

## Coopérations

### Bonne pratique

Le présent factsheet vise à présenter quelques exemples de bonnes pratiques en matière de coopérations. Ces exemples fictifs devraient vous aider à comprendre les différentes dimensions d'une coopération et à développer vos propres idées. Les exemples sont choisis de manière à refléter différentes orientations des dimensions de coopération et divers domaines de coopération.

#### Exemple 1: Coopération entre école du ski, remontée mécanique et restaurant de montagne

Forme de coopération	Coopération verticale
Espace de coopération	Local – partenaires du même village
Intensité de coopération	Intensité faible à moyenne
Domaine(s) de coopération	Offre, vente
Nombre de partenaires	3
Forme juridique	Contrat de coopération partiel

Dans une destination alpine, il a été constaté que la coordination des offres entre une remontée mécanique, une école de ski implantée sur place et un restaurant de montagne présentait un potentiel d'amélioration important. Les entreprises ont donc décidé de rechercher par une coopération des avantages notamment dans les domaines de la vente et de l'aménagement des offres.

#### Aménagement des offres et vente

La collaboration a permis de créer différentes offres nouvelles. Ainsi, la remontée mécanique, en liaison avec l'école de ski, a développé de nouveaux forfaits pour les clients (par ex. forfait de ski pour 7 jours avec 2 jours de cours). Par ailleurs, l'école de ski, en liaison avec le restaurant de montagne, propose des cours de ski avec restauration (fondue). En outre, deux jours par semaine ont été sélectionnés pour une descente à ski nocturne. Ces jours-là, la remontée mécanique reste en service plus longtemps, des cours de ski nocturne sont proposés ainsi qu'un programme de divertissement avec accompagnement musical régional dans le restaurant de montagne.

Pour renforcer la vente des offres existantes et des nouvelles offres, le site web de l'école de ski et celui du restaurant de montagne ont été intégrés à celui de la remontée mécanique. Les offres font ainsi l'objet d'une communication centrale. La réservation elle aussi se fait directement sur ce site web commun. Par ailleurs, des ressources publicitaires communes (par ex. brochures ou affiches) sont parfois utilisées. Ces mesures ont permis de faire des économies et d'accroître l'efficacité de la communication des offres.

Le contrat de coopération commun régit les principaux piliers de la relation de coopération, par exemple quels sont les engagements contractés par chaque entreprise et de quelle manière doivent être répartis les chiffres d'affaires communs.

## Exemple 2: Coopération entre restaurant et deux organisateurs de manifestations

Forme de coopération	Verticale et horizontale
Espace de coopération	Local – partenaires d'autres régions suisses
Intensité de coopération	Intensité moyenne à élevé
Domaine(s) de coopération	Investissements & finances, personnel
Nombre de partenaires	3
Forme juridique	Société commune

Un restaurant et deux organisateurs de manifestations dans une destination avaient besoin d'une grande salle pour organiser diverses manifestations. Ayant repéré un grand potentiel de coopération dans un tel projet de construction et vu qu'aucun des prestataires ne pouvait assumer cet investissement seul, ils ont pris la décision de s'y atteler en commun.

### Investissements & finances

Une société commune a été créée pour cet investissement. Chaque partenaire y a participé. La collaboration a permis d'obtenir de bonnes conditions pour bénéficier de fonds de tiers auprès de la banque régionale. Par ailleurs, des subventions ont été promises au projet. La salle a été construite et est désormais utilisée pour les manifestations des deux organisateurs ainsi que pour des manifestations spéciales, telles que la privatisation de la salle pour des grands groupes pour le restaurant. Par le biais de la société commune, la salle est louée à des particuliers ou à d'autres prestataires touristiques. Si les clients le souhaitent, le restaurant assure également le service traiteur.

## Exemple 3: Coopération entre plusieurs entreprises hôteliers

Forme de coopération	Coopération horizontale
Espace de coopération	Régional – partenaires de la même région
Intensité de coopération	Intensité élevée
Domaine(s) de coopération	Positionnement, offre, vente, achats, informatique & comptabilité, personnel
Nombre de partenaires	5
Forme juridique	Société commune (sàrl) et intégration des hôtels par un contrat de franchise

Cinq hôtels de cinq communes voisines ont choisi de mettre en place une coopération pour économiser des coûts communs et mieux se positionner sur le marché. Par ailleurs, les clients doivent pouvoir profiter d'offres qui se complètent mutuellement. Des solutions de coopération dans divers domaines ont été élaborées lors d'ateliers communs.

