

Table des matières

Liste des tableaux	viii
Liste des figures	ix
Liste des abréviations	x
Introduction	1
1. Le tourisme d'affaires	2
1.1. Définitions	2
1.2. Les sous-catégories.....	3
1.3. La demande et l'offre	4
1.3.1. Similarités avec le tourisme de loisirs	6
1.4. Les répercussions économiques, sociales et environnementales	7
1.5. Les besoins des touristes d'affaires	9
1.6. Le tourisme d'affaires dans le monde.....	10
1.6.1. Les tendances du futur	12
1.7. Le tourisme d'affaires en Suisse	12
1.7.1. Statistiques et tendances	12
1.7.2. Répartitions régionales	15
1.8. Étude de cas : Développement du tourisme d'affaires au-delà des grands centres urbains.....	17
2. Problématique et méthodologie	18
2.1. Contexte de l'entreprise mandante.....	18
2.2. Présentation de la région de la Broye.....	19
2.2.1. Le tourisme dans la Broye	22
2.3. Objectifs et question de recherche.....	23
2.4. Méthodologie	24
2.4.1. Méthodes utilisées	24
2.4.2. Limites	25
3. Inventaire des installations MICE dans la Broye	26
3.1. Infrastructures actuelles	26
3.1.1. Hôtels	26
3.1.2. Salles à grande capacité	29
3.1.3. Restaurants gastronomiques	30
3.1.4. Transports	31
3.2. Projets en cours et futurs.....	32
3.2.1. Aéroport de Payerne	32
3.2.2. Hôtel à Estavayer-le-Lac	33
3.2.3. Hôtel à Avenches.....	33
3.2.4. Hôtel à Payerne	34
3.2.5. Récapitulation	35
3.3. Analyse SWOT de la Broye.....	36
4. Benchmark de la concurrence	37
4.1. Définition et but.....	37
4.2. Critères de sélection des concurrents.....	37
4.3. Sélection des concurrents	38
4.3.1. Région lac de Morat	38
4.3.2. Région d'Yverdon-les-Bains.....	39
4.3.3. Région lac de Bièvre	40
4.3.4. Canton de Thurgovie	40

4.4.	Récapitulation et bonnes pratiques	41
5.	Les touristes d'affaires dans la Broye	43
5.1.	Statistiques actuelles.....	43
5.2.	Construction du questionnaire.....	44
5.3.	Résultats.....	45
5.3.1.	Définition de la demande actuelle	45
5.3.1.1.	Profil des touristes d'affaires dans la Broye	46
5.3.2.	Le tourisme d'affaires selon les professionnels	46
5.3.3.	Catégorisation des participants.....	47
6.	Recommandations	47
6.1.	Hébergement.....	48
6.1.1.	Optimisation des hôtels existants	49
6.1.2.	Agrandissement des hôtels existants.....	49
6.1.3.	Construction de nouveaux hôtels	50
6.1.3.1.	Hôtels éphémères.....	52
6.1.3.2.	Hôtels en construction modulaire	53
6.2.	Développement des différents secteurs	55
6.2.1.	Congrès, foires et salons	55
6.2.2.	Réunions et séminaires	55
6.2.2.1.	Offre séminaire santé	56
6.2.2.2.	Offre séminaire vert.....	56
6.2.3.	<i>Team building</i> et formation	57
6.2.3.1.	Offre <i>team building</i> patrimoniale	57
6.2.4.	Voyages de stimulation	58
6.3.	Gestion	59
6.4.	Promotion.....	61
6.4.1.	Segmentation	61
6.4.2.	Objectifs	62
6.4.2.1.	Informatifs	62
6.4.2.2.	Persuasifs	63
6.4.2.3.	Rappels	64
	Conclusion	66
	Références.....	68
	Déclaration de l'auteur	73

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définitions des divers segments du tourisme d'affaires	4
Tableau 2 : Les trois catégories de l'offre du tourisme d'affaires.....	6
Tableau 3 : Classement ICCA des pays et des villes accueillant des congrès.....	11
Tableau 4 : Emplois par secteur économique en 2015	21
Tableau 5 : Inventaire des hôtels de la Broye	27
Tableau 6 : Inventaire des salles à grande capacité de la Broye.....	29
Tableau 7 : Inventaire des restaurants gastronomiques de la Broye	30
Tableau 8 : Infrastructures des concurrents en comparaison avec la Broye.....	41
Tableau 9 : Synthèse des éléments de comparaisons parmi les destinations du benchmark	42
Tableau 10 : Comparaison entre les besoins de la clientèle et le potentiel d'accueil	48
Tableau 11 : Hôtels par centre urbain de la Broye	50
Tableau 12 : DMC vs DMO/CVB : Avantages et désavantages	59

Liste des figures

Figure 1 : Principaux avantages du tourisme d'affaires pour les destinations	8
Figure 2 : Événements dans le tourisme d'affaires en 2015 en Suisse classés par type	14
Figure 3 : Répartition régionale des espaces fonctionnels	15
Figure 4 : Répartition régionale des événements de la branche des <i>meetings</i> en Suisse entre 2011 et 2015.....	16
Figure 5 : Cartes des communes de la Broye	20
Figure 6 : Investissements immobiliers au niveau des hôtels et restaurants, comparés au total des activités de construction à usage professionnel en Suisse pour la période de 1980 à 2015	35
Figure 7 : Analyse SWOT de la Broye	36
Figure 8 : Revenu librement disponible dans les communes suisses en 2016	38
Figure 9 : Nombre de touristes d'affaires reçus (au total) pour l'année 2017 dans la Broye .	45
Figure 10 : Catégorie des participants ayant répondu au sondage	47
Figure 11 : L'hôtel citizenM à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.....	54

Liste des abréviations

B2B : Business to Business

B2C : Business to Consumer

CVB : Bureau des congrès et des visiteurs

COREB : Communauté régionale de la Broye

DMC : Destination Management Company

DMO : Destination Management Organisation

EHL : École Hôtelière de Lausanne

ICCA : International Congress and Convention Association

J3L : Office du tourisme Jura & Trois-Lacs

MICE : Meetings, incentives, conferences, exhibitions

OFAC : Office fédéral de l'aviation civile

OFS : Office fédéral de la statistique

OTV : Office du tourisme du Canton de Vaud

PCO : Professional Conference Organisers

RA : Réalité augmentée

SCIB : Switzerland Convention & Incentive Bureau

SECO : Secrétariat d'État à l'économie

ST : Suisse Tourisme

UFT : Union fribourgeoise du tourisme

USP : Unique Selling Proposition

TTCI : Travel & Tourism Competitiveness Index

Introduction

L'industrie du tourisme d'affaires est complexe et génère d'importantes retombées économiques pour les différents acteurs impliqués (Rogers, 2013). Par sa saisonnalité inversée, elle est complémentaire et bénéfique au tourisme de loisirs (Dernbach, 2016). De ce fait, ce domaine est considérablement lucratif et plus de 200 pays souhaitent profiter de cette industrie. À l'échelle mondiale, la Suisse détient une bonne position dans les classements malgré sa petite taille. Les villes telles que Zurich, Genève ou Bâle attirent chaque année des nombreux touristes d'affaires (ICCA, 2017a).

Une croyance courante semble supposer que le tourisme d'affaires n'a uniquement lieu que dans les grands centres urbains possédant de multiples infrastructures. Cette idée répandue n'est pas entièrement correcte puisque de plus en plus de touristes d'affaires souhaitent également se rendre aux centres urbains moins importants, voire même en campagne (Dernbach, 2016).

La région broyarde est majoritairement rurale et possède quelques petites villes ainsi que la rive sud du lac de Neuchâtel. De par ses caractéristiques naturelles, la Broye est une destination principalement de tourisme de loisirs. Quelques visiteurs y viennent pour des motifs d'affaires, mais les chiffres sont imprécis. Contrairement aux centres urbains vaudois de l'arc lémanique, la Broye n'est pas connue pour être une destination pour touristes d'affaires.

L'entreprise mandante de ce travail de Bachelor s'interroge sur le potentiel de développement du tourisme d'affaires dans la Broye. Afin de pouvoir définir quels éléments mettre en œuvre pour développer ce type de tourisme, cette étude analyse trois aspects. Tout d'abord, l'infrastructure actuelle et future est présentée sous forme d'inventaire. Puis, les potentiels concurrents sont définis et leurs bonnes pratiques sont examinées. Finalement, les touristes d'affaires déjà présents dans la Broye sont caractérisés à l'aide d'un questionnaire envoyé aux professionnels du tourisme dans la région broyarde. En prenant en compte tous ces éléments et en y ajoutant les informations trouvées dans la littérature, des recommandations sont proposées. Ces dernières concernent la quantité et qualité de l'hébergement, la gestion du tourisme d'affaires, et finalement sa promotion.

1. Le tourisme d'affaires

Ce chapitre a pour but d'éclaircir la notion du tourisme d'affaires. En premier lieu, les diverses définitions et segmentations sont présentées. Par la suite, les caractéristiques de la demande et de l'offre sont développées pour pouvoir définir les répercussions de ce type de tourisme et les besoins de la clientèle. Puis, une partie de l'histoire du tourisme d'affaires est expliquée pour ensuite présenter les tendances de cette industrie en Suisse. Finalement, une étude de cas présente une analyse d'une zone rurale portugaise similaire à celle de la Broye.

1.1. Définitions

Il n'existe pas de définition unanime pour le terme du « tourisme d'affaires ». Rob Davidson a tenté de définir ce type de tourisme en 1994 comme suit : « Business tourism is concerned with people travelling for purposes which are related to their work. As such it represents one of the oldest forms of tourism, man having travelled for this purpose of trade since very early times. » (cité dans Horner & Swarbrooke, 2001, p.3). Bénédicte De Sèze détermine le terme comme « des déplacements individuels ou organisés, effectués pour des motifs professionnels et dont la durée est d'au moins 24 heures » (De Sèze, 2002, p.2). L'Association Internationale des Congrès et des Conventions (ICCA), qui est par ailleurs la plus globale des associations commerciales du tourisme d'affaires, partage la définition suivante sur son site internet : « Business tourism is the provision of facilities and services to the millions of delegates who annually attend meetings, congresses, exhibitions, business events, incentive travel and corporate hospitality » (International Congress and Convention Association [ICCA], 2017b). Finalement, l'acronyme « MICE », qui vient de l'anglais et signifie *meetings, incentives, conferences and exhibitions*, est souvent utilisé pour parler du tourisme d'affaires (Rogers, 2013).

La raison pour laquelle il est difficile de trouver une définition universelle est que le secteur est remarquablement complexe. Les diverses sources de la demande impactent le déroulement de chaque événement (Dupuy, 2005). De ce fait, la détermination des limites du tourisme d'affaires est un vrai casse-tête. Néanmoins, les spécialistes de cette industrie sont d'accord sur le fait que le tourisme d'affaires intègre deux notions : un déplacement et une utilité professionnelle ou sociale (De Sèze, 2002). Le premier concept implique indirectement la consommation d'autres éléments, soit le transport, le transfert,

l'hébergement, l'accueil, la restauration et occasionnellement les loisirs. Le deuxième concept peut comprendre « une prospection de clientèle ou de chantiers, des négociations, des rencontres de spécialistes, des études, des formations, des visites techniques. » (De Sèze, 2002, p.2).

Afin d'éviter les malentendus, le Conseil de l'industrie des conventions a établi en 1993 un glossaire comprenant des définitions des mots utilisés régulièrement dans le secteur du tourisme d'affaires. Ce regroupement de description se trouve sur leur site internet (www.conventionindustry.org/glossary). Il est à noter qu'aucune définition n'est donnée pour le tourisme d'affaires.

1.2. Les sous-catégories

Tout comme pour la définition du tourisme d'affaires, il existe une multitude de différents sous-secteurs. Il est notamment possible de diviser cette industrie selon la taille des réunions, le type de personnes qui participent à de telles visites ou le but des rencontres. Tony Rogers a déterminé les sous-divisions suivantes : « conferences, exhibitions and trade fairs, incentive travel, corporate events or corporate hospitality and individual business travel (also referred to as 'corporate travel') » (Rogers, 2013, p.25). Selon Bénédicte de Sèze, le tourisme d'affaires englobe quatre grandes sous-catégories : « Les voyages d'affaires individuels ; les incentives, les séminaires et les réunions d'entreprises; les congrès et les conventions d'entreprises; les foires et les salons » (De Sèze, 2002, p.2). Comme l'illustrent les deux exemples précédents, la division varie d'un auteur à un autre.

Le tableau 1 ci-après synthétise la caractérisation des divers segments cités précédemment.

Tableau 1 : Définitions des divers segments du tourisme d'affaires

Terme	Définition	Remarques
Les voyages d'affaires	« Trajets réalisés de manière individuelle ou en petits groupes dans un but strictement professionnel »	« Contrairement aux <i>incentives</i> , la destination est imposée par la localisation d'une entreprise ou d'un secteur d'activité spécifique. »
Les congrès	« Une réunion de personnes qui se rassemblent pour échanger leurs idées ou communiquer les résultats de leurs études »	« Généralement, il s'agit d'une réunion rassemblant un nombre important de participants et qui se regroupent autour d'un thème d'intérêt commun. »
Les conventions d'entreprises	« Réunion interne d'un organisme particulier qui peut avoir une ampleur nationale ou internationale suivant les objectifs partagés par le groupe »	Exemples : « rassemblement des forces de ventes, convention stratégique, convention de lancement de produit »
Les foires	« Regroupement périodique d'exposants dans le but de présenter aux acheteurs professionnels ou au grand public des échantillons de produits ou de services dans l'intention d'en faire connaître les qualités et d'en provoquer l'acquisition »	-
Les salons	« Foires consacrées plus spécialement à une catégorie déterminée de marchandises »	« Les salons réunissent au même moment et dans un même lieu l'offre et la demande d'un même secteur d'activité. Ils permettent une information directe, actuelle et personnalisée. »
Les <i>incentives</i> ou voyages de stimulation	« Voyages professionnels organisés pour les membres d'une même entreprise ou pour des partenaires professionnels, dans le but de les récompenser lorsqu'ils ont réalisé leurs objectifs quantitatifs et qualitatifs »	« Le but recherché est de marquer les participants de manière très forte et très positive. »
Les séminaires	« Groupes de travail, ouverts à des spécialistes d'une certaine discipline, organisés par des professionnels pour parfaire la formation spécifique des participants en développant le travail d'équipe »	« Certains types de séminaires sont proches de l' <i>incentive</i> . »

Source : Adapté de De Sèze (2002, pp.3-5)

1.3. La demande et l'offre

Selon l'ICCA (2017a), le principal critère qu'un fournisseur utilise pour diviser la clientèle du tourisme d'affaires est celui de l'initiateur de la rencontre. Ce dernier détermine le type de réunion organisée ainsi que les services nécessaires. Lorsque l'on segmente le marché des rencontres par l'initiateur, soit la demande, deux marchés primaires peuvent être définis :

1. **Le marché des entreprises ou *corporate*** : Organisé pour des entreprises à but lucratif, les principaux types d'événements d'entreprises sont les suivants : les assemblées générales, les réunions de conseils d'administration, les expositions et exhibitions, l'*incentive*, les lancements de produit, les conférences de vente, les séminaires de formation, les événements de *team building* et les symposiums¹ (Rogers, 2013). La liste précédente inclut des événements internes et externes à l'entreprise. Le second type est un élément vital pour une bonne relation clients. Par ailleurs, les manifestations dites *corporate* ont évolué au cours de ces dix dernières années (De Sèze, 2002). En effet, elles sont devenues un outil de communication hautement performant grâce à la technologie. Les présentations visuelles, tels que des films publicitaires, en sont un exemple.
2. **Le marché associatif** : Il se compose d'organisations internationales gouvernementales et d'organisations ou associations internationales non-gouvernementales (ICCA, 2017a). Cela inclut les organismes professionnels, commerciaux et bénévoles, les associations caritatives, les partis politiques et les syndicats. Bien que les associations puissent être à but non lucratif, les conférences d'association doivent couvrir leurs coûts et, dans certains cas, être planifiées dans le but de générer un profit qui sera réinvesti (Rogers, 2013). Contrairement au marché des entreprises, le marché associatif accueille davantage de participants car les événements ont fréquemment une ampleur internationale (De Sèze, 2002).

Pour ce qui est de l'offre du tourisme d'affaires, les fournisseurs sont « ceux qui mettent à disposition pour location externe les lieux, les destinations et bien d'autres services spécialisés sans lesquels les conférences d'aujourd'hui ne pourraient avoir lieu » (Rogers, 2013, p.50). Comme indiqué dans le tableau 2, trois grandes catégories divisent l'offre : les lieux, les destinations et les autres éléments.

¹ « Réunion ou congrès de spécialistes, consacré à un thème scientifique particulier » (Larousse, 2018)

Tableau 2 : Les trois catégories de l'offre du tourisme d'affaires

Lieux	Destinations	Autres
- Hôtels du centre-ville, hôtels adjacents aux infrastructures de communication nationales et internationales (aéroport, autoroute), hôtels en campagne - Centres de conférence spécialement conçus à cet effet (Exemple: Swiss Convention Center) - Hautes écoles, universités et autres lieux académiques (Exemple: EPFL) - Lieux uniques et inhabituels (Exemples: musée, stade de foot, château, bateau)	- Organisations de gestion de destinations (DMO) - Bureau des congrès et des visiteurs (CVB) Ils sont responsables pour la promotion de leurs régions et le développement de produits.	- Entrepreneur audiovisuel - Entreprises de télécommunications (conférence vidéo) - Opérateurs de transport - Interprètes, traducteurs - Entreprises d'événementiels - animateurs - Traiteurs spécialisés (banquets, réceptions, buffets) - Fleuristes

Source : Adapté de Rogers (2013, pp.61-64)

L'industrie du tourisme d'affaires comprend également un important groupe d'agences intermédiaires spécialisées, qui fournissent des services allant de la recherche de lieux à la gestion de conférences, tout en passant par l'organisation d'expositions ou de la planification des *incentives*. Ils interagissent non seulement avec les acteurs de la demande, mais aussi avec ceux de l'offre. Leurs clients peuvent autant être des entreprises que des associations (Rogers, 2013). Ci-après se trouvent deux exemples d'intermédiaires :

1. Les *Professional Conference Organisers* (PCO) : « Ce sont des organisateurs de congrès ou des agences de création d'événements qui travaillent pour le compte d'une entreprise, d'une société scientifique, ou encore d'une fédération professionnelle. » (De Sèze, 2002, p.8). Ceux-ci sont fréquemment mandatés pour le domaine médical et scientifique ainsi que pour les événements internationaux.
2. Les *Destination Management Companies* (DMC) : « Ces agences de voyages réceptives spécialisées dans l'*incentive* conjuguent les compétences d'un voyageur classique et celles d'une agence organisatrice d'événements, prenant ainsi en charge la totalité de la conception du voyage. » (De Sèze, 2002, p.9)

En somme, le tourisme d'affaires connaît une forte interdépendance entre les divers acteurs impliqués dans le secteur (Horner, & Swarbrooke, 2001).

1.3.1. Similarités avec le tourisme de loisirs

De nombreux liens, en termes de demande et d'offre, existent entre le tourisme d'affaires et celui des loisirs.

Concernant l'offre, le tourisme d'affaires utilise amplement les mêmes éléments que le tourisme de loisirs : hébergement, bars, cafés, restaurants, transport, commerces, lieux de divertissement, attractions, offices de tourisme, bureaux de change. Cependant, des services supplémentaires tels que des lieux de congrès et d'expositions, des spécialistes audio-visuels ou encore des installations de technologies de l'information sont nécessaires au touriste d'affaires. Un touriste de loisirs n'a pas besoin de ces services particuliers (Horner & Swarbrooke, 2001).

En ce qui concerne la demande, Susan Horner et John Swarbrooke (2001) ont défini quatre chevauchements entre le monde du tourisme d'affaires et celui des loisirs :

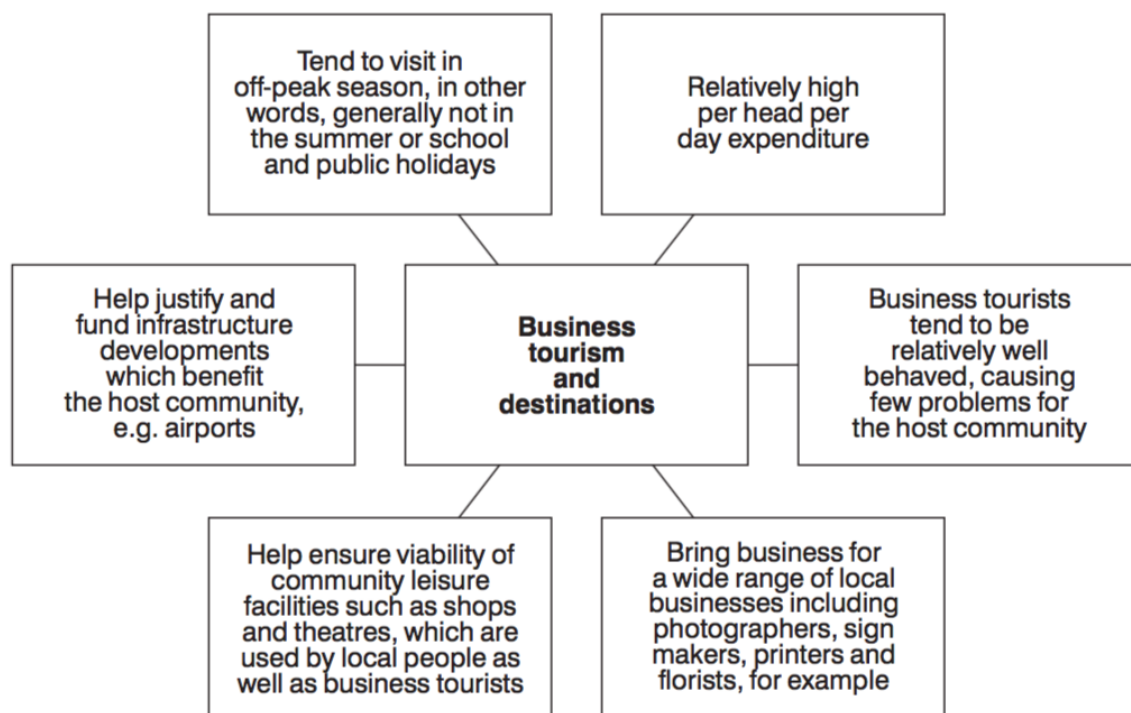
1. Le touriste d'affaires devient habituellement un touriste de loisirs une fois la journée de travail terminée.
2. Les conférences comprennent souvent un programme d'activités de loisirs entre les sessions de la conférence pour les délégués.
3. Les voyages de stimulation (*incentives*) consistent à offrir des voyages d'agrément en récompense d'un bon rendement au travail.
4. De nombreux voyageurs d'affaires sont accompagnés de leur partenaire et/ou de leurs enfants. Ces personnes accompagnatrices sont des touristes de loisirs pour la totalité ou la majeure partie de la durée du voyage.

