sur les divers marchés culturels des entreprises et destinations suisses, avec toutefois des réseaux différents et variés. La principale valeur ajoutée du produit devra venir de la qualité et de l'accessibilité des réseaux qui seront mis en place. Ceux-ci devront être réactifs et proposer des réponses efficaces et de qualité aux questions parfois complexes que se poseront les annonceurs suisses.

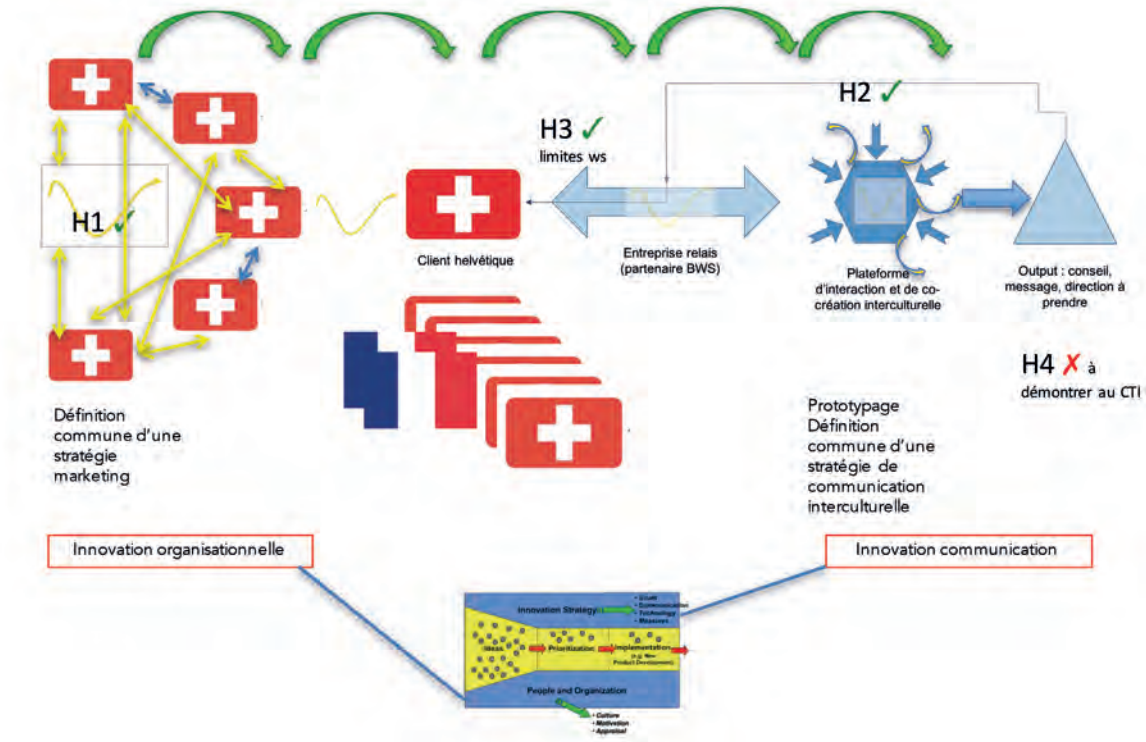
Nous envisageons une plateforme, sur la base et le style des réseaux sociaux existants aujourd'hui, mais uniquement avec un panel de personnes triées et choisies, interagissant en réseau. Cette plateforme serait créée pour l'occasion et pourrait ensuite être utilisée par l'entreprise intéressée à collaborer avec nous à la suite de ce projet. Cette plateforme devra mettre en relation un certain nombre de personnes des marchés visés (panel) avec les annonceurs suisses. Les discussions devront être modérées par l'entreprise relais qui fera office de « tampon » entre le marché et son client et qui aura pour mission de fournir le rendu final à son client. Les clients de cette dernière devront pouvoir y soumettre une « intention » de produit à promouvoir avec divers matériels de promotion (textes, images, informations complémentaires sur les Unique Selling Proposition (USP) à mettre en avant). Le rôle du réseau sera alors d'analyser ce produit ainsi que le matériel fourni et de revenir vers l'annonceur ou l'entreprise relais avec des informations concrètes, complètes et utiles sur le marché en question. Les retours devront être de diverses natures, telles que :

- des propositions de messages textes ;
- des conceptions adaptées (format, graphisme...) ;
- des choix d'images cohérentes ;
- des informations sur les canaux de distributions adaptés au produit et à la forme du message.

De plus, les membres de ce réseau sur le marché s'engageront eux-mêmes à faire la promotion du produit en mettant par exemple en vitrine la communication sur leurs réseaux personnels, les vidéos sur une chaîne YouTube ou similaire adaptée au marché, ainsi qu'après des médias cibles pour une diffusion complète et variée.

Les messages proposés seront ainsi respectueux des croyances et coutumes locales, tout en appuyant sur les déclencheurs d'intérêt des clients potentiels afin que ceux-ci soient intéressés par la proposition publicitaire ou commerciale qui leur parviendra de la Suisse.