### Positionnement, aménagement de l'offre et vente

Les entreprises hôteliers collaborent désormais dans les domaines les plus divers. En matière de positionnement, ils sont maintenant regroupés sous une marque faîtière, les hôtels ACTIVE. Ces entreprises se sont entendus sur un positionnement commun qui se délimite par le fait que les clients de ces hôtels peuvent être particulièrement actifs. Ainsi, l'hôtel Bellevue s'appelle

désormais «Active Hotel Bellevue – L'hôtel naturel». Cet hôtel proche des beautés de la nature propose des randonnées guidées et des circuits en VTT. En outre, les hôtels ont décidé de permettre l'utilisation ou la réservation des offres des entreprises partenaires de la même manière par tous les clients des hôtels (par ex. salle de fitness, terrain de tennis, randonnées guidées).

La vente et la commercialisation de toutes les prestations réservables sont planifiées et réalisées par la société commune. Pour cela, deux collaborateurs ont été engagés qui desservent et coordonnent un site web commun, des activités de vente communes (participations à des salons, réseaux sociaux, newsletter, etc.) ainsi qu'un système commun de prise en charge de la clientèle.

### Informatique & comptabilité

Le secteur Informatique & comptabilité a été uniformisé entre les hôtels. Les entreprises utilisent les mêmes applications pour l'entrée des données d'exploitation et les sauvegardent sur un serveur commun. Par ailleurs, dans le domaine de la comptabilité, un système commun a été sélectionné et installé. Les factures, les analyses et le controlling sont organisés de façon centrale.

### Personnel

Dans le secteur du personnel, les postes sont mis au concours en commun et des manifestations communes de formation et de perfectionnement sont organisées. En outre, les hôtels ont engagé un jardinier qui s'occupe de tous les entreprises.

### Achats

Les entreprises partenaires achètent ensemble surtout les boissons, les denrées alimentaires, le mazout et les prestations d'assurances, ce qui leur permet de faire des économies. Un système d'achats électronique en ligne sert à regrouper les commandes.

Les entreprises se sont entendus pour mettre en place une société commune (sàrl) où chacun des cinq entreprises est représenté par un associé. Les hôtels sont reliés à la société par un contrat de franchise et payent chaque année une redevance à la sàrl. En échange, ils profitent des approches de solutions communes. Malgré la collaboration intense dans divers domaines, les hôteliers ont tenu à continuer à diriger leurs entreprises de manière autonome et sous leur propre responsabilité.

### Exemple 4: Coopération entre DMO et Prestataire de plein air

Forme de coopération	Coopération latérale
Espace de coopération	International – partenaires de deux pays différents
Intensité de coopération	Intensité faible à moyenne
Domaine(s) de coopération	Positionnement, vente
Nombre de partenaires	2
Forme juridique	Contrat de coopération partiel

Une organisation de gestion de destination (DMO) et un célèbre prestataire de plein air étranger ont constaté qu'ils s'adressaient à des groupes cibles similaires et qu'une coopération dans les domaines du positionnement et de la vente, surtout dans la commercialisation, serait judicieuse.

## Positionnement et vente

La destination se trouve dans une zone rurale et attire surtout les clients qui veulent passer des vacances actives. Le prestataire de plein air est déjà représenté dans la destination par deux boutiques où il vend l'équipement adapté (notamment les vêtements). La coopération vise à renforcer les marques des partenaires. La destination est positionnée encore plus nettement comme lieu de vacances actives par la collaboration avec le prestataire de plein air. L'harmonisation mutuelle du positionnement permet au prestataire de plein air de mettre encore plus l'accent sur les sports actifs. La coopération inclut en outre des activités de marketing communes.

La coopération entre marques est clairement communiquée sur les deux sites web. Des moyens publicitaires communs sont mis au point et utilisés. Dorénavant, les collaborateurs/-trices de la DMO portent des ensembles appartenant à la ligne de vêtements du prestataire de plein air, ce qui accroît la visibilité des marques dans la destination. En outre, le prestataire de plein air développe pour la nouvelle collection une ligne de produits spécifique, d'un design épuré, pour la destination (dans un premier temps, la gamme comportera des vestes en non-tissé, des pullovers, des gourdes, des casquettes et des draps de bain). Le prestataire de plein air réalisera en outre deux fois par an des séances photos pour la collection actuelle dans la destination, où il mettra en scène astucieusement ses propres produits, mais aussi les attractions de la destination.

Un contrat de coopération commun a été conclu. Il décrit les objectifs de la coopération et régit les principaux droits et devoirs des partenaires. Ainsi la DMO obtient-elle par exemple une participation au chiffre d'affaires sur tous les produits vendus dans son office du tourisme. Pour l'habillement du personnel, le prestataire de plein air accorde à la DMO une remise sur ses produits. En contrepartie, il a le droit de réaliser à un prix réduit des manifestations pour ses clients et d'autres manifestations dans la destination, ainsi que d'effectuer des séances photos. Par ailleurs, un taux d'indemnisation sommaire a été négocié pour le matériel publicitaire mis au point par le prestataire de plein air et qui peut être utilisé par la DMO.