1.4. Les répercussions économiques, sociales et environnementales

Un voyage d'affaires n'est pas un but en soi, mais un moyen d'accomplir d'autres tâches (Gustafson, 2012). De ce fait, l'industrie des rencontres professionnelles génère des entrées d'argent pour une multitude d'acteurs : « les entreprises de transports, les centres de conférences, les hôtels, les restaurants, les DMC, les PCO, les entreprises dans l'économie participative (telles que Airbnb ou Uber) et finalement l'ensemble d'une région » (Zuffi, 2017, p.11).

La figure 1 ci-après démontre les principaux avantages produits par le tourisme d'affaires.

Figure 1 : Principaux avantages du tourisme d'affaires pour les destinations



Source : Horner & Swarbrooke (2001, p.9)

Comme indiqué sur la figure précédente, les touristes d'affaires ont un pouvoir d'achat plus élevé. Cela engendre un rendement du capital investi (ROI) trois à quatre fois plus élevé que le tourisme de loisirs (Zuffi, 2017). La destination d'accueil a une meilleure rentabilité, notamment en ce qui concerne les investissements au niveau de l'infrastructure et du marketing. Cela offre une opportunité de régénération, d'expansion et de croissance des destinations (Smagina, 2017). En outre, le tourisme d'affaires est complémentaire au tourisme de loisirs. En effet, le printemps et l'automne sont les saisons hautes de l'industrie MICE (Rogers, 2013). De ce fait, il n'y a pas de « conflit » entre les deux formes de tourisme. Au contraire, cette complémentarité est bénéfique autant pour l'un que pour l'autre. Un touriste d'affaires qui a apprécié une certaine destination par un séjour mémorable va peut-être revenir en tant que touriste de loisirs avec ses proches. Davidson a dit que :

A business visitor who leaves with a good impression of the conference, trade fair or incentive destination becomes an unpaid ambassador for that place... there are often influential people, whose opinions of the destination will be instrumental in determining its image in the minds of others who have not visited it. (cité dans Rogers, 2013, p.29)

Par ailleurs, la fréquence régulière d'événements professionnels durant toute l'année crée des emplois fixes, alors que l'employeur dans le tourisme de loisirs rencontre la difficulté des emplois saisonniers (Rogers, 2013).

Le tourisme d'affaires engendre également des répercussions sociales positives. Les événements offrent aux participants un contexte social commun et procurent des avantages durables en termes de développement des connaissances et des compétences, de création de réseaux de collaboration internationale et d'apprentissage, de stimulation de l'investissement et de meilleures politiques sectorielles. Les communautés qui accueillent les congrès ou les groupes d'*incentive* peuvent également recevoir des avantages pratiques lorsque les événements interagissent avec les communautés. Les visiteurs cherchent à laisser un héritage social durable et à contribuer au développement, ainsi qu'à l'amélioration de la communauté. Des donations à des associations caritatives, de l'engagement dans des constructions et projets de rénovation ou encore des conférenciers à des écoles locales font partie des avantages cités dans Rogers (2013).

Néanmoins, les conférences et les conventions ont également des impacts négatifs inévitables sur l'environnement. Pourtant, il y a actuellement beaucoup de preuves de bonnes pratiques au niveau mondial pour réduire ou minimiser ces impacts et s'assurer que les événements sont gérés selon des critères de durabilité élevés, guidés par des normes internationales formelles. *ISO 20121* est notamment un des standards mondiaux. Lancé en juin 2012, il a pour but de développer de l'événementiel durable. Il s'agit d'une norme permettant de s'assurer que la durabilité est prise en compte à tous les niveaux (Rogers, 2013).

1.5. Les besoins des touristes d'affaires

Le genre de clients et le type de manifestation influencent les besoins. Pour les clients externes à l'entreprise, les éléments suivants sont des critères de sélection pour les rencontres : « l'image de la destination, l'accès, les infrastructures, la qualité du service, l'hébergement, le rapport qualité/prix » (De Sèze, 2012, p.9). Pour les réunions internes, les facteurs subséquents influencent le choix d'un certain lieu : « bon accès, excellente infrastructure, nourriture de qualité et saine, programme secondaire intéressant, en ligne avec l'identité de l'entreprise, bon service des fournisseurs » (Zuffi, 2017, p.30). En ce qui

concerne les conférences, les critères ci-dessous peuvent être décisifs pour des organisateurs :

Nombre de chambres à coucher disponibles pour accueillir la majorité des participants sous un même toit, capacité maximale de l'espace de conférence (hauteur de plafond incluse), nombre de salles de conférence, mètres carrés de l'espace d'exposition, différents espaces nourriture et boissons, connaissances (anglais), professionnalisme et flexibilité du personnel, situation géographique à l'intérieur d'une destination, équipement technologique (WIFI haut débit), image de la destination (politique et sécurité), processus de responsabilité sociale (gestion des déchets, énergie verte). (Zuffi, 2017, p. 83-84).

Selon Graham Hankinson (2005), les attributs clé de l'image de marque pour un touriste d'affaires sont : « environnement physique (architecture, associations historiques), activité économique, installations touristiques d'affaires, accessibilité, installations sociales (commerces, restaurants, bars), solidité de la réputation, caractéristiques des gens et taille perçue de la destination » (p.27).

De manière générale, les touristes d'affaires cherchent à être efficaces. Comme le temps est précieux, le respect du programme minutieusement organisé et l'absence de temps mort sont vitaux à leurs yeux. Par conséquent, les moyens de transport doivent être rapides (Comité Régional du Tourisme Paris Ile-de-France [CRT], 2012).

1.6. Le tourisme d'affaires dans le monde

Les États-Unis étaient le premier pays à reconnaître le potentiel économique de l'industrie des rencontres professionnelles pour une destination locale. C'est en 1896 que le premier bureau des congrès et des visiteurs (CVB) a vu le jour à Détroit (Michigan). Les prochains édifices de ce genre ne se sont pas fait attendre. Alors que le nombre de constructions grandissait en Amérique du Nord, il a fallu attendre la seconde moitié du XX^e siècle pour que l'Europe suive la tendance. Dès les années 1960, les investissements dédiés au tourisme d'affaires ont accru partout dans le monde. En 1990, ce phénomène s'est même

accélééré. Des projets d'infrastructures à grande échelle ont été entrepris dans une grande partie de l'Asie, dans les anciens pays d'Europe de l'Est, tels que la Hongrie et la République tchèque, au Moyen-Orient, et dans un certain nombre de pays africains, en particulier en Afrique du Sud, et en Amérique du Sud. Les investissements sont payés par les fonds des gouvernements centraux ou locaux et/ou par les fonds du secteur public. Outre les répercussions économiques positives citées précédemment, une autre raison poussait les destinations à investir dans le tourisme d'affaires. Le prestige d'être sélectionné et choisi comme hôte d'une majeure conférence internationale semblait donner crédibilité et reconnaissance aux pays moins développés (Rogers, 2013).

A l'heure actuelle, le tourisme d'affaires est une véritable industrie globale avec plus de 200 pays qui souhaitent profiter de ce secteur lucratif (Rogers, 2013). Il est encore considéré comme étant un secteur jeune malgré sa cadence de croissance rapide. La jeunesse de l'industrie est en partie due au manque d'une base complète de statistiques qui mesure sa réelle taille et valeur (Rogers, 2013). Néanmoins, certaines associations tentent de collecter des données afin de combler ce manque de savoir. L'une d'entre elles est L'Association Internationale des Congrès et des Conventions (ICCA). Fondée en 1963 et experte dans le domaine des congrès et conventions, cette dernière classe régulièrement les pays selon le nombre de congrès ou de participants aux événements. Le tableau ci-après résume les résultats pour l'année 2016.

Tableau 3 : Classement ICCA des pays et des villes accueillant des congrès

Classement	1 ^{er} Rang	2 ^e rang	3 ^e rang	Position de la Suisse
mondial des pays avec le plus de congrès par pays	USA	Allemagne	Royaume-Uni	20 ^e rang sur 113
mondial avec le nombre total estimé de participants par pays	USA	Allemagne	Royaume-Uni	18 ^e rang sur 40
mondial des villes avec le plus de congrès par ville	Paris	Vienne	Barcelone	Zurich au 62 ^e rang sur 392
européen du nombre de congrès par pays	Allemagne	Royaume-Uni	France	11 ^e rang sur 31
européen du nombre de congrès par ville	Paris	Vienne	Barcelone	Zurich au 31 ^e rang, Genève au 38 ^e , Lausanne au 72 ^e , Bâle au 78 ^e , Berne au 98 ^e , Lugano au 134 ^e , Interlaken et Lucerne au 157 ^e sur 201

Source : Adapté de ICCA (2017a, pp.15-38)

Les chiffres du tableau 3 démontrent que, malgré la petite taille du pays, la Suisse détient une bonne position dans les différents classements. Cela est notamment dû à la situation politique et économique stable de la confédération, ainsi que la situation géographique centrale, la bonne image, telle que la ponctualité et la fiabilité, que détient le pays.

1.6.1. Les tendances du futur

Les nouvelles technologies multimédias révolutionnent les systèmes de communication et les méthodes d'apprentissage. De plus, elles facilitent la façon dont les visiteurs communiquent avant, pendant et après un événement. Les outils de communications basés sur le web permettent aux personnes de se rencontrer virtuellement. Néanmoins, Tony Rogers (2013) pense que l'expérience d'une rencontre face-à-face jouera sûrement encore un rôle vital dans l'avenir, de par de la nature sociale et grégaire de l'humain. Corbin Ball (2017) le rejoint sur cette idée en ajoutant que l'attention portée pendant les séminaires web (aussi appelés « webinaires ») est de plus courte durée. Il a également souligné les éléments ci-après concernant le futur du tourisme d'affaires :

- « La recherche d'événements avancera à l'aide de la réalité augmentée (RA).
- Avec l'aide de l'intelligence artificielle, les chatbots² fourniront aux participants des informations à la demande dans un format texte simple et omniprésent.
- Les attaques de piratage sur les événements, les lieux et les personnes augmenteront, et les normes de protection de la vie privée augmenteront.
- Les événements deviennent un élément central d'un effort marketing global. » (Ball, 2017)

1.7. Le tourisme d'affaires en Suisse

1.7.1. Statistiques et tendances

Selon le *Travel & Tourism Competitiveness Index* (TTCI), « la Suisse fait partie des pays les plus compétitifs du monde en matière de tourisme » (BAK Economics, 2018, p.43). En 2017, elle se positionnait au sixième rang du classement (sur 136). Les divers atouts majeurs dont elle jouit font de ce pays également un attrait pour l'industrie des rencontres professionnelles.

² « Programmes informatiques qui conduisent des conversations via des méthodes auditives ou textuelles » (Ball, 2017)

Premièrement, la Suisse a une situation géographique centralisée en Europe et est facile d'accès. Son réseau aéronautique, qui englobe trois aéroports nationaux (Zurich, Genève et Bâle), dix aéroports régionaux, 43 champs d'aviation et 23 héliports, est un élément clé pour le développement de ce type de tourisme (Office fédéral de l'aviation civile [OFAC], 2016). Selon l'Office fédéral de la statistique (OFS), entre 30% et 35% des visiteurs de la Suisse utilisent l'avion comme mode de transport principal afin d'y accéder (OFAC, 2016). De plus, le réseau de transport au sol est remarquablement développé. Il est constitué de plus de 5'000 km de voies ferrées, de 1'800 km de routes nationales et 17'800 km de routes cantonales (OFS, 2017).

Deuxièmement, le pays helvétique est ouvert à l'innovation et dispose de remarquables infrastructures. Le plurilinguisme et son orientation vers les prestations de service sont d'autres qualités (Dernbach, 2016).

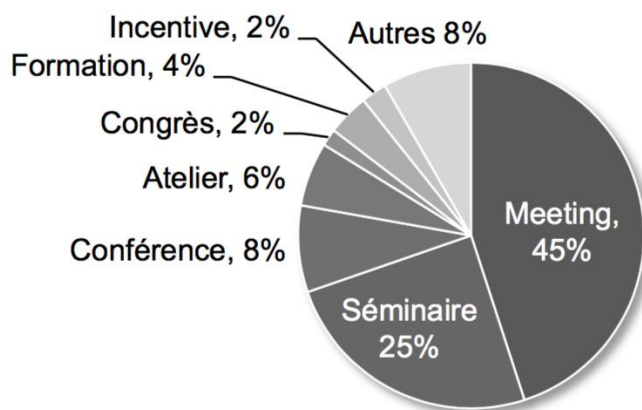
Il est évident que l'industrie des rencontres d'affaires est un secteur important pour le tourisme suisse. Selon les données récoltées par le Switzerland Convention & Incentive Bureau (SCIB), en 2015, « les meetings sont à l'origine de près d'une nuitée sur six dans l'hôtellerie » (Dernbach, 2016, p.24), soit 17.7% du nombre total de nuits passées dans les hébergements suisses. Le SCIB définit les *meetings* comme suit : « des événements internes organisés par les entreprises pour leur propre personnel et/ou leurs partenaires » (Dernbach, 2016, p.5). Par ailleurs, le tourisme d'affaires diminue le déséquilibre engendré par la saisonnalité du tourisme de loisirs. Les statistiques démontrent clairement que l'industrie des rencontres professionnelles suit une « saisonnalité anticyclique constante » (Dernbach, 2016, p.8). En effet, la saison haute des *meetings* en Suisse est définie par les mois de mars et juin, suivis de peu de mai et novembre. La période estivale (juillet et août) et celle des fêtes de fin d'année (décembre) définissent les périodes creuses du tourisme d'affaires (Dernbach, 2016).

Grâce à l'étude faite par le SCIB entre 2011 et 2015, il est possible de déterminer quelques tendances suisses dans le milieu des *meetings*, qui témoignent d'une transformation structurelle de cette industrie (Dernbach, 2016).

Comme démontré dans la figure 2 ci-après, il y a une évidente prédominance des réunions destinées aux employés et/ou à leurs partenaires d'une, voire plusieurs

entreprises. Les événements pour une plus grande audience, tels que les congrès et les conférences, forment une minorité. Il est à noter que les congrès ont diminué de 15% entre 2011 et 2015 (Dernbach, 2016), ce qui impacte le chiffre d'affaires, car ces manifestations rapportent d'importantes entrées d'argent.

Figure 2 : Événements dans le tourisme d'affaires en 2015 en Suisse classés par type



Source : Dernbach (2016, p.10)

En ce qui concerne la façon de réserver les événements, 81% des entreprises font leur réservation elles-mêmes en se tournant directement vers le prestataire (Dernbach, 2016). Cela représente une opportunité et un risque à la fois. D'un côté, le prestataire peut mieux négocier et conseiller le client. De l'autre, comme la Suisse possède une excellente image (FutureBrand, 2015) et demande des prix élevés, les attentes du consommateur sont supérieures à la normale.

Pour ce qui est de la durée des événements, celle-ci a légèrement diminué. Les manifestations d'un jour ont augmenté de 13.8% depuis 2011 et elles représentent 66% des *meetings* en 2015 (Dernbach, 2016). Ces chiffres, ainsi que la diminution simultanée de l'ampleur des événements, témoignent d'une préférence générale des organisateurs de *meetings* de planifier plusieurs manifestations courtes plutôt qu'une longue. Ainsi, ils sont plus flexibles et économisent les frais d'hébergement, de restauration ou d'activités. Cependant, cela représente une diminution des nuitées pour les hébergeurs. Le cumul de ce recul chez l'hébergement et la diminution du nombre de congrès a causé de forts impacts négatifs pour le chiffre d'affaires. Ce dernier a connu un recul de 18% entre 2011 et 2015. L'inflation et le niveau des prix appliqué n'ont que très peu influencé le chiffre d'affaires puisqu'ils n'ont que légèrement changé durant cette période. Pour l'année 2015, le chiffre

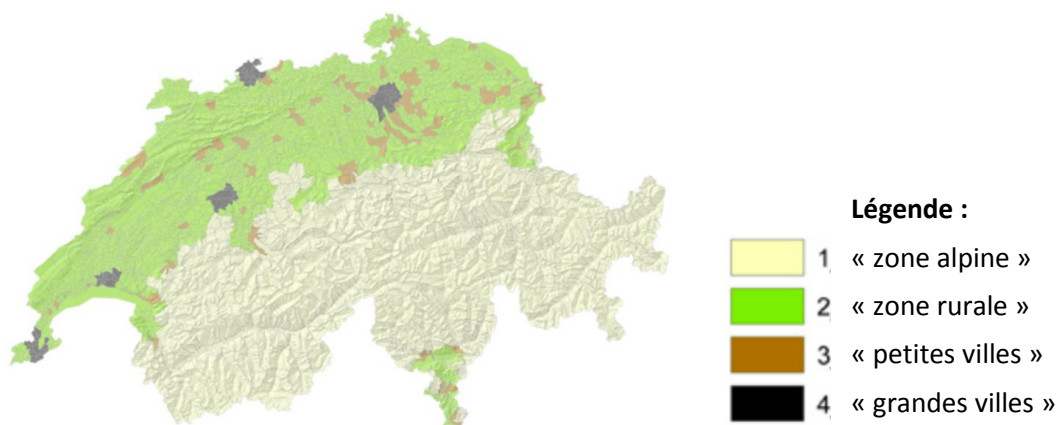
d'affaires (direct et indirect) pour le tourisme d'affaires est de 1.8 milliard de francs suisses (Dernbach, 2016).

Tout comme le tourisme de loisirs suisse, le tourisme d'affaires helvétique connaît des difficultés liées au franc fort et à la concurrence internationale grandissante. Néanmoins, il y a une volonté d'agir et d'avancer. De gros investissements pour transformer et rénover certains hôtels ont été entrepris. La transformation du *Grace Hotel* à St-Moritz en hébergement de luxe en est un exemple. En se démarquant, la Suisse espère séduire et attirer les marchés, notamment l'Asie, qui prête à payer le prix pour la qualité. Pour les marchés plus sensibles au prix, il y a une tendance qui est en faveur des prix élevés en Suisse et qui est prise en compte dans le choix d'une destination. Il s'agit des facteurs plus subjectifs, tels que les valeurs d'une entreprise, le style de gestion ou encore les relations informelles (Dernbach, 2016).

1.7.2. Répartitions régionales

La Suisse est partagée en quatre catégories « d'espaces fonctionnels » (Dernbach, 2016, p.21). Zurich, Bâle, Genève, Berne et Lausanne constituent le groupe des « grandes villes ». Les centres urbains moins importants font partie des « petites villes ». La troisième catégorie comprend toute la « zone alpine ». La dernière division rassemble la « zone rurale » qui se trouve dans le Plateau, les Préalpes et le sud du Tessin. En observant la carte ci-après, illustrant la répartition régionale, on remarque que la Broye appartient à la « zone rurale ».

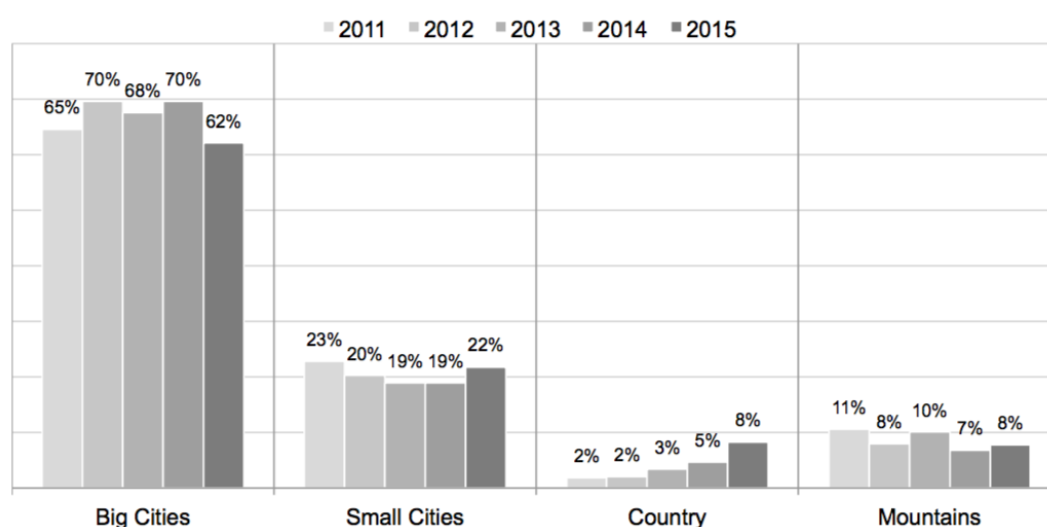
Figure 3 : Répartition régionale des espaces fonctionnels



Source : Dernbach (2016, p.30)

L'étude du SCIB réalisée pour la période allant de 2011 à 2015 (Dernbach, 2016) permet également de définir les régions accueillant le plus de manifestations de l'industrie des *meetings*. La figure ci-après illustre la répartition.