D'une manière encore très schématique, l'on pourrait donc imaginer une organisation ressemblant au modèle suivant :



Les personnes susceptibles de faire partie de ce réseau pourraient être issues de divers milieux. Comme il s'agit de communication professionnelle, il est tout à fait envisageable d'utiliser des entreprises de communication sous forme de mandat. S'il est possible d'avoir un réseau de personnes individuelles et professionnelles, l'on pourrait imaginer des graphistes, des linguistes, des représentants de médias ou journalistes, des personnes de Suisse Tourisme travaillant sur le marché en question, des personnes de l'ambassade de Suisse sur place, etc.

Etant donné que le contrat entre le client helvétique et l'entreprise relais sera payant et que le résultat attendu devra être professionnel, il faut bien évidemment imaginer, dans le cas de personnes individuelles, une rémunération à hauteur des interactions, du temps passé et de la qualité du résultat fourni. Une telle manière de procéder maintiendrait la motivation et donnerait un levier à l'entreprise relais pour le choix du panel.

7.1.4. Swissness : tout reste à créer, à inventer

Jusque dans les années septante, nous avions la maîtrise des images, car elles étaient toujours synonymes de valeur ajoutée en comparaison avec la situation touristique en Europe: la Suisse, domaine de qualité et de hautes prestations. Le développement des mêmes secteurs touristiques dans les Alpes italiennes, françaises, autrichiennes, de coût inférieur, va peu à peu ébranler notre tourisme. Et les images, les sensations émotionnelles sont équivalentes; les visuels et les publicités se valent; plus rien ne les différencie, si ce n'est le coût. Il faut donc trouver d'autres modes de communication avec le développement de valeurs en lien avec les désirs et émotions des visiteurs.

Des questions émergent alors : L'image idyllique de cette Suisse de l'office du tourisme répond-elle aux nécessités et aux envies des touristes ? Ne sommes-nous pas en train de nous regarder de façon narcissique, de nous abreuver de nos certitudes ? Ne désire-t-on pas des regards diversifiés et croisés ? N'attendons-nous pas d'un pays de l'information, des indications précises dans tous les domaines et pour tous les lieux ?

A travers cette étude, nous mesurons que le regard que nous montrons de la Suisse n'est pas forcément parlant pour les visiteurs d'autres cultures, car nous ne captons pas les mêmes émotions sur les mêmes objets. Nos regards sont autocentrés et sont tournés uniquement sur la beauté des paysages avec la certitude qu'ils sont les plus beaux.

Nous avons pu vérifier que les images proposées actuellement dans les communications interculturelles répondent à des attentes qui n'ont plus forcément cours : les lieux préservés et accueillants ne sont plus l'unique critère. Le potentiel de visiteurs pour ce type d'activité est en diminution constante et se voit remplacé par des populations d'autres continents, plus jeunes, dont nous ne maîtrisons ni les critères de goût et ni les modes de vie.

Il faut commencer à admettre qu'il y a, en circulation, plus de photographies de la Suisse réalisées par ses habitants et ses visiteurs que celles maîtrisées par l'office du tourisme. Les images proposées par l'office du tourisme représentent une Suisse stéréotypée en accord avec un public de classe moyenne supérieure entre 20 et 50 ans, en pleine possession de ses capacités physiques, aimant le sport... Le potentiel des autres touristes n'est pas exploité.

La formule « l'émetteur envoie un message perçu par le récepteur », est devenue un modèle de communication dépassé. La création publicitaire fonctionnait simplement sur l'adaptation des messages aux différents types de destinataires (aisé, classe moyenne, low cost, provenance du sud, de l'est, du nord, sémantique selon l'âge choisi, etc.). Maintenant, le flux s'est inversé et nous le maîtrisons mal à l'heure actuelle : le récepteur est devenu, grâce aux réseaux sociaux et à la téléphonie, l'émetteur. C'est sur ce principe que nous devons travailler.

Dans la perspective d'une prolongation de cette étude (CTI), nous aimerions pouvoir développer une nouvelle forme de communication basée sur le concept de « lateral thinking » de De Bono. L'analyse des perceptions grâce à la base de données des images générée par la HEAD, permettra l'émission de prototype de communication visuelle « bilatérale » soit contenant les arguments attractifs mais également répulsifs, générant ainsi chez l'interlocuteur un examen critique des informations reçues.

Vision répondants chinois



bonheur / désir

+



dégoût / peur

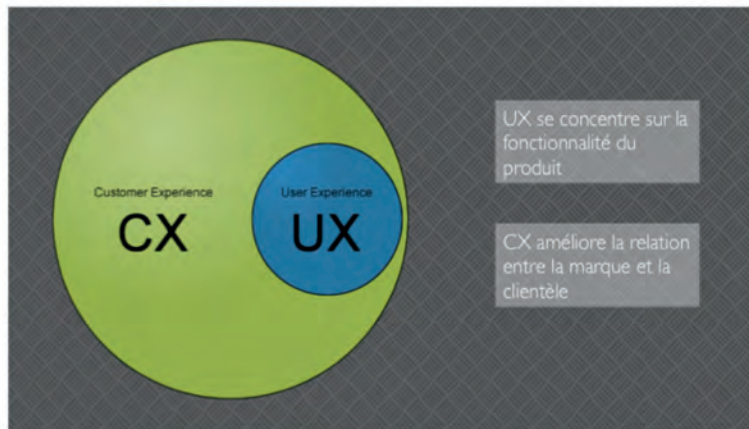


En guise de mots de fin, voici ce que rapporte Sandrine Fillipetti dans un petit ouvrage de la collection « Le goût de... » au Mercure de France, un recueil de trente-cinq extraits de textes d'auteurs décrivant en bien comme en mal notre pays du XVI^e au XX^e siècle : « Le 26 février 1767, on peut lire, sous la plume de Voltaire, dans une lettre adressée à l'avocat général James Merriot : La moitié de la Suisse est l'enfer, et l'autre moitié est le paradis. »

