

Les cas de la Chaire Coo-innov (Coopétition et écosystèmes d'innovation)

En partenariat avec les étudiants de Montpellier Business School



Créer un réseau coopétitif pour améliorer sa performance : le cas des Hôtels-Chalets de Tradition

Un cas rédigé par :
Adelaïde Berthe Chloé Bontaz Edgard Bourgeois,
Gabrielle Rinaldi et Matthieu Saffre

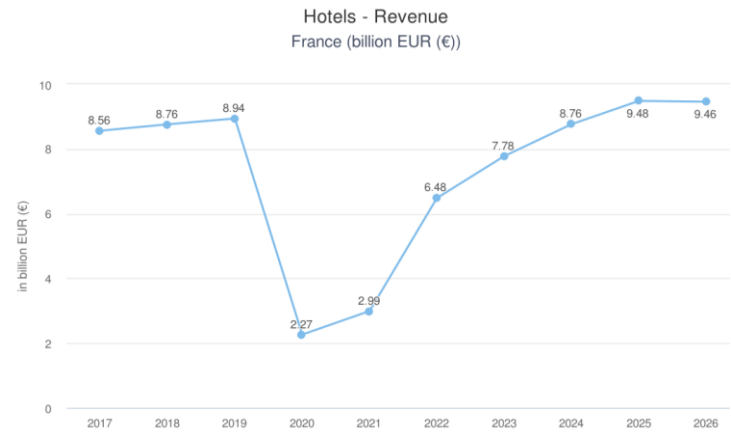
Mis en forme par :
Marie Bovis – Chargée d'études
Victor Ramon – Consultant junior

Une menace stratégique : la mutation du secteur du tourisme hôtelier

Le secteur devrait atteindre un taux de **croissance annuel de 9,90%** d'ici 2026. Toutefois, depuis 2008, il a subi d'importantes mutations (digitalisation, ubérisation, etc.). Ainsi, 76% du CA des hôtels a été généré par des ventes en ligne en 2021.

STRATÉGIE D'UBÉRISATION : KÉZAKO ?

Remise en cause du business model d'un secteur et de ses entreprises par un nouvel entrant utilisant des plateformes en ligne.



Source : Statista

Airbnb a disrupté l'industrie en permettant aux consommateurs de passer par une plateforme pour "booker" leurs expériences touristiques !

Une réponse stratégique : la coopétition entre 23 hôtels-chalets



La Savoie et la Haute Savoie disposent des principaux domaines skiables en France. Au début des années 2000, le réseau coopétitif **Hôtels-Chalets de Tradition (HCT)** voit le jour en réunissant **23 établissements hôteliers** au cœur des plus grands domaines skiables. Les hôtels sont présents en France, en Italie et en Suisse.

FAIT MARQUANT :

Les hôtels ont **créé leur propre structure**, une association pour gérer leur relations coopétitives. Cela **renforce les liens** et le **sentiment d'appartenance**.

Un réseau fondé sur une stratégie claire

Hôtels-Chalets de Tradition est fondé sur une volonté forte de se focaliser sur un type de clientèle différent du tourisme de masse. HCT vise les consommateurs qui cherchent à vivre une expérience unique et à retrouver des **valeurs traditionnelles et familiales** durant leur séjour à la montagne.

Quelle création de valeur attendue ?

L'objectif du regroupement est de permettre aux membres :

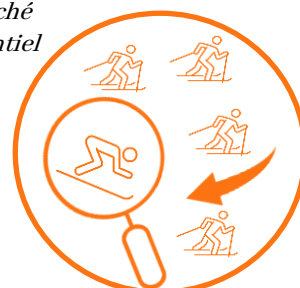
- d'accéder à un segment de marché précis
- de différencier leurs offres
- d'obtenir une image qualitative et profiter d'une meilleure visibilité
- d'avoir un pouvoir de négociation plus important face aux fournisseurs
- **Tout en restant indépendant**

Un réseau fondé sur une organisation formalisée

- Un bureau composé des hôteliers du réseau
- Un commercial et un administratif pour accompagner les hôtels
- Un **droit d'entrée** payé par chaque hôtelier
- Un conseil d'administration se réunit tous les deux mois et une assemblée générale deux fois par an

STRATÉGIE DE FOCALISATION : KÉZAKO ?