Figure 4 : Répartition régionale des événements de la branche des *meetings* en Suisse entre 2011 et 2015



Source : Dernbach (2016, p. 21)

La figure 4 démontre que la plupart des manifestations appartenant au tourisme d'affaires se déroulent dans les grands et moyens espaces urbains. Entre 2014 et 2015, il y a quelques changements notables. Alors que les « grandes villes » connaissent un recul de huit points, les « petites villes » en gagnent trois. Il est à remarquer que sur la période des cinq ans, les endroits en campagne ont vu leur évolution quadrupler, alors que les zones en montagne diminuent lentement mais progressivement. Malgré la concentration sur les « grandes villes », il y aurait une tendance favorable aux « zones rurales » et aux « petites villes ». Étant donné que cette étude est la première dans son genre en Suisse, il faut attendre pour voir si ce mouvement se confirme ou non (Dernbach, 2016).

Une certitude présentée dans l'étude du SCIB est la hausse des nuitées liées aux *meetings* dans les hébergements en campagne. En cinq ans, un accroissement de 149% s'est produit pour atteindre plus de 121'000 nuitées en 2015. Ce nombre reste modeste si on le compare au total de nuitées créées par le MICE, soit 6.6 millions. Ce dernier volume a connu une légère diminution (-4.6%) durant ces cinq années (Dernbach, 2016). Hormis les « grandes villes » qui ont gagné un point en cinq ans, les *petites villes* et la « zone alpine » en ont perdu

plus de dix. Ces données confirment l'augmentation des manifestations d'un jour mais également la perte de popularité des centres urbains moins importants, mis à part la campagne, pour les *meetings* (Dernbach, 2016).

1.8. Étude de cas : Développement du tourisme d'affaires au-delà des grands centres urbains

Dans leur article scientifique *Developing business tourism beyond major urban centres* (2016), Jorge Marques et Norberto Santos identifient des stratégies de développement pour le tourisme d'affaires dans une région rurale portugaise entre Lisbonne et Porto. La densité urbaine et l'offre d'installations et de services de cette région sont plus faibles que dans les grandes villes voisines. Cependant, elle possède un fort potentiel dans ses attraits naturels (lacs, rivières, forêts, montagnes), son climat doux et ses ressources culturelles. Certaines de ces caractéristiques, telles que les aspects lacustre et forestier, sont également retrouvées dans la région de la Broye.

Les auteurs ont essayé de démystifier l'idée, qui semble être courante, que le tourisme d'affaires ne se réfère qu'aux grands centres urbains avec de très grands sites, des hébergements et des infrastructures. Après avoir interrogé des experts du domaine et avoir conduit divers questionnaires, la conclusion suivante a pu être tirée : « Business Tourism proves to be of great strategic interest to the tourism development of this region » (Marques & Santos, 2016, p.13). Les auteurs donnent les recommandations suivantes afin de développer le tourisme d'affaires dans cette zone rurale :

- Restructurer et requalifier l'offre MICE (sites, hôtels et restaurants). Cela concerne principalement l'amélioration de la qualité de service.
- Avoir une meilleure gestion de l'activité et des ressources touristiques par la présence d'un bureau des congrès et des visiteurs (CVB) ou d'une *destination management organisation* (DMO). Ceux-ci permettent de communiquer et promouvoir le produit du tourisme d'affaires, de gérer la collaboration entre les différents agents, de renforcer l'offre touristique complémentaire et de former les ressources humaines. Ces centres peuvent influencer les autorités locales, régionales et nationales afin de développer des politiques concertées et des

stratégies de marque et de marketing adéquates dans cette zone géographique particulière (Marques & Santos, 2016).

D'après Christine Shimasaki (2016), un CVB est une organisation à but non lucratif qui aide les planificateurs de réunions, les touristes d'affaires et de loisirs à trouver le lieu idéal pour leur venue. Il connaît parfaitement les infrastructures et services de la région. Sa mission est de promouvoir le développement et le marketing à long terme d'une destination, en mettant l'accent sur les services et la vente de congrès.

Essentiellement, les termes CVB et DMO sont interchangeables. Appelées CVB pendant de nombreuses décennies, les organisations de marketing de destination ont commencé à s'identifier en tant que DMO dans le but de transmettre une connotation moins bureaucratique à la clientèle voyageuse. Chaque CVB est une DMO, mais, techniquement, toutes les DMO ne sont pas des CVB. Certaines destinations n'ont pas d'infrastructures pour accueillir le tourisme d'affaires et, par conséquent, ne sont commercialisées qu'auprès des touristes de loisirs (Shimasaki, 2016).

2. Problématique et méthodologie

Après avoir établi l'état d'art du tourisme d'affaires, ce chapitre présente le contexte dans lequel s'inscrit ce travail de Bachelor ainsi que sa raison d'être, ses buts et l'approche utilisée.

2.1. Contexte de l'entreprise mandante

L'entreprise mandante est Estavayer-le-Lac, Payerne et Région, soit un office du tourisme intercantonal (Vaud et Fribourg). Celle-ci a pour but de développer le tourisme dans la région de la Broye de manière harmonieuse entre les différents acteurs, tels que notamment les hôteliers ou les prestataires d'activités (Estavayer-le-Lac, Payerne et Région, 2016). Parmi les quatre missions citées dans le rapport d'activités 2017, deux d'entre elles concernent plus particulièrement ce travail de Bachelor :

1. « Marketing : Réaliser des actions de promotion auprès de la clientèle extérieure à la région, créer et commercialiser de nouveaux produits. » (Estavayer-le-Lac/Payerne Tourisme, 2017, p.2).

2. « Conditions-cadres et Gouvernance : Contribuer à la mise en place de conditions-cadres et de structures institutionnelles qui favorisent le développement touristique de la région. » (Estavayer-le-Lac/Payerne Tourisme, 2017, p.2).

En outre, parmi tous les objectifs stratégiques mentionnés dans ledit rapport, deux d'entre eux rejoignent à nouveau ce travail :

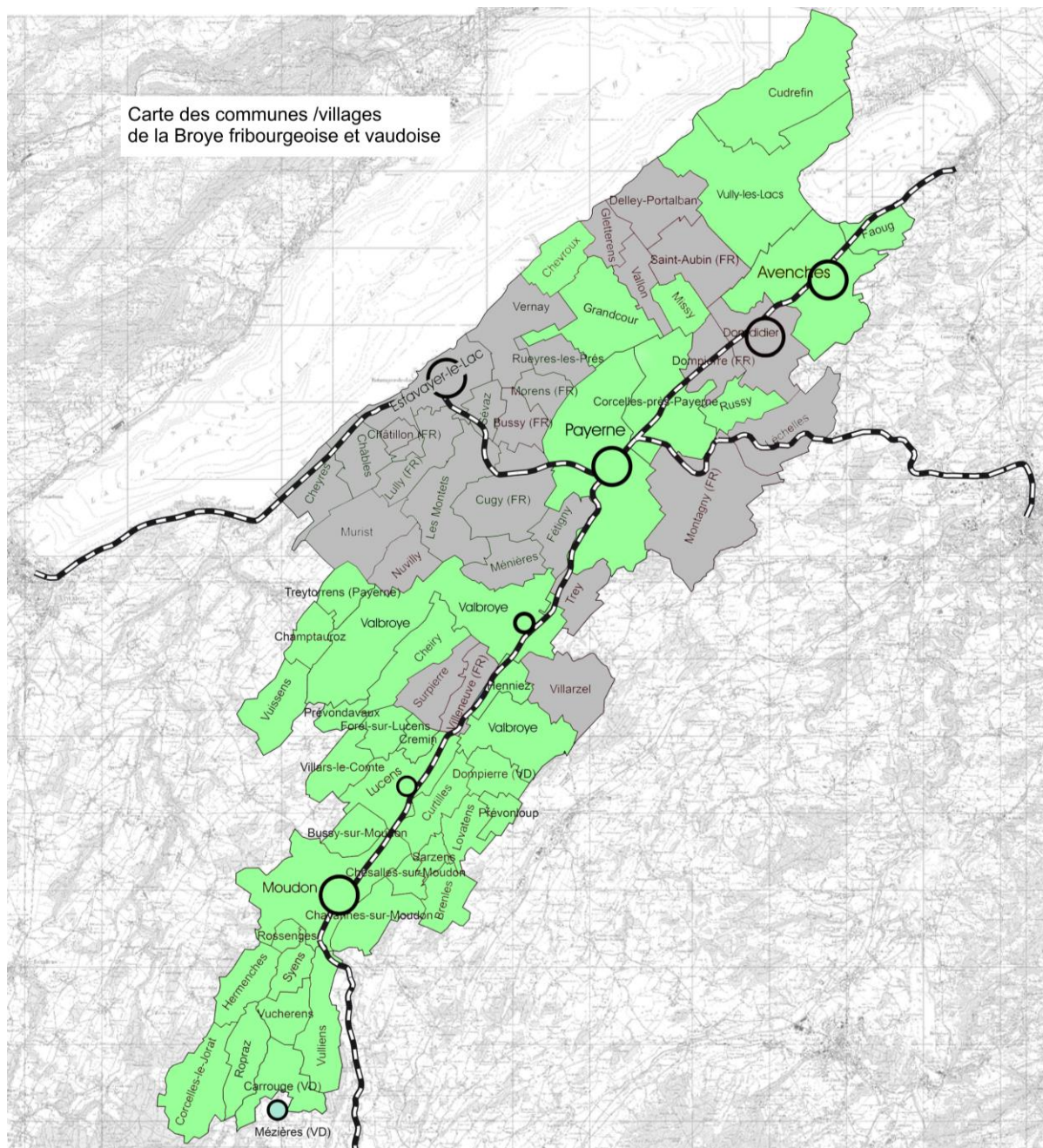
1. « Augmenter la capacité et la variété de l'offre d'hébergement » (Estavayer-le-Lac/Payerne Tourisme, 2017, p.2).
2. « Créer de nouvelles offres et nouveaux produits touristiques » (Estavayer-le-Lac/Payerne Tourisme, 2017, p.2).

Afin d'atteindre ses objectifs, l'office du tourisme collabore avec divers partenaires dont notamment l'Union fribourgeoise du tourisme (UFT), l'Office du tourisme du Canton de Vaud (OTV), l'Office du tourisme Jura & Trois-Lacs (J3L) et Suisse Tourisme (ST).

2.2. Présentation de la région de la Broye

Englobant la rive sud de lac de Neuchâtel et la vallée de la Broye, entre les villes de Moudon et Avenches, la région de la Broye appartient à la fois aux cantons de Fribourg et de Vaud. De par ses multiples enclaves, les délimitations au sein de cette destination bicantonale sont quelque peu complexes. La carte représentée sur la figure 5 ci-après démontre les frontières cantonales et communales. Les parties de couleur grise appartiennent au canton de Fribourg et celles en vert au canton de Vaud. Les stries noires et blanches représentent les lignes de chemin de fer qui traversent la région.

Figure 5 : Cartes des communes de la Broye



Source : COREB (2018)

En 2017, la population de la Broye vaudoise comprenait 42'368 habitants (Canton de Vaud, 2017b). Pour la Broye fribourgeoise, 31'676 résidents permanents ont été recensés en 2018 (État de Fribourg, 2018). Si l'on additionne les deux chiffres, la région qui englobe les deux cantons compte un peu plus de 74'000 habitants. Ces dernières années, la Broye a connu un impressionnant développement de la population (Aebi, 2015). Malgré cet

accroissement, la région reste caractérisée comme étant de « faible densité d'habitation » (COREB, 2017a, p. 4).

En ce qui concerne l'activité économique de la région, le tableau 4 démontre que les secteurs primaire et secondaire de la Broye sont plus importants que la moyenne cantonale respective. La Broye fribourgeoise est particulièrement active dans le domaine des activités productrices de matières non transformées, notamment dans la plantation de tabac.

Tableau 4 : Emplois par secteur économique en 2015

	Broye vaudoise	Moyenne cantonale (Vaud)	Broye fribourgeoise	Moyenne cantonale (Fribourg)	Moyenne Broye bicantonale
Secteur primaire	8.6%	2.6%	30.07%	19.94%	19.33%
Secteur secondaire	30.6%	19.4%	29.91 %	22.37%	30.25%
Secteur tertiaire	60.9%	78.0%	40.02%	57.69%	50.46%

Source : Adapté de Canton de Vaud (2017b) & État de Fribourg (2018)

Malgré le caractère très diversifié de l'économie broyarde, deux domaines ressortent régulièrement : l'agroalimentaire et le bâtiment. Dans le futur, l'aérotechnique prendra également de l'ampleur avec le projet de l'Aéropôle de Payerne (P.-A. Arm, directeur de la COREB, communication personnelle, 20 août 2018). Voir annexe II

Quelques grandes entreprises, telles que Nespresso ou Soleol, ont profité du prix du terrain bon marché pour s'y implanter. De plus, la Broye profite d'une situation géographique stratégique, en se trouvant à mi-chemin entre Lausanne et Berne, soit deux villes de taille moyenne, mais de grande importance. La région broyarde compte quatre petits centres urbains de taille plus ou moins équivalente en termes de population : Estavayer-le-Lac, Payerne, Avenches et Moudon.

Un acteur indispensable dans le développement économique de la Broye est la Communauté régionale de la Broye (COREB). Cette dernière a été créée en 1988 afin d'étudier et de promouvoir le développement et un aménagement régional harmonieux (COREB, 2017b). Parmi plusieurs projets, cette association intercantonale soutient notamment celui de l'Aéropôle de Payerne. Le directeur de la COREB, Monsieur Pierre-André Arm, espère créer 1600 places de travail avec ce pôle possédant des capacités

d'aérotechniques non seulement intellectuelles mais aussi physiques (Busslinger, 2017). Le concept, qui est unique dans le pays, est de proposer un accès direct à la piste de l'aérodrome broyard aux entreprises qui nécessitent cette localisation privilégiée (Canton de Vaud, 2017a). Ce projet, parmi d'autres, reflète entièrement le désir de la région de s'épanouir économiquement. Voir chapitre 3.2.1

2.2.1. Le tourisme dans la Broye

Les atouts touristiques de la Broye résident dans l'environnement naturel lacustre et campagnard, ainsi que dans les petites villes au charme médiéval. Le patrimoine historique bâti est une des richesses de la région. Celui-ci englobe notamment l'Abbatiale de Payerne, le château de Chenaux à Estavayer-le-Lac et les arènes romaines d'Avenches. Une seconde force de la destination est la Grande Cariçaie, soit « le plus grand ensemble marécageux lacustre de Suisse » (Association de la Grande Cariçaie, 2018). Cette réserve naturelle est sans doute la *unique selling proposition (USP) de la Broye*, à savoir l'argument clé de vente de la région. S'étendant sur plus de 40 kilomètres sur la rive sud du lac de Neuchâtel, elle attire de nombreux amateurs de nature et randonneurs. Les autres activités lacustres, telles que la nage et le ski nautique, séduisent les touristes de loisirs particulièrement en été. En effet, la haute saison touristique de la Broye est définie par la période estivale. L'hiver, en revanche, représente la saison creuse de la région.

Selon l'Observatoire fribourgeois du tourisme (2017), les principaux marchés du canton en 2017 sont la Suisse (64%), l'Allemagne (7.5%) et la France (6.9%). Parmi les touristes helvètes, une grande majorité provient de Suisse allemande. « Les familles, les seniors actifs et les groupes de jeunes adolescents ainsi que les écoles » forment la clientèle actuelle (COREB, 2017a, p. 19).

Alors que les nuitées au niveau suisse ont légèrement augmenté entre 2016 et 2017 (BAK Economics, 2018), celles de la Broye ont connu une petite diminution de 0.4% (Estavayer-le-Lac, Payerne et Région, 2017). Les communes ont enregistré un nombre total de toutes les nuitées dans la Broye vaudoise pour l'année 2017 de 188'062 (Estavayer-le-Lac, Payerne et Région, 2018c). Pour la même période, les hébergements sur sol fribourgeois ont généré 417'702 nuitées, dont 28'240 dans des hôtels (Observatoire fribourgeois du tourisme, 2018). Ces derniers chiffres proviennent de la Centrale fribourgeoise d'encaissement de la taxe de

séjour et incluent tous les types d'hébergement. Les résidences secondaires (chalets, appartements ou maisons), les propriétaires de mobilhomes et de caravanes représentent une grande partie des nuitées générées, soit environ 65%. Ces dernières sont principalement produites par la venue des touristes durant la saison haute, ce qui provoque un déséquilibre.

Une solution au problème de saisonnalité et de diminution de nuitées que connaît la région pourrait être le tourisme d'affaires. Contrairement aux régions urbaines vaudoises de l'arc lémanique, la Broye n'est pas connue pour être une destination pour touristes d'affaires. La promotion touristique de la région broyarde est assurée par chacun des quatre offices du tourisme régionaux (Estavayer-le-Lac/Payerne Tourisme, Avenches Tourisme, Vully-les-Lacs Tourisme et Moudon Région Tourisme) mais également via une plateforme de promotion régionale. Cette dernière les unit pour faire des actions coordonnées avec l'UFT, l'OTV ou encore ST afin d'avoir plus d'impact et de ressources. La difficulté promotionnelle de la Broye réside dans le fait qu'elle a une offre très diversifiée. Ses quatre domaines principaux sont les suivants : « le tourisme lacustre, le tourisme de terroir, le tourisme d'événement de parcs de loisirs et le tourisme patrimonial. » (COREB, 2017a, p.8).

2.3. Objectifs et question de recherche

Après avoir exposé le contexte de l'entreprise mandante et de la région concernée de manière introductive, le but de ce travail de Bachelor est de répondre à la question de recherche : « Que mettre en œuvre pour favoriser le développement du tourisme d'affaires dans la Broye ? ». Trois objectifs principaux ont été établis.

Le premier est de définir les besoins des touristes d'affaires dans la Broye. Il s'agit de faire la synthèse de ce que les entreprises souhaitant faire des affaires hors de leurs murs attendent comme infrastructures et prestations.

Le deuxième est de déterminer le potentiel d'accueil au sein des différentes infrastructures de la Broye, telles que les hôtels, les salles de conférences ou encore les entreprises de transport. En d'autres mots, un recensement des infrastructures actuelles et des projets en cours est effectué.

Finalement, sur la base des constatations faites, le troisième objectif est de fournir des recommandations pour le futur afin de pouvoir développer le tourisme d'affaires dans la région de la Broye.

2.4. Méthodologie

Afin d'atteindre les trois objectifs cités précédemment, différentes méthodes sont utilisées. Ces dernières sont listées dans la première section. La deuxième partie relève les limites de la méthodologie.

2.4.1. Méthodes utilisées

Le premier objectif, soit la synthèse des besoins des touristes d'affaires, est atteint en se basant sur la littérature. Les articles scientifiques et les livres qui développent ce sujet sont nombreux. De plus, afin de définir de façon plus précise les tendances régionales du tourisme d'affaires, les entreprises locales en lien avec ce secteur seront interrogées sur leurs clients via un questionnaire en ligne.

Pour le deuxième objectif, qui est la définition du potentiel d'accueil des infrastructures broyardes, trois méthodes sont exploitées : la recherche d'informations données par l'entreprise au public, le benchmark et les interviews semi-dirigées. Pour la première technique, une analyse du contenu sur les sites internet, dans les brochures ou encore dans les articles de journaux, est entreprise. Pour la deuxième méthode, l'analyse de la concurrence va principalement se baser sur la littérature et les informations trouvées sur les sites internet des entreprises ou régions concernées. La troisième et dernière procédure permet de discuter directement avec les *leaders* d'opinions locaux afin de comprendre les ambitions des entreprises locales.

En ce qui concerne le troisième objectif, soit l'élaboration des recommandations, la première étape consiste en une comparaison entre les besoins des clients et le potentiel d'accueil. Par la suite, une fois les éléments divergents identifiés, des conseils basés sur les résultats du questionnaire, le benchmark de la compétition, les tendances actuelles dans le tourisme d'affaires suisse et la littérature spécifique peuvent être donnés.

2.4.2. Limites

Lors de la rédaction de ce travail de Bachelor, plusieurs facteurs ont freiné l'avancée ou la précision du contenu de l'étude.

En premier lieu, la recherche de chiffres précis pour la région étudiée a été compliquée. Contrairement au tourisme de loisirs, très peu de statistiques pour l'industrie du tourisme d'affaires existent. La bicantonalité de la Broye ajoute une difficulté supplémentaire car la collecte d'informations numériques est réalisée de manière différente par les parties et, de ce fait, il est délicat de fusionner les analyses.

