

ÉVALUATION SUCCINCTE PROGRAMME DE COACHING POUR LA BRANCHE DE L'HÉBERGEMENT

Créé par : Maxie Bernhard, Claudia Peter

Version :
10.06.2025

Im Auftrag von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



Table des matières

| | | |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Objectifs et questions de l'évaluation succincte..... | 1 |
| 1.1 | Contexte du programme de coaching | 1 |
| 1.2 | Objectifs, questions et méthodes de l'évaluation succincte | 1 |
| 2 | Résultats de l'évaluation | 2 |
| 2.1 | Réalisation des objectifs et efficacité : les objectifs sont-ils atteints ? | 2 |
| 2.1.1 | Effet sur le groupe cible (outcome) | 2 |
| 2.1.2 | Effet sur l'économie régionale (impact) | 9 |
| 2.2 | Efficacité : les objectifs sont-ils atteints de manière économique ? | 10 |
| 2.2.1 | Rapport coût-efficacité | 10 |
| 2.2.2 | Efficacité | 12 |
| 3 | Résumé et lessons learned | 14 |
| 3.1 | Évaluation du programme | 14 |
| 3.2 | Recommandations..... | 16 |

1 Objectifs et questions de l'évaluation succincte

1.1 Contexte du programme de coaching pour la branche de l'hébergement

Au début de l'année 2020, le Conseil fédéral ainsi que les gouvernements d'autres pays ont ordonné des mesures de grande envergure pour lutter contre le coronavirus. Les interdictions de contact, les restrictions de voyage et la fermeture temporaire des établissements de restauration ont eu un impact important sur le secteur de l'hébergement en Suisse. Différents instruments ont été mis en place pour atténuer l'impact économique des mesures, dont le programme de coaching pour la branche de l'hébergement. Le programme de coaching pour la branche de l'hébergement a été lancé à l'automne 2020 par l'association HotellerieSuisse. L'objectif était de renforcer le secteur de l'hébergement et de soutenir son développement stratégique.

HotellerieSuisse était responsable de la mise en œuvre du programme. Les coachings ont été cofinancés par le SECO avec des fonds de soutien de la Nouvelle politique régionale (NPR) sous l'ancien volet 2 - Coordination des politiques sectorielles. Le programme de coaching pour la branche de l'hébergement est conforme à la stratégie touristique de la Confédération ¹ et promeut en particulier les objectifs 2 « Encourager l'entrepreneuriat » et 5 « Renforcer l'attractivité de l'offre et l'attrait sur le marché » qui y sont formulés.

Le programme de coaching a été proposé pendant trois ans (d'avril 2021 à juin 2024). Les coachings ont eu lieu pendant la période prévue. Afin de pouvoir garantir une enquête sérieuse et généralisée auprès des participants ainsi que la clôture par HotellerieSuisse, le délai de clôture du programme a été prolongé jusqu'au 31 juillet 2025.

1.2 Objectifs, questions et méthodes de l'évaluation succincte

L'évaluation succincte poursuit **deux objectifs principaux** : A rendre compte de l'efficacité du programme et, B promouvoir l'apprentissage institutionnel. Les questions d'évaluation suivantes sont traitées.

| Objectif A - Rendre compte de l'efficacité | Questions d'évaluation |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Efficacité : réflexion sur la demande de coaching et sur les avantages pour les entreprises participantes, l'économie régionale et le secteur de l'hébergement dans son ensemble. | I. Le programme a-t-il été demandé par le groupe cible (« les bonnes entreprises ») et quel bénéfice a-t-il apporté aux participants (niveau outcome) ? II. L'économie régionale ou le secteur a-t-il pu bénéficier du programme ou cela est-il prévisible (niveau d'efficacité) ? |
| Efficience : analyse de la mise en œuvre / du déroulement du programme ou du rapport coûts/bénéfices | III. Quel est le rapport coût-efficacité du programme ? IV. Le programme a-t-il été mis en œuvre/développé de manière efficace (gouvernance, processus, règles, communication, information, etc.) Où y a-t-il eu des problèmes ? |

¹ Conseil fédéral suisse (2021) : Stratégie touristique de la Confédération.
<https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/tourismusstrategie_des_bundes.html>

| Objectif B : Apprentissage institutionnel | Questions d'évaluation |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elaboration de « lessons learned » pour HotellerieSuisse et le SECO | V. Quelles sont les « leçons à tirer » pour HotellerieSuisse et le SECO ? Quels sont les points à prendre en compte pour un futur programme ? |

Différentes **méthodes** ont été utilisées pour évaluer le programme de coaching pour la branche de l'hébergement : Tout d'abord, les données existantes ont été évaluées et les documents examinés. Ensuite, cinq interviews semi-structurées ont été menées avec HotellerieSuisse, le SECO, un établissement d'hébergement, un coach et un auditeur afin d'approfondir et de compléter les résultats.

2 Résultats de l'évaluation

2.1 Réalisation des objectifs et efficacité : les objectifs sont-ils atteints ?

2.1.1 Effet sur le groupe cible (outcome)

Offres

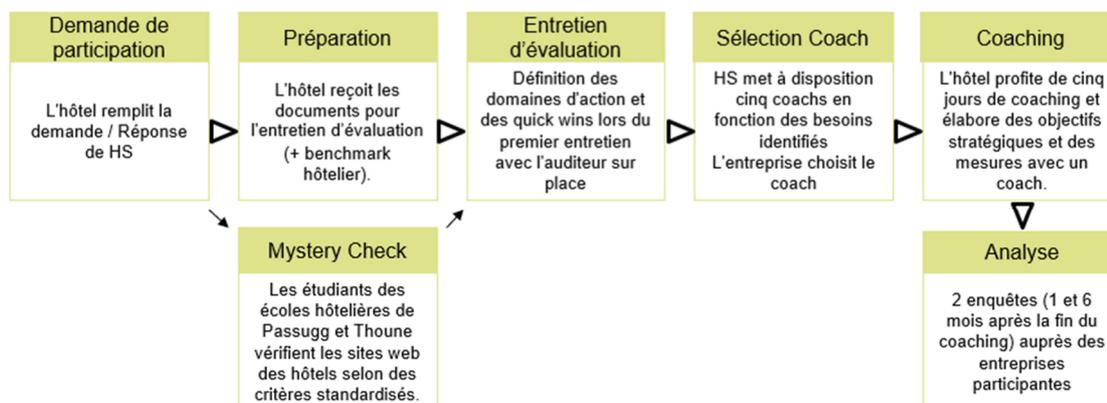
Dans le cadre du programme, les petites et moyennes entreprises d'hébergement ont pu participer à un coaching personnel. Différentes prestations ont été fournies par différents acteurs (cf. figure 7).