Lorsque nous aurons la capacité de prendre suffisamment de recul face à ce qui a déjà été fait et d'avoir une analyse critique, alors nous entrerons dans une spirale vertueuse qui nous permettra de trouver la bonne distance dans le choix des axes de communication à venir. On pourra alors accepter de comprendre comment l'autre, qui vient nous rencontrer (le touriste), nous perçoit et nous accepte dans notre différence. On sera alors capable de lui donner le meilleur de nous-mêmes.

7.2. LES APPORTS DE LA RECHERCHE ET LES PERSPECTIVES

Notre recherche alliant un nouveau mode d'organisation et le développement d'une communication interculturelle plus efficiente nous amène à revisiter la notion de « customer experience » (CX) qui, de notre point de vue, fait partie d'un marketing relationnel encore à développer.



Ce type de marketing a pour but de construire voir de multiplier les liens entre une offre et ses clients, qui ne sont pas simplement mis au rang de consommateurs mais considérés comme des personnes, c'est-à-dire ayant des patterns et donc, des désirs et des compréhensions différents.

Ce que nous avons appris, c'est que la transaction est **doublement collatérale** : dans l'intention - qui est de donner du sens aux échanges à travers les relations - et dans l'approche - puisque celle-ci est tournée essentiellement vers l'inconnu. Le marketing relationnel devient ainsi une opportunité pour faire évoluer le business model de chaque organisation touristique. Il n'est donc pas question d'un changement radical, mais d'une transformation vers plus de développement de connaissance par les expériences vécues et partagées.

Le concept de communication « Bonding with Switzerland » est alors à prendre dans un sens le plus large possible, et non pas seulement comme un signal entre deux pôles. C'est bien la recherche de communication qui autorise la création de mondes communs et d'univers nouveaux. Et nous avons pu mesurer l'importance et la pertinence d'une approche relationnelle pour atteindre cet objectif. L'expérience client est donc une des modalités, peut-être la plus importante, la plus englobante de cette démarche. Et notre modèle d'organisation vise à créer des possibilités de rencontres et d'échanges qui soient pensés comme des mailles dans le tricotage d'un vêtement. La diversité des points de vue rend possible la construction de mailles différentes et multiples.

Le concept de la co-crédation que nous avons développéd devient à notre sens une modalité nouvelle du marketing relationnel, largement inexplorée aujourd'hui. Notre approche d'une organisation innovante vise ainsi la gestion du risque durant toute le processus que nous considérons comme une opportunité : celle de co-crédier des univers signifiants pour des cultures variées, sans savoir, sans pouvoir prédire leurs résultats commerciaux.

Cette gestion de l'incertitude sera possible grâce au déploiement d'une « stratégie tâtonnante », stratégie d'intervention que nous espérons développer et évaluer dans le cadre d'un dépôt de recherche CTI.

Il s'agira d'allier, de fondre une approche techno de très haut de gamme avec non seulement un univers de données à croiser et à structurer (HEAD), non seulement des connaissances comportementales et cognitives, mais surtout l'invention de nouveaux « points de contacts »³⁴ qui seront autant de possibilités de raffiner ce que l'on sait que d'inventer de nouvelles formes de communication.

³⁴ point de vues à échanger dans une optique de co-crédation, c'est-à-dire dans une démarche à la fois expérientielle et créative

8. Bibliographie

8.1. OUVRAGES

Alter, N. (1996). *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris : PUF.

Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement : question, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope*, 14 (3), pp. 89-105.

Baumard, P. (2007). Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopétition. *Revue française de gestion*, 7 (176), pp. 135-145.
DOI 10.3166/rfg.176.135-146

Boutin, B., Harvey, M.-N. & Woodrough, M.-E. (s.d.) *Une contribution de la psychosociologie : les ressources humaines*.

Boughzala, Y. Moscarola et al. (2014). *Sphinx Quali : un nouvel outil d'analyses textuelles et sémantiques*. Communication à la JADT. IAE – Université Savoie Mont-Blanc.

Carle, P. (2012). L'analyse de quelques propriétés des modèles de changement en U et les interventions possibles. In Mahy, I. & Carle, P. (Ed), *Théorie U. Changement émergent et innovation. Modèles, applications et critique* (pp. 9-91). Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 9-91.

Carney, B. Getz, I. (2012). *Liberté & Cie*. Fayard Ed.

Clergeau, C. & Violier, P. (2012). Le concept de *cluster* est-il soluble dans le tourisme ? *TEOROS*, 31 (2), pp. 60-71.

Chanal, V. & Mothe, C. (2005). Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile. *Revue française de gestion*, 1 (154), pp. 173-191. DOI 10.3166/rfg.154.173-191

Collerette, P. Delisle, G. Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Daraut, S. (2010). Des dynamiques de capitalisation de la connaissance : de l'apprentissage au talent. *Télescope*, 16 (1), pp. 130-145.