L'Observatoire fribourgeois du tourisme a pu fournir quelques données concernant le nombre de nuitées et le motif de voyage des touristes. Néanmoins, il faut les interpréter avec beaucoup de précaution car, dans la façon dont elles sont obtenues, elles ne représentent largement pas la totalité de la clientèle fribourgeoise. En effet, l'Observatoire a deux possibilités pour récupérer les statistiques pour le tourisme d'affaires. La première est de demander aux hébergeurs de remplir le motif de séjour dans un document Excel dans le cadre de la taxe de séjour. Cependant, tous les professionnels du tourisme ne remplissent pas systématiquement ce document. La deuxième façon de procéder est via « Be my Guest », une carte d'hôte que chaque touriste reçoit en dormant une nuit dans un hébergement fribourgeois. Lors de l'enregistrement du client pour l'activation du compte, il y a le même champ à remplir pour la raison du voyage. À nouveau, cette méthode de rassemblement d'informations n'est pas idéale puisque l'hébergeur ne distribue pas la carte à tous ses clients (M. Beuret, responsable de l'Observatoire fribourgeois du tourisme, communication personnelle, 20 août 2018). Ainsi, les statistiques reçues sont incomplètes.

L'entreprise mandante a également pu donner des statistiques de nuitées pour les hébergements sur sol vaudois. Celles-ci sont enregistrées par chaque commune indépendamment. Cependant, aucune précision concernant le motif de voyage du touriste n'est inscrite. Uniquement les catégories d'établissements sont différenciées.

Dans un deuxième temps, il n'a pas été possible de trouver des clients qui sont venus faire du tourisme d'affaires dans la Broye. Lors des entretiens semis-dirigés avec des *leaders* d'opinion locaux, la plupart ne connaissaient pas ou ne voulaient pas divulguer le nom de clients potentiels. Les hébergeurs et autres entreprises régionales ont refusé de dévoiler les

contacts à cause de la protection des données. Par conséquent, au lieu d'entreprendre une analyse basée sur le client final, soit le touriste d'affaires, une certaine flexibilité a été requise afin de reposer l'étude sur l'opinion des professionnels du tourisme. Ainsi, l'approche *business to consumer* (B2C) a été remplacée par la méthode *business to business* (B2B).

3. Inventaire des installations MICE dans la Broye

Dans un premier temps, les infrastructures existant actuellement dans la Broye sont identifiées. En second lieu, les projets en cours et futurs sont explorés. L'ensemble sert à définir le potentiel d'accueil pour les touristes d'affaires dans la région broyarde.

3.1. Infrastructures actuelles

Quatre sous-catégories ont été sélectionnées pour l'analyse des infrastructures actuelles : les hôtels, les salles à grande capacité, les restaurants gastronomiques et les transports. Le critère de sélection premier est la nécessité de ces infrastructures pour le bon fonctionnement du tourisme d'affaires.

3.1.1. Hôtels

Selon Tony Rogers (2013), la moitié des événements professionnels se déroulent dans un hôtel. Cette tendance augmentera dans le futur (Zuffi, 2017). C'est pourquoi il est essentiel d'avoir des hôtels de qualité avec les services nécessaires pour accueillir les touristes d'affaires. Le tableau 5 ci-après résume les hôtels se trouvant dans la région, leur nombre d'étoiles, leur capacité d'accueil et d'hébergement et s'ils possèdent une, voire plusieurs salles de séminaires, ainsi que d'autres caractéristiques intéressantes pour les touristes d'affaires.

Tableau 5 : Inventaire des hôtels de la Broye

Commune	Nom de l'hôtel	Etoiles	Nombre de lits/chambres	Nombre de salles de séminaires	Capacité maximale pour la plus grande salle (assis à une table)	Autres
Avenches	Hôtel de la Couronne	***	42/21	2	50 personnes	En rénovation actuellement, cuisine gastronomique
Avenches	Hôtel Lacotel	***	58/38	2	50 personnes	Cadre naturel, piscine semi-olympique
Corcelles-le-Jorat	Auberge de Corcelles-le-Jorat	-	18/10	-	-	-
Cousset	Hôtel de la Gare	-	12/5	-	-	Accessibilité
Cudrefin	Auberge de la Sauge	-	48/ 12	3	80 personnes	Cadre naturel
Cudrefin	Hôtel de ville	-	18/ 10	1	50 personnes	-
Delley-Portalban	Motel Saint-Louis	-	24/12	-	-	-
Estavayer-le-Lac	Hôtel Le Rive Sud	***	47/20	-	-	Cuisine gastronomique, baignoires à bulles
Estavayer-le-Lac	Hôtel du Port	***	60/ 20	1	50 personnes	Fumoir, bar/discothèque, sauna, salle de fitness
Grandsivaz	Relais du Marronnier	-	20 / 12	1	50 personnes	-
Lucens	La Ferme du Château	-	42/21	-	-	Cadre historique, salon de détente, bar
Lucens	Hôtel de la Gare	-	11/6	-	-	Accessibilité, cuisine gastronomique
Lully	Park Inn by Radisson	****	160/80	6	110 personnes	Accessibilité, salle de fitness
Moudon	Auberge de la Douane	-	6/ 3	-	-	-
Moudon	Hôtel de la Gare	-	32/22	-	-	Accessibilité
Moudon	Hôtel du Chemin de Fer	-	16/6	-	-	-
Moudon	Le Lisboa	-	13/7	-	-	-
Payerne	Hôtel de la Croix-Blanche	**	20/12	2	80 personnes	-
Payerne	Hôtel La Suite	-	50/30	1	100 personnes	Accessibilité, fumoir
Vers-chez-Perrin	Auberge de Vers-chez-Perrin	-	13/7	1	20 personnes	Cuisine gastronomique

Source : Adapté de Estavayer-le-Lac, Payerne et Région (2018a, pp.43-45), Avenches Tourisme (2018) & Moudon Région Tourisme (2018)

Si l'on se réfère aux chiffres du tableau 5, la région comprend 19 hôtels avec 690 lits et 342 chambres. En ôtant les valeurs extrêmes, un hébergement de type hôtelier dans la Broye possède en moyenne 30 lits et 15 chambres. Par conséquent, la capacité d'hébergement est faible pour l'ensemble de la région. La plupart des hôtels sont de petite taille et nécessiteraient une remise à niveau en termes de décoration et d'ameublement afin d'atteindre les tendances actuelles et, de ce fait, satisfaire les attentes des clients. De plus, la classification de ces établissements est faible, voire inexistante. Si le souhait de développer le tourisme d'affaires est présent, le manque de grands hôtels de qualité est une réelle faiblesse. L'hébergement est un critère primordial lorsque de grands groupes lors de congrès, de réunions importantes ou autres événements de taille sont accueillis (C. Clément, ancien responsable du service des congrès à Fribourg, communication personnelle, 2 août 2018). Voir annexe I

Le Park Inn by Radisson, quant à lui, est d'une taille et d'une qualité convenable pour le tourisme d'affaires. Son unique faiblesse est sa localisation. En effet, il se situe sur une aire d'autoroute. Cela est un avantage pour l'accessibilité, mais le cadre n'est pas des plus invitants. En termes de capacité de chambres et de salles de séminaires, le Lacotel à Avenches, l'Hôtel La Suite à Payerne et l'Hôtel du Port à Estavayer-le-Lac semblent être des candidats potentiels à l'accueil des touristes d'affaires. Les éléments ornementaux sobres et modernes témoignant d'une décoration au goût du jour pour les hôtels, un léger rafraichissement de l'Hôtel du Port ne serait pas superflu. En outre, une étoile supplémentaire au Lacotel et à l'Hôtel du Port pourraient s'avérer avantageux, puisque, dans la région, un seul établissement hôtelier possède quatre étoiles. De plus, le secteur des hébergements hôteliers trois étoiles est saturé (Bembo et al., 2018). L'Hôtel La Suite, ne possédant aucune classification, devrait méditer sur le sujet.

L'insuffisance de classification ne touche pas uniquement la Broye. Selon BAK Economics (2018), l'hôtellerie suisse manque d'hôtels de haut standing. En effet, en 2016, seuls 11.9% des établissements hôteliers possèdent quatre ou cinq étoiles. La région broyarde est légèrement en-dessous de ces chiffres puisque l'unique hôtel ayant 4 étoiles, soit le Park Inn by Radisson, représente 9.09% de la structure hôtelière de la Broye. Néanmoins, les hôtels, ayant deux, une, voire aucune étoile, se trouvent autour des 10% au niveau suisse (BAK

Economics, 2018). La Broye compte 69% de ses établissements hôteliers dans cette catégorie.

3.1.2. Salles à grande capacité

Un recensement des salles à grande capacité a été entrepris. La taille minimale de réception de 100 personnes debout a été définie. Le tableau 6 ci-après répertorie les lieux pouvant accueillir un grand nombre d'individus.

Tableau 6 : Inventaire des salles à grande capacité de la Broye

Lieu	Nom	Nombre de places (debout)
Aumont	Grande salle	400
Avenches	Théâtre du château	200
Bellerive	Grande salle	400
Châbles	Grande salle	250
Cheiry	Buvette du FC	120
Chapelle sur Moudon	Grande salle du battoir	300
Cousset	Notre Dame de Tours	300
Cudrefin	Grande salle	500
Cugy	Grande salle	300
Dompierre	Grande salle	250
Dompierre	Salle polyvalente	300
Estavayer-le-Lac	Salle de la Prillaz	325
Estavayer-le-Lac	Salle de l'Azimut	100
Fétigny	Grande salle	300
Grandcour	Grande salle	170
Granges-près-Marnand	Grande salle du Battoir	500
Granges-près-Marnand	Centre sous-Bosset	200
Lucens	Salle communale	300
Ménières	Grande salle	400
Montet	Grande salle	180
Moudon	Grande salle la Douane	350
Moudon	Réfectoire caserne communale	400
Payerne	Golf de Payerne	150
Payerne	Casino stand	180
Payerne	Halle des fêtes	2'000
Payerne	Salle du Beaulieu	100
Payerne	Salle Cluny	120
Salavaux	Salle polyvalente	400
St-Aubin	Salle du château	400
Vallon	Salle la Chaumière	200

Source : Estavayer-le-Lac, Payerne et Région (2018b)

Comme le démontre le tableau 6, la région ne manque pas en salles de grande capacité. Il serait donc possible d'accueillir beaucoup de personnes dans la Broye pour une conférence

ou pour d'autres événements du tourisme d'affaires. La halle des fêtes de Payerne se détache de l'inventaire, car elle est l'unique salle pouvant réceptionner plus de 1000 individus.

3.1.3. Restaurants gastronomiques

Les touristes d'affaires apprécient et désirent la nourriture et le service de qualité (Zuffi, 2017). Par conséquent, un inventaire des restaurants gastronomiques de la région est utile. La liste des établissements est représentée dans le tableau 7.

Tableau 7 : Inventaire des restaurants gastronomiques de la Broye

Lieu	Nom	Capacité (en personnes, sans la terrasse)	Classification	Salle de séminaire
Avenches	Restaurant des Bains	82	13 points Gault&Millau	1
Avenches	Restaurant du Lacotel	80	-	2
Chevroux	Restaurant du Jura	70	-	-
Estavayer-le-Lac	Restaurant Le Rive Sud	40	13 points Gault&Millau	-
Léchelles	Auberge de Léchelles	120	15 points Gault&Millau	1
Lucens	Restaurant de l'Hôtel de la Gare	25	17 points Gault&Millau	-
Mézières	Restaurant du Jorat	65	15 points Gault&Millau	-
Payerne	Restaurant du Golf	120	-	5
Portalban	La Salamandre	50	14 points Gault&Millau	-
Vers-chez-Perrin	Auberge de Vers-chez-Perrin	100	3 Fourchettes au Guide Michelin	1
Vuissens	Restaurant du Château	120	-	-

Source : Adapté de Estavayer-le-Lac, Payerne et Région (2018a, pp.55-58), Avenches Tourisme (2018) & Moudon Région Tourisme (2018)

Selon les données ci-dessus, la Broye détient 11 restaurants gastronomiques. Certains possèdent une salle de séminaire, ce qui est un avantage pour attirer les touristes d'affaires. Parmi les 11 établissements sélectionnés, quatre ne possèdent pas de classification officielle. Ce n'est pas un critère élémentaire pour être considéré comme un restaurant proposant de la cuisine de qualité, mais cela peut être un argument de vente en termes de crédibilité.

Le cas du Restaurant du Golf de Payerne est particulièrement intéressant car il ne possède pas de classification. Néanmoins, de par sa cuisine de haute qualité, sa localisation dans la campagne verdoyante à quelques minutes du centre de Payerne et son offre de salles hétérogènes et atypiques, il compte parmi les candidats favorables à l'accueil des touristes d'affaires.

3.1.4. Transports

L'accès à une destination MICE est un critère de sélection pour le touriste d'affaires (De Sèze, 2012). Ainsi, cette section examine l'accessibilité de la Broye avec les divers moyens de transport.

Située entre plusieurs centres urbains importants, l'emplacement de la Broye est des plus intéressants. Une quarantaine de minutes séparent Payerne de Lausanne, Berne et Neuchâtel, et il faut compter approximativement une heure et 20 minutes pour se rendre à Genève en voiture. Suite à l'inauguration de l'axe Yverdon-les-Bains – Morat de l'autoroute A1 en 2001, l'accès en automobile dans la majorité de la Broye a été facilité (Pescia, 2001).

En outre, deux lignes ferroviaires desservent une grande partie de la région en train. Il s'agit de celles reliant Fribourg à Yverdon-les-Bains et Morat à Lausanne. Pour les villages n'ayant pas de gare, des bus régionaux circulent à intervalles réguliers. Néanmoins, en comparant avec d'autres régions, le réseau de transports publics dans la Broye n'est pas entièrement satisfaisant. La difficulté de développement réside dans la répartition géographique écartée des communes (P.-A. Arm, directeur de la COREB, CP, 20 août 2018). C'est pourquoi beaucoup de personnes utilisent leur voiture pour se déplacer (COREB, 2017a).

Finalement, la ville de Payerne possède un aérodrome militaire qui est ouvert à l'aviation civile depuis 2015 (Sallier, 2017). Cette ouverture semble être une opportunité fortement intéressante pour le tourisme d'affaires car les trois aéroports nationaux (Zurich, Genève et Bâle) rencontrent des difficultés au niveau de la capacité (OFAC, 2016). Ces dernières se font ressentir par des retards réguliers. Une alternative a été décelée pour l'aviation d'affaires de l'aéroport de Zurich : l'aérodrome de Dübendorf, qui se trouve à une dizaine de minutes de Kloten. Pour Genève, aucune solution n'a encore été trouvée à proximité. Une possibilité serait les aérodromes plus éloignés, tels qu'à Sion, Payerne ou voire même en France. En

plus de sa localisation, l'aérodrome de Payerne possède d'autres arguments. Étant un aéroport de petite taille, les formalités y sont plus courtes et les visiteurs peuvent atterrir rapidement et dans l'anonymat. En outre, de par sa piste d'une longueur de 2,4 km, il peut accueillir de plus gros avions que d'autres aérodromes à proximité, tel celui de Lausanne Blécherette. Cependant, les services de qualité et les infrastructures nécessaires pour l'accueil des arrivants manquent à Payerne. Actuellement, les procédures se font dans un container, mais dès le premier trimestre 2019, un bâtiment accueillera la douane et les bureaux. Le hangar pour l'aviation d'affaires devrait être terminé pour la même période (M. Fiorin, directeur de Swiss Aeropole SA, communication personnelle, 27 février 2018).

3.2. Projets en cours et futurs

Dans la Broye, plusieurs projets en cours et futurs méritent d'être pris en compte dans l'inventaire des infrastructures.

3.2.1. Aéroport de Payerne

Comme expliqué précédemment dans le chapitre dédié à la Broye, l'Aéroport de Payerne est en cours de construction. Certains éléments, tels que le parking à avions et les hangars, sont terminés. D'autres, tels que le bâtiment aéroportuaire, sont en cours d'achèvement. Cette construction accueillera les passagers, la douane et le chef de l'aérodrome. De plus, il y aura deux étages pour accueillir des entreprises administratives. En outre, des salles de séminaires, une grande et une petite, seront à disposition pour la location externe. D'ici la fin de l'année 2020, l'Aéroport sera relié au centre-ville de Payerne grâce à la création de la deuxième ligne urbaine. Finalement, la société, créée pour le fonctionnement fructueux de l'Aéroport, a exprimé le désir de construire un hébergement, éventuellement sous forme d'hôtel, pour y accueillir les clients. Actuellement, aucun investissement n'est possible pour réaliser ce dernier projet. Néanmoins, au vu de l'augmentation de la crédibilité du site avec les nouvelles constructions, la réalisation de l'hébergement peut s'achever plus vite que prévu. En effet, avec l'image positive que renvoie l'Aéroport, les entreprises s'y implantent successivement et cela peut modifier les conditions. Sitôt les infrastructures terminées, l'aérodrome sera un acteur clé pour l'attraction et l'arrivée de la clientèle internationale dans la région (P.-A. Arm, directeur de la COREB, CP, 20 août 2018).

3.2.2. Hôtel à Estavayer-le-Lac

Il existe un hôtel au port d'Estavayer-le-Lac comprenant 34 chambres. Ce dernier est actuellement fermé suite au renoncement d'un projet nommé Stavia 2012, qui aurait dû se terminer en 2016. Le but était de construire un complexe hôtelier de 100 chambres, une cinquantaine d'appartements, un spa wellness et une piscine à l'endroit où se situait l'Hôtel du Lac. Ce dernier aurait été démoli pour reconstruire de nouveaux murs pour un montant de 40 millions de francs. L'établissement, construit dans les années 1960, est en mauvais état. Des promoteurs ont racheté le bien afin de créer ce nouveau complexe. Cependant, le projet a été abandonné suite à de nombreuses oppositions. La conséquence de cette décision a été la fermeture de l'Hôtel du Lac au printemps 2016. Depuis, aucun changement n'a été entrepris et l'état du bâtiment se dégrade. Les autorités staviacoises, qui sont propriétaires du terrain en question, ont voulu reprendre la maîtrise de la situation en résiliant le contrat de superficie. La bagarre juridique entre la commune et les propriétaires est encore en cours (Francey, 2017).

Dans le cadre d'un travail de Bachelor, six étudiants de l'École Hôtelière de Lausanne (EHL) ont analysé la demande et l'offre actuelle à Estavayer-le-lac. Un des buts recherchés était « d'identifier les activités et événements organisés dans la région nécessitant des hébergements » (Bembo et al., 2018, p. 5). Parmi les trois opportunités de développement identifiées pour l'offre d'hébergement dans la ville staviacoise, l'une d'entre elles concerne la réhabilitation de l'hôtel au port d'Estavayer-le-Lac. Le concept proposé est un hôtel quatre étoiles comprenant 65 chambres, un restaurant italien haut de gamme, un bar, un toit-terrasse avec piscine et des salles de séminaires mettant en avant l'écologie et le bien-être. L'ancien bâtiment serait entièrement démoli pour reconstruire le nouvel hôtel, qui serait opérationnel dès 2025 (Bembo et al., 2018). Cette proposition reste fictive à l'heure actuelle, mais une analyse plus poussée du projet pourrait évaluer sa faisabilité. L'un des *leaders* d'opinion local pense que la solution proposée est vraisemblable et peut se réaliser dans le futur (P.-A. Arm, directeur de la COREB, CP, 20 août 2018).

3.2.3. Hôtel à Avenches

Un projet d'aménagement immobilier, comprenant un complexe hôtelier, est prévu à Avenches. Ce dernier se trouvera dans la zone commerciale de Milavy, soit proche de la

sortie d'autoroute A1. Cependant, il est en suspens depuis plus de deux ans pour des raisons administratives. En effet, diverses autorisations et décisions sont attendues (M. Meystre, directeur d'Avenches Tourisme, communication personnelle, 2 juillet 2018).

L'entreprise initiatrice de ce projet est Nerinvest AG, une entreprise immobilière à Morat. L'hôtel planifié comprendrait 28 chambres doubles modernes et fonctionnelles avec un coin cuisine, 12 appartements adaptés aux personnes à mobilité réduite et une partie gastronomique exploité par une entreprise externe. La société fiduciaire immobilière estime que l'utilisation touristique n'engendrerait pas suffisamment de réservations. Par conséquent, elle souhaite également attirer des entrepreneurs régionaux à l'aide d'une promotion ciblée (C. Marmier, secrétaire de Nerinvest AG, communication personnelle, 5 novembre 2018).