Les établissements déposent une demande auprès d'HotellerieSuisse, après quoi ils reçoivent les premiers documents pour l'entretien avec un auditeur ² d'HotellerieSuisse. Parallèlement, des étudiants des écoles hôtelières de Passugg et de Thoun ont effectué un « Mystery Check », au cours duquel le site web de l'hôtel a été examiné selon des critères standardisés. Sur la base des documents et du « Mystery Check », le (ou les) champ(s) d'action pour le coaching a (ont) été identifié(s) lors de l'entretien. Les auditeurs ont en outre formulé les premières des « quick wins » que les entreprises ont pu mettre en œuvre dès la fin de l'entretien. Les résultats de l'entretien ont été consignés dans un rapport et transmis à HotellerieSuisse.

HotellerieSuisse a ensuite comparé les champs d'action avec les coaches disponibles et a présenté aux entreprises une sélection de cinq coaches, à partir de laquelle les entreprises ont choisi leur coach. Le coaching qui a suivi comprenait cinq jours de coaching au cours desquels les entreprises et les coaches ont élaboré ensemble les objectifs stratégiques et les mesures. Les entreprises participantes ont ensuite rempli deux enquêtes sur le déroulement et l'utilité du programme de coaching : Un mois et six mois après la fin du programme. Le processus est résumé dans la figure 1.

² Les quatre auditeurs/trices principaux d'HotellerieSuisse procèdent à la classification par étoiles des établissements d'hébergement sur la base d'un catalogue de critères d'HotellerieSuisse. Pour le programme de coaching pour la branche de l'hébergement, trois auditeurs (exclusivement des hommes) se sont déclarés prêts à mener les entretiens d'évaluation.

Figure 1 : Étapes du processus dans le programme de coaching pour la branche de l'hébergement



Source : Représentation propre sur la base de la figure du rapport de clôture de la troisième année du programme (2024).

a) Atteindre le groupe cible

Définition du groupe cible

Les critères suivants ont été appliqués au groupe cible du programme de coaching :

- Taille de l'établissement : petits et moyens établissements individuels (10-60 chambres)
- Périmètre NPR : au moins 50% des participants à l'intérieur du périmètre NPR
- Les régions : parts représentatives de différentes parties du pays et régions linguistiques
- Affiliations : atteindre les membres et les non-membres d'HotellerieSuisse

Taille des établissements

Le programme de coaching pour la branche de l'hébergement devait profiter à des établissements individuels de petite et moyenne taille (10 à 60 chambres), fortement impliqués dans les affaires opérationnelles et ne pouvant consacrer que peu de capacités à l'orientation stratégique de l'entreprise. Toutefois, sur demande et avec une justification spéciale, les établissements comptant moins ou plus de chambres pouvaient également participer, à condition de remplir des critères supplémentaires (concernés par la pandémie, absence de stratégie). L'évaluation d'HotellerieSuisse selon le nombre de chambres montre que ce sont surtout les établissements d'hébergement de 11 à 30 chambres du segment 3 étoiles qui ont demandé à participer au programme de coaching et que ce sont donc les bons établissements en termes de taille qui ont participé au programme.

Périmètre NPR et répartition par canton

Au début, le programme devait se limiter aux établissements d'hébergement situés dans le périmètre de la NPR, en raison du financement NPR. Les effets des mesures Corona se sont toutefois révélés particulièrement importants pour les établissements situés dans les zones urbaines, raison pour laquelle le périmètre a été élargi. Un maximum de 50% de l'aide devrait être alloué aux zones urbaines. La répartition par région montre que la demande des villes et des métropoles est restée nettement inférieure à cette valeur, avec un total de 28%, et que l'objectif de soutenir avant tout les entreprises des zones rurales a donc été atteint. La répartition des établissements d'hébergement éligibles (situation en 2023) montre que 76 % d'entre eux sont situés dans des régions rurales et de montagne. Pour le programme de coaching, 73% des établissements proviennent de ces régions. Cette comparaison montre également que l'objectif de couverture régionale a été atteint.

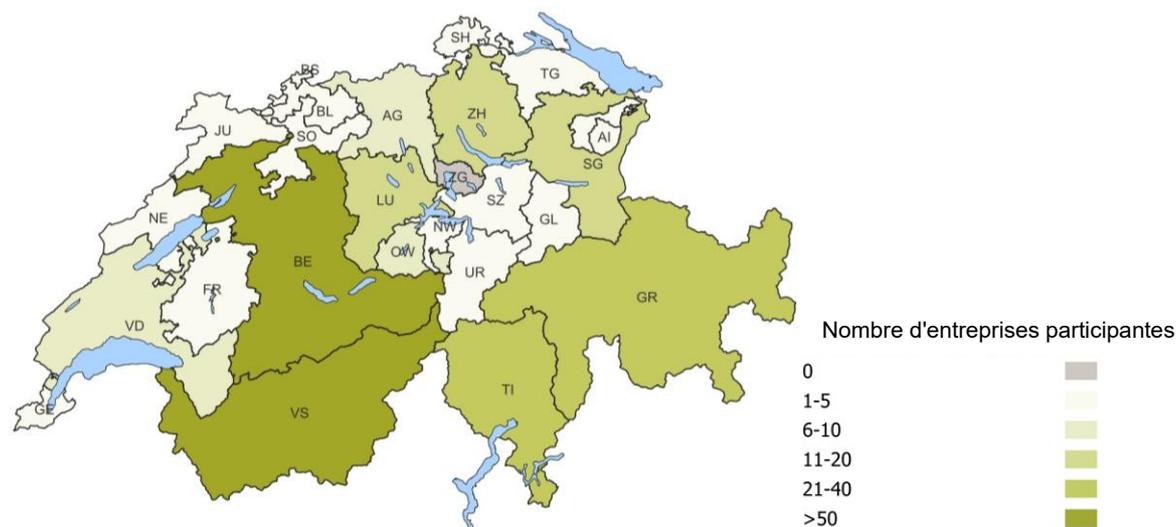
Figure 2 : Entreprises participantes par région

| Région | Nombre d'établissements participants | Proportion | Répartition des établissements d'hébergement éligibles (2023) ³ |
|--------------------|--------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Région de montagne | 171 | 60% | 59% |
| Région rurale | 37 | 13% | 17% |
| Ville | 57 | 20% | 16% |
| Métropole | 22 | 8% | 7% |

Source : Représentation propre selon les données d'HotellerieSuisse, état au 27.05.25

Le programme a pu déployer l'effet national escompté. Comme on pouvait s'y attendre, ce sont les entreprises des cantons touristiques de Berne (56 entreprises), du Valais (51 entreprises), du Tessin (38 entreprises) et des Grisons (35 entreprises) qui ont le plus participé.