David, A. (2002). Décision, conception et recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 3 (139), pp. 173-185.

De Bono, E. (1970). *Lateral thinking. Creativity step by step*. New York : Harper Perennial.

Defelix, Ch. & Picq, T. (2011). La gestion des compétences est-elle soluble dans la collaboration entre plusieurs organisations ? Une analyse des chantiers de gestion des compétences étendue. *Cahier de recherche, n° 2011-01*, Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG). Grenoble.

Doise, W., Mugny, G., & Perret-Clermont, A.-N. (1976). Social interaction and cognitive development: further evidence. *European Journal of Social Psychology*, 6, 245-247.

Dubouloz, S. (2013). *L'innovation organisationnelle: antécédents et complémentarité. Une approche intégrative appliquée au Lean Management* (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion publiée). Université de Haute-Savoie, Grenoble.

Durand, C. (2012). L'art de faire émerger l'intelligence collective comme processus de changement émergent. In Mahy, I. & Carle, P. (Ed.), *Théorie U. Changement émergent et innovation. Modèles, applications et critique*, pp. 163-195. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Ferrary, M. (2009). Les capital-risqueurs comme « transiteurs » de l'innovation dans la Silicon Valley. *Revue française de gestion*, 1 (190), pp. 179-196.
- Goffin, K. & Mitchell, R. (2005). *Innovation management. Strategy and implementation using the pentathlon framework*. New York : Palgrave macmillan.
- Hernandez, E-M. & Redien-Collot, R. (2013). Efficacité et dévoilement entrepreneurial : le rôle des techniques de créativité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4 (12), pp. 11-34.
- Hill, L., Brandeau, G., Truelove, E. & Lineback, K. (2015). Le génie collectif. *Harvard Business Review*, édition juin-juillet 2015, pp. 86-95.
- Kegan, R. Lahey, L. (2009). *Immunity to change*. Harvard Business Press.
- Latri Darbour, I. (2006). *Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile. D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine* (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion publiée). Ecole des Mines, Paris.
- Le Masson, P. & Weil, B. (2014). Réinventer l'entreprise : la gestion collégiale des inconnus communs non appropriables. In Segrestin, B., Roger, B. & Vernac, S. (Ed.), *L'entreprise, point aveugle du savoir* (pp. 238-253). Paris : Science Humaines
- Mahy, I. & Carle, P. (2012). *Théorie U. Changement émergent et innovation. Modèles, applications et critique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), pp. 71-87.
- Ménard, C. (1994). Comportement rationnel et coopération : le dilemme organisationnel, in Frydman, R. *Quelles hypothèses de rationalité pour la théorie économique ?* Cahiers d'économie politique, n° 24-25.
- Moscovici, S. (1984). The phenomenon of social representations. In Farr, R.M. & Moscovici, S. (Ed), *Social representations* (PAGES). Cambridge : Cambridge University Press
- Mucchielli, R. (1995). *La dynamique des groupes*, 14^e édition. Paris : ESF Editions
- Organisation for economic co-operation and development statistical office of the european communities (OECD). (2005). *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Third edition.
- Perret, V. (1996). La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes. Article (recherche aboutie) présenté à la 5^e conférence Internationale de management stratégique. Lille : mai 1996.
- Pianelli, C., Abric, J-C. & Farida, S. (2010). Rôle des représentations sociales préexistantes dans les processus d'ancrage et de structuration d'une nouvelle représentation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2 (86), pp. 241-274.
- Pichault, F. & Picq, T. (2013). Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation. Clés d'analyse et interrogations. *Revue française de gestion*, 233, pp.161-182
- Sarasvathy, S. & Germain, O. (2011). L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3 (10), pp. 67-72
- Saravathy, S. D. (2001). Causation and effectuation : toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26 (2), pp. 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2008) *Effectuation of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar.
- Scharmer, O. (2012). *Théorie U : diriger à partir du futur émergent*. Orléans : Pearson éducation.