Marché potentiel



Cible de clientèle étroite



Produits proposés adaptés



Petits volumes

Source : Les Stratégies Génériques de M. Porter (1980)

Un réseau coopétitif

Activités en coopération



- **Achat en commun** auprès des fournisseurs
- **Communication** commune
- **Partenariats** du réseau avec les agences de voyage
- **Démarche** qualité commune dans le réseau



Activités en compétition



L'offre hôtelière proposée au client final est propre à chaque structure.



COOPÉTITION

La coopétition comprend plus de 2 hôtels (23 au total) ⇒ C'est un **réseau coopétitif** ⇒ Cela augmente les **bénéfices** mais également les **tensions**.

Les bénéfices du réseau coopétitif

Des séjours itinérants

HCT offre une prestation clé en main à ses clients en organisant des séjours itinérants avec comme étapes différents hôtels du réseau.

Les consommateurs peuvent donc :

- Découvrir d'autres régions en logeant dans plusieurs établissements HCT (dans des zones géographiques différentes)
- Profiter de diverses activités (rando, moto, ski, bien-être, etc.)

Cette prestation clé en main crée des **opportunités commerciales** pour tous les membres du réseau.



Un logo et un label qualité commun



Un audit qualité des hôtels de l'alliance est organisé tous les 3 ans par un organisme agréé Qualité Tourisme. Ce label permet de mettre en valeur l'ADN Hôtels-Chalet de Tradition. Le référentiel établi est un véritable **gage de qualité**.



À partir du moment où il y a de l'humain, il y a des divergences, à nous de les gérer au mieux.





Les tensions dans le réseau coopétitif

La difficulté d'acter d'une décision commune

Des tensions proviennent du fait qu'il y a une **multiplicité de coopétiteurs** (23) dans la prise de décision.

L'effet des asymétries de taille entre les coopétiteurs

Des tensions proviennent du fait que les petits hôtels engagent moins de ressources que les grands hôtels pour un plus grand bénéfice. Les grands hôtels ont l'impression que la coopétition est en leur **défaveur**.

	Petits hôtels	Grands hôtels
	Peu de ressources engagées car peu de moyens	Plus de ressources engagées car plus de budgets
	Economies d'échelle élevées car mutualisées avec les autres hôtels	Economies d'échelle moins importantes par rapport aux autres hôtels
	Impact sur la visibilité plus importante car les petits hôtels sont moins connus	Impact en visibilité moindre par la notoriété déjà existante

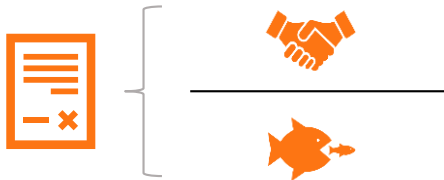
La mise en place de principes de management...

Le principe de séparation

HCT a **séparé les activités compétitives des activités coopératives** grâce à un accord qui exige la présence unique d'un hôtel par station.

Si un second hôtel souhaite rejoindre le réseau, l'accord du premier présent est nécessaire.

⇒ La coopétition est dans un premier temps **créatrice de valeur** (coopération) puis celle-ci est utilisée par chaque hôtelier afin d'augmenter son propre **avantage compétitif**.



Le principe d'intégration individuelle

Le paradoxe lié à la coopétition est intégré par les membres du réseau au niveau individuel:

- Les membres du réseau se voient comme des **partenaires** dans les activités en coopération
- Les membres du réseau se voient comme des **concurrents** dans les activités en compétition

FAIT MARQUANT: L'INSTABILITE DE LA COOPETITION



La coopétition en réseau est longue à mettre en place et peut être déstabilisée par l'entrée de nouveaux acteurs qui n'ont pas d'histoire commune

La marque Hôtels-Chalets de Tradition a été **intégrée en 2018 à une autre alliance**, The Originals Hôtels.

Cela a **provoqué une dissolution partielle du réseau** puisque certains membres n'ont pas souhaité adhérer au nouveau groupement.

.. pour la performance des entreprises du réseau