La commune d'Avenches a délivré un permis de construire à Nerinvest AG. Néanmoins, ce dernier a fait l'objet d'une procédure devant les tribunaux suite à des frais de fouilles archéologiques de sauvegarde sur le terrain en question. A l'heure actuelle, il est difficile de dire quand et si ce projet aboutira (L. Ryser, Municipale sécurité, tourisme et culture d'Avenches, communication personnelle, 12 septembre 2018). Selon les constatations faites dans ce chapitre, la région d'Avenches souffre d'un manque de structures d'accueil adaptées et dédiées au secteur MICE. Le besoin d'hébergement existe et ce projet représente une opportunité pour développer un hôtel séminaire, voire même une offre *business* au sein de la destination (M. Meystre, directeur d'Avenches Tourisme, CP, 2 juillet 2018). Voir annexe III

3.2.4. Hôtel à Payerne

Dans le programme de législature 2016-2021 de la ville de Payerne, le développement du projet suivant est mentionné dans ledit document dans le chapitre concernant l'urbanisme : « agrandissement du centre commercial de la Place Général Guisan avec l'aménagement de surfaces tertiaires, de logements et, si possible, de surfaces hôtelières » (Commune de Payerne, 2016, p.8). L'idée est de juxtaposer une nouvelle construction à la Coop déjà existante. Étant encore dans la phase de l'élaboration du plan de quartier, aucune proposition concrète n'a encore été validée. Avant la réalisation du bâtiment en question, le projet doit être soumis à un examen au Conseil communal, puis soumis à une enquête

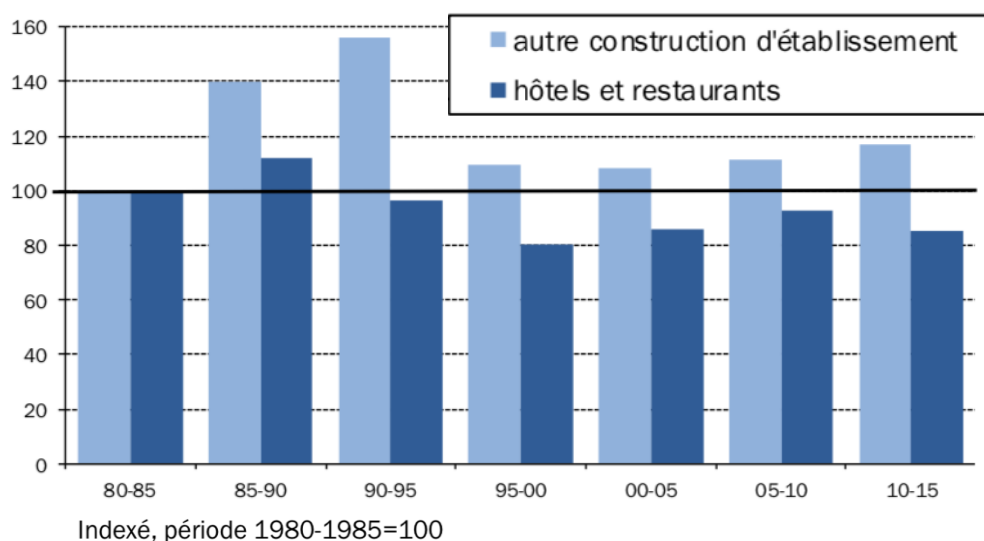
publique. La construction d'un éventuel hôtel n'est pas obligatoire, mais fortement souhaitée par la municipalité, concernée par le manque d'hébergement de ce type dans la région. Si tout se déroule comme attendu, la construction devrait commencer d'ici 2024 (C. Luisier, Syndique de la Commune de Payerne, communication personnelle, 13 septembre 2018). Voir annexe IV

3.2.5. Récapitulation

Les projets cités dans les précédents sous-chapitres démontrent la volonté de la région broyarde de se développer économiquement. Le projet de l'Aéropôle est vraisemblablement celui avec le plus de potentiel, celui-ci étant en cours de réalisation.

Cependant, l'incertitude quant à la mise en œuvre des autres desseins persiste. De par le grand nombre d'acteurs concernés et les sommes d'argent importantes associées, les prises de décisions nécessitent davantage de temps. Un aspect qui complique la construction de nouveaux hôtels est le manque de crédits octroyés. En effet, selon BAK Economics (2018), depuis les années 1990, le secteur de l'hôtellerie suisse n'est que peu rentable en comparaison avec d'autres domaines. Par conséquent, les banques sont plutôt réticentes à accorder les crédits requis. Comme démontré sur la figure 6 ci-après, l'écart entre les investissements commerciaux et ceux dans l'hôtellerie est important. En observant l'évolution des colonnes concernant les hôtels, la situation a pour risque d'empirer dans le futur (BAK Economics, 2018).

Figure 6 : Investissements immobiliers au niveau des hôtels et restaurants, comparés au total des activités de construction à usage professionnel en Suisse pour la période de 1980 à 2015



Source : BAK Economics (2018, p.43)

3.3. Analyse SWOT de la Broye

Les chapitres précédents ont mis en exergue différents aspects de la région broyarde : situation géographique et démographique, secteurs économiques, caractéristiques touristiques, atouts naturels, infrastructures actuelles et projets futurs. Afin d’avoir un aperçu de la situation actuelle sous forme de résumé, une analyse SWOT a été entreprise. Cette dernière reprend les éléments exposés jusqu’à présent dans ce travail. L’étude des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces, représentée dans la figure 7 ci-après, synthétise les chapitres consacrés à la Broye.

Figure 7 : Analyse SWOT de la Broye



Source : adapté de COREB (2017a, pp.9-10)

4. Benchmark de la concurrence

Quel que soit le secteur ou le domaine, une étape essentielle dans une analyse de potentiel du développement d'un projet est le benchmark. Afin de connaître les conditions du marché du tourisme d'affaires, les concurrents jugés performants ont été sélectionnés et analysés dans ce chapitre. La dernière sous-section met en exergue les bonnes pratiques de chaque destination afin de pouvoir les prendre en considération lors de l'établissement des recommandations, présentées dans le prochain et dernier chapitre de ce travail de Bachelor.

4.1. Définition et but

« Le benchmark concurrentiel est une démarche d'observation et d'analyse des pratiques utilisées par la concurrence » (Bathelot, 2016). En effet, en évaluant « l'écart entre ses propres résultats et ceux des concurrents », le but est de réduire cette différence afin « d'améliorer sa position de marché » (Verdalle, Vigour, Le Bianic, 2012, p.12). En d'autres termes, en utilisant cette méthode, l'objectif recherché est de pouvoir réutiliser les bonnes pratiques des concurrents dans sa propre entreprise.

4.2. Critères de sélection des concurrents

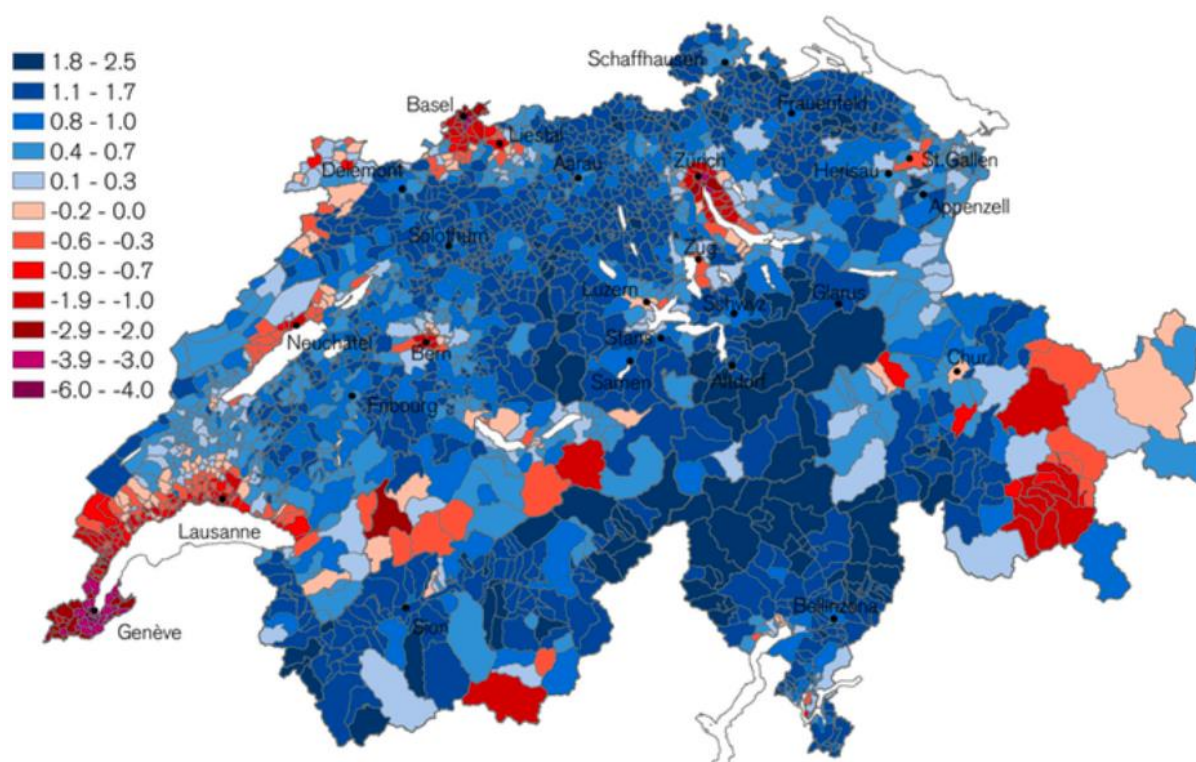
Afin de pouvoir analyser les concurrents, deux critères de sélection ont été définis :

1. La localisation : La région doit se situer proche d'un lac et des grandes villes (P.-A. Arm, directeur de la COREB, CP, 20 août 2018). Elle peut avoir son propre centre urbain. Sa topographie doit être plate ou légèrement vallonnée.
2. Les infrastructures : La région doit posséder des infrastructures MICE, soit des hôtels séminaires, des restaurants gastronomiques et des salles de séminaires ou congrès (C. Clément, ancien responsable du service des congrès à Fribourg, CP, 2 août 2018).

Pour des raisons de pertinence, seuls les concurrents directs, proposant des services semblables à ceux de la Broye, ont été pris en considération dans l'analyse. Afin d'évaluer au mieux les destinations, trois éléments de comparaison ont été choisis : l'accessibilité, le prix et le marketing. En ce qui concerne le critère du prix, l'analyse s'est basée sur une étude sur le revenu disponible, dont le résultat est présenté dans la figure 8 sur la page suivante. Les

personnes habitant dans les communes représentées par la couleur bleu foncé disposent de plus de moyens financiers que celles résidant dans les régions de couleur rouge et violette. Il est à noter que les grands centres urbains (Zurich, Genève ou Bâle), ainsi que les destinations touristiques populaires (Zermatt, Gstaad ou St-Moritz) coûtent plus cher. Les habitants des régions moins connues et avec de plus petites villes comme la Broye ont plus d'argent à disposition.

Figure 8 : Revenu librement disponible dans les communes suisses en 2016



Indicateur synthétique, CH = 0, avec prise en compte des frais de garde d'enfants et de déplacement pendulaire vers le centre le plus proche

Source : Credit Suisse (2016)

4.3. Sélection des concurrents

Pour cette analyse de benchmark, quatre régions ont été sélectionnées. Les informations nécessaires à cet effet ont principalement été trouvées sur les sites internet des destinations concernées, ainsi que dans leurs brochures dédiées au tourisme d'affaires.

4.3.1. Région lac de Morat

La région autour du lac de Morat est non seulement la destination la plus proche géographiquement de la Broye, mais également la plus semblable. En termes d'accessibilité,

elle profite des mêmes infrastructures routières et ferroviaires que la région broyarde (Region Murtensee, 2018a). En ce qui concerne le niveau du prix dans la région du lac de Morat, celui-ci est quasiment identique à celui de la Broye (Credit Suisse, 2016). Pour ce qui est du marketing, la destination moratoise utilise le même *design* de site internet et est également promue par l'UFT. En effet, le tourisme d'affaires dans le canton de Fribourg est promu via le site web de l'UFT (www.fribourgregion.ch) mais aussi via sa brochure « Meetings » où elle présente le canton de Fribourg comme une destination MICE. De par son infrastructure plus développée pour le tourisme d'affaires, la région de Morat occupe plus de place dans ledit prospectus. Voir chapitre 4.4

Malgré la similarité de la Broye et la région de Morat, quelques petites nuances sont à noter. Une partie de son site internet est dédiée au tourisme d'affaires. L'utilisateur y aperçoit rapidement toutes les infrastructures existantes. De plus, il y découvre une page dédiée à Fribourg Meeting, une entreprise partenaire qui « aide à identifier les prestataires les mieux adaptés dans le Canton de Fribourg » (Fribourg Meeting, 2018). Ainsi, outre la promotion via l'UFT, la région du lac de Morat se fait également promouvoir via Fribourg Meeting.

4.3.2. Région d'Yverdon-les-Bains

Située à quelques kilomètres à l'ouest de la Broye, la région d'Yverdon-les-Bains profite également des rives du lac de Neuchâtel. Étant une grande région touristique allant jusqu'à la frontière française, une délimitation géographique a été déterminée pour l'inventaire de son infrastructure. Il ne comprend désormais que la partie est du Nord vaudois, soit Yverdon-les-Bains, Orbe, Grandson, Romainmôtier et Yvonand.

Avec deux accès autoroutiers (A1 et A5), de nombreuses connections ferroviaires avec Lausanne et Neuchâtel et se situant à une heure de voiture de l'Aéroport de Genève, l'accessibilité de la région est un réel atout (Yverdon-les-Bains Région, 2018). Néanmoins, le niveau des prix est légèrement plus élevé que dans la Broye (Credit Suisse, 2016).

La promotion touristique d'Yverdon-les-Bains est soutenue par l'OTV et la région est reconnue comme une destination MICE, contrairement à la Broye. Comme Morat, la région yverdonnoise dédie une partie de son site internet au tourisme d'affaires. Dans sa brochure MICE, un chapitre est consacré aux *green meetings*, soit des séminaires responsables.

L'éventail des propositions est varié : activités annexes à l'extérieur avec un accent sur le thème de la nature, hébergements certifiés éco-responsables, déplacements en transports en commun ou à pied (Yverdon-les-Bains Région, 2018).

4.3.3. Région lac de Bienne

A seulement une trentaine de minutes de la capitale suisse, la région du lac de Bienne est accessible via l'autoroute A6 et profite d'un réseau de transport public régulier. Concernant le prix, la région est plus ou moins au même niveau que celle d'Yverdon-les-Bains (Credit Suisse, 2016). Comme pour toutes les régions traitées jusqu'à présent, elle bénéficie de la promotion d'un organe plus grand, soit l'Office du tourisme Jura & Trois-Lacs (J3L), et met en avant le tourisme d'affaires sur son propre site internet.

Un élément à relever est que la région propose des séminaires à la ferme et des *workshops* en relation avec l'industrie horlogère, qui est fortement présente dans la destination. Ainsi, elle utilise le caractère fort de son économie à bon escient. De plus, il existe des forfaits journaliers ou en pension complète pour les touristes d'affaires. Ces tarifs incluent la location de la salle équipée, un repas de midi, deux pauses café, voire parfois même le repas du soir et la nuitée selon l'hébergement (Biel Seeland Tourismus, 2018). Pour les organisateurs d'événements ou de séminaires, cette offre est particulièrement intéressante comme elle permet de gagner du temps et de l'argent.

4.3.4. Canton de Thurgovie

Une autre région similaire à la Broye est le canton de Thurgovie. Située au sud du lac de Constance, à proximité de Zurich, Saint-Gall et Constance (Allemagne), cette destination se trouve entre différents grands centres urbains et à moins d'une heure de trajet du plus grand aéroport suisse, soit Zurich-Kloten. Ainsi, le réseau de transports publics est remarquablement développé. Pour ce qui est de l'accès routier, le canton est traversé par les autoroutes A1 et A7. Par conséquent, l'accessibilité est un réel point fort de la région touristique (Thurgau Tourismus, 2018). En outre, le canton de Thurgovie profite d'un niveau des prix semblable à la région broyarde (Credit Suisse, 2016).

En ce qui concerne la promotion, la région bénéficie d'une collaboration avec l'entreprise et plateforme Seminarland qui organise tous types d'événements liés au tourisme d'affaires

en Suisse orientale. En s'alliant avec les destinations réputées telles que Saint-Gall, Appenzell et Schaffhouse, la région du sud du lac de Constance profite d'une visibilité plus grande sur les divers médias. Sur le site internet de Thurgau Tourismus, il n'y a pas de section dédiée aux touristes d'affaires. Seul un lien nommé « Séminaires et groupes » mène à la page de Seminarland (Thurgau Tourismus, 2018).

4.4. Récapitulation et bonnes pratiques

Suite à l'analyse des différents concurrents, quelques constatations ont pu être mises en évidence.

Le tableau 8 démontre qu'en comparaison avec des régions similaires, l'offre broyarde est très satisfaisante, à l'exception de la quantité faible des hôtels séminaires. La région lac de Bienne est celle en possédant le plus, mais, étant une région avec un centre urbain important, cela est justifié. La région d'Yverdon-les-Bains dispose de peu d'hébergements MICE. Cependant, un point fort est la qualité de ces derniers. En effet, la région yverdonnoise est le seul concurrent ayant un hôtel 4 étoiles supérieur.

Tableau 8 : Infrastructures des concurrents en comparaison avec la Broye

	Région				
	Lac de Morat	Yverdon-les-Bains	Lac de Bienne	Canton de Thurgovie	Broye
Hôtels séminaires	7	6	12	10	4
Restaurants gastronomiques Gault&Millau	7	7	8	8	6
Endroits proposant des salles à grande capacité (min. 100 personnes debout)	23	35	18	20	30
Salles de congrès	0	1	2	0	0

Source : adapté de Murtensee Region (2018b), Yverdon-les-Bains Région (2018), Biel Seeland Tourismus (2018), Thurgau Tourismus (2018)

Les destinations touristiques ont également été étudiées en termes d'accessibilité, de niveau de prix et du marketing. Ci-après se trouvent les constatations faites suite à l'analyse :

- Tous les concurrents ont un niveau de prix plus ou moins semblable à la Broye, ce qui est un avantage quant à d'autres régions suisses réputées pour leurs prix élevés.

- L'accessibilité est satisfaisante partout, voire même excellente dans certaines régions. Contrairement à des régions plus reculées, telles qu'en montagne, l'accès à la destination ne freine pas la venue des touristes d'affaires.
- Le paramètre de comparaison qui connaît le plus de variations est le marketing. La manière dont une région est promue est un élément clé pour son succès. Le canton de Thurgovie est à la tête du classement. Quant à la Broye, celle-ci se situe en dernière position.

Le tableau 9 synthétise les observations faites lors de l'analyse évoquée précédemment. Les réponses sont réparties en différentes catégories : « +++ » signifie que la région excelle dans cet élément, « ++ » satisfait ce critère, « + » suffit pour répondre au minimum et « - » échoue à l'évaluation.

Tableau 9 : Synthèse des éléments de comparaisons parmi les destinations du benchmark

		Région				
		Lac de Morat	Yverdon-les-Bains	Lac de Biemme	Canton de Thurgovie	Broye
Élément de comparaison	Accessibilité	++	+++	+++	+++	++
	Prix	+++	++	+	+++	+++
	Marketing	++	+	++	+++	-

Source : données de l'auteur

Le canton de Thurgovie semble être le concurrent le plus fort. Néanmoins, ce résultat est relatif car chaque région a ses forces et ses faiblesses. Par conséquent, il est plus judicieux de prendre les bonnes pratiques de chaque destination analysée.

En termes de promotion, plusieurs concepts sont à retenir. Premièrement, une partie du site internet de la destination doit être dédiée au tourisme d'affaires. L'utilisateur doit trouver facilement toutes les informations concernant l'accessibilité de la région, les hébergements adéquats pour les touristes d'affaires, les salles de séminaires et les activités annexes appropriées pour les groupes. Le contenu sur le web doit également être mis sur une brochure téléchargeable et imprimable. Deuxièmement, un partenariat avec une entreprise externe spécialisée dans le MICE s'avère être utile. Cela permet non seulement d'avoir une plus grande visibilité de la région, mais également de profiter des connaissances et de l'expérience des professionnels du domaine. Finalement, un forfait incluant diverses prestations pourrait être proposé en collaboration avec un hôtel séminaire. En proposant

une offre clé en main, les organisateurs profitent d'un gain de temps et d'argent, qui sont des éléments non négligeables.

En ce qui concerne la segmentation, le tourisme d'affaires de niche est une méthode à considérer. Les *green meetings* s'inscriraient totalement dans le cadre existant actuellement dans la Broye avec la présence de la Grande Cariçaie. Une collaboration avec le centre nature BirdLife à la Sauge pourrait être envisageable. En outre, il est perspicace d'utiliser les traits de caractère forts de l'économie locale à bon escient. Pour rappel, l'agroalimentaire est un domaine particulièrement actif dans la Broye. Des séminaires ou des workshops à la ferme sont, de ce fait, imaginables.

Finalement, il est à noter que chaque concurrent est un potentiel partenaire (C. Clément, ancien responsable du service des congrès à Fribourg, CP, 2 août 2018). Une collaboration avec Morat ou Yverdon-les-Bains serait une solution à considérer de par la proximité géographique et la ressemblance des produits touristiques de loisirs, tels que les activités lacustres ou en lien avec le patrimoine médiéval.

5. Les touristes d'affaires dans la Broye

Le chapitre dédié aux touristes d'affaires dans la Broye analyse le comportement de la clientèle MICE actuelle par le biais d'un questionnaire en ligne. Des explications quant à la construction de ce dernier, ainsi que les résultats obtenus, sont développés dans les sous-chapitres.

5.1. Statistiques actuelles

Selon les statistiques reçues par l'Observatoire fribourgeois du tourisme (2018), environ 15% des touristes de la Broye fribourgeoise sont venus dans la région en 2017 pour des motifs de tourisme d'affaires. Leurs venues ont créé plus de 1800 nuitées dans les hébergements (tous types confondus) de la région. Comme expliqué précédemment dans le chapitre 2.4.2 dédié aux limites de la méthodologie, ce nombre est à interpréter avec précaution. En réalité, il peut différer puisque le recensement des données n'inclut pas tous les clients hébergés dans la région bicantonale.

Afin d'avoir des statistiques supplémentaires, un questionnaire en ligne a été réalisé. Le but recherché est de créer le profil des clients venant dans la Broye avec les infrastructures actuelles. De plus, l'avis des professionnels du tourisme quant au secteur MICE a été sollicité.

Le questionnaire a été envoyé à 80 personnes ou entreprises qui ont été jugés comme récepteurs de touristes d'affaires. La base de données a été créée en cherchant les entreprises répondant au critère. La majorité des récepteurs du questionnaire sont des hébergements, dont 19 hôtels et 46 *Bed and Breakfast*. Comme constaté dans l'inventaire, la Broye manque d'hôtels séminaires. De ce fait, il est possible que d'autres types d'hébergements accueillent des touristes d'affaires. Par conséquent, toutes les catégories d'hôtels et les chambres d'hôtes ont volontairement été sélectionnées pour l'envoi du questionnaire. En plus des hébergeurs, des restaurants gastronomiques, des salles de séminaires, ainsi que des entreprises du secteur de l'événementiel ont reçu le courriel avec le lien qui mène au questionnaire.

5.2. Construction du questionnaire

Le questionnaire quantitatif a été divisé en trois parties. La première section vise à définir la demande actuelle du tourisme d'affaires dans la Broye. La deuxième partie consiste à obtenir les différents avis des professionnels sur le tourisme d'affaires dans la région broyarde afin de les prendre en considération dans les recommandations finales de ce travail de Bachelor. La dernière section concerne l'identité des interrogés. Étant un sondage anonyme avec différents types de répondants, il est important de savoir à quelle catégorie ils appartiennent.

Pour la bonne compréhension de la construction du questionnaire, il est important de souligner le fait que la première section diffère selon la réponse donnée. Pour rappel, la première question est la suivante : « Parmi les clients que vous recevez, y a-t-il des touristes d'affaires ? ». En cas de réponse négative, le but recherché est de comprendre pourquoi les touristes d'affaires ne viennent pas chez l'interrogé. Cependant, si la réponse est positive, il est possible de poser les questions nécessaires afin de créer le profil des touristes d'affaires.

5.3. Résultats

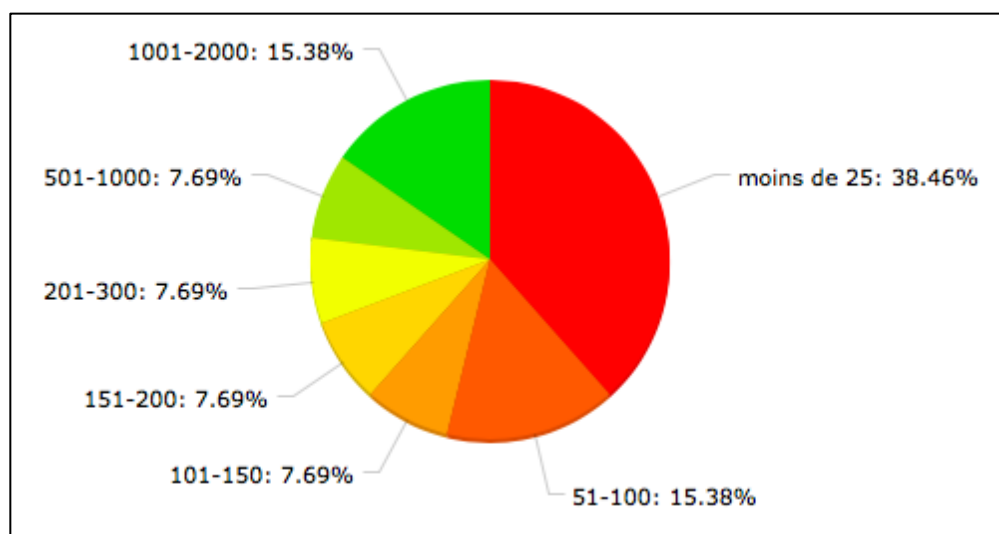
Parmi les 80 emails envoyés, trois n'ont pas pu être délivrés, car l'adresse indiquée était incorrecte. Un délai de réponse de trois semaines a été donné aux interrogés. Lorsque la date limite approchait, des appels téléphoniques ont été entrepris pour contacter les hôtels. Cette mesure a été prise, car aucun hébergement de ce type n'avait répondu au sondage et les hôtels représentent des acteurs vitaux pour l'analyse. Finalement, avec 34 participants, le taux de réponses équivaut à 42.5%. Ce chiffre élevé est à interpréter avec précaution. En effet, il a été observé que la moitié des participants n'ont pas terminé le questionnaire. Ainsi, le taux de réponses correspond à 20%. Pour l'analyse des résultats, chaque réponse de chaque participant a été prise en considération. Voir annexe V

5.3.1. Définition de la demande actuelle

Les professionnels du tourisme de la Broye reçoivent des touristes d'affaires. En effet, 67.6% des interrogés l'attestent. Parmi leurs clients, 47.1% sont des touristes d'affaires et 52.9% sont des touristes de loisirs. Cette proportion est à interpréter avec prudence, car les chiffres varient considérablement selon le répondant.

Concernant le nombre total de clients accueilli durant l'année 2017 pour des motifs de tourisme d'affaires, les résultats diffèrent également, comme le démontre le graphique de la figure 9. En effet, plus des trois-quarts des interrogés reçoivent régulièrement des touristes d'affaires, mais en quantité relativement faible (moins de 1000).

Figure 9 : Nombre de touristes d'affaires reçus (au total) pour l'année 2017 dans la Broye



Source : données récoltées par l'auteur (sondage)

Pour ceux qui n'accueillent pas de touristes d'affaires, la raison principale est, selon les répondants, le manque de lits disponibles. Le manque de salles de séminaires et de qualité, soit la classification en étoiles, sont les deuxième et troisième justifications de l'absence de touristes d'affaires dans leurs locaux. Parmi les sept choix à disposition, le manque de marketing et communication a été sélectionné comme cause la moins importante (données récoltées par l'auteur – sondage). Compte tenu des réponses obtenues, il est clair que les professionnels du tourisme de la Broye sont conscients du manque d'infrastructures.

5.3.1.1. *Profil des touristes d'affaires dans la Broye*

Le touriste d'affaires moyen de la Broye est suisse romand, éventuellement suisse-allemand. Il a entre 36 et 45 ans et voyage dans un petit groupe composé d'une à cinq personnes. Il s'agit donc d'une demande *corporate* et non associative. Quant à la durée de sa visite, il est difficile de distinguer une tendance générale. La probabilité qu'il reste un, deux ou trois jours est pratiquement égale. Pour ce qui est du motif de voyage, la même problématique se présente. Parmi les quatre choix proposés, deux semblent être légèrement plus fréquents. Il s'agit du *team building*/formation et des congrès/foires/salons (données récoltées par l'auteur – sondage). Par conséquent, le marché du tourisme d'affaires dans la Broye ne possède pas encore de traits de caractères particulièrement définis pour certains aspects. Néanmoins, en comparant aux tendances relevées en Suisse (voir chapitre 1.7.1) ou à Fribourg (voir annexe I), il ne diverge pas par son comportement.

5.3.2. *Le tourisme d'affaires selon les professionnels*

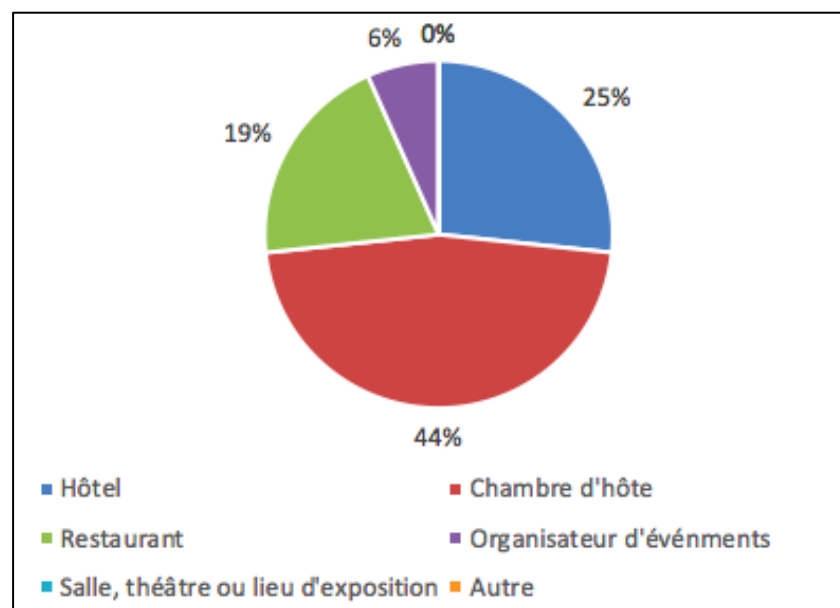
Pour cette partie, les répondants ont pu exprimer dans quelles mesures ils étaient en accord avec les différentes affirmations. Sur une échelle de 1 à 10, la valeur la plus faible définissait le désaccord et la plus haute l'accord absolu. En calculant la moyenne des réponses obtenues pour chaque question, divers résultats ont été constatés. En l'état actuel, le secteur MICE est relativement important pour les professionnels du tourisme broyard, soit avec un résultat de 6,25 sur 10. De plus, l'avis des répondants correspond avec la situation actuelle des infrastructures relevée dans l'inventaire. En effet, avec un score de 5,19 sur 10, ils pensent que le tourisme d'affaires est actuellement moyennement développé dans la Broye, mais qu'il a un potentiel de développement puisque la moyenne pour cette affirmation était de 6,31 sur 10. Pour ce qui est des améliorations à apporter afin d'attirer plus de touristes d'affaires, la proposition qui a connu le plus de succès est la « construction

d'un centre de congrès ou de salles de conférences/séminaires ». La « rénovation des hébergements et l'achat d'équipement (beamer, flipchart) pour les hébergeurs » ont été retenus en deuxième et troisième positions. « Le marketing et la promotion » se trouve sur la quatrième place du classement. Parmi les neuf choix de réponse, la « formation du personnel pour améliorer la qualité du service et de l'accueil » est estimé être le moins important (données récoltées par l'auteur – sondage). Voir annexe V

5.3.3. Catégorisation des participants

Comme expliqué précédemment, le questionnaire a été envoyé à différents types d'entreprises ou de personnes pour obtenir leurs avis. La figure 10 ci-après démontre que presque les trois-quarts des répondants sont actifs dans le secteur de l'hébergement. Ce chiffre s'explique du fait que le sondage a été envoyé à plus de 80% d'interrogés appartenant à cette catégorie d'entreprise.

Figure 10 : Catégorie des participants ayant répondu au sondage



Source : données récoltées par l'auteur (sondage)

6. Recommandations

Les recherches d'informations et les analyses entreprises jusqu'à présent dans ce travail ont pour but de fournir des recommandations. Celles-ci sont présentées dans ce dernier chapitre.

Après l'établissement de l'inventaire des infrastructures MICE dans la Broye et la définition des besoins des touristes d'affaires, il est possible de faire une comparaison entre les deux éléments. En analysant les forces et les faiblesses existantes, des recommandations peuvent être proposées.

Le tableau 10 synthétise la comparaison entre les caractéristiques actuelles de la Broye et les besoins nécessaires au développement du tourisme d'affaires. Les réponses sont hiérarchisées de « absolument », représenté par « +++ », à « aucunement », symbolisé avec « - ».

Tableau 10 : Comparaison entre les besoins de la clientèle et le potentiel d'accueil

Besoins des touristes d'affaires	Potentiel d'accueil dans la Broye
Image de la destination : ○ Sécurité ○ Économie ○ Écologie	+++ + +
Accès : ○ Routier ○ Ferroviaire ○ Aérien	+ ++ ++
Infrastructures d'accueil : ○ Quantité des salles de séminaires ○ Capacité des salles de séminaires ○ Quantité des salles de congrès ○ Capacité des salles de congrès	+++ ++ - -
Hébergement : ○ Classification ○ Capacité ○ Service de qualité	- - +
Restauration : ○ Classification ○ Capacité ○ Service de qualité	++ ++ ++
Prix : ○ Niveau des prix ○ Rapport qualité/prix	+++ ++

Source : données de l'auteur

6.1. Hébergement

Comme déjà constaté à plusieurs reprises, l'hébergement est la grande faiblesse de la Broye. Néanmoins, si l'on se réfère aux statistiques du SCIB (voir chapitre 1.7.1), 29.9% des événements dans le tourisme d'affaires suisse se déroulent sur un jour, tendance ayant augmenté entre 2011 et 2015 (Dernbach, 2016). En d'autres termes, près d'un tiers de ces

événements sont sujets à ne pas créer de nuitées. Le manque de chambres dans la Broye semble être moins dramatique puisque potentiellement presque un tiers des touristes d'affaires rentrent dormir chez eux. Cependant, comme ces chiffres concernent toute la Suisse et que les statistiques pour la Broye sont imprécises, cette interprétation reste incertaine. Pour remédier au manque de capacité en chambres et de qualité des hébergements, il existe plusieurs solutions.

6.1.1. Optimisation des hôtels existants

Pour ce qui est de l'amélioration de la qualité de l'hébergement, la requalification et l'optimisation des infrastructures hôtelières existantes font partie des méthodes prospères au développement du tourisme d'affaires (Marques & Santos, 2016). La rénovation et la restructuration d'un hôtel sont pertinents puisqu'ils peuvent améliorer la qualité de l'offre en termes de service et d'équipement. De plus, ils valorisent le patrimoine bâti en évitant sa dégradation.

Une approche à considérer dans l'optimisation des hôtels existants est le *service design*. D'après Emmanuel Fragnière (2009), il s'agit d'un « domaine académique émergent qui tente de mieux répondre aux particularités de la production de services » (cité dans Fragnière, Nanchen & Sitten, 2012, p.90). En analysant les aspects considérés comme acquis lors des interactions quotidiennes d'un service de routine, il est possible d'identifier les attributs saillants d'une expérience de service particulière, tels que l'atmosphère ou les émotions. Sitôt que ces connaissances implicites sont découvertes, il est possible d'améliorer l'expérience du service. Les hébergeurs de la Broye peuvent utiliser l'approche théâtrale qui reprend les éléments expliqués précédemment. En créant un script des attributs saillants et en jouant les scènes à plusieurs reprises, des « modes opératoires » sont développés grâce aux commentaires des personnes visualisant la représentation (Fragnière, Nanchen & Sitten, 2012).

6.1.2. Agrandissement des hôtels existants

Le manque de lits dans la région broyarde peut être diminué en agrandissant les hôtels existants, en d'autres termes, en ajoutant des chambres. Selon les résultats du questionnaire en ligne destiné aux professionnels du tourisme d'affaires dans la Broye, il y a un intérêt important pour le développement de cette forme de tourisme dans le futur dans

les établissements broyards (données récoltées par l’auteur – sondage). Cette tendance permet d’interpréter que les répondants sont prêts mentalement à effectuer des changements afin d’accroître le tourisme d’affaires. Toutefois, la méthode d’agrandissement dépend essentiellement des propriétaires des hôtels, de leurs moyens financiers et de l’espace à disposition. Certains établissements se situent dans le centre-ville et ne disposent pas de terrain de construction disponible à proximité. De plus, les travaux et le bruit résultant engendrent un dérangement auprès de la clientèle séjournant dans l’hébergement. Afin de ne pas importuner les clients, une fermeture temporaire des lieux peut être imaginée. Il est alors important de prendre en considération les pertes financières liées à la suspension des activités opérationnelles.

Pour augmenter considérablement le nombre de lits dans la Broye, il faudrait que plusieurs propriétaires d’hôtels décident d’agrandir leurs établissements. Au vu des freins identifiés précédemment, la probabilité que cela se produise est relativement faible. De ce fait, la solution d’agrandissement n’est pas idéale, mais peut tout de même offrir une légère amélioration de la situation actuelle.

6.1.3. Construction de nouveaux hôtels

Une autre solution au problème de capacité des hébergements dans la Broye est la construction de nouveaux hôtels. Celle-ci serait profitable non seulement pour l’accueil des touristes d’affaires, mais également pour la réception des voyageurs de loisirs. Une des premières étapes dans la planification d’un nouvel établissement hôtelier est de définir sa localisation. Le tableau 11 démontre le nombre d’hôtels, de lits et de chambres dans chacun des quatre centres urbains de la région broyarde, soit Avenches, Estavayer-le-Lac, Moudon et Payerne.

Tableau 11 : Hôtels par centre urbain de la Broye

Centre urbain	Nombre d’hôtels	Nombre de lits	Nombre de chambres
Avenches	2	100	59
Estavayer-le-Lac	2	107	40
Moudon	4	67	38
Payerne	2	70	42

Source : Adapté de Estavayer-le-Lac, Payerne et Région (2018a, pp.43-45), Avenches Tourisme (2018) & Moudon Région Tourisme (2018)

Selon les données du tableau 11, Moudon possède le plus grand nombre d'hôtels mais le moins de chambres et de lits. Par ailleurs, selon les chiffres de l'inventaire (voir chapitre 3.1.1), Moudon est le seul centre urbain qui ne possède pas d'établissement hôtelier avec des salles de séminaires. De ce fait, la construction d'un hôtel séminaire dans ce lieu serait justifiée. Cependant, l'édification d'un seul bâtiment n'est pas suffisante pour résoudre le problème d'hébergement de la Broye. Par conséquent, Payerne, Estavayer-le-Lac et Avenches ne sont volontairement pas exclus dans le choix de la localisation.

Après avoir défini les lieux potentiels, la catégorie et la grandeur de l'établissement hôtelier sont à déterminer. Une étude réalisée par Bembo et al. (2018) a défini la catégorie idéale, soit quatre étoiles, pour un hôtel à Estavayer-le-Lac. Un établissement cinq étoiles est inadapté compte tenu des services insuffisants dans la commune pour la clientèle haut de gamme et l'envie de garder l'accessibilité pour la population locale. De plus, le secteur des hébergements hôteliers trois étoiles est saturé et la concurrence est faible dans le domaine des quatre étoiles (Bembo et al., 2018). Les constatations faites pour la ville staviacoise peuvent être reprises pour l'entier de la Broye de par la réalisation d'une analyse benchmark régionale des auteurs. Concernant la quantité de chambres, le nombre minimal pour être viable est de 20 selon Jürg Schmid, le directeur de ST (Ansermoz & Mayencourt, 2015). Bembo et al. (2018) suggèrent un hôtel de 65 chambres pour être plus rentable. La quantité minimale et nécessaire de chambres est discutable et peut varier. Afin de se démarquer de l'hôtel moyen de la Broye comprenant une quinzaine de chambres (voir chapitre 3.1.1), les nouveaux établissements hôteliers de la région broyarde devraient en posséder au minimum 60.

Un service hôtelier encore non existant, ou que partiellement, dans la Broye est un espace wellness et spa dans un hôtel. Seul l'hôtel du Port à Estavayer-le-Lac propose un sauna accessible à ses clients. Certains autres hébergements possèdent un jacuzzi ou des baignoires à bulles, mais ces derniers sont uniquement fournis dans des chambres particulières. Par ailleurs, le bien-être est un thème qui prend de l'ampleur dans le tourisme d'affaires (Günzler, 2018). Par conséquent, un espace de relaxation complet avec bassin d'eau chaude, sauna, hammam et éventuellement massages serait un réel atout pour un, voire plusieurs des hôtels de la région. Il pourrait également être complété par une salle de fitness. Si l'on prend en compte le contexte historique d'Avenches avec ses ruines de bains

thermaux romains, il serait intéressant de construire un hôtel séminaire avec spa dans cette ville.

Finalement, peu importe la grandeur ou les services proposés dans un hébergement hôtelier, les coûts pour bâtir un nouvel établissement sont élevés. En Suisse, en 2018, la construction d'une chambre d'un hôtel quatre étoiles coûte en moyenne 260'000 francs suisses (M. Bosshard, responsable conseil de la Société Suisse de Crédit Hôtelier, communication personnelle, 16 novembre 2018). A titre d'exemple, un hébergement de cette catégorie avec 60 chambres reviendrait à 15,6 millions de francs suisses.

Les deux sous-chapitres suivants donnent des alternatives de construction qui pourraient être utilisées dans la Broye.

6.1.3.1. Hôtels éphémères

Selon Daphe Comfort, David Hillier et Peter Jones (2017), un phénomène actuellement en vogue est le *pop-up*. Ce terme anglais décrit un événement temporaire qui implique la participation de personnes. Il en existe différents types : des bars, des restaurants, des magasins et des hébergements. La durée d'existence varie considérablement. Ces constructions éphémères peuvent subsister de 24 heures à quelques jours ou semaines, voire quelques mois à une année. Les *pop-ups* de « courte durée » sont généralement créés pour des événements particuliers comme, par exemple, un festival ou un congrès. Pour ce qui est des emplacements, ils peuvent, théoriquement, avoir lieu partout. Que ce soit dans des locaux industriels vacants, sur un toit, dans un container ou en pleine nature, les possibilités sont multiples. Le but est ainsi de proposer un service dans un lieu insolite pendant une période de temps définie afin d'offrir une expérience nouvelle et mémorable aux clients. D'un point de vue opérationnel, les entrepreneurs peuvent expérimenter un concept et faire connaître la marque. Par exemple, un restaurant *pop-up* qui a du succès peut envisager d'ouvrir ailleurs de manière permanente (Comfort, Hillier, & Jones, 2017).

Les hôtels *pop-up*, aussi appelés hôtels éphémères, sont actuellement utilisés comme alternative à l'hôtellerie de luxe (Comfort, Hillier, & Jones, 2017). Ils pourraient également être une solution au problème d'hébergement que connaît la Broye. En construisant un hôtel *pop-up* pour des événements ponctuels liés au tourisme d'affaires, des lits supplémentaires peuvent être proposés aux visiteurs. Par exemple, l'Expo2015 à Milan

accueillait les 1334 délégués internationaux dans l'« Expo Village » qui était composé de trois bâtiments avec 179 logements de deux, trois et quatre pièces (Di Marzo, 2015). A la fin de l'événement, le complexe a été transformé en construction subventionnée, mais il aurait également pu être réutilisé lors d'un événement dans un autre endroit. D'après Chiara Butta, Joseph Di Pasquale et Paola Zatti (2015), les événements éphémères nécessitent des structures temporaires afin d'éviter une perte économique. Il est important de réfléchir à l'entier du cycle de vie d'un bâtiment et non seulement à sa conception et à sa construction. Il est crucial de comprendre ce qui peut se passer ensuite. L'avantage de l'hôtel *pop-up* est qu'il peut être expédié vers une autre ville par voie routière avec des camions, chacun contenant plusieurs unités. L'objectif est de trouver une ville où ont lieu de nouveaux grands événements et où les infrastructures d'accueil manquent. Avec l'aide des nouvelles technologies et de l'architecture modulaire, il est possible d'éviter des situations de délabrement, de démolition et, par conséquent, de perte économique. On peut alors imaginer un bâtiment réutilisable et recyclable (Butta, Di Pasquale & Zatti, 2015).

Pour la Broye, il serait envisageable qu'un hôtel éphémère soit présent dans un des quatre centres urbains de mai à octobre. Cette période comprend la saison haute actuelle du tourisme de loisirs dans la région broyarde ainsi que celle du tourisme d'affaires en général. Par la suite, pendant la saison basse, soit de novembre à avril, il serait déplacé dans une destination en besoin d'hébergement comme, par exemple, les stations en montagne. Ainsi, chaque ville dans la Broye profiterait de l'hôtel *pop-up* à tour de rôle.

6.1.3.2. Hôtels en construction modulaire

La limitation du financement due à la crise financière mondiale a incité les investisseurs à être prudents en se concentrant sur des marchés forts, des marques connues et des modèles d'entreprises bien établis afin d'assurer leur retour sur investissement. Cela signifie que les opérateurs hôteliers sont poussés vers de nouveaux extrêmes, tels que le luxe ou le bon marché. Les investisseurs sont moins intéressés par de nouveaux acteurs, de nouvelles idées ou de nouveaux concepts à l'heure actuelle. Ils préfèrent privilégier des projets faciles à comprendre, à calculer et à financer. Cela signifie que la standardisation augmente et que les hôtels sont davantage marchandisés (ITB Berlin, 2014).

Grâce aux économies faites durant la conception des unités, les hôtels en construction modulaire deviennent toujours plus populaires (Butta, Di Pasquale & Zatti, 2015). Un exemple de chaînes d'hôtels d'unités fixes est le citizenM. Ce groupe d'hôtellerie de luxe hollandais possède plus de 20 établissements de ce type dans le monde entier depuis 2008. Sur le principe des unités empilées, la taille de ces bâtiments varie de 5 à 18 étages, comprenant entre 302 à 460 chambres. La figure 11 représente un de leurs établissements situé à l'Aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Figure 11 : L'hôtel citizenM à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle



Source : Paris Aéroport (s.d.)

Le complexe hôtelier photographié sur la figure 11 est constitué de pièces préfabriquées en usine. Ces dernières sont facilement transportables sur le site de construction et s'empilent rapidement. La conception d'un hôtel citizenM dure un an. Le concept de la chaîne hôtelière est simple : « donner aux touristes plus pour moins cher en coupant tous les coûts cachés et éliminer les objets inutiles afin que les clients se sentent à l'aise pour un prix abordable » (Butta, Di Pasquale & Zatti, 2015, p.129). De manière analogue, la Broye pourrait bâtir un hôtel en construction modulaire afin de diminuer les coûts de conception et proposer un hébergement de qualité avec tous les services nécessaires à un touriste d'affaires, et ce, pour un prix raisonnable.

6.2. Développement des différents secteurs

Les résultats du questionnaire ont démontré que le marché du tourisme d'affaires dans la Broye ne possède pas encore de traits de caractère particulièrement définis. Aucun des secteurs n'est dominant de façon évidente. De ce fait, des recommandations sont fournies pour toutes les sous-catégories du tourisme d'affaires.

6.2.1. Congrès, foires et salons

L'inexistence de salle de congrès dans la Broye est une autre faiblesse identifiée dans l'inventaire des infrastructures actuelles. Les professionnels du tourisme interrogés via le questionnaire en ligne estiment qu'il est nécessaire de construire un établissement de cette catégorie. Cependant, selon les statistiques du SCIB (voir chapitre 1.7.1), les congrès représentent seulement 2% du secteur MICE en Suisse et ce chiffre a légèrement diminué ces dernières années (Dernbach, 2016). Incontestablement, ce type d'événement rapporte plus en termes d'argent et de notoriété (C. Clément, ancien responsable du service des congrès à Fribourg, CP, 2 août 2018). Néanmoins, en prenant compte de la situation actuelle de l'hébergement dans la Broye, il n'est actuellement pas judicieux de développer le secteur des congrès dans la région. La capacité hôtelière n'est pas suffisante pour accueillir un grand nombre de visiteurs. Les événements de moyenne envergure, tels que les foires ou les salons, peuvent être organisés à la Halle des fêtes à Payerne, dont la capacité d'accueil est de 2000 personnes. Si un bâtiment accueillant des événements de grande taille devait être construit, la facilité d'accès devrait être un des éléments clés à prendre en considération. La proximité d'une sortie d'autoroute et l'accès en transports en commun sont des critères non négligeables.

6.2.2. Réunions et séminaires

Les infrastructures actuelles de la région de la Broye offrent un terrain d'accueil pour du tourisme d'affaires de petite envergure, soit des événements impliquant moins de personnes (P.-A. Arm, directeur de la COREB, CP, 20 août 2018). De ce fait, le développement des réunions et des séminaires de petite à moyenne taille est envisageable. En outre, selon une statistique du SCIB, la campagne, soit les lieux en dehors des villes, gagne en popularité pour les *meetings* (Dernbach, 2016). Cette opportunité est à saisir en promouvant la région de la Broye comme destination MICE pour les événements internes et

en proposant des offres attractives pour ce type de réunions. En créant des forfaits, les organisateurs des événements d'affaires profitent d'un gain de temps et d'argent.

6.2.2.1. *Offre séminaire santé*

L'un des atouts majeurs de la destination broyarde est l'environnement naturel et calme du lac et de la campagne. Cette caractéristique s'inscrit parfaitement dans une des tendances du moment dans le milieu MICE. Selon la revue spécialisée suisse MICE-tip, le bien-être et la santé semblent être les thèmes d'actualité dans le tourisme d'affaires en Suisse (Günzler, 2018). Les prestataires MICE proposent toujours plus de services à l'attention de la santé mentale et physique des touristes d'affaires : programmes de relaxation et gestion du stress, massages express sur le temps de la pause, option de menu sain durant le repas, cours de yoga ou de fitness dans la salle de séminaire, libre accès au spa après la réunion. Le but ultime de cette approche est de combiner le travail et la santé pour que les visiteurs soient équilibrés et motivés afin d'être plus performants et d'élaborer des idées créatives (Günzler, 2018).

Un partenariat avec le Centre de Santé de la Corbière, situé en dehors d'Estavayer-le-Lac, peut être imaginé. Avec leurs connaissances, leur expérience et leurs réseaux, une offre de séminaire santé peut être mise sur pied. Ce forfait de deux jours complets pourrait inclure :

- Une nuit dans un hôtel (avec salle de séminaire) de la Broye à choix avec petit-déjeuner
- Deux repas de midi dans le restaurant de l'hôtel
- Une salle de séminaire équipée réservée pour deux matinées avec boissons (eau, café, jus d'orange) et snacks (croissants, fruits) inclus
- Un cours de gestion du stress avec un professionnel du Centre de Santé de la Corbière à l'hôtel choisi
- Un cours de yoga ou de *Nordic Walking* dans la campagne (dans un champ ou une forêt à choix) avec un professionnel du Centre de Santé de la Corbière

6.2.2.2. *Offre séminaire vert*

Comme mentionné dans le chapitre 2.2.1 dédié au contexte touristique de la Broye, la réserve naturelle de la Grande Cariçaie est la USP de la région. En proposant une offre de

séminaire où le thème central est la nature et l'écologie, l'argument clé de vente peut être mis en avant.

Des partenaires avec qui une collaboration pourrait être fructueuse sont le centre nature BirdLife à la Sauge, le centre Pro Natura de Champ-Pittet et l'Association de la Grande Cariçaie. Ce forfait d'un jour pourrait comprendre :

- Une salle de séminaire au centre nature BirdLife à la Sauge ou au centre Pro Natura de Champ-Pittet pour une matinée avec boissons et snacks. Les deux sont accessibles en transports en commun. Une réduction de prix est offerte pour le groupe qui voyage en bus public ou en train.
- Repas de midi dans le restaurant du centre choisi
- Une visite guidée du centre en question avec une activité à choix parmi les ateliers existants ou une visite guidée de la Grande Cariçaie à vélo accompagnée d'un guide de l'Association de la Grande Cariçaie

6.2.3. *Team building* et formation

Tout comme pour les réunions et les séminaires, les infrastructures broyardes peuvent accueillir des petits à moyens groupes pour du *team building* et des formations. A nouveau, afin de présenter au mieux la région comme réceptrice de ce type de tourisme d'affaires, il est nécessaire de créer des offres attractives.

Une collaboration avec l'entreprise fribourgeoise Une-bonne-idée.ch pourrait être envisagée. « Spécialiste en *team building*, conceptrice d'activités et agence événementielle » (Une-bonne-idée.ch, 2013), l'entreprise propose un large éventail d'activités originales. Un des avantages est la flexibilité du concept. En effet, les jeux récréatifs ou stratégiques ne sont pas fixés au siège d'Une-bonne-idée.ch à Villars-sur-Glâne, mais ils peuvent avoir lieu à l'extérieur comme à l'intérieur partout en Suisse.

6.2.3.1. *Offre team building patrimoniale*

Dans les forfaits précédents, ce sont les caractéristiques naturelles qui sont mises en avant. Afin d'intégrer toutes les forces de la destination, le tourisme patrimonial est promu dans un forfait. Le charme médiéval des petites villes broyardes possède un fort potentiel pour les activités qui renforcent l'esprit d'équipe. Dans le but de faire découvrir les atouts

architecturaux de chacun des quatre centres urbains de la Broye, une offre *team building* patrimoniale peut être réalisée. Ce forfait de deux jours comprendrait :

- La formule « City Play » d'Une-bonne-idée.ch pour une matinée dans une des quatre villes de la Broye. Cette course urbaine est un rallye numérique qui permet aux participants de visiter la ville tout en s'amusant. Munis de tablettes, les clients ont pour but d'accomplir des défis pour gagner des points et remporter la partie (Une-bonne-idée.ch, 2013).
- Un repas de midi dans un restaurant de la ville broyarde choisie
- La formule « Brainstorming » d'Une-bonne-idée.ch pour un après-midi. Sous la supervision de coachs, des conseils et des outils sont donnés dans divers ateliers de réflexion pour aboutir à un plan d'action du projet choisi (Une-bonne-idée.ch, 2013).
- Une nuit dans un hôtel de la Broye à choix avec petit-déjeuner
- Workshop manuel de confection de fromage régional, tel que le Bon Vaudois ou le Maréchal à choix, dans une fromagerie locale

L'avantage de l'activité « City Play » est qu'elle peut avoir lieu toute l'année. Son inconvénient est qu'elle n'existe actuellement que pour les grands centres urbains tels que notamment Fribourg, Berne, Lausanne et Zurich. Cependant, comme elle a été élaborée pour le village de Gruyères, il est donc envisageable de la créer pour Estavayer-le-Lac, Payerne, Avenches et Moudon. La formule « Brainstorming » existe depuis quelques temps et est indépendante d'un lieu fixe.

6.2.4. Voyages de stimulation

Selon Bertrand Bathelod (2017), les *incentives* s'effectuent principalement dans des destinations dites « paradisiaques », « glamours » ou de renommée. La Broye ne répondant pas à ces hautes exigences, le secteur de voyages de stimulation ne peut que difficilement être développé dans la région. De ce fait, il a été décidé de l'écarter dans le cadre de ce travail de Bachelor. Si l'image de la Broye venait à être considérablement modifiée dans le futur, une stratégie de développement des *incentives* peut être établie en collaboration avec une DMC.

6.3. Gestion

La région touristique de la Broye possède quatre offices du tourisme sur le canton de Vaud et Fribourg. Cela rend la problématique de la gestion du tourisme d'affaires complexe. Les entreprises sur sol fribourgeois sont reliées à l'UFT, alors que celles dans le canton de Vaud sont rattachées à l'OTV. Pour le développement rentable du tourisme d'affaires dans la région broyarde, il est crucial de gérer le tourisme d'affaires en tant qu'une seule région sans différencier les sous-régions et les frontières cantonales. En effet, en ne proposant qu'une seule adresse de contact pour les touristes d'affaires, cela augmente la crédibilité de la destination MICE (Smagina, 2017).

En ce qui concerne la gestion du tourisme d'affaires d'une destination, il existe deux possibilités d'entreprises (M. Dégallier, directrice d'Estavayer-le-Lac, Payerne et Région, communication personnelle, 29 octobre 2018) :

1. Les entreprises privées à but lucratif, soit les DMC
2. Les entreprises publiques ou semi-publiques à but non lucratif, soit les DMO/CVB

Chaque alternative a des avantages et des inconvénients. Le tableau 12 présente les arguments pour et contre ces deux choix.

Tableau 12 : DMC vs DMO/CVB : Avantages et désavantages

DMC	DMO/CVB
+ Carnet d'adresses de potentiels touristes d'affaires + Connaissances et expérience en tourisme d'affaires + Ressources humaines compétentes + Promotion	+ Vue d'ensemble de la destination + Connaissances des infrastructures locales + Relations avec les partenaires locaux : concertation + Service complémentaire avec le tourisme de loisirs
- Risque de faillite du DMC - Payant pour le touriste d'affaires - Concurrence entre les destinations MICE dans l'éventail des offres du DMC	- Éventuelles compétences manquantes : peut demander un recrutement, une formation ou une réorganisation interne

Source : Adapté de Christine Shimasaki (2016) et M. Dégallier, directrice d'Estavayer-le-Lac, Payerne et Région, CP, 29 octobre 2018

Selon Jorge Marques et Norberto Santos (2016), les DMO/CVB jouent un rôle clé dans la structure de l'offre associée au territoire, ainsi que dans la gestion, la planification et le développement des destinations touristiques, en particulier celles souhaitant s'affirmer comme une destination de tourisme d'affaires fructueuse (cité dans Smagina, 2017). Natalia

Smagina (2017) souligne l'importance de ces organisations pour promouvoir la coopération entre les parties prenantes et pour influencer les autorités locales et régionales afin d'élaborer des politiques concertées et des stratégies de marque et de marketing adéquates dans la zone géographique particulière. Un autre argument au profit des DMO/CVB est le type de tourisme d'affaires développé dans la destination. Comme expliqué précédemment, la Broye n'est momentanément pas prête à développer le tourisme d'affaires impliquant des grands groupes dû au manque d'hébergements et de centres de congrès. Néanmoins, elle est déjà en mesure de gérer les demandes entrantes de tourisme d'affaires de petite envergure tout en gardant le contrôle dans la région. Par conséquent, pour tous les arguments cités précédemment, il est préférable de gérer le tourisme d'affaires dans la Broye via une DMO/CVB de la région.

Estavayer-le-Lac, Payerne et Région, soit l'entreprise mandante de ce travail de Bachelor, est une petite DMO actuellement spécialisée dans le tourisme de loisirs. Cependant, elle ne représente pas la région d'Avenches ni de Moudon. Une organisation qui englobe toutes les sous-régions de la Broye pour le tourisme d'affaires est nécessaire afin de mettre en avant la région dans sa totalité en tant que destination MICE. Pour la promotion, une plateforme, soit une sous-commission de la COREB, existe déjà (voir chapitre 2.2.1). Une solution serait de créer un autre comité au sein de la COREB. Ce dernier serait le responsable axé sur le tourisme d'affaires pour toutes les sous-destinations et se chargerait notamment du traitement de demandes entrantes, de l'organisation du séjour en réservant l'hébergement, la salle et l'activité, et finalement, de la recherche de nouveaux clients.

Actuellement, le tourisme fribourgeois réfléchit sérieusement quant à la structure des différents organes touristiques du canton et leurs tâches. Soutenu par le programme d'encouragement de la Confédération appelé Innotour, un projet de *lean management* a été lancé en 2016 et est actuellement en cours de réalisation. « Cette stratégie vise à l'amélioration continue de la destination FRIBOURG REGION afin d'accroître la valeur globale pour le client » (Secrétariat d'état à l'économie [SECO], 2017). L'objectif est, de ce fait, de focaliser les efforts sur les éléments apportant une plus-value aux visiteurs tout en réduisant ou en évitant le gaspillage (SECO, 2017). En d'autres termes, la recherche de l'efficacité est au cœur du sujet.

La phase d'analyse du projet de *lean management* étant terminée, les résultats et les recommandations sont en validation auprès de divers acteurs impliqués par les changements de la structure du tourisme fribourgeois et ne sont pas encore divulgués. Si les propositions sont validées et qu'Innotour accepte de réinvestir financièrement, la phase d'implémentation pourra commencer en début 2019. Cette dernière étape nécessitera environ deux ans et demi afin d'arriver à la nouvelle structure (M. Dégallier, directrice d'Estavayer-le-Lac, Payerne et Région, CP, 29 octobre 2018). Il est possible que les décisions prises dans le futur affectent non seulement le système fribourgeois du tourisme de loisirs, mais également celui des affaires. Il est envisageable qu'une seule équipe se charge des demandes MICE pour l'intégralité du canton. Néanmoins, comme ce projet est en cours, seule la solution d'une sous-commission *business* dans la COREB est retenue pour ce travail de Bachelor.

6.4. Promotion

La dernière catégorie de recommandations concerne la promotion de la Broye en tant que destination de tourisme d'affaires. Le tout est basé sur le principe du *segmented marketing*, soit le marketing différencié, qui est une « stratégie de couverture de marché qui cible plusieurs segments de marché et conçoit des offres distinctes pour chacun d'entre eux » (Armstrong & Kotler, 2015, p.210). En adoptant cette méthode, il est possible d'avoir une position plus forte au sein de chaque segment, de générer plus de ventes dans chacune des sections, mais également d'augmenter les ventes d'une entreprise en général (Armstrong & Kotler, 2015).

6.4.1. Segmentation

Selon le sous-chapitre précédent, il a été décidé de mettre le développement du secteur des congrès en attente provisoirement. Les domaines du tourisme d'affaires de petite envergure, tels que les séminaires, les réunions, les formations et les *team buildings*, ont un fort potentiel de développement. Le marché cible est donc segmenté sur la clientèle de ce type d'événements.

Selon l'OFS, les petites entreprises emploient entre 10 à 49 personnes et les moyennes entreprises entre 50 et 249. Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent 99% des entreprises en Suisse (Confédération suisse, 2017). Selon les données rassemblées suite

au questionnaire, le touriste d'affaires moyen de la Broye voyage dans un très petit groupe d'une à cinq personnes (données de l'auteur – sondage). Par ailleurs, les moyennes et grandes entreprises ont probablement plus de budget pour se tourner vers des destinations plus chères, telles que Zurich ou Genève, voire même à l'étranger. Par conséquent, ce sont les petites entreprises qui sont sélectionnées pour la segmentation.

En ce qui concerne la délimitation géographique de la segmentation, ce sont les petites entreprises de Suisse romande et de Suisse allemande voisine, plus précisément dans les cantons de Berne et Soleure, qui correspondent aux touristes d'affaires venant actuellement dans la Broye.

6.4.2. Objectifs

Une phase indispensable dans toute stratégie de communication d'une entreprise est la définition d'objectifs de promotion. D'après Gary Armstrong et Philip Kotler (2015), ceux-ci peuvent être classés en trois catégories selon leur but premier : informer, persuader ou rappeler. Par ailleurs, cette classification suit le modèle AIDA (*awareness, desire, interest, action*). Ce dernier formule la mission de la promotion sous forme « d'entonnoir ». Il faut attirer l'attention du marché cible, puis susciter son intérêt, provoquer son désir en le convaincant des qualités pour finalement le guider à l'action souhaitée, telle que, notamment, l'achat ou la réservation (Armstrong & Kotler, 2015).

6.4.2.1. Informatifs

Le but global recherché par tous les objectifs informatifs est de révéler la Broye et ses infrastructures pour les réunions, les séminaires, les formations et les *team building*. Trois sous-objectifs informatifs sont définis selon différents délais :

1. Objectif informatif à court terme (un à trois ans) : Informer le marché cible des infrastructures existantes et des nouvelles offres dans la Broye
2. Objectif informatif à moyen terme (quatre à sept ans) : Communiquer la valeur pour le client
3. Objectif informatif à long terme (sept à dix ans) : Construire une image de marque et d'entreprise

Afin d'atteindre les objectifs cités ci-dessus, différentes mesures doivent être prises en considération. Premièrement, une page dédiée au tourisme d'affaires est créée sur chaque

site internet des offices du tourisme de la Broye. L'utilisateur y trouve une liste détaillée comprenant toutes les infrastructures existantes, les offres, les avantages de la région de la Broye pour le touriste d'affaires et le contact de la DMO en charge de la gestion. Par ailleurs, l'entreprise gérant le tourisme d'affaires pour la Broye a également sur son propre site internet davantage d'informations. Deuxièmement, la DMO développe une stratégie de communication B2B mêlant différents canaux, tels que les réseaux sociaux (LinkedIn), des articles dans divers magazines spécialisés dans le tourisme d'affaires (MICE-tip) et des stands de promotion lors de foires MICE (MBT Meetingplace à Bâle). Finalement, un partenariat avec Fribourg Meeting permet, entre autres, de figurer sur un site internet supplémentaire. L'unique opposition à cette collaboration est le fait que Fribourg Meeting met en avant foncièrement le tourisme d'affaires dans le canton de Fribourg. Des négociations devraient être entreprises pour également mettre en avant les offres sur sol vaudois.

6.4.2.2. Persuasifs

La mission ciblée des objectifs persuasifs est de signaler les forces de la Broye en tant que destination MICE afin d'amener les touristes d'affaires dans la région. Comme pour les objectifs informatifs, trois sous-catégories pour les buts persuasifs avec de mêmes échéances sont spécifiées :

1. Objectif persuasif à court terme (un à trois ans) : Convaincre les clients de réserver une offre
2. Objectif persuasif à moyen terme (quatre à sept ans) : Encourager le passage des touristes d'affaires d'une destination MICE à celle de la Broye
3. Objectif persuasif à long terme (sept à dix ans) : Changer la perception de valeur de la destination : la Broye rustique devient un lieu d'accueil intéressant pour le tourisme d'affaires

Une mesure à appliquer initialement est d'offrir une réduction lors de la première réservation d'une offre. Si le potentiel touriste d'affaires a des doutes, le gain financier peut l'inciter à réserver une offre. La seconde méthode à adopter pour convaincre un client hésitant est d'intégrer des témoignages de clients venus faire leurs affaires dans la Broye sur le site internet de la DMO sous forme de citations ou de courtes vidéos. Si possible, il faut favoriser les retours des entreprises réputées ou des personnalités connues du domaine ou de la région. La commission qui gère les demandes a également un travail de démarchage

par téléphone ou par email à entreprendre afin d'attirer ce type de clientèle. La troisième manière de changer l'image d'une région est d'améliorer la qualité du service des prestataires. L'organisation de formations et de rencontres est bénéfique, non seulement pour les relations avec les professionnels du tourisme, mais également pour l'amélioration de l'accueil et des prestations servies aux touristes d'affaires. Deux fois par année, tous les prestataires sont invités par la DMO à une journée proposant un programme particulièrement lié au service et à l'accueil. Inévitablement, la seconde partie de la rencontre est plus détendue et favorise le *networking*. Le quatrième moyen d'atteindre les objectifs persuasifs fixés, plus particulièrement le but à long terme, est de développer le secteur des congrès. Une région qui accueille des congrès est perçue comme une destination prestigieuse (Rogers, 2013). Une fois que le problème d'hébergement sera résolu, la première étape consistera à construire un centre de congrès.

6.4.2.3. *Rappels*

Le but principal des objectifs de rappels est de faire revenir les touristes d'affaires dans la Broye. La même démarche de catégorisation a été entreprise.

1. Objectif rappel à court terme (un à trois ans) : Rappeler aux clients où est-ce qu'ils peuvent réserver leur séjour dans la Broye pour le tourisme d'affaires
2. Objectif rappel à moyen terme (quatre à sept ans) : Garder la destination broyarde dans l'esprit des touristes d'affaires pendant la saison basse
3. Objectif rappel à long terme (sept à dix ans) : Maintenir et entretenir la relation client

En premier lieu, la création d'une newsletter permet de tenir la clientèle informée des actualités de la région ou de la branche. De plus, elle leur rappelle l'existence de la DMO et de la Broye. Pour commencer, la fréquence d'envoi est de quatre fois par année, soit une newsletter par saison afin de débiter la rédaction aisément. Si la Broye venait à devenir une destination MICE reconnue et profitable, le nombre de newsletters peut augmenter. Dans un deuxième temps, la période de démarchage est un critère de succès. Il doit être effectué pendant des périodes stratégiques, soit avant la saison haute du tourisme d'affaires. En d'autres termes, le recrutement de nouveaux clients est accompli en janvier et février, ainsi qu'en juillet et août (Dernbach, 2016). Finalement, la dernière manière de garder des clients est de créer un programme de fidélité. La DMO peut offrir des avantages aux clients fidèles

qui reviennent régulièrement faire leurs affaires dans la Broye. Selon une étude réalisée par un programme de fidélité hôtelière appelé Wanup, la gratuité ou la réduction sur le prix des repas, le surclassement à l'hôtel, le WIFI offert ou les bons cadeaux pour une prestation font partie des récompenses les plus sollicitées par les touristes d'affaires en France (La Travel Tech, 2017). En Amérique, les entreprises proposent des bénéfices plus importants en offrant notamment l'accès VIP à des événements musicaux, sportifs ou culinaires en échange des points cumulés par le client (Lenoir, 2017). La région broyarde peut établir un système de collecte de « points », adopté par tous les hébergements hôteliers de la destination, afin de présenter un avantage au client séjournant régulièrement dans la Broye.

Conclusion

Le recensement des infrastructures d'accueil et les résultats du questionnaire révèlent un potentiel de développement pour le tourisme d'affaires de petite envergure dans la région rurale de la Broye. Avec la quantité et la qualité actuelle des hébergements, des salles de séminaires et des restaurants gastronomiques, il est possible d'accroître l'arrivée des visiteurs d'affaires de réunions, séminaires, formations et de *team building*. Afin de pouvoir développer cette catégorie de tourisme d'affaires, différentes recommandations managériales sont fournies.

En premier lieu, il est essentiel d'accroître le nombre d'hébergements hôteliers de qualité afin de satisfaire les besoins des touristes d'affaires. L'optimisation des établissements actuels et la construction de nouveaux hôtels entraînent une augmentation de la quantité de lits et de services qualitatifs disponibles dans la région. Ces derniers sont indispensables pour le fonctionnement fructueux de tourisme d'affaires dans la Broye ainsi que pour son image. Par ailleurs, la construction d'un établissement hôtelier est également profitable pour l'accueil des voyageurs de loisirs et ce, particulièrement, pendant la période estivale, soit la saison haute actuelle de la destination.

Dans un deuxième temps, il est crucial de gérer et promouvoir la Broye comme une seule destination avec l'aide d'une DMO spécialement créée à cet effet. Cette organisation, qui englobe toutes les sous-régions, est la responsable attitrée de la gestion et de la promotion du tourisme d'affaires dans la zone géographique bicantonale. L'objectif promotionnel principal est de faire connaître la région broyarde comme destination d'accueil pour les réunions, séminaires, formations et le *team building*.

Finalement, la création de différentes offres mettant en avant les caractéristiques fortes de la région broyarde permettraient d'attirer les touristes d'affaires. La mise sur pied de ces forfaits engendrerait des bienfaits sur l'économie régionale de par la création de nuitées supplémentaires au tourisme de loisirs et à la collaboration avec les entreprises locales.

Ces propositions proviennent d'une réflexion mêlant des aspects théoriques tirés de la littérature et des conseils pratiques reçus par les personnes interviewées et ayant répondu au questionnaire. Un frein permanent à l'exactitude de cette étude a été le manque de

statistiques liées au tourisme d'affaires en général et dans la Broye. En résolvant cette problématique, en d'autres termes, en rassemblant des informations plus précises sur la clientèle régionale dans le futur, la promotion de la destination serait davantage ciblée et serait, de ce fait, plus efficace. La segmentation proposée pour la communication dans ce travail se base sur les résultats du questionnaire et concerne les régions avoisinantes. Cependant, le potentiel pour accueillir la clientèle internationale du tourisme d'affaires pourra être analysé sitôt que les infrastructures de l'Aéropôle, acteur clé pour l'attraction et l'arrivée des clients étrangers dans la région, seront construites et opérationnelles.

Références

- Aebi, C. (28 août 2015). Payerne va créer 500 logements ces dix prochaines années. *24 heures*. Récupéré sur : <https://www.24heures.ch/val-de-romandie/nord-vaudois-broye/payerne-creer-500-logements-dix-prochaines-annees/story/30951099?track>
- Ansermoz, C. & Mayencourt, J. (14 mars 2015). « Il n'y a pas d'autre chemin que la qualité et l'innovation ». *24 heures*.
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2015). *Marketing : an introduction*. Essex : Pearson Education Limited.
- Association de la Grande Caricaie. (2018). *Une nature et un paysage exceptionnels*. Récupéré le 4 septembre sur : <https://grande-caricaie.ch/fr/nature/>
- Avenches Tourisme. (2018). *Hébergements*. Récupéré le 18 juin 2018 sur : <https://www.avenches.ch/fr/Z5505/page-hosting>
- BAK Economics (2018, janvier). Benchmarking du tourisme – Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale. Récupéré le 23.03.18 sur : https://www.bak-economics.com/fileadmin/documents/reports/bak_economics_rapport_tourisme_benchmarking_2018.pdf
- Ball, C. (2017). *Eight Meetings Tech Trends to Watch in 2018*. Récupéré le 30 avril 2018 sur : <https://www.corbinball.com/article/29-futurism/219-eight-meetings-tech-trends-to-watch-for-2018>
- Bathelot, B. (2016). *Définition : Benchmark concurrentiel*. Récupéré le 6 septembre 2018 sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/benchmark-concurrentiel/>
- Bathelot, B. (2017). *Définition : Voyage de stimulation*. Récupéré le 28 octobre 2018 sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/voyage-de-stimulation/>
- Bembo, V., Camenzind, L., Firmenich, N., Grangé, V., Patrimonio, C. & Schweda P. (2018). *Commune d'Estavayer*. École Hôtelière, Lausanne.
- Biel Seeland Tourismus. (2018). *Kongresse – Seminare- Events*. Récupéré le 6 septembre 2018 sur : https://www.bienneseeland.ch/download/biel_bienne_seeland/Brochure-MICE-TBS-F-2018.pdf
- Busslinger, B. (21 août 2017). Coup de pioche décisif pour l'Aéropôle de Payerne. *Le Temps*. Récupéré sur : <https://www.letemps.ch/suisse/2017/08/21/coup-pioche-decisif-laeropole-payerne>
- Butta, C., Di Pasquale, J. & Zatti, P. (2015). *Pop-up hotel revolution: the architectural innovation about to come in the hotel industry*. Milan: Jamko Edizioni.

- Canton de Vaud. (2017a). *Aéropôle de Payerne*. Récupéré sur : <https://www.vd.ch/themes/economie/developpement-economique/economie-regionale/poles-de-developpement/aeropole-de-payerne/>
- Canton de Vaud. (2017b). *Atlas statistique du Canton de Vaud*. Récupéré le 2 juillet 2018 sur : http://www.cartostat.vd.ch/GC_preport.php?lang=fr&nivgeo=dist&id_rep=r01&codgeo=2222
- Confédération Suisse. (2017). *Chiffres sur les PME : entreprises et emplois*. Récupéré le 27 octobre 2018 sur : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/politique-pme/politique-pme-faits-et-chiffres/chiffres-sur-les-pme/entreprises-et-emplois.html>
- Comfort, D., Hillier, D. & Jones, P. (2017). A Commentary on Pop up Hospitality Ventures in the UK By Peter Jones. *Athens Journal of Tourism*, 4 (3), 203-216.
- Comité Régional du Tourisme Paris Ile-de-France (CRT). (2012). *Les attentes des visiteurs en matière de qualité*. Récupéré le 21 mai 2018 sur : <http://pro.visitparisregion.com/Optimisation-de-vos-prestations/Accueil-et-qualite/Besoins-et-attentes-des-visiteurs/Attentes-des-visiteurs-2012>
- Commune de Payerne. (2016). *Programme de législature 2016-2021*. Payerne : Auteur.
- COREB. (17 novembre 2017a). *Stratégie économique régionale orientée NPR pour la période 2017-2022*. Payerne : Auteur.
- COREB. (2017b). *Qu'est-ce que la COREB ?* Récupéré sur : <http://www.coreb.ch>
- COREB. (2018). *Associations membres*. Récupéré le 20 août 2018 sur : <http://www.coreb.ch/la-coreb/associations-membres/>
- Credit Suisse. (2016). *Revenu disponible – habitat, trajet pendulaire, crèche : où la vie est-elle la moins chère ?* Récupéré le 6 septembre 2018 sur : <https://www.credit-suisse.com/corporate/fr/articles/news-and-expertise/disposable-income-living-commuting-childcare-where-is-the-least-expensive-place-to-live-in-switzerland-201612.html>
- De Sèze, B. (2002). *Panorama du tourisme d'affaires*. Récupéré le 23.03.16 sur : <http://bel.uqtr.ca/696/>
- Dernbach, C. (2016, mai). *Meeting Report Suisse 2016*. Récupéré le 23.03.18 sur : <https://www.myswitzerland.com/en-ch/meetings/switzerland-meetings-report.html>
- Di Marzo, C. (2015). *Milano : Expo Village 2015 di Mario Cucinella Architects*. Récupéré le 7 octobre 2018 sur : https://www.archiportale.com/news/2015/02/architettura/milano-expo-village-2015-di-mario-cucinella-architects_43991_3.html

Dupuy, M. (2005). *Le Tourisme d'Affaires. Comprendre, organiser et réussir*. Paris: Technip.

Estavayer-le-Lac, Payerne et Région. (2016). *Rapport d'activités 2016*. Estavayer-le-Lac : Auteur.

Estavayer-le-Lac, Payerne et Région. (2017). *Rapport d'activités 2017*. Estavayer-le-Lac : Auteur.

Estavayer-le-Lac, Payerne et Région. (2018a). *Info-guide : Informations touristiques 2018*. Récupéré le 18 juin 2018 sur : <https://www.estavayer-payerne.ch/fr/Z3703/brochures>

Estavayer-le-Lac, Payerne et Région. (2018b). *Salles, traiteurs & restaurants à grande capacité*. Estavayer-le-Lac : auteur.

Estavayer-le-Lac, Payerne et Région. (2018c). *Tabelle de la taxe de séjour 2018 des communes de la Broye vaudoise et fribourgeoise*. Estavayer-le-Lac : auteur.

Etat de Fribourg. (2018, Avril). *Service de la statistique : Distrit de la Broye*. Récupéré le 2 juillet 2018 sur : http://appl.fr.ch/stat_statonline/portrait/etape2.asp?Reference=2

Fragnière, E., Nanchen, B., & Sitten, M. (2012). Performing service design experiments using ethnomethodology and theatre-based reenactment: a Swiss ski resort case study. *Service Science*, 4(2), 89-100.

Francey, D. (5 juillet 2017). Estavayer sanctionne l'Hôtel du Lac. *La Liberté*. Récupéré le 18 juin 2018 sur : <https://www.laliberte.ch/news/regions/canton/estavayer-sanctionne-l-hotel-du-lac-398533>

Fribourg Meeting. (2018). *Homepage*. Récupéré le 6 septembre 2018 sur : <https://www.fribourg-meeting.ch/fr>

FutureBrand. (2015). *Country Brand Index 2014-2015*. Récupéré le 26.03.2018 sur : <https://www.futurebrand.com/uploads/CBI2014-5.pdf>

Günzler, S. (2018, septembre). Eine Spur gesünder. *MICE-tip – Tagungen & Events organisieren*, 3, 3-58.

Gustafson, P. (2012). Managing business travel : Developments and dilemmas in corporate travel management. *Tourism Management*. 33 (2). 276-284. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.03.006>

Hankinson, G. (2005). Destination brand images: a business tourism perspective. *Journal of Services Marketing*. 19 (1). 24-32. DOI: 10.1108/08876040510579361.

Horner, S. & Swarbrooke, J. (2001) *Business Travel and Tourism*. London : Routledge.

International Congress and Convention Association [ICCA]. (2017a). *Country and City Rankings 2016. International Association Meetings Market*. Amsterdam: ICCA Head Office.

International Congress and Convention Association [ICCA]. (2017b). *Definition of « business tourism »*. Récupéré le 8 avril 2018 sur : <https://www.iccaworld.org/aeaps/aeitem.cfm?aeid=107>

ITB Berlin. (Décembre 2014). *ITB world travel trends Report*. Munich: IPK International.

La Travel Tech. (5 décembre 2017). Les programmes de fidélité séduisent 66% des voyages d'affaires en France. *TourMaG*. Récupéré le 31 octobre 2018 sur : https://www.tourmag.com/Les-programmes-de-fidelite-seduisent-66-des-voyageurs-d-affaires-en-France_a90518.html

Lenoir, A. (10 mai 2017). Hôtellerie : les programmes de fidélisation font le plein de nouveautés. *TourMaG*. Récupéré le 31 octobre 2018 sur : https://www.tourmag.com/Hotellerie-les-programmes-de-fidelisation-font-le-plein-de-nouveautes_a87186.html

Marques, J., & Santos, N. (2016). Developing business tourism beyond major urban centres: the perspectives of local stakeholders. *Tourism and hospitality management*, 22(1), 1-15.

Moudon Région Tourisme. (2018). *Hébergements*. Récupéré le 18 juin 2018 sur : <http://www.moudon-tourisme.ch/fr/11/hebergement>

Observatoire fribourgeois du tourisme. (2017). *Statistiques de l'hôtellerie*. Récupéré le 2 juillet 2018 sur : <https://www.fribourgregion.ch/fr/Z6263>

Observatoire fribourgeois du tourisme. (2018). *Nuitées dans la Broye*. Fribourg : auteur.

Office Fédéral de l'Aviation Civile [OFAC]. (2016). *Rapport 2016 de la politique aéronautique de la Suisse*. Rapport 2016 de la politique aéronautique de la Suisse. Berne : Confédération Suisse.

Office Fédéral de la Statistique [OFS]. 2017. *Infrastructures et longueur des réseaux*. Récupéré le 26 mars 2018 sur : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/mobilite-transport/infrastructures-transport-vehicules/longueur-reseaux.html>

Paris Aéroport. (s.d.) *Patrimoine et projets à Paris Charles de Gaulle*. Récupéré le 20 octobre 2018 sur : <https://www.parisaeroport.fr/entreprises/immobilier/immobilier-hors-terminaux/patrimoine-et-projets/paris-charles-de-gaulle>

- Pescia, M. (24 mars 2001). L'autoroute A1 voit le bout du tunnel. *Swissinfo*. Récupéré le 30 juillet 2018 sur : <https://www.swissinfo.ch/fre/l-autoroute-a1-voit-le-bout-du-tunnel/1954130>
- Region Murtensee. (2018a). Accès. Récupéré le 6 septembre 2018 sur : <https://www.regionmurtensee.ch/fr/Z9465/acces>
- Region Murtensee. (2018b). *Infrastructures, groupes et séminaires 2018*. Récupéré le 6 septembre 2018 sur: <https://www.regionmurtensee.ch/fr/Z9462/brochures>
- Rogers, T. (2013). *Conferences and Conventions, A Global Industry: Third edition*. Abingdon: Routledge Academic.
- Sallier, P.-A. (2017). Cointrin dans le viseur des aérodrômes. *Tribune de Genève*.
- Secrétariat d'état à l'économie [SECO]. (2017). *DMO X – Lean Destination Management FRIBOURG REGION*. Récupéré le 1er novembre 2018 sur : https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour/Gefoerderte_Projekte/2016-bis-2019/dmo-x-_lean-destination-management-fribourg-region.html
- Shimasaki, C. (Août 2016). *CVB, DMO, DMC: What's the Difference ?* [Publication sur blog]. Récupéré le 28 octobre 2018 sur : <http://blog.empowermint.com/article/cvb-dmo-dmc-whats-the-difference/>
- Smagina, N. (2017). The Internationalization of the Meetings - Incentives - Conventions - and Exhibitions - (MICE) industry : Its Influences on the Actors in the Tourism Business Activity. *Journal of Economics and Management*, (27), 96-113.
- Symposium. (2018). In *Larousse*. Récupéré le 29 avril 2018 sur : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/symposium/76094?q=symposium#75218>
- Thurgau Tourismus. (2018). *Bienvenue en Thurgovie*. Récupéré le 7 septembre 2018 sur : <https://thurgau-bodensee.ch/fr/>
- Une-bonne-idée.ch. (2013). *Spécialiste team building*. Récupéré le 28 octobre 2018 sur : <http://www.une-bonne-idee.ch/fr>
- Verdalle, L., Vigour, C., & Le Bianic, T. (2012). S'inscrire dans une démarche comparative. *Terrains & travaux*, (2), 5-21.
- Yverdon-les-Bains Région. (2018). *Séminaires, conférences et expositions*. Récupéré le 6 septembre 2018 sur : <https://www.yverdonlesbainsregion.ch/fr/Z5273/tourisme-d-affaires>
- Zuffi, E. (25 septembre 2017). *The meetings industry or business tourism* [Support de cours]. Sierre : HES-SO Valais.

Déclaration de l'auteur

« Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré. Pas d'exceptions à mentionner. »



Corinne Bracher