- Senge, P. (2006). *La cinquième discipline. Levier des organisations apprenantes*. Paris : Eyrolles.
- Stevens, E. (2009). Co-création de valeur et communautés d'utilisateurs : Vers un renouvellement des modèles de chaîne de valeur et d'innovation. *Management & Avenir*, 8 (28), pp. 230-244. DOI : 10.3917/mav.028.0230
- Tessker, R. & Tellier, Y. (1992). *Méthodes d'intervention. Développement organisationnel*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Voegel  , S. (1993). L'entreprise lib  r  e : libération, management (Tom Peters). In : *Réseaux*, 11 (61), pp. 145-146.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the organization*. Oxford : Blackwell publishing
- Boggi Cavallo, P. & Iannaccone, A. (1992). *Représentations sociales et construction des connaissances*. First International Conference on Social Representations, Ravello, Italy, October 1992. Récupéré sur : http://www.psych.lse.ac.uk/psr/PSR1993/2_1993Boggi.pdf
- Dalkir, K. (2010). La continuité du savoir : préservation et transmission du savoir dans le secteur public. *Télescope*, 16 (1), pp. 146-167.
- Gino, F. & Staats, B. (2016). Pourquoi les organisations n'apprennent pas. *Harvard Business Review*, juin-juillet 2016.
- Gravel, N. (2010). Pour un développement durable des savoirs : l'approche collaborative d'une communauté de pratique au service de l'apprentissage organisationnel. *Télescope*, 16 (1), pp. 168-192.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Hernandez, E.-M. & Redien-Collot, R. (2013). Efficacité et dévoilement entrepreneurial : le rôle des techniques de créativité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12, pp. 11-34
- Daraut, S. (2010). Des dynamiques de capitalisation de la connaissance : de l'apprentissage au talent. *Télescope*, 16 (1), pp. 130-145.
- Keller, P. (1998). Marketing de destination. *Publication of the Aiest – International Association of Scientific Experts in Tourism*, 40, p.11
- Groupe  ment suisse pour les régions de montage – SAB. (2012). *Répartition des tâches entre les organisations touristiques et les autorités communales*. Récupéré sur : <http://www.sab.ch/fr/documents/publikationen.html>
- Lingerberzins, E. (2011). Cross-cultural Communication Challenges of International Tourism Business Environment. *Management of Organizations : Systematic Research*, 59, pp.69-79.
- Collier, P. & Dollar, D. (2001). *Globalization, Growth and Poverty: Building an Inclusive World Economy*. New-York: Oxford University Press.
- Tsiotsou, R. & Ratten, V. (2010). Future research directions in tourism marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 28 (4), pp.533 – 544.
- Hofstede, G. (1989). Organizing for Cultural Diversity. *European Management Journal*, 7 (4), pp. 390-397.
- Hoppe, M. H. (2004). An Interview with Geert Hofstede. *Academy of Management Executive*, 18, pp.75-79.
- Varner, I. (2000). Theoretical Foundation for Intercultural Business Communication. *Journal of Business Communication*, 37, (1), pp. 39-57.
- Jouve, M. (2000). *Communication : théories et pratiques*, 3     dition. Paris : Edition Br  al

- Lauring, J. (2011). Intercultural organizational communication, the Social Organizing of Interaction in International Encounters. *Journal of Business Communication*, 48, (3), pp. 231-255.
- Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C. & Bieger, T. (2015). *The St.Gallen Model for Destination Management*. Saint-Gall: IMP-HSG
- Bieger, T., Laesser, C., & Weinert, R. (2006). *Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Teil 1: Ausgangsanalyse*. St-Gallen: Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität Sankt Gallen.

8.2. RÉFÉRENCES ÉLECTRONIQUES

- Anteblian, B., Gailliot, L. & Mencarelli, R. (2010). *Comment gérer des expériences extraordinaires ? Analyse et recommandations à partir d'une immersion dans les parcs de loisirs*. Récupéré sur <http://leg2.u-bourgogne.fr/CERMAB/z-outils/documents/actesJRMB/JRMB15-2010/Anteblian%20Gailliot%20Mencarelli.pdf>
- Bartle, P.(2010). *Qu'est-ce communauté ? Une perspective sociologique*. Récupéré sur <http://cec.vcn.bc.ca/gcad/whatf.htm>
- European Institute of Innovation & Technology (EIT). (s.d.). *EIT at a glance*. Récupéré sur <http://eit.europa.eu/eit-community/eit-glance>
- Ferber, J. (2014). *L'approche intégrale : introduction aux quadrants* [Publication sur blog]. Récupéré sur <http://developpementintegral.com/post/integral-quadrants1-4058/>
- Brougère, G. (2012). Pratiques touristiques et apprentissages. *Mondes du Tourisme*, 5, pp. 62-75. Récupéré sur : <http://tourisme.revues.org/415>
- Temri, L. (2000). *Les processus d'innovation: une approche par la complexité*. IX^e conférence Internationale de Management Stratégique: Université de Montpellier, AIMS 2000. Récupéré sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2525-les-processus-dinnovation-une-approche-par-la-complexite/download>
- Burgos-Campero, A. & Vargas-Hernandez, J. (2013). Analitical Approach to Neuromarketing as a Business Strategy. *Social and Behavioral Sciences*, 99, pp. 517-525. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.10.521
 - Calvert, G., De Balanzó, C. & Watkins, S. (2012). *Opening the black box*.
 - Calvert, G. (2014). *How neuromarketing can unlock cross cultural understanding*. Récupéré sur: <https://www.forumforthefuture.org/greenfutures/articles/how-neuromarketing-can-unlock-cross-cultural-understanding-slash-0xfn5B2vUGsqFYPC.dpuf>
 - Denning, S. (2005). *The Leaders' Guide to Storytelling*. San-Francisco : Jossey-Bass.
 - Morin, C. (2011a). *Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior*. Récupéré sur: https://www.academia.edu/969189/Neuromarketing_The_New_Science_of_Consumer_Behavior
 - Morin, C. (2011b). *Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior*. Récupéré sur: https://www.academia.edu/969189/Neuromarketing_The_New_Science_of_Consumer_Behavior
 - Seric, N., Jurisic, M. & Petricevic, D. (2015). Neuromarketing Potential for Tourist Destination and Brand Positioning. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 3, pp. 429-439, récupéré sur: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2637390
 - Wilson, R.M., Gaines, J. & Hill, R.P. (2008). Neuromarketing and Consumer Free Will. *The journal of consumer affairs*, 42 (3),p. 390. Récupéré sur: <https://www.questia.com/read/1G1-185487517/neuromarketing-and-consumer-free-will>
- Blancherie, J.-M. & Dangel, S. (2012). *Storytelling, le guide*. [e-book]. France : Editions du Désir.
- Bordeau, J. (2008). La véritable histoire du storytelling. *L'Expansion Management Review*, 129, pp. 93-99. DOI; 10.3917/emr.129.0093