Figure 3 : Nombre d'entreprises participantes par canton



Source : Représentation propre

Répartition
par région
linguistique

Le programme de coaching devait s'adresser à toutes les régions linguistiques de Suisse. Cet objectif a été atteint dans la majorité des cas. Avec 73% des participants, la Suisse alémanique est légèrement surreprésentée (67% des entreprises). Avec 12% des participants, la Suisse romande est légèrement sous-représentée (19% des entreprises⁴). La Suisse italienne est bien couverte avec 14% des participants (13% des entreprises).⁵

³ selon la statistique de l'hébergement HESTA (OFS 2023)

⁴ selon la statistique de l'hébergement HESTA (OFS 2023)

⁵ En raison de l'utilisation de valeurs arrondies, le total n'est pas toujours exactement égal à 100% (ceci s'applique également aux autres pourcentages indiqués dans le rapport).

*Adhésion à
Hotellerie
Suisse*

Le programme devrait être ouvert à tous les établissements répondant aux critères, qu'ils soient membres ou non d'HotellerieSuisse. Néanmoins, 94% des établissements qui ont participé au programme étaient membres d'HotellerieSuisse. Par rapport à la proportion effective de membres (44%), ce chiffre est supérieur à la moyenne.⁶ Rien n'indique cependant que les non-membres aient été désavantagés. Une explication probable est que les membres ont pu être mieux atteints par les canaux de communication d'HotellerieSuisse et qu'ils sont en général plus d'affinités pour les offres de leur association. L'importance des canaux de communication ressort également de l'enquête menée auprès des établissements participants (cf. paragraphe suivant). De plus, HotellerieSuisse a pris en charge les coûts de l'entretien (900 CHF pour l'auditeur sur la base d'un mandat + 25 CHF pour le « Mystery Check ») pour les établissements membres.⁷

*Canaux de
communication
et portée*

Selon l'enquête menée auprès des établissements participants, les canaux de communication d'HotellerieSuisse sont importants pour la diffusion d'un tel programme. 145 personnes (63% des personnes interrogées) ont appris l'existence du programme par les canaux de communication en ligne d'HotellerieSuisse, 40 personnes (17% des personnes interrogées) par d'autres canaux de communication d'HotellerieSuisse. Beaucoup ont également indiqué avoir été informés du programme dans le cadre d'audits réalisés par HotellerieSuisse ou d'ERFA (échanges d'expériences). Les magazines tels que hotelrevue (9% des personnes interrogées), « Der Hotelier » (3%) et le Gastro Journal (2%) ont eu une portée moindre. Les canaux de communication du SECO ont permis d'atteindre 5% des personnes interrogées. La combinaison des canaux en ligne et imprimés s'est avérée appropriée, car elle a permis d'assurer une présence durable (bruit de fond) et de renforcer ainsi la notoriété du programme.

*Résumé de
la demande*

Au total, 287 entreprises ont participé au programme de coaching pour la branche de l'hébergement. L'objectif d'au moins 300 coachings n'a pas pu être atteint. Sur un total de 461 inscriptions, 45 ont été refusées parce qu'elles s'étaient inscrites plusieurs fois ou parce qu'elles ne remplissaient pas les critères. 129 entreprises ont interrompu le coaching : 64 établissements n'ont pas répondu à la prise de contact d'HotellerieSuisse après leur inscription. 65 établissements ont interrompu le coaching pour diverses raisons : l'établissement a été vendu, a changé d'affectation ou a été fermé, l'effort à fournir était trop important pour les établissements ou les quick wins obtenus lors des entretiens de localisation avec l'auditeur étaient déjà suffisants pour les participants.

La demande a été très élevée la première année, mais a nettement diminué la deuxième année. Cette évolution s'explique par le fait que les entreprises qui avaient la volonté de changer et pour lesquelles il fallait peu de travail de persuasion ont participé dès la première année (low hanging fruits). De plus, vers la fin du programme, le nombre d'inscriptions a de nouveau augmenté, car les entreprises qui avaient jusqu'alors renoncé à participer au programme n'ont pas pu le faire.

⁶ Dans toute la Suisse, environ 2'000 établissements d'hébergement sont membres d'HotellerieSuisse <https://www.hotelleriesuisse.ch/fr/association-et-siege-admin/membres> ; au total, la Suisse compte environ 4'500 hôtels et établissements de cure.

⁷ Le nombre de membres d'HotellerieSuisse a augmenté pendant la période du programme de coaching. L'analyse des données n'indique cependant pas clairement que cela est directement lié au programme de coaching et que les hôtels auraient décidé de devenir membres pour économiser des coûts lors du programme de coaching.

L'analyse d'HotellerieSuisse en juin 2022 montre que la probabilité d'une inscription est en corrélation avec la réputation d'un établissement (niveau du score TrustYou)⁸. En d'autres termes, plus la réputation d'un établissement était élevée au début du programme, plus il était probable qu'il s'inscrive à l'offre. Il s'est avéré difficile d'atteindre les établissements qui se préoccupent moins de la stratégie de leur entreprise et dont la pérennité est menacée.

Malgré le fait que la valeur cible n'ait pas été atteinte et que des entreprises plutôt bien positionnées aient été atteintes, la demande peut être évaluée positivement. Des entreprises à fort potentiel pour des structures et des processus durables ont pu être atteintes et soutenues. En outre, la taille, la répartition régionale et la part des entreprises du périmètre NPR correspondent aux objectifs du programme. Ce qui a moins bien réussi, c'est d'atteindre également des entreprises en dehors du réseau HotellerieSuisse (non-membres).

b) Avantages pour les participants

Champs d'action traités

Différents domaines thématiques (appelés champs d'action) ont été traités lors des coachings. 36% des entreprises participantes ont traité le champ d'action « Optimisation des processus », 35% le « Repositionnement » et 34% « Vente en ligne et marketing ». En outre, les entreprises ont pu traiter dans le cadre des coachings la « numérisation des processus » (25%), la « sortie du marché / vente » (16%), le « règlement de la succession » (14%), la « restructuration de la forme d'organisation » (11%) ainsi que l'« intégration de la durabilité » et la "restructuration des finances" (7% chacune). Dans le cadre du coaching, 4% des entreprises se sont penchées sur l'« Employer Branding (recrutement de personnel qualifié) ». Un grand potentiel existait notamment dans le positionnement des établissements en tant qu'hébergements attractifs et dans les mesures de marketing. Le coaching a permis de se concentrer sur les réflexions et les décisions stratégiques qui, en raison de la forte implication opérationnelle des gérants, sont souvent négligées ou reportées dans les affaires courantes.

Pour déterminer l'emplacement des établissements et définir les USP (unique selling points), des réflexions sur l'infrastructure et les adaptations architecturales ont souvent été relevées. C'est pourquoi un autre champ d'action axé sur les défis infrastructurels aurait pu apporter une plus-value supplémentaire.

