

## Forum Tourisme Suisse 2018

### Les coopérations : un modèle obsolète ?

#### *Résultats de la table ronde*

**1. Plusieurs études de cas mettent en évidence la forte interaction qui s'exerce dans une région entre la collaboration interentreprises et la création de destinations.**

- L'exemple de la coopération hôtelière Frutigland en est la preuve éloquente : la société Talk SA, initiatrice du projet de coopération, est devenue en même temps le moteur de la création de la destination Adelboden-Lenk-Kandersteg.
- Les coopérations permettent aux acteurs concernés de développer une stratégie, une voie vers le succès économique, pour la coopération interentreprises. Elles peuvent également, dans une dynamique parallèle, amener à concevoir une stratégie pour la région.
- La capacité stratégique comprend la création de contenus appropriés (en termes de positionnement, de produits, de processus de prestation de services) et de structures adaptées à la région, qui permettent notamment de proposer une offre attrayante pour le visiteur.

**2. Les coopérations augmentent la capacité économique des entreprises participantes.**

- Des études de cas montrent qu'une coopération cohérente tout au long de la chaîne de services touristiques améliore le cash-flow d'exploitation (EBITDA) des acteurs concernés.
- La réalisation d'économies d'échelle réduit les frais d'exploitation des entreprises concernées. Une « offre à guichet unique » augmente la valeur ajoutée par visiteur.
- Le cofinancement des infrastructures touristiques de base par le secteur public, discutable dans une perspective libérale, serait rarement nécessaire s'il était fait appel systématiquement à la coopération interentreprises.

**3. Les coopérations aident à améliorer la qualité de l'offre.**

- Plus il y a d'entreprises qui coopèrent le long de la chaîne de services touristiques, plus l'offre de la région aura du caractère du point de vue du visiteur.
- Le visiteur vit des expériences inédites que seule cette région peut offrir.

#### **4. Les coopérations nécessitent des personnalités qui prennent le leadership.**

- Il faut des personnalités ayant l'esprit d'entreprise pour faire progresser la coopération.
- Que le processus soit géré par une entreprise touristique, par l'organisation touristique ou par les communes de la région revêt ici une importance mineure.

#### **5. Principe du sauna**

- La coopération fonctionne selon le « principe du sauna ». Une coopération réussie n'est possible que si les acteurs concernés se mettent à nu.
- Il faut du temps pour établir la confiance entre les gens. Du point de vue des participants, il est donc conseillé de procéder par étape dans la réalisation des coopérations et de fêter même les petits succès.

#### **6. Ancrage régional**

- Le visiteur consomme une offre touristique dans un espace fonctionnel. Le cadre de référence d'une coopération est la région touristique.
- Dans un système à structure fédéraliste comme la Suisse, la région reste unie à l'extérieur.
- Plusieurs participants au débat plaident en faveur d'un changement endogène et se montrent donc plutôt sceptiques à l'égard des investisseurs étrangers.

#### **7. Pas de solution toute faite**

- Chaque région a ses particularités.
- La solution sur mesure pour une région doit être développée dans une démarche participative avec les entreprises, les communes de la région, les organisations touristiques et les acteurs de la société civile.