- Chen, J.S., Prebessen, N. & Uysal, M.S. (2014). *Creative Experience Value in Tourism, Storytelling in a Co-creation Perspective*. Croydon: CPI Group
- Dawson, T., (2012). *Brands Must Master The Art of Storytelling* [Publication sur blog]. Récupéré sur: <http://www.brandingstrategyinsider.com/2012/08/brands-must-master-the-art-of-storytelling.html>
- Fryer, B. (2003). Storytelling that moves people : A Conversation with screen-writing Coach Robert McKee. *Harvard Business Review*, 81 (6), pp. 3-8.
- Manageris. (2010). *Le leader narrateur, savoir recourir au « storytelling » pour développer son influence* (N° 187b), pp. 1-8.
- Zak, P. [Future of Story Telling]. (2013). *Future of Storytelling : Paul Zak* [video]. Récupéré sur: <https://www.youtube.com/watch?v=DHeqQAKHh3M>
- Viallon, P. (2013). La communication touristique, une triple invention. *Le monde du tourisme*, 7, pp. 2-11. Récupéré sur: <http://tourisme.revues.org/171>
- Ambassade de France en Corée. (2013). *Atout France* [Vidéo]. Récupéré sur: <http://www.ambafrance-kr.org/Video-Atout-France-La-France-2013>
- Suisse Tourisme. [MySwitzerland]. (2015a, 15 avril). *The Brand New Grand Tour of Switzerland* [Video]. Récupéré sur: <https://www.youtube.com/watch?v=PfNBVz-RILo>
- Suisse Tourisme [MySwitzerland]. (2015b, 02 juillet). *Grand Tour of Switzerland*, [Video]. Récupéré sur: https://www.youtube.com/watch?v=Gddg_ojyAMU
- ST China, Beijing. (2011, 15 avril). *City* [video]. Récupéré sur: <http://www.myswitzerland.com/fr/video/index.cfm?id=4591>
- emarketing.fr. (2015). *Définition : Consommateur (ou Consom'acteur)*. Récupéré sur: <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Consommateur-ou-consom-acteur--241053.htm>
- Gonzalo, F. (2013). *Le marketing de destination, un modèle à réinventer* [Publication de blog]. Récupéré sur: <http://fredericgozalo.com/2013/08/13/le-marketing-de-destination-un-modele-a-reinventer/>
- Suisse Tourisme. (2014). *Ideale Botschafter des Schweizer Winters: Chinesische Skilehrer reisen zurück*. Récupéré sur: http://www.snowsports.ch/fileadmin/autoren/files/services/media/50_20140331_ChinSki_Abschluss_de.pdf
- Larousse (2015). *Dictionnaire Larousse français en ligne*. Récupéré sur: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>

9. Figures

Figure 1: The Innovation Pentathlon Framework (Goffin & Mitchell, 2005, p. 27)

Figure 2: La réaction humaine aux changements
(BRUN, 2013, <http://www.cgsst.com/stock/fra/conference-diversite-et-chagement.pdf>)

Figure 3: The three dimensions of the immunity to change (Kegan & Lahey, p. 56)

Figure 4: « processus en U » (inspiré de Scharmer, 2012)

Figure 5: le rôle d'un leader de l'innovation pour créer le sentiment d'appartenance à une communauté
(Hill *et al.*, HBR, juin-juillet 2015)

Figure 6: Les quadrants issus des axes individuel-collectif et intérieur-extérieur
(tiré de Wilber, 2016, The integral vision)

Figure 7: Sensemaking et action (adapté de Weick *et al.*, 2005)

Figure 8: Les trois mouvements du U (Scharmer, 2012)

Figure 9: Le point aveugle du leadership (Presencing Institute, 2009)

Figure 10: Quatre champs d'émergence (inspiré de Presencing Institute, 2009)

Figure 11: Les structures de l'attention déterminent les voies d'émergence
(inspiré de Presencing Institute, 2009)

Figure 12: Représentation d'une turbulence & modèle tourbillonnaire (Akrich *et al.*, 1988)

Figure 13: Effectual process Framework (Read & Sarasvathy, 2005)

Figure 14: Effectuation Causation Principe

Figure 15: modèle de la transmission des savoirs (Nonaka et Takeuchi, 1995)

Figure 16: Cultures de contexte riche et cultures de contexte pauvre

Figure 17: Positionnement de la figure d'architecte par rapport à d'autres figures
de l'innovation Le Masson et Weil, 2014)

Figure 18: Hype Cycle for Emerging Technology

Figure 19: Processus en U (source : Presencing Institute, 2009)

Figure 20: Théorie des « trous blancs » ou des poches d'innovation (Clark, 2016)

Figure 21: User Experience, Customer Experience and Brand Experience Touch Points
(consultation : <https://www.pinterest.com/pin/351421577149716816/>)

10. Annexes

10.1. SONDAGE

Processus09/03/2016 13:20

Processus

09/03/2016 13:20

Processus

Réagissez aux affirmations suivantes en exprimant votre appréhension de la manière la plus sincère et la plus détaillée possible.

