

Coopérations

Particularités des coopérations

Notion de coopération

On désigne du terme de coopération la collaboration volontaire de deux ou plusieurs partenaires économiquement indépendants (Laux et al., 2012). Dans ce contexte, les partenaires poursuivent des buts communs, mais peuvent conserver l'autonomie et l'individualité de leur entreprise.

Dans le contexte touristique où l'expérience globale du client dépend de plusieurs prestataires, il est particulièrement important de réfléchir et d'agir sans s'arrêter aux limites de l'entreprise (Loureiro, 2014).

En principe, la coopération peut servir à l'échange, au partage ou à la mise en commun de biens, de services ou de connaissances au-delà des limites de l'entreprise (Das et al., 2000).

Les activités de coopération permettent donc par ex. de retirer les avantages suivants (Laux et al., 2012):

- Accroissement de la rentabilité: baisse des coûts et hausse des recettes
- Facilitation de l'accès aux biens, aux services ou au savoir et échanges en la matière
- Possibilité de valeur ajoutée pour le client: offre plus attractive grâce à la mise en commun
- Amélioration du traitement ou de la desserte du marché
- Accroissement du pouvoir sur le marché grâce à la conjugaison des forces
- Abaissement des risques pour l'entreprise individuel

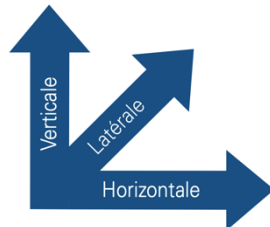
Malgré les multiples succès pouvant être atteints par les activités en coopération, cela ne signifie pas que les coopérations soient toujours avantageuses pour les entreprises impliqués. Les coopérations nécessitent toujours un effort.

Dimensions des coopérations

On entend par coopération une grande diversité de formes de collaboration différentes. Celles-ci peuvent être décrites à l'aide de diverses dimensions.

Le type de partenaire avec lequel une entreprise coopère détermine la **forme de coopération** (Homburg et al., 2012):

FORMES DE COOPÉRATION



Horizontale: partenaires d'un même niveau de la chaîne de création de valeur et venant de la même branche (par ex. coopération entre plusieurs hôtels)

Verticale: partenaires de niveaux différents de la même chaîne de création de valeur (par ex. coopération d'une remontée mécanique avec une école de ski)

Latérale: collaboration couvrant plusieurs branches (par ex. coopération d'un restaurant avec un artiste)

Les formes de coopération ne s'excluent pas mutuellement. Il est également possible de les combiner (par ex. coopération entre plusieurs hôtels et restaurants).

L'intensité de la coopération peut également beaucoup varier. La gamme va des formes de coopération souples et limitées à des domaines simples, sans grands engagements (low-involvement), jusqu'aux relations plus étroites étendues à des domaines fondamentaux et entraînant des engagements poussés (high-involvement) (Henschel et al., 2013).

En cas de collaboration relativement poussée...

- ... il est fondamentalement possible d'exploiter un plus grand potentiel de coopération,
- ... le risque s'accroît (par ex. dépendance envers le partenaire, moins d'autonomie) (De Man et al., 2009)
- ... les engagements augmentent (par ex. échange d'informations, tâches, directives).

L'organisation formelle de la coopération est également influencée par l'intensité. Les coopérations relativement intenses nécessitent généralement davantage de règles contractuelles, voire des imbrications de capitaux.

Divers modèles d'organisation formelle des coopérations sont possibles:

Coopérations en fonction de la réglementation contractuelle:

