

Coopération dans le Frutigland pour l'avenir des hôtels

Lukas
Denzler
Zürich

Les réductions de coûts et les gains d'efficacité, indispensables pour tout établissement hôtelier, ne sont souvent pas suffisants pour assurer leur survie. Les projets interentreprises offrent fréquemment de meilleures perspectives. En la matière, la Coopération hôtelière Frutigland s'aventure en terrain inconnu. Avec onze établissements, c'est la plus grande coopération de ce type en Suisse.

La Coopération hôtelière Frutigland sera poursuivie et développée! Mi-août, onze établissements hôteliers d'Adelboden,

de Kandersteg et de Frutigen ont signé un contrat de collaboration pour les cinq prochaines années. «Le contrat de franchise nous permettra de collaborer encore plus étroitement que jusqu'à présent», explique Christopher Rosser, président de la Coopération hôtelière Frutigland. Ce contrat remplace la convention de coopération de 2015. Avec environ 200 collaborateurs, les onze établissements génèrent quelque 100 000 nuitées et réalisent ensemble un chiffre d'affaires de plus de 20 millions de francs.

L'hôtellerie suisse des régions de montagne se caractérise en majeure partie par de petites structures. De nombreux hôtels se trouvent dans une situation économique précaire,



Im Frutigland gemeinsam in die Hotelzukunft

Mitte August unterzeichneten elf Hotelbetriebe aus Adelboden, Kandersteg und Frutigen einen Vertrag über die Zusammenarbeit in den kommenden fünf Jahren. Dieser löst die Kooperationsvereinbarung von 2015 ab und führt zu einer Vertiefung der Zusammenarbeit. Die elf Betriebe generieren etwa 100 000 Logiernächte und erwirtschaften einen Umsatz von mehr als 20 Millionen Franken. Insgesamt beschäftigen sie rund 200 Mitarbeitende. Das Hotelmanagement ist komplexer geworden: Um erfolgreich zu sein, ist zunehmendes Spezialwissen erforderlich. Mit einer stärkeren Zusammenarbeit lassen sich die vielfältigen Herausforderungen besser meistern. Die Stärken der einzelnen Kooperationsmitglieder können genutzt und die Aufgaben aufgeteilt werden. Die Idee der Hotelkooperation entstand vor vier Jahren: 2014 fand eine Informationsveranstaltung statt, an der 45 von 64 angeschriebenen Hotelbetrieben teilnahmen. Dreizehn von ihnen unterzeichneten schliesslich eine dreijährige Kooperationsvereinbarung. Aufgrund von Besitzerwechseln besteht die Hotelkooperation heute aus elf Betrieben; sie ist die grösste ihrer Art in der Schweiz. Dank der Hotelkooperation liessen sich spürbare Kosteneinsparungen erzielen. Die Zusammenarbeit soll nun vertieft und auf gemeinsame innovative Angebote, die Immobilienbewirtschaftung und den Bereich «Personal und Mitarbeitende» ausgedehnt werden. Das Modell der Hotelkooperation stösst in der Branche und sogar in anderen Landesteilen auf grosses Interesse. In den ersten drei Jahren wurde das Projekt im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) vom Bund



und vom Kanton Bern mit insgesamt 315 000 Franken unterstützt. Bald muss es auf eigenen Füssen stehen. Der neue Kooperationsvertrag der elf Betriebe legt den Grundstein dafür. ○



Die vollständige Fassung des Schwerpunktartikels findet sich unter:
www.regiosuisse.ch/regios

Collaborazione tra alberghi nella regione di Frutigen

A metà agosto undici imprese alberghiere di Adelboden, Kandersteg e Frutigen hanno stipulato, in sostituzione di quello concluso nel 2015, un contratto della durata di cinque anni che punta ad approfondire e ampliare la cooperazione. Le undici imprese contraenti occupano insieme circa 200 collaboratori, generano 100 000 pernottamenti e realizzano un fatturato di oltre 20 milioni

di franchi. Vista la crescente complessità della gestione delle attività alberghiere, per essere competitive le aziende devono disporre di conoscenze sempre più specifiche. Il rafforzamento della collaborazione permette di gestire meglio le sfide, di sfruttare i punti di forza delle singole imprese e di suddividere i compiti. L'idea di una collaborazione è nata quattro anni fa: nel 2014 è stata organizzata una seduta informativa alla quale hanno partecipato 45 delle 64 imprese contattate. 13 hanno poi sottoscritto una convenzione di cooperazione triennale. Anche se a seguito di passaggi di proprietà il numero delle imprese contraenti è sceso a undici, si tratta comunque della cooperazione alberghiera più ampia della Svizzera. Grazie al contratto appena concluso, la collaborazione, che permette notevoli risparmi, verrà approfondita ed estesa a offerte congiunte e innovative, alla gestione

degli immobili e del personale. Il modello ha suscitato grande interesse nel settore alberghiero e nelle altre regioni del Paese. Nei primi tre anni il progetto è stato sostenuto dalla Confederazione e dal Cantone con un contributo di 315 000 franchi concesso nell'ambito della Nuova politica regionale (NPR). Presto, però, dovrà essere finanziariamente autonomo. Il nuovo contratto è un importante passo in questa direzione. ○

car il y a des investissements urgents à faire, il est difficile de recruter des collaborateurs et la succession n'est souvent pas réglée. Beaucoup d'hôteliers sont conscients de la gravité de la situation, mais ne peuvent changer de cap tout seuls. Dans l'Oberland bernois, on mise donc sur la coopération. «Aujourd'hui, l'hôtelier s'occupe de tout dans son établissement», constate Christopher Rosser. Or la gestion hôtelière est devenue plus complexe et le succès dépend souvent de connaissances spécialisées. Une collaboration accrue permet de relever ce défi. «Nous pouvons ainsi mieux exploiter les atouts de chacun», explique le président. Concrètement, cela signifie qu'un hôtelier négocie avec les assurances et les entreprises de cartes de crédit, qu'un autre s'occupe des achats de matériel de consommation et qu'un troisième coordonne les travaux des artisans et des jardiniers.

Tout le monde parle de coopération – pratiquement personne ne la pratique réellement

L'idée de la coopération hôtelière s'est développée il y a quatre ans. À ce moment-là, la branche luttait contre le franc fort. Or sa valeur est déterminée par des facteurs externes. Si l'hôtellerie, épine dorsale du secteur de l'hébergement, veut améliorer toute seule la situation, elle doit adopter une approche différente. «Tout le monde parle de coopération, mais (presque) personne ne la pratique réellement», observe Urs Pfenninger, directeur de l'office du tourisme d'Adelboden. Pour modifier cet état de fait, il a organisé en 2014 une séance d'information. Il y a également invité des représentants de Grächen et du Lötschental, qui ont rendu compte de leurs expériences de coopération. 45 des 64 établissements hôteliers auxquels il avait écrit ont répondu à l'invitation. 25 d'entre eux ont participé aux ateliers qui ont suivi, lors desquels ils ont pu faire connaître leurs souhaits et leurs besoins. Ce processus a demandé du temps, car la confiance mutuelle est primordiale pour une coopération entre hôtels qui sont aussi en concurrence. Treize établissements ont finalement signé la convention de coopération pour trois ans. En raison de changements de propriétaires, onze établissements sont encore regroupés aujourd'hui dans cette coopération hôtelière – la plus grande de ce type en Suisse.

Le coup d'envoi officiel a été donné le 10 février 2015, en pleine période de turbulences pour le tourisme. Peu auparavant, la Banque nationale avait abandonné le cours plancher franc/euro, ce qui ne présageait rien de bon pour l'hôtellerie suisse. Quand Urs Pfenninger a lancé le projet, il pensait déjà à une coopération entre plusieurs vallées. Celle-ci devait avoir une valeur d'exemple. À la recherche d'un financement initial, le directeur de l'office du tourisme a trouvé une porte grande ouverte auprès de la Promotion économique du canton de Berne (beco).

La coopération hôtelière permet de réaliser des économies, qui peuvent atteindre 60 % pour les primes d'assurances. Le volume cumulé des paiements par carte de crédit a également permis de négocier de meilleures conditions. Un nombre plus grand d'établissements auraient certainement pu s'affilier à une simple communauté d'achat. Mais selon Christopher Rosser, les membres de la coopération

visent une collaboration plus étroite, dont les mots d'ordre sont les offres communes innovantes et la gestion immobilière. Ils incluent aussi le domaine du personnel, qui représente près de la moitié des coûts. Il y a toutefois un point encore plus décisif : la recherche de personnel devient de plus en plus difficile dans les régions périphériques. Les conditions de travail sont peu attractives. Christopher Rosser est convaincu que la coopération dans ce domaine central permet d'obtenir des améliorations. Si par exemple les établissements se complètent en termes saisonniers, ils peuvent ensemble proposer davantage de contrats à l'année.

Le directeur du tourisme comme responsable du développement régional

Urs Pfenninger considère qu'il est de son devoir de lancer des projets de ce type : «En tant que responsable du tourisme, je suis justement aussi un responsable du développement régional», estime-t-il. Pour lui, la coopération hôtelière est donc un projet intéressant parce que les stations touristiques d'Adelboden, de la Lenk et de Kandersteg collaborent davantage depuis septembre. Le modèle de la coopération hôtelière rencontre également de l'intérêt dans d'autres régions du pays. Des demandes d'affiliation sont même venues de Suisse orientale. Selon Christopher Rosser, quelque 15 autres hôtels de la région s'intéressent à la Coopération hôtelière Frutigland.

Martin Tritten, expert tourisme de la Promotion économique du canton de Berne, voit dans la coopération hôtelière une voie possible pour relever les défis du futur. Le projet est proche de la pratique et peut donc aussi obtenir des résultats. Martin Tritten espère également des impulsions au-delà de la région. Son espoir se fonde sur l'intérêt d'autres organisations touristiques et de hautes écoles spécialisées pour le nouveau modèle. Ce projet triennal a bénéficié d'un soutien fédéral et cantonal de 315 000 francs au total. Les établissements ont financé un quart du budget total du projet. Mais la coopération hôtelière devra bientôt voler de ses propres ailes. Le nouveau contrat des onze établissements pose la première pierre dans ce sens. ○