*Obligatoire

1. Dans nos communications marketing, il nous arrive de nous priver de ressources d'images. *

De votre point de vue, quel(s) peut(vent) être le(s) critère(s) d'exclusion?

2. L'image de la Suisse que nous utilisons dans nos communication est "linéaire" (choix constants, par exemple: montagne, montre, chocolat, etc.). *

3. Le mode de communication marketing couramment utilisé est artificiel et non authentique. *

4. Tout ce qui est sujet à interprétation multiple est une menace pour la compréhension. *

5. L'intégration d'un protagoniste de la cible visée dans une communication, n'est pas une pratique courante aujourd'hui. *

Si oui, donnez des exemples concrets. Si non, y a t-il a minima, intégration du produit dans l'environnement courant du public-cible?

6. Mettez vous dans la situation suivante et expliquez nous: Comment faites (ferriez) - vous pour réaliser un "marketing différencié" à destination d'une cible étrangère? *

Stratégie d'innovation de votre organisation

Echelonnez les affirmations suivantes en les évaluants sur une échelle de 0 à 10 suivant leur véracité par rapport à votre organisation, ou en apportant un complément d'information textuel quand cela est demandé.

7. L'innovation est une partie fondamentale de la philosophie et des valeurs de l'entreprise. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

Processus09/03/2016 13:20

Processus

09/03/2016 13:20

8. L'innovation fait l'objet d'une communication auprès du personnel. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

9. Il existe un budget consacré à l'innovation. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

10. Le top management passe assez de temps à supporter/suivre toutes les étapes de l'innovation. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

11. L'entreprise connaît le taux d'innovation de ses concurrents (stratégie de suivi). *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

12. Quels sont les indicateurs utilisés pour mesurer la performance de l'innovation? *

13. Il y a un bon équilibre entre réelles innovations et améliorations produits. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

14. La stratégie d'innovation est formellement reliée à la stratégie d'entreprise. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

15. Si oui, comment?

Management de la créativité

Echelonnez les affirmations suivantes en les évaluants sur une échelle de 0 à 10 suivant leur véracité par rapport à votre organisation, ou en apportant un complément d'information textuel quand cela est demandé.

16. Les idées innovantes sont régulièrement collectées après de tous les employés. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

17. Les employés sont récompensés pour leurs idées. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

Processus

09/03/2016 13:20

18. Combien d'idées de nouveaux produits, services ou processus ont été développés dans les 12 derniers mois? *

19. Les idées viennent de tous les départements et souvent du contact avec les clients. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

20. Les idées sont rapidement transformées en nouveaux produits, services ou concepts. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

21. Des techniques de créativité sont formellement enseignées et utilisées. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

22. Des études marketing exploratoires, de veille technologique ou benchmark sont régulièrement réalisés pour alimenter le processus de créativité. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

23. L'entreprise utilise des moyens formels pour protéger ses idées. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

24. Si oui, comment?

Brevet, dépôt de marque, enveloppe Soleau, publication, etc.

Management de ressources humaines

Echelonnez les affirmations suivantes en les évaluants sur une échelle de 0 à 10 suivant leur véracité par rapport à votre organisation, ou en apportant un complément d'information textuel quand cela est demandé.

25. L'importance de l'innovation (produit, service, procédé) est bien comprise par tous les employés. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

26. Il existe un système de motivation et de formation pour inciter les employés à innover. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

27. Les cibles de l'innovation sont clairement fixées et connues par tous les employés. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

28. La politique RH soutient la culture de l'innovation en instaurant un climat de travail créatif orienté vers la recherche de solutions. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

https://docs.google.com/forms/d/1hc_HJ74-wGKkqyRAjK_8c--UAHpA9grIZv1tJDy6xzw/printform

Page 5 sur 8

Processus

09/03/2016 13:20

29. La capacité d'innovation fait partie des critères de recrutement du personnel. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

30. Les structures organisationnelles sont flexibles et efficaces. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

31. L'innovation fait partie de l'évaluation et de la reconnaissance des employés. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

32. Il existe officiellement des champions de l'innovation dans l'entreprise. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

Autre

Vous souhaitez nous indiquer un élément complémentaire, nous faire part d'un avis ou d'une vision non développé ci-avant, cet espace est prévu à cet effet.

33. Exprimez-vous

Profil

Le questionnaire est naturellement protégé par le secret professionnel et les réponses aux questions resteront anonymes, ces quelques informations sur votre profil nous serviront simplement à segmenter notre analyse dans le cadre de la recherche.

34. Vous êtes: *

Plusieurs réponses possibles.

Un homme

Une femme

35. Vous travaillez dans: *

Plusieurs réponses possibles.