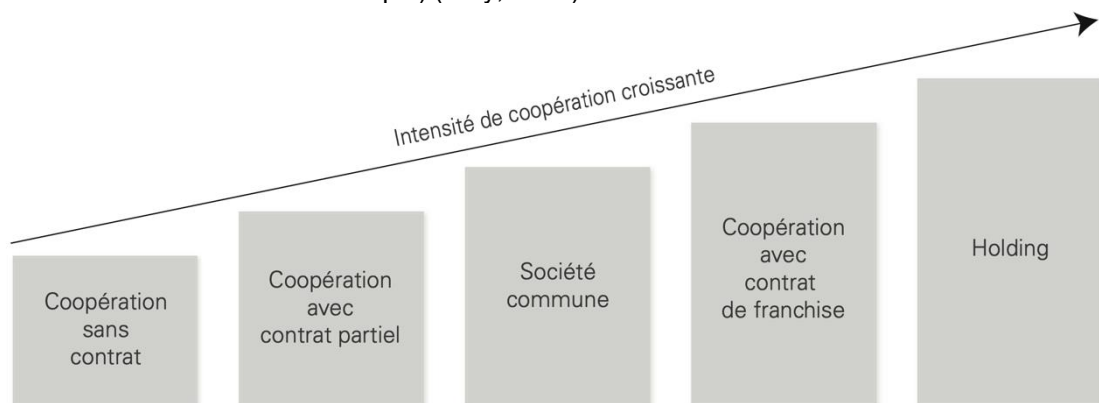
- Coopération sans contrat: collaboration souple, basée sur la confiance entre les entreprises partenaires, sans convention contractuelle expresse (par ex. échange régulier d'informations entre les entreprises, sans contrat)
- Coopération avec contrat partiel: lien partiellement régi par un contrat entre les entreprises partenaires, le contrat réglant les objectifs communs et les aspects fondamentaux de la collaboration (par ex. contrat cadre destiné à présenter des offres groupées)
- Coopération avec contrat de franchise: divers produits, droits ou connaissances sont transmis par le donneur de franchise au preneur de franchise moyennant le paiement d'une redevance et le respect de directives. Les deux entreprises restent juridiquement et économiquement indépendants (par ex. système de franchise pour la connexion d'entreprises à une marque faitière).

Coopérations avec imbrications de capitaux (participation mutuelle entre les entreprises):

- Coopération avec société commune: création d'une entreprise commune assumant certaines activités pour les partenaires. Les entreprises continuent à exister à titre autonome (par ex.

entretien d'une seule infrastructure informatique et d'activités de marketing par une société commune)

- **Coopération avec holding de participation:** les partenaires amènent au sein d'une structure de holding (organisation faitière) placée sous une direction unique, leurs entreprises juridiquement autonomes. Par le biais de cette holding, les entreprises participent les uns aux autres (par ex. pour la réglementation couvrant tous les entreprises dans les domaines du marketing, des investissements et de l'informatique) (Frey, 2002).



Divers modèles d'organisation formelle d'une coopération (Bandi et al., 2015)

Les coopérations peuvent être conclues avec des partenaires venant de régions géographiques différentes. Ainsi, des entreprises peuvent collaborer avec des partenaires du même village ou de la même région. Il est également possible de prévoir des formes nationales avec des partenaires d'autres régions de Suisse, voire des formes internationales (Henschel et al., 2013).

Conditions préalables à une coopération (Bandi et al., 2015)

Pour que les coopérations aient du succès, il est avantageux que les entreprises et leurs dirigeants remplissent au préalable certaines conditions. Il est possible de distinguer à cet égard entre les préalables sur le plan opérationnel, personnel et organisationnel.

Les entreprises devraient être capables de s'investir utilement dans des coopérations, par ex. en assumant des responsabilités et des tâches ou en versant des contributions financières, en apportant du savoir, en fournissant des services ou en mettant à disposition des infrastructures. Cela renforce la capacité de coopération et donc l'attractivité perçue en tant que partenaire de coopération ainsi que la confiance suscitée envers d'autres entreprises.

Les **préalables opérationnels** à une coopération réussie sont donc...

- ... une solide structure en matière de finances et d'investissements,
- ... une viabilité commerciale positive,
- ... une image positive.

Toute collaboration avec d'autres entreprises présente des défis et des risques. Il faut que les cadres dirigeants/directions puissent y faire face ensemble.

Les **préalables personnels** des cadres dirigeants/directions pour une coopération réussie sont...

- ... la volonté de faire confiance,
- ... la volonté de coopérer,
- ... la volonté de prendre des risques et de changer.

La comparaison active des objectifs entre les partenaires de coopération est importante pour que les entreprises ne se concentrent pas uniquement sur leurs objectifs propres (Das et al., 2010). Pour que les entreprises poursuivent avec engagement des objectifs communs et adaptent légèrement leurs propres objectifs le cas échéant, il peut être avantageux de prévoir des mécanismes de contrôle. Il est possible de distinguer à cet égard entre le contrôle formel et le contrôle informel.

Compréhension du contrôle (De Man et al., 2009 / Poppo et al., 2002)

Contrôle formel	Contrôle informel
<u>Logique</u> Imposition des objectifs par des incitations et des mécanismes formels	<u>Logique</u> Relation et cohésion fortes pour tenir les promesses et les engagements
<u>Éléments</u> Imbrications de capital, entreprise commune, contrats, systèmes d'incitation, processus consignés	<u>Éléments</u> Normes sociales, confiance, solidarité, échange d'informations, flexibilité

Les **préalables organisationnels** à une coopération réussie sont donc...

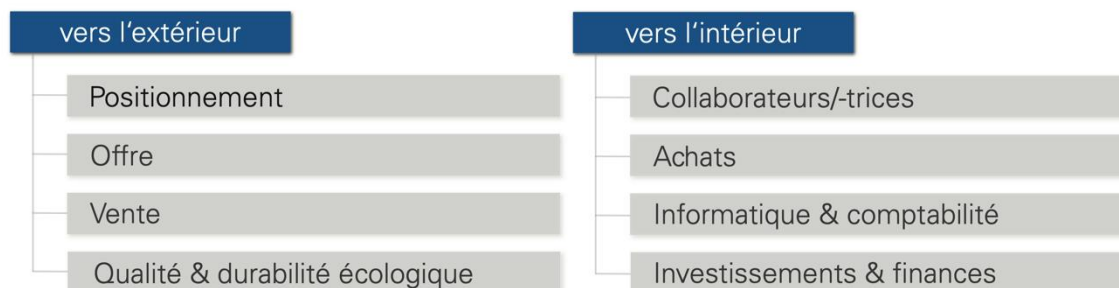
- ... la volonté de convenir d'objectifs communs,
- ... la volonté de réaliser des contrôles d'objectifs communs.

Domaines de coopération

Les coopérations sont possibles dans tous les domaines où des biens, des services ou des connaissances peuvent être partagés, échangés ou regroupés au-delà des limites de l'entreprise (Das et al., 2000). Dans ce contexte, il est possible de distinguer entre deux catégories (Bandi et al., 2015):

- Dans les domaines orientés vers l'extérieur, la coopération permet de réaliser une meilleure présentation et une meilleure interpellation des clients.
- Dans les domaines orientés vers l'intérieur, la coopération assure un meilleur accès aux ressources destinées à la fourniture de la prestation ou permet de créer en commun des ressources nouvelles de ce type.

Catégories des domaines de coopération (Bandi et al., 2015)



Domaines vers «l'extérieur»

Le positionnement détermine et communique de façon visible ce que l'entreprise (ou plusieurs entreprises partenaires) représente(nt) et quels sont les groupes cibles qui doivent être particulièrement interpellés. Un positionnement clair vise à souligner et à consolider le caractère unique de l'entreprise. Il est défini par le biais de ses points forts particuliers (Jung et al., 2015).

Les possibilités d'action en vue de collaborer dans le domaine du positionnement sont (Jung et al., 2015):

- un repositionnement commun (logo commun, marque faîtière, etc.)
- un renforcement ou une harmonisation mutuelle du positionnement (positionnements complémentaires par la coopération, par ex. entreprises plaisir ou actifs)

L'offre d'une entreprise touristique doit être aménagée de manière à permettre au client de faire des expériences uniques (Pine et al., 1999). L'expérience du client dépend également d'autres prestataires. C'est pourquoi la combinaison d'idées et d'offres par-delà les limites de l'entreprise peuvent créer de l'innovation et apporter une valeur ajoutée au client.

Les possibilités d'action en vue de collaborer dans le domaine de l'offre sont (Jung et al., 2015):

- de nouvelles offres communes/l'innovation au niveau des produits (par ex. circuit culturel dans la destination avec arrêts et offres dans divers entreprises)
- l'harmonisation mutuelle des offres/la variation des produits (par ex. organisation de manifestations dans la destination lorsque le taux de remplissage des entreprises est plutôt faible)
- le regroupement d'offres/les forfaits (par ex. proposer un séjour à l'hôtel avec école de ski)

La liaison entre les entreprises et leurs groupes cibles de clients est très importante. Elle doit être aménagée avec succès par des activités de vente en matière de distribution et de communication. Les mesures de coopération peuvent améliorer les possibilités de réserver les prestations de l'entreprise ainsi que les moyens auxiliaires de commercialisation (Schade et al., 2012).

S'agissant de la vente, il existe des possibilités de collaboration (Jung et al., 2015):

- dans la distribution directe, c'est-à-dire par la distribution autonome des offres des partenaires (par ex. site web commun, aide mutuelle ou distribution d'offres groupées)
- dans la distribution indirecte, c'est-à-dire par le biais d'intermédiaires de vente ou de partenaires de distribution externes (par ex. raccordement à une plateforme de réservation ou distribution par le site web d'un entreprise partenaire)
- dans la communication par le biais d'instruments communs (par ex. publicité commune, présence dans des salons ou sur les réseaux sociaux)

La qualité des prestations de l'entreprise doit répondre aux attentes des clients. La gestion responsable de l'environnement est abordée par le biais de la durabilité écologique. La **qualité et la durabilité écologique** d'une entreprise ne sont pas dissociées de celles des autres prestataires et peuvent donc être examinées par le biais d'interfaces. Les collaborations entre plusieurs entreprises peuvent donc contribuer à atteindre une plus grande qualité et une plus grande durabilité écologique.

Les possibilités d'action en vue de la collaboration sont (Jung et al., 2015):

- dans le domaine de la qualité par ex. une gestion des interfaces avec d'autres entreprises, l'amélioration de la communication entre entreprises (par ex. avec l'informatique), l'échange d'informations, les groupes de qualité couvrant plusieurs entreprises ou les projets communs
- dans le domaine de la durabilité écologique par ex. les programmes de durabilité communs ou la fixation de normes, l'utilisation commune d'installations, un label de durabilité commun ou des formations communes sur le sujet.

Domaines vers «l'intérieur»

Des **collaborateurs/-trices** compétents ont une grande importance, surtout dans le tourisme, activité à forte intensité de services. En outre, les frais de personnel représentent une partie essentielle des dépenses des entreprises. C'est ainsi que des formes de coopération dans le domaine du personnel peuvent être particulièrement utiles: il est possible d'améliorer les capacités de travail ainsi que d'accroître les compétences et les expériences des collaborateurs/-trices.

Les possibilités d'action en matière de coopération dans le domaine du personnel sont (Jung et al., 2015):

- l'appel à candidatures et le recrutement communs de personnel
- l'échange, le partage et la rotation des collaborateurs/-trices (par ex. échange aux heures de pointe ou postes partagés, par ex. jardinier commun ou équipes de nettoyage communes)
- le développement du personnel en commun (par ex. formations, cours, etc.)
- le transfert de tâches à des partenaires externes (par ex. comptabilité ou nettoyage)

Les coopérations dans le domaine des **achats** peuvent apporter des avantages aux entreprises tels que la réduction des prix par le regroupement de la demande (en raison d'un pouvoir de négociation accru), le partage des connaissances en matière d'achats ou l'exploitation de nouvelles sources d'approvisionnement (Schade et al., 2012).

Les regroupements et communautés d'achats peuvent notamment être utiles (Jung et al., 2015):

- pour certains services (par ex. assurances ou contrats d'entretien),
- pour les repas et les boissons,
- pour l'énergie,
- pour les appareils et les machines,
- pour les meubles et équipements

Tant l'entretien de l'**informatique** opérationnelle que les tâches de **comptabilité** prennent beaucoup de temps et sont de plus en plus complexes. Leur gestion peut s'avérer difficile pour une entreprise seule. L'utilisation en commun d'infrastructures électroniques peut apporter une valeur ajoutée aux prestataires touristiques (Cabiddu et al., 2013).

Des possibilités d'action en vue de coopérations existent (Jung et al., 2015):

- dans le domaine de l'informatique dans l'infrastructure (par ex. serveur commun, centres de calcul communs, réseaux communs), dans les logiciels (par ex. systèmes de réservation et de facturation communs, entretien des relations avec la clientèle) et dans les données (par ex. entretien commun des données)

- dans le domaine de la comptabilité (par ex. par le règlement commun ou par le transfert à des prestataires externes)

Surtout les petites et moyennes entreprises qui veulent engager des investissements importants se heurtent parfois à des obstacles au niveau du financement. La collaboration avec des partenaires peut aider à réaliser des investissements simples et à accéder à des fonds de tiers (par ex. de banques).

Pour les **investissements** communs, on peut envisager plusieurs modèles de **financement** (Jung et al., 2015):

- participation d'entreprises partenaires intéressés avec leurs propres capitaux (par ex. installation wellness commune ou bus commun assurant une navette)
- financements de tiers (par ex. par des banques, des instruments de promotion, etc.)
- formes mixtes (participations et financement de tiers)
- modèles de subvention (par des instances publiques)

La **sélection des domaines de coopération et des possibilités d'action** dépend des domaines dans lesquels l'entreprise présente un potentiel de coopération et de la question de savoir s'il a les moyens et l'envie de collaborer dans ces domaines avec des entreprises partenaires.

Le choix des domaines de coopération et des mesures concrètes contribue à déterminer l'intensité de la collaboration entre les partenaires. Cette intensité est la plus forte lorsque la coopération porte

- sur un très grand nombre de domaines différents et/ou
- sur des domaines très importants et complexes (Bandi et al., 2015).

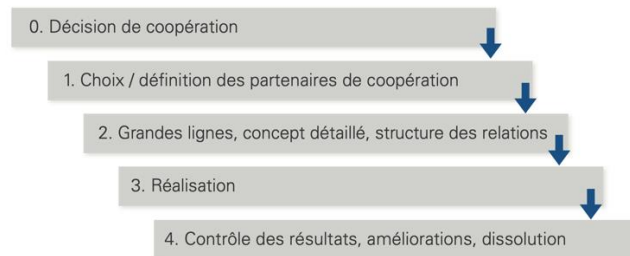
Il convient de relever que malgré les avantages prometteurs de la coopération, celle-ci présente aussi certains risques lorsqu'elle est relativement intense. Ainsi, les entreprises peuvent par ex. perdre une certaine autonomie (par ex. lors de coopérations dans le domaine du positionnement) ou sont tenus de communiquer des informations opérationnelles (par ex. lors de coopérations dans les domaines des investissements ou de la comptabilité) (Laux et al., 2012).

Réalisation d'idées de coopération

Le modèle par phases

Pour que les modèles de coopération entre entreprises puissent fonctionner dans le tourisme, la réalisation des efforts de coopération doit être bien réfléchi. Il peut s'avérer utile pour cela de subdiviser les processus de réalisation en plusieurs phases.

Modèle de procédure pour la réalisation de coopérations (Jung et al., 2015)



Le modèle par phases ne doit pas obligatoirement être appliqué de manière inflexible. La réalisation de coopérations confronte les entreprises à des défis très variables. C'est la raison pour laquelle une certaine flexibilité dans la réalisation doit rester garantie en cas de coopération entre plusieurs entreprises (Das et al., 2000). Dans la pratique, les phases peuvent parfaitement se chevaucher ou bien être davantage subdivisées. En fonction de la nature de la coopération, toutes les phases ne sont pas obligatoirement nécessaires, ou en tout cas pas avec le même degré de détail.

Phases de la planification de la coopération

La réalisation de coopérations nécessite tout d'abord que les entreprises identifient les possibilités de coopération (Laux et al., 2012). La décision de coopérer proprement dite devrait donc contenir une évaluation autocritique portant sur la question de savoir si l'entreprise remplit les importantes conditions préalables à la coopération sur le plan opérationnel, personnel et organisationnel. Si elles ne sont pas encore dégagées, il est bon de commencer par améliorer ces conditions de coopération ou tout au moins de ne pas commencer par des formes de coopérations trop intenses.

Le choix des partenaires est l'étape suivante. Des partenaires peuvent être trouvés dans les diverses régions géographiques, les diverses branches et les divers niveaux de la chaîne de création de valeur. Il peut être utile de dresser une liste des partenaires possibles. Ces partenaires possibles devraient également être évalués selon qu'ils satisfont à des conditions préalables importantes de la coopération.

Des différences trop marquées entre les partenaires en matière de culture d'entreprise, d'objectifs, de niveau de connaissances ou de méthodes de travail peuvent provoquer des difficultés (Das et al., 2000 / Kale et al., 2009 / Colombo, 2003).

En cas d'intérêt mutuel, une première étape utile peut être une déclaration d'intention (letter of intent)

- avec une manifestation d'intérêt
- et le cas échéant des premières clauses et obligations (Jung et al., 2015).

Une déclaration d'intention peut aider à délimiter les idées sommaires et les conditions cadres des partenaires.

Il s'agit ensuite de lancer la coopération sur de bons rails. Pour cela, il peut être utile d'élaborer des grandes lignes, puis par la suite un concept détaillé. Les **grandes lignes** peuvent par exemple tenir compte des éléments suivants:

- analyses préalables de la situation initiale et de la procédure (par ex. analyse du marché, de la concurrence, des points forts et des points faibles ou analyse de l'entreprise),
- définition de la vision, des objectifs et des domaines de coopération,
- églementation relative au déroulement du projet (mesures, délais, etc.), cadre budgétaire et éventuelles possibilités de résiliation,
- mise en place d'un plan de communication (vis-à-vis de l'intérieur et/ou de l'extérieur) (Jung et al., 2015)

Sur la base de ces grandes lignes, il peut être utile que les entreprises partenaires signent un contrat préalable, surtout dans le cas de coopérations relativement intenses et ayant une longue phase de planification (Jung et al., 2015).

Il est ensuite possible d'élaborer un **concept détaillé** régissant la manière de coopérer. Dans le sillage de la conception détaillée, il faut faire preuve aussi bien de créativité que de planification formelle. Le processus de planification permet d'aboutir à une certaine formalisation de la coopération. Cette formalisation peut inclure des contrats (ou des statuts) avec des clauses de protection, des obligations de contribution, des règles en cas de conflit ou même prévoir l'organisation de la direction. D'autres éléments formels à régler dans une coopération sont les éventuelles relations de participation entre les partenaires, les systèmes d'incitation ou les processus et plans d'action déterminés. À cela s'ajoutent, selon la coopération, d'éventuels autres besoins de planification (par ex. normes communes, positionnement de la coopération, segments de clientèle ciblés, planification des investissements ou offres communes) (Jung et al., 2015 / De Man et al., 2009).

Outre toutes les formalités, il ne faut pas négliger la **mise en place des relations mutuelles**, surtout dans cette phase précoce de la coopération. Pour pouvoir établir la confiance et nouer un lien entre les entreprises, une communication régulière et des contacts directs sont importants (Huang et al., 2013 / Hoetker et al., 2009).

Phases de réalisation de la coopération

Après les phases de planification interviennent la réalisation du projet de coopération et donc la **mise en œuvre** effective des actions prévues. Différents aspects sont importants pour la gestion de projets de coopération (Jung et al., 2015 / Forum économique des Grisons, 2003 / Schreiner et al., 2009 / Kandemir et al., 2006 / Luo, 2007):

- coordination claire des tâches
- concordance des objectifs des entreprises partenaires
- bonne communication régulière entre les entreprises
- prise de décisions juste et participation aux résultats
- entreprise de liens et culture de la confiance entre les deux entreprises
- réaliser rapidement les mesures, imposer le calendrier et les jalons
- réagir rapidement et systématiquement aux incohérences et aux conflits
- persuasion et implication des collaborateurs/-trices

- mettre en place une instance de recours pour les collaborateurs/-trices
- comparaisons régulières entre la situation réelle et la situation recherchée (respect des délais, des coûts, de la qualité)

Une fois que la coopération a été réalisée, il convient de procéder à des **contrôles de résultats**. Selon que la coopération vise à obtenir des succès rapides ou qu'elle est lancée sur le long terme, il convient d'entamer le contrôle plus ou moins tard (Jung et al., 2015).

Lors de la mesure des résultats, il convient pour chaque coopération de prendre comme critères de référence les objectifs propres poursuivis et de choisir pour cela des paramètres raisonnables. Il est fondamentalement possible de distinguer entre deux types d'objectifs:

- objectifs financiers (par ex. baisse des coûts, augmentation du chiffre d'affaires, du rendement)
- objectifs non financiers (par ex. effets d'apprentissage, satisfaction des clients, qualité, notoriété)

Surtout pour les projets de longue haleine, il est important de contrôler régulièrement les paramètres fixés pour la réalisation des objectifs et de piloter la coopération par des **mesures d'amélioration**. Les contrôles de résultats et les améliorations doivent se faire en permanence: une coopération doit être arrêtée dès qu'elle ne présente plus de potentiel d'utilité (Jung et al., 2015).