Développement de la stratégie

Un objectif important du coaching était le développement d'une stratégie dans les entreprises concernées. Avant le coaching, seules 33% des entreprises avaient une stratégie écrite. Six mois après la fin du programme, 55% des entreprises disposaient d'une stratégie. Autrement dit, 22% des entreprises ont élaboré une stratégie dans le cadre du coaching. 27% voulaient l'établir sur la base du plan de mesures du coaching. L'objectif selon lequel environ 85% des entreprises participantes disposent d'une stratégie d'entreprise sous forme écrite après le coaching n'a certes pas été atteint, mais la valeur cible s'est orientée sur l'estimation optimiste selon laquelle 2/3 des entreprises disposent déjà d'une stratégie (et donc près de 20% devraient développer une stratégie à l'aide du coaching). Si l'on réduisait la valeur cible de l'estimation la plus basse, on obtiendrait un résultat plus élevé. Si l'on corrige la valeur initiale, l'objectif pourrait être considéré comme atteint.

⁸ Évaluation de la réputation d'un établissement selon les évaluations en ligne : <https://www.trustyou.com/>

*Mise en œuvre
des mesures*

Dans le cadre des coachings, des mesures ont été mises en œuvre d'une part sous forme de « quick wins » et d'autre part sous forme de mesures à plus long terme. L'utilité des « quick wins » (mesures rapidement réalisables) identifiées lors des entretiens de site a été jugée positivement par les entreprises. Selon un échantillon de 35 entretiens, les « quick wins » concernaient surtout des mesures pour le site Internet, pour l'aménagement des offres et pour la présentation de l'hôtel sur place (aménagement de la zone d'entrée, etc.).

86% des entreprises ont l'intention de mettre en œuvre les mesures qu'elles ont définies dans le cadre du coaching d'ici 2025. Il n'est pas possible d'évaluer si cela est effectivement le cas, car il n'existe pas d'enquête de suivi. L'utilité à long terme du programme de coaching dépend donc aussi de la mesure dans laquelle les entreprises continuent à travailler sur les mesures après le coaching et à trouver la motivation et le temps nécessaires à leur mise en œuvre.

*Influence sur
le développe-
ment des
affaires*

Dans la plupart des cas, le programme a eu un impact positif sur le développement commercial des entreprises participantes. Six mois après la fin du coaching, 74% des participants ont indiqué que les compétences acquises dans le cadre du programme exerçaient une influence positive sur le développement de l'entreprise, tandis que 21% ont estimé qu'il était encore trop tôt pour se prononcer. 4 % n'ont pas identifié d'influence positive. L'objectif était de 66% d'évaluations positives du programme sur le développement commercial. Cette valeur cible a donc été dépassée.

*Évaluation du
programme*

Le programme de coaching pour la branche de l'hébergement est jugé très positivement par tous les acteurs. 99% des entreprises participantes ont jugé l'offre très bonne (87%) ou bonne (12%). Seul 1% a trouvé l'offre moins bonne et aucun établissement ne l'a trouvée pas bonne. Sur la base des feed-back, on peut supposer que tout au plus quelques entreprises auraient fait un coaching ou mené des réflexions stratégiques même sans le programme. De même, pour les entreprises « saines », le coût financier d'un coaching représente un obstacle majeur. De nombreuses entreprises participantes n'avaient jamais eu recours à un coaching auparavant. L'offre a permis d'une part d'atteindre un grand nombre d'entreprises et d'autre part de travailler en profondeur dans le cadre du coaching de cinq jours. Les points présentés dans l'illustration suivante ont été jugés particulièrement positifs.

Figure 4 : Principales raisons d'une évaluation positive

| Point décisif | Nombre d'entreprises participantes | Proportion |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------|
| Mise à disposition d'un savoir-faire ponctuel qui, sinon, n'arriverait pas dans l'entreprise. | 75 | 32% |
| Un soutien externe pour trouver des solutions « out of the box ». | 68 | 29% |
| Renforcement général de notre compétitivité opérationnelle | 39 | 17% |
| Transfert de connaissances dans l'entreprise (peut être considéré comme une formation continue orientée vers la pratique) | 37 | 16% |
| Autres | 13 | 6% |

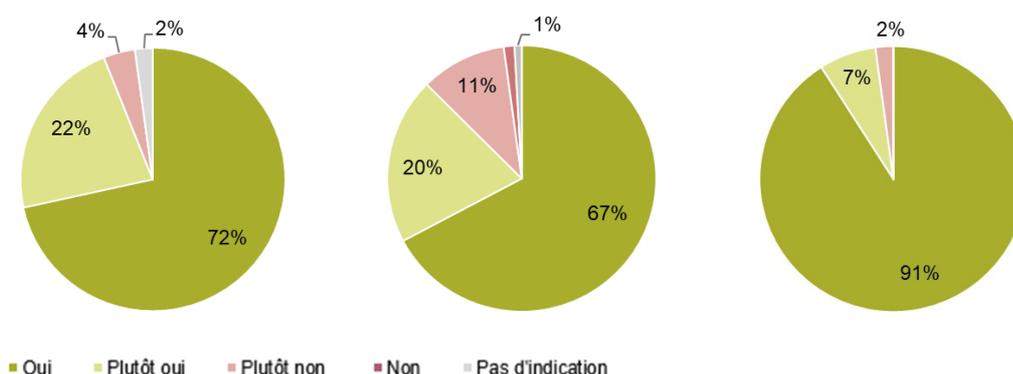
Source : Représentation propre selon l'enquête auprès des établissements participants (HotellerieSuisse, état au 28.02.25, Total des participants à l'enquête = 232)

Le fait que les coachings aient été organisés de manière très individuelle et orientée vers les besoins a également été apprécié. Ainsi, les entreprises qui travaillent en coopération avec d'autres entreprises ont pu partager les journées de coaching (ou une partie du coaching) et renforcer ainsi les structures interentreprises. L'évaluation de l'enquête montre que les participants ont été en grande majorité satisfaits de l'entretien de bilan (appelé « premier entretien » dans l'enquête) et du coach avec lequel ils ont travaillé (cf. figure 5)

Le choix des cinq coaches mis à disposition par HotellerieSuisse est jugé en grande partie positif (87% des établissements étaient satisfaits ou plutôt satisfaits du choix).

Figure 5 : Résultats des enquêtes

Avez-vous trouvé l'entretien initial (avec l'auditeur d'HotellerieSuisse) utile ? - Avez-vous été satisfait du choix du coach (HotellerieSuisse vous a recommandé environ cinq coaches pour le domaine d'action défini) ? Avez-vous été satisfait du coach avec lequel vous avez travaillé effectivement ?



Source : Représentation propre selon l'enquête auprès des établissements participants (HotellerieSuisse, état au 28.02.25)

Effets non évalués

Les coaches, les auditeurs ainsi qu'HotellerieSuisse et le SECO voient également une grande utilité dans le fait de pouvoir soutenir directement et individuellement des entreprises dans toutes les régions de Suisse et d'acquérir ainsi de nouvelles connaissances pour leur propre travail. Le programme de coaching a également pour effet non prévu de servir de tremplin aux coaches pour s'établir davantage dans le secteur hôtelier et dans les champs d'action traités. Pour les auditeurs, les entretiens de bilan ont offert un aperçu intéressant des établissements et une collaboration personnelle qui (contrairement aux audits réguliers) a permis des évaluations qualitatives et un échange personnel qui peut aussi souvent émotionnel. Cela a favorisé la confiance mutuelle.

Coopération avec les auditeurs et les coaches

Il existe toutefois un potentiel d'amélioration au niveau de la coordination et de la collaboration entre les acteurs impliqués. Ainsi, il n'y a pas eu d'échange direct entre les auditeurs, qui ont mené l'entretien d'évaluation avec les établissements, et les coaches. Les établissements d'hébergement ont parfois eu l'impression que le coaching ne s'appuyait pas vraiment sur l'entretien d'évaluation. Les auditeurs ont résumé les conclusions de l'entretien dans un rapport qu'ils ont remis aux coaches en guise de préparation. De l'avis de tous les participants, un échange personnel aurait constitué une plus-value et aurait augmenté la continuité du coaching. Il aurait permis de se faire une première idée de l'ambiance et d'affiner les champs d'action et les premières mesures pour le coaching. Cependant, un entretien supplémentaire aurait également entraîné un surcroît de travail pour les auditeurs et les coaches.

Coordination des parties prenantes

La coordination et la collaboration avec d'autres acteurs touristiques importants ont eu lieu en partie dans le cadre du programme. Au niveau de l'administration, des échanges ont eu lieu avec Remontées Mécaniques Suisses, l'Union des villes suisses et l'Association des Communes Suisses.

En outre, les canaux de communication d'Innotour⁹ ont été utilisés pour la promotion de l'offre. Le programme a pu être présenté lors de la journée de marketing hôtelier de Suisse Tourisme¹⁰. Les échanges entre HotellerieSuisse et la Principauté du Liechtenstein ont permis d'organiser dix coachings supplémentaires au Liechtenstein. En revanche, le programme aurait pu être encore mieux mis en relation avec le paysage des acteurs de la Nouvelle politique régionale. En particulier pour les questions relatives à la mise en œuvre de certaines mesures dans le cadre de la Nouvelle politique régionale, les services spécialisés NPR, les managements régionaux ainsi que les systèmes régionaux d'innovation seraient des acteurs importants. Pour la promotion de l'offre, une collaboration plus forte avec Suisse Tourisme aurait eu un potentiel particulier.

2.1.2 Effet sur l'économie régionale (impact)

Effets sur le secteur de l'hébergement

Les effets à long terme sur le secteur de l'hébergement sont encore difficiles à évaluer à l'heure actuelle. La mise en œuvre des mesures définies dans le cadre du programme n'aura d'effet sur l'économie régionale qu'en aval. Le fait que 287 établissements (sur un total de 4'461 établissements en 2024) de toute la Suisse aient participé au programme permet de supposer que celui-ci a ou aura un impact sur le secteur de l'hébergement au niveau national. Le groupe cible du programme a également été choisi en fonction des besoins par rapport aux défis actuels (après la crise de la Corona). Ainsi, aujourd'hui encore, les établissements existants disposant d'un petit nombre de chambres sont de plus en plus sous pression.¹¹ Ceux-ci ont pu être soutenus par le programme.

Ouverture au coaching

De nombreuses entreprises collaboraient pour la première fois avec un coach. Le programme a permis de lever les obstacles existants (scepticisme général, honte). Plusieurs entreprises ont poursuivi le coaching après le programme.¹² Ceci est d'une part un signe de la valeur ajoutée du programme de coaching et montre également que l'acceptation du coaching ("se faire aider") augmente dans la branche. En cas de défis futurs, ces entreprises chercheront plus facilement du soutien que cela n'aurait été le cas sans le coaching. Ainsi, 94% des entreprises participantes ont également indiqué qu'elles trouvaient un coaching régulier utile pour le développement de l'entreprise.

Effets sur l'emploi et investissements

L'impact du programme sur l'emploi est difficile à évaluer, car il n'existe pas de données complètes sur les effets sur l'emploi dans les entreprises participantes. Il existe toutefois des exemples où le coaching a permis d'identifier des potentiels de synergie entre les entreprises et, par conséquent, de créer un poste opérationnel interentreprises (pour la comptabilité, la gestion des réservations, etc.). De plus, des investissements ont pu être initiés dans différentes entreprises. L'importance de l'économie touristique pour l'ensemble de l'économie suisse n'est plus à démontrer. Le secteur de l'hébergement y joue un rôle central. En soutenant la branche de l'hébergement peut déclencher un effet systémique, la gastronomie, les fournisseurs, les remontées mécaniques et d'autres acteurs en profitant également.¹³

⁹ Programme de promotion de la coopération, de l'innovation, du développement et du transfert de connaissances dans le tourisme : <https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour.html>

¹⁰ Journées du marketing hôtelier : <https://www.stnet.ch/fr/top-events/hotelmarketing-tage/>

¹¹ HotellerieSuisse (2024) : L'hôtellerie en Suisse - Faits et chiffres : <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/branche-und-politik/kennzahlen/wirtschaftskennzahlen/download-1E4DDB88-2A3C-4D85-AAA5-EAD0EB93712E.secure>

¹² Nous ne disposons pas de chiffres complets à ce sujet.

2.2 Efficacité : les objectifs sont-ils atteints de manière économique ?

2.2.1 Rapport coût-efficacité

Coût total

Au total, les coûts du programme se sont élevés à 2,34 millions de CHF. Comme le montre la figure 6, les coûts du programme ont été principalement supportés par le SECO (dans le cadre de la NPR) et par HotellerieSuisse. Le SECO a soutenu le programme de coaching avec un total de 1'842'580.- CHF provenant de la Nouvelle politique régionale de la Confédération (NPR), ce qui correspond à 79,6% des coûts totaux (sans les charges de personnel d'HotellerieSuisse et du SECO). HotellerieSuisse a pris en charge 473'639.- CHF des coûts (20.4%) et a fourni des prestations propres supplémentaires d'une valeur de 412'160.- CHF (2'576 heures de travail). Les établissements ont dû payer 19'840.- CHF pour l'entretien d'évaluation et les frais généraux liés à la participation au programme de coaching (925 CHF pour l'entretien d'évaluation et le contrôle mystère, 315 CHF pour les frais généraux). Pour les membres d'HotellerieSuisse, ces frais ont été pris en charge par l'association.

Figure 6 : Aperçu des coûts

| Support de coûts | Contribution | Budget en CHF | Coûts en CHF |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| HotellerieSuisse | Total (sans les charges de travail) | 418'516 | 473'639 |
| | ...dont frais généraux | 238'516 | 172'089 |
| | ...dont entretiens d'évaluation et contrôles mystères pour les membres HS ([CHF 900 (pour auditeurs sur mandat) + CHF 25 (pour contrôle mystère)] * 326 entreprises) | 180'000 | 301'550 |
| SECO / NPR | Réalisation de coachings | 2'966'400 | 1'842'580 |
| Entreprises | Cotisation de non-membre (entretien d'évaluation, contrôle Mystery et frais généraux) | 135'000 | 19'840 |
| Total | | 3'519'916 | 2'336'059 |

Source : Représentation propre selon les données d'HotellerieSuisse, état au 28.02.25

En raison du nombre légèrement inférieur de coachings réalisés, environ 1,84 million de CHF ont été versés pour la réalisation des coachings sur les presque 3 millions de CHF initialement budgétés au titre de la NPR, et les coûts ont été globalement inférieurs à ceux prévus au budget.

Selon le budget, on s'attendait à une proportion plus élevée d'établissements qui ne sont pas membres d'HotellerieSuisse et qui couvrent donc eux-mêmes les coûts du contrôle Mystery, de l'entretien de localisation et des frais généraux.

Taux horaire Coachs

Les coachs ont été rémunérés à un taux horaire de 160 CHF/heure (soit un total de 6'592 CHF par coaching). Ce taux était en partie plus bas que les taux horaires habituels des coachs. De nombreux coachs étaient volontiers disposés à renoncer à la part restante, car la participation au programme restait intéressante pour eux en raison du faible coût d'acquisition et des possibilités de réseautage.

¹³ Regiosuisse a étudié l'impact de différents projets touristiques (<https://regiosuisse.ch/wirkungsmessung/tourismus>), notamment celui du programme d'impulsion pour l'hôtellerie dans le canton de Glaris (<https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2023-12/Wirkungsmessung%202023%20Impulsprogramm%20Hotellerie.pdf>)

Charge de travail

La charge de travail a été différente selon les acteurs. Dans l'ensemble, la charge de travail des services impliqués a été sous-estimée et pratiquement tous les acteurs, en particulier HotellerieSuisse, ont dû engager plus de personnel qu'initialement prévu :

- **HotellerieSuisse** : pour la gestion du programme de coaching pour la branche de l'hébergement, HotellerieSuisse a prévu un poste à 30%. Cela correspond à un temps de travail annuel d'environ 655 heures (à raison de 42 heures par semaine pour 100%). Au total, 2'576 heures ont toutefois été effectuées, ce qui correspond à un temps de travail annuel moyen d'environ 860 heures et donc à peine à un poste à 40%. Le temps consacré au programme, notamment à sa mise en place, à la candidature et à la sélection des coaches, a été sous-estimé.
- **SECO** : le SECO estime que la charge de travail des personnes impliquées se situe entre 5 et 10%, sachant qu'au début du programme, davantage de ressources ont été consacrées à la mise en place des processus et à la coordination avec HotellerieSuisse qu'à un stade ultérieur du programme.
- **Entreprises** : la charge de travail des entreprises a été différente, notamment en fonction de la motivation et de l'engagement de l'entreprise dans le coaching. Pour les entreprises, le timing du coaching a joué un rôle important. Pendant la haute saison, les responsables d'entreprise sont fortement impliqués dans les affaires opérationnelles et n'ont guère de capacités pour les tâches stratégiques. Il était donc important que le coaching puisse avoir lieu pendant la basse saison.
- **Coachs** : les coaches ont été indemnisés pour cinq jours par coaching. Dans l'ensemble, leur temps de travail correspondait à peu près à cette durée, même si les coaches ont parfois consacré plus de temps que les cinq jours facturables. Cela dépendait aussi de l'approche des coaches. Certains ont considéré qu'un premier entretien avec les établissements d'hébergement constituait déjà une charge de coaching, d'autres une charge de prospection non facturable.
- **Auditeurs** : le temps consacré par les auditeurs aux entretiens de site sur place variait en fonction de la situation et de la situation géographique de l'entreprise. Dans de rares cas, un entretien de site a duré moins d'une heure, mais dans de nombreux cas, il a duré cinq heures. En raison des capacités disponibles, seuls trois des quatre auditeurs principaux d'HotellerieSuisse ont pu participer au programme, ce qui a entraîné un élargissement des domaines de compétence de chaque auditeur. Cela a entraîné des trajets plus longs. Une demi-journée de travail a été budgétée pour chaque entretien. L'expérience montre cependant qu'une journée à 1,5 journée de travail est nécessaire pour garantir une bonne qualité et un bon impact.

Évaluation du rapport coûts/bénéfices

Le coût total d'un coaching s'élève à plus de 8'000 CHF (sans compter les frais de personnel d'HotellerieSuisse et du SECO).¹⁴ Le rapport coûts/bénéfices peut être considéré comme très positif. Les moyens mis en œuvre ont permis d'atteindre un grand nombre d'établissements dans toutes les régions et de les conseiller en fonction de leurs besoins. Les établissements ont pu profiter d'une offre dont ils n'auraient guère eu besoin autrement et qui peut servir d'impulsion importante pour le développement à long terme des établissements et donc aussi de la branche de l'hébergement. D'après l'enquête d'HotellerieSuisse, les établissements auraient été prêts à payer en moyenne 128 CHF « à payer de leur propre chef par heure » (valeurs non plausibles de plus de 1'000 CHF/h non a été pris en compte).

¹⁴ Coût total d'environ 2,3 millions de CHF répartis sur 287 coachings.

97% des participants se sont en outre prononcés pour que « HotellerieSuisse poursuive le partenariat stratégique pour un programme de coaching avec le SECO ». Les résultats de l'enquête et la disposition à payer correspondante soulignent l'utilité du programme de coaching pour les établissements d'hébergement.

Non seulement les établissements hôteliers, mais aussi les autres services impliqués ont pu tirer un grand profit du programme. Ainsi, les coaches ont pu se positionner plus fortement dans la branche et les auditeurs ont pu adopter un nouveau point de vue sur les établissements et renforcer la confiance mutuelle. Les réactions majoritairement positives des entreprises et des autres acteurs impliqués confirment la grande utilité du programme.

Le budget a pu être respecté et tous les coachings prévus ont été réalisés. Comme les fonds NPR ont été calculés par coaching, le nombre inférieur de coachings réalisés n'a pas d'influence directe sur le rapport coûts/bénéfices.

2.2.2 Efficacité

Gouvernance
et gestion de
projet

Le programme de coaching pour la branche de l'hébergement a été soutenu par différents acteurs jouant des rôles différents, comme le résume la figure 7.

Figure 7 : Acteurs impliqués et leurs responsabilités



Source : Représentation propre

Les compétences et les interfaces étaient clairement définies. On a seulement constaté qu'au début du programme, les coaches n'étaient pas très clairs sur le fonctionnement du contact avec HotellerieSuisse et du reporting. Mais grâce à la bonne gestion de projet d'HotellerieSuisse, les questions ont toujours pu être résolues rapidement. Dans l'ensemble, la communication d'HotellerieSuisse est jugée très positive. Les personnes responsables se sont distinguées par leur engagement et leur réactivité. HotellerieSuisse a été perçue comme un partenaire professionnel disposant de connaissances de fond et de structures claires. L'enquête menée auprès des entreprises participantes confirme ce jugement : 98% des participants estiment que l'organisation et le déroulement du programme de coaching de la part d'HotellerieSuisse sont « très bons » ou « bons », seuls trois participants ont jugé l'organisation « moins bon » ou « pas bon ».

Conception
des
processus

Il existe encore des potentiels d'optimisation dans la conception des processus. L'adéquation entre les coaches (sur la base des champs d'action définis) et les établissements d'hébergement s'est faite de la manière suivante :

HotellerieSuisse a procédé manuellement, parfois en plusieurs fois, lorsque les établissements d'hébergement n'étaient pas satisfaits de la proposition. Cela demandait beaucoup de travail et mobilisait de nombreuses ressources humaines. Un outil dans lequel les coaches sont répertoriés par région et avec leurs compétences, et que les établissements d'hébergement peuvent utiliser eux-mêmes, aurait permis de réduire fortement la charge de travail.

Il pourrait également être plus efficace de réduire le nombre de coaches accrédités. Au total, environ 120 coaches ont été accrédités (dont 25 non-membres d'HS). Au total, 78 coaches ont pu réaliser au moins un coaching, un tiers des coaches accrédités n'ont pas pu réaliser un seul coaching, mais ont néanmoins dû suivre le processus d'accréditation et certaines formations. Le défi consiste à déterminer le nombre de coaches accrédités de manière à offrir aux établissements hôteliers un choix de coaches disposant d'une expertise thématique suffisante et pouvant effectuer des visites sur place (sans longs trajets), tout en évitant que le pool de coaches ne devienne trop important, de sorte que de nombreux coaches passent par le processus d'accréditation mais ne reçoivent ensuite aucun mandat de coaching ou seulement un ou deux mandats.

Outre le choix et le nombre de coaches, il existe un potentiel d'amélioration de l'efficacité lors du passage d'auditeur à coach, comme décrit à la page 8. Il n'y a pas eu d'échange personnel entre les auditeurs et les coaches. Les informations issues des entretiens de bilan ont été transmises aux coaches sous la forme d'un rapport de trois pages maximums. Un échange personnel aurait permis de poser des questions et de créer une compréhension commune des défis existants et des contenus possibles du coaching. Si l'on renonçait à un tel échange, il vaudrait au moins mieux prendre en compte les informations déjà recueillies et transmises par écrit au début du coaching et s'appuyer sur elles.

Malgré les potentiels d'optimisation identifiés, le bilan global du processus est également positif et le programme a été géré de manière satisfaisante et très professionnelle par HotellerieSuisse. Le programme de coaching est perçu par les acteurs impliqués comme une offre à bas seuil. Les coaches, les auditeurs et les entreprises ont particulièrement apprécié la simplicité du processus d'inscription et la communication directe avec les personnes compétentes.

*Calendrier et
solutions de
suivi*

L'enquête d'HotellerieSuisse montre que les établissements auraient souhaité une meilleure transition entre le développement de la stratégie dans le cadre du programme de coaching et la mise en œuvre des mesures élaborées par la suite. Une communication plus claire sur l'objectif du programme de coaching ainsi que des réflexions précoces sur les travaux de mise en œuvre en aval et les éventuelles possibilités de soutien dans cette phase permettraient d'augmenter l'effet à long terme du programme. En outre, la durée de cinq jours de coaching a été jugée plutôt courte.

*Poursuite du
programme*

Au moment de l'évaluation (mars 2025), on ne sait pas encore si le programme de coaching sera poursuivi et dans quel cadre. Lors de la phase de conception du programme, peu de réflexions ont été menées sur la fin du programme et le suivi. Il en résulte des incertitudes quant à la forme que prendront les résultats du projet et à la manière dont ils seront utilisés de manière aussi profitable que possible pour le secteur de l'hébergement et d'éventuels programmes futurs ou d'autres acteurs (projets NPR, RIS, autres programmes de coaching) peuvent être utilisés.

3 Résumé et lessons learned

3.1 Évaluation du programme

*Pertinence :
fait-on ce qu'il
faut ?*

Le programme de coaching pour la branche de l'hébergement répond au grand besoin du secteur de l'hébergement de donner une orientation stratégique et tournée vers l'avenir aux établissements hôteliers. La crise de la Corona a été l'élément déclencheur de ce programme. Il s'est toutefois avéré qu'il existait un besoin général de soutien professionnel en matière de développement stratégique. Le programme de coaching était donc très pertinent pour la branche. Les champs d'action ont été adaptés au fil du temps aux besoins des entreprises et les thèmes du développement durable et de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ont été intégrés.

Le programme a assuré une large implication des coaches (membres et non-membres d'HotellerieSuisse) et des entreprises. La coordination avec d'autres parties prenantes du tourisme telles que Suisse Tourisme, RIS, etc. a eu lieu de manière ponctuelle, mais pourrait encore être développée, notamment pour atteindre des entreprises en dehors du réseau d'HotellerieSuisse.

Le programme de coaching pour la branche de l'hébergement est entièrement conforme à la stratégie touristique de la Confédération, puisqu'il vise à encourager l'entrepreneuriat et à renforcer l'attractivité de l'offre et la présence sur le marché. Le programme est en outre cohérent avec les objectifs de la NPR et le volet 2 - Coordination des politiques sectorielles en tant que mesures d'accompagnement - de l'époque.

*Efficacité : les
objectifs sont-ils
atteints ?*

Les produits prévus (Mystery Check, entretien de positionnement, coaching) ont été créés. Avec 287 coachings réalisés, la valeur cible (300) a été légèrement dépassée. L'effort pour motiver d'autres entreprises à participer au programme aurait été disproportionné.

Les groupes cibles définis dans les objectifs du programme ont pu être atteints. Le programme a été demandé dans toute la Suisse et en particulier dans le périmètre de la NPR. Les réactions des entreprises participantes, mais aussi des autres acteurs impliqués, ont été extrêmement positives. Comme pour d'autres programmes de ce type, il s'est toutefois avéré que ce sont surtout les établissements motivés et désireux de changer qui s'annoncent et que ceux qui ont peu de réflexions stratégiques sur leur exploitation et qui se trouvent dans une situation difficile sont difficiles à atteindre. De plus, les non-membres d'HotellerieSuisse ont été moins bien atteints que les membres. Le bon réseau du programme facilite l'accès aux membres. Si l'on devait s'adresser davantage à des établissements en dehors du réseau, il faudrait encore utiliser d'autres canaux de communication et multiplicateurs et mieux relier le programme à d'autres instruments (p. ex. les canaux de communication de Suisse Tourisme, regiosuisse ou d'autres programmes comme Innotour, etc.)

Dans l'ensemble, l'efficacité peut être considéré comme élevée. Il est particulièrement positif de souligner que :

- les entreprises ont élaboré une stratégie dans le cadre du coaching et l'orientation stratégique a ainsi pu être renforcée en plus des activités opérationnelles quotidiennes.
- de nombreux champs d'action ont pu être abordés avec un savoir-faire externe et des solutions « out of the box ».
- Le programme a eu une influence positive sur le développement des affaires.

Les effets sur l'ensemble de l'économie sont difficiles à estimer au moment de l'évaluation. Au vu des réactions positives des entreprises et des effets mentionnés, on peut toutefois partir du principe que le programme de coaching aura également des effets positifs à long terme sur le secteur de l'hébergement. L'effet à long terme dépend aussi en grande partie de la mise en œuvre effective des mesures d'amélioration identifiées dans le cadre du coaching.

Efficacité : les objectifs sont-ils atteints de manière économique ?

Le rapport coûts/bénéfices du programme est jugé très bon. Le pilotage du projet par HotellerieSuisse a été très professionnel. L'association jouit d'une grande acceptation et d'une grande notoriété auprès du groupe cible, ce qui a eu un effet positif sur l'atteinte du groupe cible et la crédibilité du programme. Cependant, l'engagement des ressources d'HotellerieSuisse lors de la conception du programme a été sous-estimé.

Le processus dans son ensemble a bien fonctionné, des faiblesses ponctuelles apparaissent dans les aspects suivants :

- Le matching des coachs par HotellerieSuisse et la composition de la sélection de coachs qui s'ensuit étaient effectués manuellement et demandaient donc beaucoup de travail. Des solutions informatiques appropriées permettraient d'automatiser ces processus et d'augmenter l'efficacité. En outre, l'accréditation d'un nombre plus restreint de coachs pourrait accélérer encore les processus et réduire les dépenses liées à l'accréditation (du côté d'HotellerieSuisse et des coachs).
- Lors du passage de l'entretien d'évaluation (auditeur) au coaching (coach), les informations déjà recueillies n'ont parfois pas été suffisamment prises en compte. Cela pourrait être résolu soit par un échange direct supplémentaire entre l'auditeur et le coach, soit par une consigne encore plus explicite selon laquelle les coachings doivent être basés sur les informations recueillies lors de l'entretien initial.

Dans l'ensemble, le programme de coaching a pu être mené à bien dans les délais prévus et n'a subi aucun retard. Le programme a été prolongé de 14 mois (jusqu'au 31 juillet 2025) afin d'assurer le suivi des participants et la rédaction d'un rapport final complet.

Constance : les résultats sont-ils maintenus ?

La constance peut être considérée à deux niveaux. Au niveau du projet individuel et au niveau du programme. Dans les deux cas, les conditions sont certes réunies pour que les résultats se poursuivent à long terme, mais il subsiste en même temps des incertitudes considérables. Au niveau des projets, la mise en œuvre des mesures définies dans les coachings dépend des capacités des entreprises. Comme on le sait, celles-ci sont rapidement dominées par les affaires courantes. Pour que l'effet à long terme du coaching puisse être garanti, il faudrait un plan de mise en œuvre clair. Envisager la mise en œuvre dès le développement de la stratégie de coaching et présenter d'autres possibilités de soutien permettrait d'augmenter la constance.

Au niveau du programme, on ne sait pas encore si celui-ci sera poursuivi, par qui et dans quel cadre. Afin de garantir que tous les acteurs concernés puissent œuvrer à l'efficacité durable du programme et que les processus déjà mis en place puissent être poursuivis, il convient, dans le cadre d'un tel programme, de réfléchir dès la phase de conception aux processus de suivi et de définir des objectifs quant à l'utilisation ultérieure des résultats du projet.

3.2 Recommandations

Dans l'ensemble, le programme a répondu à un grand besoin de la branche, a été mis en place de manière très professionnelle et a eu beaucoup d'impact. La brève évaluation a mis en évidence des faiblesses ponctuelles. Les recommandations suivantes peuvent donc être formulées pour de futurs programmes similaires. Cela ne doit toutefois pas atténuer le bilan global positif.

1. Optimiser ponctuellement les processus

- a. Réduire la charge de travail liée à l'accréditation et à la formation des coachs en limitant judicieusement le nombre de coachs accrédités.
- b. Utiliser des solutions informatiques au lieu d'une attribution manuelle par HotellerieSuisse pour le matching des coachs et des établissements hôteliers.
- c. Mieux prendre en compte les informations de l'entretien de démarrage de l'auditeur lors du coaching et introduire à cet effet, par exemple, un entretien de transfert entre l'auditeur et le coach.
- d. Suivi continu des processus et de l'utilisation des ressources dans le cadre d'un programme pluriannuel, afin d'identifier et de percevoir le potentiel d'amélioration (par ex. processus d'appariement) au cours du programme.

2. Mieux intégrer le programme dans le paysage de la promotion touristique et intensifier les échanges entre les acteurs concernés

- a. Les acteurs impliqués, en particulier le SECO et HotellerieSuisse, devraient encore mieux intégrer le programme de coaching dans le paysage de la promotion touristique et faire connaître mutuellement leurs instruments et leurs parties prenantes : (projets touristiques de la Nouvelle politique régionale (NPR), projets Innotour ainsi que les acteurs tels que les services cantonaux NPR, les managements régionaux, les systèmes d'innovation régionaux RIS) (cf. point 3b).

3. Considérer la cohérence au niveau du projet et du programme dès la phase de conception et examiner la poursuite des résultats du programme.

- a. Niveau projet : envisager la mise en œuvre des mesures dès le coaching afin d'augmenter l'efficacité à long terme au-delà du développement de la stratégie.
- b. Niveau du programme : réfléchir à la poursuite des résultats après la fin de la période du programme dès la conception et les mettre en place avant la fin du programme. Les acteurs de la mise en œuvre doivent examiner ensemble différentes options à un stade précoce, par exemple, poursuite du programme par HotellerieSuisse selon les besoins, poursuite par d'autres acteurs / programmes comme la NPR ou Innotour, sensibilisation des coaches RIS au thème du tourisme, etc. En raison de l'effet positif du programme, il convient d'envisager sa poursuite sous une forme appropriée et d'indiquer au groupe cible (les établissements d'hébergement) comment il sera poursuivi. Étant donné que les inscriptions au programme ont diminué et qu'il a été difficile de motiver d'autres établissements à participer au coaching, on pourrait envisager de poursuivre le programme à un certain intervalle de temps, afin de pouvoir répondre aux nouveaux défis actuels. La poursuite du programme pourrait également se concentrer sur la mise en œuvre des mesures par les entreprises qui ont participé au programme. La deuxième option ne correspondrait plus à l'idée du financement initial par la NPR et devrait donc être assurée par d'autres acteurs (cf. point 2). A cet égard, l'association de branche HotellerieSuisse a été invitée à se prononcer sur la poursuite / l'utilisation des résultats du programme et, en fonction de la décision, à mettre en place un financement avec d'autres acteurs et partenaires du tourisme.