Le secteur touristique

L'industrie

Autre :

36. Vous occupez actuellement le poste de: *

37. Vous avez: *

Plusieurs réponses possibles.

entre 25 et 35 ans

entre 36 et 45 ans

entre 46 et 55 ans

plus de 55 ans

38. Vous avez dans votre organisation une ancienneté de: *

Plusieurs réponses possibles.

de moins d'1 an

de 1 à 5 ans

de 6 à 10 ans

de plus de 10 ans

Fourni par

Google Forms

https://docs.google.com/forms/d/1hc_HJ74-wGKkqyRAjK_8c--UAHpA9grIZv1tJDy6xzw/printform

Page 7 sur 8

Processus

09/03/2016 13:20

25. L'importance de l'innovation (produit, service, procédé) est bien comprise par tous les employés. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

26. Il existe un système de motivation et de formation pour inciter les employés à innover. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

27. Les cibles de l'innovation sont clairement fixées et connues par tous les employés. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

28. La politique RH soutient la culture de l'innovation en instaurant un climat de travail créatif orienté vers la recherche de solutions. *

Une seule réponse possible.

012345678910

Pas du tout

Tout à fait

https://docs.google.com/forms/d/1hc_HJ74-wGKkqyRAjK_8c--UAHpA9grIZv1tJDy6xzw/printform

Page 6 sur 8

https://docs.google.com/forms/d/1hc_HJ74-wGKkqyRAjK_8c--UAHpA9grIZv1tJDy6xzw/printform

Page 8 sur 8

10.2. CERCLE DE COACHING

CERCLE DE COACHING

RÔLES

Présentateur de cas : Partager une aspiration personnelle et un défi actuel concret et important de votre industrie dans lequel vous êtes un acteur clé.

Présenter la situation en 15 minutes afin de bénéficier du feedback de vos pairs. Imaginer un objectif d'apprentissage personnel (ce que vous devez lâcher de et apprendre).

Coachs : Écouter intensément sans chercher à « régler » le problème, soit écouter en connexion le présentateur de cas tout en faisant attention aux images, métaphores, sentiments et gestes que l'histoire évoque en vous.

Gardien du Temps : Un des coachs gère le temps.

ACTIVITÉ

étape	Temps	activité
1	2 min	Sélectionner un présentateur de cas et un gardien du temps
2	15 min	Déclaration d'Intention par le présentateur de cas Prendre un moment pour réfléchir sur votre mission et clarifier ces questions : 1. <u>Situation actuelle</u> : Quel défi ou question majeur devez-vous affronter ? 2. <u>Les intervenants</u> : Comment les autres peuvent voir cette situation ? 3. <u>Intention</u> : Quel avenir essayez-vous de créer ? développer ? 4. <u>Seuil d'apprentissage</u> : Qu'avez-vous besoin de laisser aller / lâcher - et qu'avez-vous besoin d'apprendre ? 5. <u>Aide</u> : Où avez-vous besoin de données ou d'aide ? Les coachs écoutent en profondeur et posent des questions de clarification (ne pas donner de conseils !)
3	3 min	Immobilité Tranquille 1. <u>Écoutez vos émotions</u> : Connectez-vous avec ce que vous entendez / percevez 2. <u>Écoutez vos perceptions</u> : Quelles images, métaphores, ressentis et gestes vous viennent à l'esprit en rapport avec ce que vous avez entendu / perçu ?
4	10 min	Offrir votre perception en miroir : Chaque coach partage les images / métaphores, les sentiments / ressentis et les gestes qui ont émergé dans le silence ou durant l'écoute de l'histoire racontée. Après avoir écouté tous les coachs, le présentateur de cas renvoie ce qu'il/elle a entendu.
5	20 min	Dialogue Tous réfléchissent sur les remarques du présentateur de cas et dialoguent pour offrir de nouvelles perspectives à la situation et le processus de réflexion du présentateur de cas. Entrer dans le flux du dialogue. S'appuyer sur les idées des autres. Rester au service du présentateur de cas sans pression pour fixer ou résoudre son défi.
6	8 min	Remarques de clôture Par les coachs : qu'est-ce que j'ai compris ? appris ? imaginé ? Par le présentateur de cas : Comment est-ce que je vois maintenant la situation et la voie à suivre ? Remerciements et reconnaissance : Une expression de véritable appréciation à chacun.
7	2 min	Réflexion personnelle pour identifier les points d'apprentissage

10.3. GRILLE D'OBSERVATION



VALAIS
WALLIS

Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale

Fachhochschule Westschweiz

University of Applied Sciences
Western Switzerland

Grille d'observations

Sujet(s) / Objet(s):

Timing

Description

Ce que j'observe
(non-verbal)

Ce que j'entends
(expression, ton...)

Ce qui se passe au
niveau du groupe
(Dimension
organisationnelle)

	  	☐ _____ ☐ _____ ☐ _____
	  	☐ _____ ☐ _____ ☐ _____
	  	☐ _____ ☐ _____ ☐ _____
	  	☐ _____ ☐ _____ ☐ _____
	  	☐ _____ ☐ _____ ☐ _____
	  	☐ _____ ☐ _____ ☐ _____
	  	☐ _____ ☐ _____ ☐ _____
	  	☐ _____ ☐ _____ ☐ _____
	  	☐ _____ ☐ _____ ☐ _____
	  	☐ _____ ☐ _____ ☐ _____

Notes complémentaires: