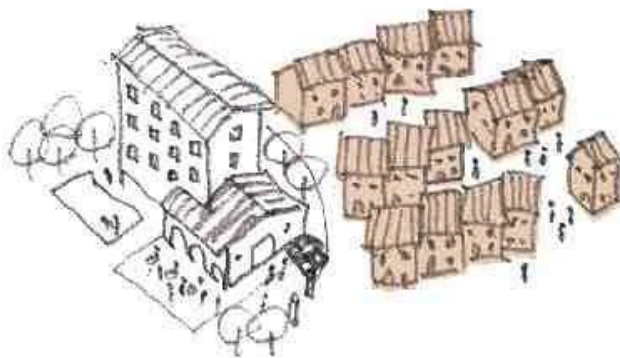


Travail de Bachelor

Les facteurs-clés de succès pour la mise en place du concept
hôtelier d'Albergo Diffuso : le cas de la Suisse



Ordinary Hotel



Albergo Diffuso

Etudiante : Lucie Cottier

Professeur responsable : Rolf Wilk

Déposé, le : 24 avril 2022

Module : 795 Travail de Bachelor

Source de l'illustration de la page de titre : Dall'Ara, G. (s.d). *Benvenuto nel sito ufficiale degli Alberghi diffusi*. Récupéré sur <https://www.albergodiffuso.com/>

Résumé

Ce travail de Bachelor a pour objectif de déceler les facteurs-clés de succès pour la mise en place d'Albergo Diffuso en Suisse. Ce concept nouveau provenant d'Italie consiste en la création d'un hôtel réparti en différents bâtiments, à l'intérieur d'un village historique. Il a pour but de contribuer au développement économique de la zone, en amenant du tourisme et en luttant contre son déclin.

Tout d'abord, une étude sur le potentiel des communes suisses pour accueillir un Albergo Diffuso a été menée. 68 communes ont révélé avoir un profil pouvant être adapté. Ensuite, des entretiens d'experts ont été conduits et il a été conclu que l'aménagement du territoire, la gestion hôtelière et le financement étaient des aspects à ne pas négliger, avec des fonctionnements bien particuliers. Des entretiens de porteurs de projets ont ensuite été menés pour identifier les facteurs de succès dans la pratique. Il en résulte qu'il est indispensable d'avoir une bonne compréhension de l'aménagement du territoire, qu'une harmonie doit exister entre tous les éléments structurels et que la collaboration entre toutes les parties prenantes du territoire est impérative. De plus, le soutien de la commune et de l'Etat est nécessaire, la préservation de l'identité du territoire doit être au cœur de la réflexion et une bonne gestion de la temporalité doit être instaurée dès le début. Ensuite, une étude de faisabilité a été menée afin d'illustrer ces différents aspects dans la pratique, basée sur le cas de la commune d'Isérables en Valais. Des recommandations managériales ont enfin été formulées, afin de pouvoir appliquer les différents facteurs-clés de succès.

Mots-clés : Albergo Diffuso, hébergement, territoire, économie locale, patrimoine

Avant-propos et remerciements

Ce travail de Bachelor est né de mon intérêt pour le monde de l'hôtellerie et ma volonté de mieux comprendre les enjeux liés au territoire. Les Albergo Diffuso, thème liant ces deux problématiques, m'a donc permis d'approfondir mes connaissances à ces propos.

Ce thème, nouveau en Suisse, n'est que peu couvert par la littérature scientifique, celle-ci traitant principalement de son développement en Italie. Ce travail de Bachelor permet donc de faire le point sur l'état actuel et de déceler les facteurs-clés de succès pouvant aider à leur mise en place. Cependant, les conditions cadres peuvent varier selon les cantons, élément qu'il est important de prendre en considération lors de l'application de ces différents facteurs.

Le travail est composé d'une partie importante de littérature provenant d'Italie, laquelle a été traduite directement par mes soins. Ceci n'est pas indiqué dans le texte afin d'alléger la lecture mais toutes les sources en italien sont traitées de cette façon. Par ailleurs, les sources sont données selon la structure APA 6th. La démarche adoptée est composée de plusieurs analyses servant à évaluer le potentiel en Suisse, approfondir les conditions cadres du pays, déceler des facteurs de succès grâce à des entretiens qualitatifs et les illustrer à travers une étude de faisabilité, pour enfin formuler des recommandations managériales.

Couvrir cette problématique en Suisse a été un réel défi au vu de la nouveauté du concept dans le pays. Cependant, la richesse de la littérature italienne m'a permis de poser un cadre théorique précis, ayant ensuite pu être complété grâce à des entretiens d'experts et de porteurs de projets helvètes.

Je tiens donc à remercier toutes les personnes ayant participé aux entretiens qualitatifs, sans qui ce travail n'aurait pas vu le jour. C'est sur leur expérience et leurs conseils que les analyses sont basées et que les principales conclusions sont tirées.

Je souhaite également remercier Monsieur Rolf Wilk, professeur à la HES-SO Valais/Wallis et responsable de ce travail de Bachelor pour tout le soutien apporté et les nombreux conseils donnés.

Table des matières

Liste des figures	vii
Liste des tableaux.....	viii
Liste des abréviations.....	ix
Introduction	1
1 Contexte	3
1.1 Qu'est-ce qu'un Albergo Diffuso ?	3
1.2 Le concept d'Albergo Diffuso en Italie	4
1.2.1 Origine et buts	4
1.2.2 Présence des Albergo Diffuso en Italie.....	4
1.2.3 Exemple italien : Sextantio	5
1.3 Le concept d'Albergo Diffuso en Suisse	6
2 Revue de la littérature	8
2.1 Hôtellerie.....	8
2.1.1 Définition d'un hôtel.....	8
2.1.2 L'hôtellerie.....	8
2.1.3 La petite hôtellerie	9
2.1.4 L'hôtellerie diffuse	10
2.2 Conditions cadres favorables à la mise en place d'Albergo Diffuso en Italie	10
2.2.1 Etat de la demande touristique	10
2.2.2 Les villages propices à l'accueil d'Albergo Diffuso	11
2.2.3 Lois et subventions en vigueur en Italie	12
2.2.4 Facteurs de succès en Italie	13
2.2.5 La contribution au développement durable.....	16
2.3 Conditions cadres pour la mise en place d'Albergo Diffuso en Suisse	17
2.3.1 Etat des tendances touristiques.....	17
2.3.2 Stratégie touristique	19
2.3.3 Aide au financement	20
2.4 Synthèse	22
3 Question et objectifs de recherche.....	23
4 Méthodologie.....	24
4.1 Analyse quantitative de communes pouvant accueillir un Albergo Diffuso en Suisse	24
4.1.1 Critères de sélection.....	25

4.1.2	Méthode d'analyse.....	26
4.2	Entretiens d'experts	26
4.3	Entretiens qualitatifs semi-directifs	26
4.4	Etude de faisabilité : commune d'Isérables.....	28
4.5	Formulation de recommandations managériales	29
5	Constats	30
5.1	Analyse quantitative de communes pouvant accueillir un Albergo Diffuso en Suisse	30
5.1.1	Présentation des résultats et analyse	30
5.1.2	Limites de l'étude	33
5.2	Entretiens d'experts	34
5.2.1	Aménagement du territoire.....	34
5.2.2	Gestion hôtelière.....	36
5.2.3	Financement	37
5.2.4	Synthèse des entretiens d'experts	39
5.3	Expériences de porteurs de projets suisses.....	39
5.3.1	Présentation des résultats	39
5.3.2	Analyse des résultats.....	45
5.3.3	Autres observations.....	48
5.3.4	Synthèse	51
5.4	Etude de faisabilité : commune d'Isérables.....	52
5.4.1	Le soutien financier de la commune et de l'Etat	53
5.4.2	La préservation de l'identité du territoire	54
5.4.3	La compréhension de l'aménagement du territoire	56
5.4.4	La collaboration entre toutes les parties prenantes du territoire.....	57
5.4.5	L'harmonie des éléments structurels	57
5.4.6	La bonne gestion de la temporalité.....	57
5.4.7	Synthèse	58
5.5	Recommandations managériales pour la mise en place d'un Albergo Diffuso en Suisse	59
5.5.1	Choix de la localisation.....	59
5.5.2	Harmonie des éléments structurels	59
5.5.3	Collaboration entre les parties prenantes du territoire	60
5.5.4	Soutien financier de la commune de l'Etat	60
5.5.5	Préserver l'identité du territoire.....	61
5.5.6	Gestion du temps	61

Conclusion.....	62
Références	64

Liste des figures

Figure 1 Bourg médiéval de Santo Stefano di Sessiano.	5
Figure 2 Chambre de l'Albergo Diffuso rénée en adéquation avec l'authenticité du bâtiment.	5
Figure 3 Six mayens composant l'hébergement Anako Lodge, à proximité du centre du village.	19
Figure 4 Intérieur d'un mayen rénée en respectant la structure initiale.	19
Figure 5 Carte géographique des communes suisses propices à l'accueil d'Albergo Diffuso. .	31
Figure 6 Plan des zones harmonisées d'Isérables	56

Liste des tableaux

Tableau 1 Profil des interviews.....	28
Tableau 2 Communes suisses propices à l'accueil d'un Albergo Diffuso	31
Tableau 3 Comparaison des moyennes entre toutes les communes de Suisse et celles propices à l'accueil d'un Albergo Diffuso.....	32
Tableau 4 Profil de la commune d'Isérables.....	52
Tableau 5 Application des critères de localisation pour la commune d'Isérables.....	53

Liste des abréviations

AD	Albergo Diffuso
IPI	Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle
ISOS	Inventaire fédéral des sites construits d'importance nationale à protéger en Suisse
LPM	Loi fédérale sur la protection des marques et des indications de provenance
NPR	Nouvelle politique régionale
OFS	Office fédéral de la Statistique
SA	Société anonyme
Sàrl	Société à responsabilité limitée
SCH	Société Suisse de Crédit Hôtelier
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie
TourObs	Observatoire Valaisan du Tourisme

Introduction

Au cours de ces dernières années, l'Italie a vu naître un nouveau type d'hébergement, l'Albergo Diffuso (AD). Traduit littéralement par « hôtel diffus », il est caractérisé par des logements répartis dans différents bâtiments proches les uns des autres, au cœur de petits bourgs historiques. Cette composition permet à l'hôte d'expérimenter la vie au cœur de la communauté locale, et de s'imprégner de sa culture et de ses traditions. Mais bien plus que pour un simple but touristique, les Albergo Diffuso ont été créés afin de réutiliser d'anciens bâtiments inoccupés, de redonner de la vie dans des villages en perdition, et de créer une économie touristique pouvant bénéficier aux locaux en luttant contre l'exode rural (Dall'Ara, 2015).

En Suisse, notamment depuis la crise du COVID-19, la demande touristique s'oriente vers un tourisme de nature, de découverte et de détente, loin des centres urbains autrefois convoités (TourObs, 2018). Les hébergements insolites se développent également de plus en plus, pour répondre à l'envie des touristes de vivre de réelles expériences hors du commun. C'est dans ce contexte que le concept d'Albergo Diffuso commence à se développer depuis ces cinq dernières années, avec l'apparition des toutes premières structures.

Ce travail de Bachelor va donc s'intéresser au développement de ces hébergements nouveaux et chercher quels sont les facteurs-clés de succès pour les mettre en place en Suisse. Il est essentiellement basé sur un livre italien appelé « Manuale del Albergo Diffuso : L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa. » [Manuel de l'Albergo Diffuso : l'idée, la gestion, le marketing de l'hôtellerie diffuse], écrit par Giancarlo Dall'Ara, fondateur du concept (2015). Cette littérature permet de fonder les recherches au niveau suisse sur les conditions actuelles en Italie, afin de détecter les similitudes mais également les points de divergence sur lesquels être attentif.

Le travail est constitué d'un premier point sur le contexte, permettant de comprendre plus précisément ce qu'est un Albergo Diffuso ainsi que son développement en Italie et en Suisse. Ensuite, une revue de la littérature présentant les principaux aspects théoriques autour du concept en Italie et les conditions cadres suisses est proposée. Grâce à celle-ci, la question de recherche et les objectifs de recherches sont définis. La méthodologie de recherche est ensuite présentée et les constats tirés de cette dernière analysés. La partie analytique est composée d'une étude sur le potentiel des communes suisses pour l'accueil d'Albergo Diffuso, d'entretiens d'experts dans les secteurs de l'aménagement du territoire, de la gestion hôtelière

et du financement. S'en suit une analyse qualitative d'entretiens de porteurs de projets suisses permettant d'identifier les facteurs de succès. Ceux-ci sont ensuite illustrés à travers une étude de faisabilité dans la commune d'Isérables en Valais et enfin, des recommandations managériales sont formulées.

1 Contexte

1.1 Qu'est-ce qu'un Albergo Diffuso ?

Un Albergo Diffuso est un type d'hébergement appartenant à la catégorie de l'hôtellerie. Sa particularité est son modèle horizontal et la dispersion des différentes chambres. En effet, bien que le concept soit égal à celui d'un hôtel traditionnel, les chambres se trouvent dans différents bâtiments mais les services tels que la réception ou le restaurant sont tout de même présents dans des édifices leur étant dédiés. Une autre caractéristique le différenciant d'un hôtel traditionnel est que l'AD se trouve dans les centres historiques de petits villages, et est donc au centre de la vie de ces lieux, permettant aux touristes de vivre quelques jours parmi les locaux. Les caractéristiques strictes d'un Albergo Diffuso selon Dall'Ara (2015, p. 27) sont les suivantes :

- Gestion unitaire : une seule unité supervisant tous les secteurs de l'hôtel (chambres, restaurant, etc.) gérée par un entrepreneur.
- Service hôteliers : service professionnel garantissant le confort minimal d'un hôtel.
- Unités de logements dans plusieurs édifices séparés et préexistants : situés dans un centre historique habité.
- Services communs : espaces communs aménagés comme un restaurant, un bar, etc.
- Distance raisonnable entre les logements et les services - 200 mètres au maximum séparent les chambres entre elles et les services communs.
- Présence d'une communauté vivante – communauté d'un petit village accueillante et intégrée dans son territoire.
- Présence d'un environnement authentique – représentant celui des locaux et non aménagé pour les touristes.
- Reconnaissance – homogénéité des services et identité bien définie des structures.
- Style de gestion intégré dans le territoire et dans sa culture.

M. Dall'Ara souligne également que le client doit se sentir comme un résident temporaire du lieu qu'il visite, ce qui nécessite une réelle implication dans la communauté locale (2015). Le fait que l'hôtel soit dispersé dans le village implique également le concept des « deux halls » puisque le hall de la maison dans laquelle se trouve une chambre est considéré comme le premier, puis les ruelles qui relient chacune des unités représentent le second (Dall'Ara, 2015).

De plus, l'AD est considéré comme un hôtel à part entière, ce pourquoi il doit répondre à la définition de base déterminée en Italie par la loi cadre de 1983 pour le tourisme, qui détermine qu'un hôtel doit comprendre au minimum sept chambres, qu'il doit y avoir un WC pour 10 lits, qu'un lavabo avec de l'eau courante chaude et froide doit être disponible dans chaque chambre, qu'il doit y avoir une pièce à usage commun, des installations technologiques et du personnel adéquat et qualifié pour le fonctionnement de la structure (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, 1983). Pour adapter ce concept en Suisse, il sera donc nécessaire de répondre à la législation du pays.

1.2 Le concept d'Albergo Diffuso en Italie

1.2.1 Origine et buts

L'Albergo Diffuso est un modèle italien né en 1976. Après un tremblement de terre dans la région de Carnia au nord de l'Italie, les instigateurs ont cherché un moyen de réutiliser à des fins touristiques les bâtiments abandonnés. Le nom d'Albergo Diffuso a été utilisé pour la première fois en 1982 dans le cadre du projet pilote Comeglians, supervisé par Giancarlo Dall'Ara, auteur du Manuel de l'Albergo Diffuso, source théorique principale de ce travail. Cette entreprise avait également pour but de répondre à la demande touristique des personnes de passage intéressées par l'histoire et la culture locale, et qui avaient envie de vivre une expérience « de l'intérieur ». Les premiers projets avaient pour ambition avant tout de réutiliser des bâtiments abandonnés, de redonner vie à des centres historiques proche de l'abandon pour pouvoir dynamiser le tourisme et revaloriser l'endroit. L'accent était donc mis sur l'offre, et la dimension de la demande arriva en 1989, lorsque les intérêts des touristes ont réellement été pris en compte. C'est depuis cette année que les caractéristiques doivent nécessairement correspondre à celles énoncées précédemment. A partir de ce moment, le but est également devenu d'offrir un logement aux personnes qui autrement seraient de simples excursionnistes, ainsi que de faire connaître un contexte culturel et environnemental d'intérêt (Dall'Ara, 2015).

1.2.2 Présence des Albergo Diffuso en Italie

Le modèle d'Albergo Diffuso a rapidement connu du succès et de nombreux entrepreneurs ont ouvert ce genre d'établissement. On compte aujourd'hui plus de 150 AD en Italie (Jankovsky, 2021) ainsi que de nombreux modèles semblables. En effet, des hébergements de la parahôtellerie s'apparentent également à ce modèle, ce pourquoi il est possible de parler d'hôtellerie diffuse de manière générale (Dall'Ara, 2015).

Selon des statistiques établies en 2011, 35% de ces établissements se trouvent dans des bourgs italiens comptant entre 1000 et 5000 habitants dont 34 % comptent moins de 1000 habitants. Les Albergo Diffuso comptent moins de 30 chambres dans 90% des cas. Ils sont généralement composés (dans 86% des cas) en plus des chambres, d'une réception, d'une salle de lecture, d'un restaurant, d'une salle pour le petit-déjeuner et d'un hall (Prévost, 2011).

1.2.3 Exemple italien : Sextantio

Afin d'illustrer concrètement ce qu'est un Albergo Diffuso, il est possible de prendre l'exemple de Sextantio, un hébergement situé dans le village de Santo Stefano di Sessanio dans la région italienne de l'Abruzzo (Sextantio Santo Stefano di Sessiano, s. d.b). Un travail de Master italien illustre ses caractéristique particulières (Di Bernardo, 2013) :

Cet établissement a été créé en 2002 avec comme but premier de lutter contre la diminution de la population flagrante du bourg, exprimée par un grand nombre d'habitations abandonnées. En 2012, le village comptait 115 habitants selon l'Istat (cité dans Di Bernardo, 2013).

Ses attraits touristiques sont nombreux : il s'agit d'un bourg médiéval avec un centre historique, comme il est possible de le voir sur la figure 1 ci-dessous, comprenant une église, une chapelle et un musée. De plus, le village est situé dans un parc national, le Gran sacco monti della Laga. D'un point de vue culturel, plusieurs fêtes traditionnelles sont organisées par année comme les Fêtes du Patron S.Stefano Protomartire, l'estate nel borgo et sagra della lenticchia. Le village est aussi reconnu pour ses spécialités gastronomiques : les lentilles et le Canestrato di Castel del Monte.

Figure 1 Bourg médiéval de Santo Stefano di Sessiano.



Source: L'Associazione de I Borghi Più Belli D'Italia (2017)

Figure 2 Chambre de l'Albergo Diffuso rénovée en adéquation avec l'authenticité du bâtiment.



Source: Sextantio Santo Stefano di Sessiano (s.d.a)

D'un point de vue de l'aménagement, il a été créé en respectant l'architecture et les traditions locales de constructions, en cachant par exemple les aménagements pour les touristes comme

le chauffage au sol. La figure 2 à la page précédente illustre ces caractéristiques. Pour la rénovation, la récupération d'ancien matériaux a été favorisée et les chambres ont été aménagées de manière à respecter les anciennes traditions. Il n'y a par exemple pas de télévision.

L'AD est composé de 19 structures dont un restaurant, une salle de meeting, une réception, une salle de thé, et une cave. La distance maximale entre toutes les structures est de 400 mètres. Dans celles-ci sont disponibles au total 61 lits.

De nombreux services hôteliers sont également disponibles comme le petit déjeuner, un restaurant avec une cave à vins et une salle de thé. Il est également possible d'organiser des rencontres d'affaires, meetings, et réceptions de mariage. L'Albergo Diffuso s'occupe également d'itinéraires et excursions dans les alentours, d'offres de packages à thème, de services de transfert, et de massages (Di Bernardo, 2013).

Ces éléments constitutifs de l'Albergo Diffuso de Sextantio permettent d'illustrer ce que représente un hébergement de ce type et montrent la manière dont il est possible d'adapter un village en une offre touristique alléchante. Grâce à cette structure, le petit bourg de Santo Stefano di Sessanio est désormais reconnu comme une destination à part entière du tourisme en Abruzzo. Il est référencé sur le site de l'office du tourisme de la région et son Albergo Diffuso est inscrit comme la raison principale de son développement durable (Regione Abruzzo, 2020). Il a été également certifié comme un des « Borghi più belli d'Italia » (plus beaux bourgs d'Italie) par l'Association du même nom (L'Associazione dei Borghi Più Belli D'Italia, 2017).

1.3 Le concept d'Albergo Diffuso en Suisse

Les Albergo Diffuso sont un concept passablement nouveau en Suisse. Actuellement, il a été possible de recenser trois de ces hébergements en exploitation. Le premier se trouve à Porrentruy et a ouvert ses portes en 2017. Il se situe au centre-ville et compte 10 unités locatives, étant des chambres ou des appartements (Marianne Chapuis, membre du conseil d'administration d'Albergo Diffuso SA, communication personnelle, 8 mars 2022). Le second est l'Albergo Diffuso du Monte Generoso, au Tessin, qui a ouvert ses premières chambres en juin 2021 mais qui est encore en cours de développement. Il est réparti sur plusieurs villages de la vallée di Muggio et comptera, à terme, une quinzaine d'infrastructures réparties entre chambres d'hôtes, appartements et dortoirs (Claudio Zanani, promoteur de l'Albergo Diffuso Monte Generoso, communication personnelle, 24 mars 2022). Enfin, à Corippo, toujours au Tessin, mais cette fois-ci dans la vallée Verzasca, un Albergo Diffuso a ouvert ses portes à

Pâques 2022 et comptera 12 chambres à long terme. Celui-ci se situe dans un village protégé faisant partie du patrimoine architectural d'importance nationale, qui ne compte plus que 7 habitants, et pour lequel l'hébergement a un réel but de préservation (Jeremy Ghering, gérant de Corippo Albergo Diffuso, communication personnelle, 1 mars 2022). Par ailleurs, d'autres projets d'Albergo Diffuso ont été menés en Suisse mais n'ont pas porté leur fruits, et d'autres sont certainement en cours de développement (Moles, 2017).

2 Revue de la littérature

2.1 Hôtellerie

2.1.1 Définition d'un hôtel

Afin de comprendre ce qu'est un Albergo Diffuso précisément, il est tout d'abord nécessaire de définir ce qu'est considéré comme un hôtel en Suisse. Selon la classification suisse des hôtels, « Les hôtels sont des établissements d'hébergement dotés d'au moins cinq chambres privatisables, qui disposent d'un équipement complet pour loger et restaurer leurs hôtes. Ils se distinguent par un niveau d'accueil et d'hébergement conforme à la catégorie de base dans laquelle ils sont classés ainsi que par des services adéquats. Ils sont rangés dans les catégories 1 à 5 étoiles Superior ou dans la catégorie de base Swiss Lodge (SL) » (HotellerieSuisse, 2019). Il est donc impératif pour un Albergo Diffuso en Suisse de répondre à ces conditions.

2.1.2 L'hôtellerie

L'hôtellerie vient de la notion de l'accueil qui induit une relation spécifique entre un hôte et son client. L'hôte cherche à comprendre ce qui pourrait procurer du plaisir à son invité, comme exprimé par King (1995), afin de contribuer à son bien-être. Les services prodigués doivent respecter des rituels comme ceux pour l'accueil et le départ, et leur perfection démontrera leur qualité. Il revient à l'hôte de cerner son client, ainsi que le niveau de courtoisie ou de sympathie que celui-ci attend, et qui comblera ses attentes. Cette relation doit donc être impeccable dans le but de maximiser la satisfaction du client pour espérer son retour dans l'établissement. Ces éléments permettent donc de faire le lien entre la structure de l'hôtel et la qualité des services proposés, qui créent le grand domaine de l'hôtellerie (King, 1995).

Au fil du temps, il a été prouvé que satisfaire les clients ne suffit plus. L'entrée sur le marché d'une multitude d'hôtels ainsi que la croissance du tourisme à l'échelle mondiale rend l'industrie très compétitive. Selon Purohit et Purohit (2013) on parle donc désormais de « ravissement du client ». L'atteindre est extrêmement important puisque ceci amplifiera la loyauté du client, et donc les affaires de l'hôtel. Afin d'atteindre ce phénomène six points clés

de l'hôtellerie sont soulignés : « créer une réaction wow ; délivrer des résultats inattendus ; un sentiment de touche personnelle ; faire ressentir la valeur au client ; paraître authentique ; réussir le point de premier contact » (Purohit & Purohit, 2013). Dans cette industrie de service, le ravissement du client est maintenant devenu indispensable.

Pour que l'hôtellerie soit rentable, elle doit comme toute industrie répondre à des objectifs de performance. Dans le cadre d'un Albergo Diffuso, il est possible de s'intéresser aux différents facteurs de succès liés à l'innovation dans le domaine de l'hôtellerie. En effet, l'Albergo Diffuso se sert de son héritage culturel et historique, de manière à lier l'entreprise et son territoire. Ceci le positionne comme un processus d'innovation nouveau, selon Panniccia et Leoni (2017), chercheuses italiennes. L'article d'Ottenbacher (2007) permet d'identifier ces facteurs de succès. Tout d'abord, les performances de marché sont directement liées aux services répondant aux attentes des clients. Il est également important d'avoir une bonne gestion des ressources humaines, car ce sont ces personnes qui sont en contact direct avec le marché et qui seront à même de signaler les changements de besoins. Investir dans cet aspect aura donc de bons effets à long terme sur les finances. Enfin, la synergie entre l'employé et le client est indispensable. En effet, l'engagement des travailleurs est perçu comme un facteur augmentant les résultats des structures. Ils doivent donc être en mesure de fournir des services de qualité, grâce à des formations et du matériel adéquat, ce qui satisfera les clients et impactera les performances de l'hôtel (Ottenbacher, 2007).

2.1.3 La petite hôtellerie

Dans le cadre d'hébergements comme les Albergo Diffuso, il est possible de parler de petite hôtellerie. Cette catégorie comporte de nombreuses spécificités, particulièrement d'un point de vue managérial. L'article de Morrison et Conway (2007) met en garde contre la vulnérabilité de ce genre de petites entreprises, étant particulièrement sensibles à l'offre et à la demande. Par exemple, la saisonnalité est un aspect à prendre en compte, puisque l'établissement peut être sous-utilisé durant certaines périodes. Ces structures peuvent être également victimes de leur environnement macro-économique, comme les changements législatifs ou fiscaux. La viabilité d'un petit hôtel est donc fortement dépendante de son modèle de gestion, devant être « dynamique et effectif » (Morrison & Conway, 2007). Il est extrêmement important d'être à jour et en constante réévaluation des pratiques de marketing, de l'organisation générale et des opérations, des modèles financiers et de l'esthétique des lieux. Ces structures sont donc beaucoup plus à risque que leurs concurrents principaux que sont les grands hôtels et les

chaînes, ce pourquoi il est indispensable d'avoir un management irréprochable (Morrison & Conway, 2007).

2.1.4 L'hôtellerie diffuse

L'hôtellerie diffuse est un concept né en Italie à la suite de la création des premiers Albergo Diffuso. Selon la définition de Dall'Ara, l'hôtellerie diffuse est composée des « structures réceptives de gestion entrepreneuriale qui ne se construisent pas et qui offrent le logement, un service d'accueil et d'assistance, dans un réseau de maisons préexistantes » (Dall'Ara, 2015). Ce type d'hôtellerie peut comprendre différents modèles, comme les Albergo Diffuso, mais également les résidences diffuses, qui ont pour particularité un système de réservation centralisé mais des bâtiments passablement éloignés et des services hôteliers minimales (Dall'Ara, 2015). Ce type d'hébergement s'apparente donc plutôt à la parahôtellerie. Il existe également les Villages hôtels (« Paese Albergo ») qui ont pour vocation la valorisation du village et pour lesquels les services s'apparentent à des chambres à louer et non à des hôtels. Enfin, il existe les Albergo Diffuso de campagne, qui s'apparente fortement au modèle classique, mais qui ont comme particularité une localisation hors des centres historiques. (Dall'Ara, 2015).

Ce premier point sur l'hôtellerie permet de mieux cibler le marché dans lequel se trouve les Albergo Diffuso, et souligne l'importance d'un management irréprochable pour la bonne survie de tels hébergements.

2.2 Conditions cadres favorables à la mise en place d'Albergo Diffuso en Italie

2.2.1 Etat de la demande touristique

La génération de touristes actuelle est décrite par Dall'Ara (2015) comme une composante essentielle du succès des Albergo Diffuso en Italie. Le touriste actuel est exprimé comme une personne connectée, qui est désormais active et critique. En effet, grâce à la technologie, elle apprécie la possibilité de vérifier les informations et de les comparer. En voyage, elle aime partager ses expériences sur Internet et sur les réseaux sociaux. D'un autre côté, le touriste est de plus en plus sensible aux valeurs durables, aux relations et aux expériences uniques. De ces tendances émanent des besoins auxquels peuvent répondre les AD. Le premier concerne la nouveauté et le désir de personnalisation et de découverte. Ensuite, une envie de changement par rapport aux vacances traditionnelles se fait ressentir, ce qui implique un choix de destination hors des pôles du tourisme de masse et des types d'hébergements différents. De ceci découle

un besoin d'expériences vraies et qui ne soient pas typiquement créées pour les touristes. Une offre horizontale est également perçue de manière positive, puisque chaque sujet paraît unique et par conséquent plus authentique. Enfin, la participation au style de vie local est également appréciée des marchés étrangers. Tous ces éléments permettent de constater que les Albergo Diffuso répondent à une réelle demande touristique ce qui explique le succès de ces structures en Italie (Dall'Ara, 2015).

Il est possible de vérifier ces informations avec la demande touristique actuelle afin de constater le potentiel toujours présent. En Italie, ces dernières années, elle a été marquée par la pandémie de COVID-19. L'article du centre des études touristiques (Centro Studi turistici) publié en septembre 2021 met en évidence les tendances de cette dernière pour les années 2020-2021. Tout d'abord, le désir de vacances est exprimé comme une grande composante après plusieurs mois de confinement et de restrictions en termes de déplacements. Cependant, la crise traversée a également mené à une disponibilité moindre à dépenser, puisque les fermetures forcées et les confinements à répétition ont mené à des revenus moindres. Toujours pour les mêmes raisons, les vacances « short break » (3 - 4 jours) ont gagné en popularité afin de s'évader du quotidien. En opposition, les longs séjours ont également augmenté car il est désormais possible d'être loin de chez soi et de travailler. Ceci a également fait augmenter les locations de maisons de vacances. Les réservations sont désormais effectuées plus proches de la date du séjour, ce qui a augmenté le phénomène « last minute » ainsi que les réservations immédiates. Enfin, une réelle demande de nature et d'espace a été exprimée et un succès a été perçu auprès des destinations dans ces cadres-là. Cet article a également identifié un intérêt croissant en Italie pour les activités excursionnistes et le cyclotourisme, avec un accent mis sur les itinéraires pédestres et les visites de villages. Les touristes semblent désormais rechercher de la typicité et des traditions en redécouvrant les charmes locaux (Centro Studi Turistici, 2021).

La mise en parallèle de ces articles permet donc de confirmer un réel intérêt de la demande italienne pour les Albergo Diffuso, ce qui explique son succès.

2.2.2 Les villages propices à l'accueil d'Albergo Diffuso

Les Albergo Diffuso ont pour essence de fonctionner en adéquation avec la vie du village dans lequel ils se trouvent. Il faut donc que celui-ci réponde à quelques critères pour être en mesure d'accueillir de telles structures et de correspondre aux souhaits des touristes.

Tout d'abord, selon Dall'Ara (2015), il est indispensable que la localité soit pourvue d'un contexte historique ou environnemental d'intérêt. Il faut également que le nombre d'habitants soit suffisant pour garantir aux visiteurs de vivre le style de vie du lieu toute l'année. En effet, expérimenter la culture locale est l'un des arguments marketing fort d'un tel concept. Ensuite, il est nécessaire que quelques bâtiments déshabités mais proches les uns des autres soient disponibles et adaptés à une restructuration à des fins hospitalières. Il doit être possible de créer un accueil, des chambres, des espaces communs, des salles pour le petit-déjeuner, un éventuel restaurant, des magasins, etc. La notoriété du lieu peut également favoriser le succès d'un Albergo Diffuso, grâce à des traditions ou des produits locaux par exemple générant un certain intérêt.

Par ailleurs, l'AD est avant tout un produit touristique. Il doit donc pouvoir assouvir une demande particulière et avoir un positionnement clair. Pour ce faire, il doit pouvoir compter sur une bonne accessibilité avec les lieux d'origines des touristes. Il doit aussi refléter un style de vie plaisant mais aussi proposer diverses activités comme des balades et itinéraires pour des excursions journalières et d'autres activités pour le temps libre. La localité doit également pouvoir proposer des visites culturelles dans des musées, châteaux ou églises, ainsi qu'offrir des traditions culturelles et gastronomiques la valorisant. Enfin, il est essentiel que la commune propose les services de base comme les commerces, les activités culturelles pour les résidents et les touristes. L'endroit devra inspirer à l'évasion en proposant des séjours relaxants et reposants (Dall'Ara, 2015). A titre d'exemple, il est possible de constater de ces différentes caractéristiques à travers la précédente présentation de l'Albergo Diffuso de Sextantio.

2.2.3 Lois et subventions en vigueur en Italie

Le développement d'Albergo Diffuso en Italie est rapide car de nombreuses lois le favorisant existent. Dans ce pays, les lois concernant le tourisme sont gérées par les gouvernements régionaux et certaines régions en ont adoptées spécifiquement pour les AD. Par exemple, la Sardaigne est la première région à avoir intégré une telle loi en 1998, celle du 12 août, n. 27, article 25 qui détermine que « la dénomination 'albergo diffuso' peut être utilisée par des hôtels caractérisés par la centralisation en un seul bâtiment d'une réception, d'un espace commun et d'un possible restaurant avec cuisine, et de la délocalisation des chambres en un ou plusieurs bâtiments, s'ils sont situés dans le centre-ville et qu'ils ne sont

pas plus loin de 200 m du bâtiment dans lesquels les services principaux se trouvent. La nature obligatoire des exigences relatives à la classification reste car elles sont compatibles avec la structure diffuse de l'entreprise » (Regione Autonoma della Sardegna, 1998). Cette loi permet d'assurer que les composantes du concept soient bien respectées. Dans les régions où une loi n'existe pas, il est donc possible que quelques caractéristiques manquent (Confalonieri, 2011). Ces lois permettent de faciliter l'attribution d'autorisations pour la création d'Albergo Diffuso, et dans certains cas, elles peuvent également permettre d'obtenir des aides financières (Battaglia, 2007).

A ce propos, l'Italie bénéficie de différentes subventions pouvant être utiles au développement d'Albergo Diffuso. La plupart des AD italiens ont en effet été créés grâce aux contributions de l'Union Européenne. Des fonds appelés « FEDER » pour « Fond européen de développement régional » peuvent être assez facilement obtenus. Ils comportent différents objectifs comme le numéro 2 « reconversion des régions gravement touchées par le déclin industriel ou rural » et le numéro 5b « promotion du développement rural facilitant le développement et l'ajustement structurel des zones rurales » (cité dans Battaglia, 2007). A titre d'exemple, le développement de six AD a coûté 16 millions d'euros, desquels neuf millions ont été investis par le secteur public et les sept restants par des privés (Battaglia, 2007).

2.2.4 Facteurs de succès en Italie

Afin de pouvoir définir les facteurs-clés de succès en Suisse d'Albergo Diffuso, il est possible de s'intéresser en premier lieu à ceux en Italie, identifiés par Monsieur Dall'Ara (2015). Son guide sur l'Albergo Diffuso, ayant pour but de définir comment gérer un tel établissement, est séparé en différents chapitres pouvant être interprétés comme les différents facteurs de succès nécessaire à sa création.

Facteurs de succès :

- Choix de la localisation
- Marketing adapté
- Eléments structurels
- Respect des normes
- Modèle de gestion optimal

Le facteur premier identifié est le choix de la localisation. Etant avant tout un projet touristique, le lieu doit être attrayant et composé d'un minimum de caractéristiques. La localité doit pouvoir être qualifiée de petit bourg vivant et authentique, mais elle doit également être pourvue d'un minimum de commodités. Il faut également que des centres d'intérêts soient identifiables afin de proposer des expériences touristiques. Enfin, l'investissement de la population locale est indispensable pour pouvoir proposer un projet authentique et leur étant bénéfique (Dall'Ara, 2015).

Ensuite, différents facteurs de qualité structurels ont été identifiés par M. Dall'Ara qui sont indispensables au succès d'un Albergo Diffuso. D'un point de vue structurel, une harmonie doit exister entre les différents bâtiments et une authenticité locale doit pouvoir être ressentie. Les rénovations doivent également être de qualité et mettre en valeur l'architecture originale. Une ambiance générale doit être respectée et perceptible à travers chaque composante de l'Albergo Diffuso, de l'ameublement aux espaces communs, en passant par le degré de confort des structures (Dall'Ara, 2015).

D'un point de vue de la gestion, il est indispensable d'avoir une connaissance approfondie du territoire et une capacité à le mettre en valeur à travers l'expérience client. Il est nécessaire d'avoir une gestion parfaite de l'accueil et des relations avec les clients, qu'elle soit unique et basée sur l'entrepreneuriat. Tout le personnel de l'accueil et de l'information doit être professionnel et formé, et le reste d'entre eux doit également être conscient des principes caractérisant l'Albergo Diffuso. Il est également important que des formations continues soient proposées, que ce soit au gérant ou aux autres employés. La qualité de l'AD est également évaluée selon son accessibilité, c'est-à-dire que sa présence soit clairement indiquée sur tous les bâtiments faisant partie de la structure (Dall'Ara, 2015).

Concernant les chambres, elles doivent fournir un confort minimum avec des meubles fonctionnels et accueillants. Elles doivent être adéquates en termes de dimensions, d'isolation sonore, d'illumination, de ménage régulier, de lits et d'équipements confortables. Il faut également que le linge soit de qualité, qu'il y ait des accessoires de réserves et de toilette et des accessoires de cuisine avec des recettes sur les plats typiques pour les studios ou appartements. De la documentation informative sur la région est également souhaitée. Pour les salles de bains, les dimensions doivent être adéquates, le ménage régulier, les aérations efficaces, les lumières suffisantes et des services de toilette et accessoires disponibles. La réception et les autres espaces communs doivent être de taille correspondante aux capacités de l'entière de la

structure et doivent transmettre une ambiance chaleureuse favorisant les relations entre les hôtes (Dall'Ara, 2015).

Il est également important que chaque Albergo Diffuso ait un point de restauration ou un bar pour garantir un petit-déjeuner. Un service de restauration doit également pouvoir être offert, qu'il soit interne ou externe à la structure. Il a pour but de favoriser la promotion et les connaissances de la culture culinaire locale. Enfin, la propreté est un point essentiel et il est indispensable d'avoir un plan de nettoyage journalier de toutes les parties de la structure (Dall'Ara, 2015).

Un autre facteur de succès concerne le modèle de gestion de l'Albergo Diffuso. Il est indispensable que le gérant soit un professionnel de la branche, avec de l'expérience dans l'hôtellerie. Il doit être un entrepreneur avec de bonnes capacités relationnelles, qui pourra mettre en valeur le territoire et proposer une ambiance convivial et personnalisée. Il est également important de pouvoir créer une personnalité à l'AD, avec par exemple des termes qui lui sont propres, des éléments architecturaux, ou la mise en scène des services. La synergie avec le territoire est un élément essentiel à mettre en avant, et il est donc important de proposer des animations ou activités culturelles en lien avec celui-ci (Dall'Ara, 2015). Par ailleurs, en général, les Albergo Diffuso sont gérés par des sociétés coopératives à responsabilité limitées, comme appelées en Italie, dans laquelle est comprise la commune, les entreprises culturelles voulant participer, les propriétaires des bâtiments et bien-entendu les entrepreneurs (Battaglia, 2007).

Le marketing est également un facteur de succès essentiel au bon développement d'un Albergo Diffuso. Il est important de se positionner de façon à se démarquer des autres hébergements, en mettant en avant la particularité du concept. Tout d'abord, il est conseillé de miser sur le marketing des relations, grâce à la personnalisation des services possibles. Le marketing des souvenirs est également une solution possible, en faisant vivre un séjour inoubliable aux clients et en offrant une expérience client complète, de la réservation au commentaire que le client pourrait laisser après son séjour. Le client se sentira « résident temporaire » et aura envie de revenir. Il fera également de la communication pour l'hébergement dans son entourage ou sur le web. Le marketing de niche est également une possibilité, en se focalisant sur un segment de clientèle et en offrant des produits et services adaptés, pour répondre aux souhaits d'une clientèle très spécifique. Il est également important de choisir s'il on veut un positionnement général ou spécifique sur un segment pour adapter au

mieux la communication. Les canaux doivent être de qualité et il est important de proposer un bon site web pouvant accueillir des réservations en direct. Enfin, être couvert par les médias permet d'augmenter sa notoriété et de faire connaître la structure à un public nouveau (Dall'Ara, 2015).

Le dernier facteur de succès exprimé par Dall'Ara concerne le respect des normes. Comme exprimé précédemment, des lois spécifiques aux Albergo Diffuso existent mais si un projet se trouve dans une région autre, il est important de tout de même respecter les critères les constituant pour offrir un hébergement de qualité. L'accent est également mis sur l'Association nationale des Albergo Diffuso (Dall'Ara, 2015), qui peut décerner le statut officiel d'AD. Par ailleurs, être aux normes régionales permet de bénéficier de nombreux avantages, notamment les aides de l'état exprimées précédemment. Il est donc indispensables en Italie de respecter le cadre normatif pour pouvoir développer correctement un AD.

2.2.5 La contribution au développement durable

Le développement du tourisme au fil des années a vu émerger de nouvelles tendances, de nouveaux phénomènes et des demandes inédites. Les touristes cherchent désormais à vivre une réelle expérience à travers leurs loisirs et sont de plus en plus à la recherche d'authenticité. Ils espèrent également pouvoir rencontrer et s'immerger dans la culture de la population locale. Cette tendance a favorisé le développement des Albergo Diffuso, et elle a également mis l'accent sur la durabilité à laquelle les voyageurs sont toujours plus sensibles. Cette composante découle donc naturellement du type d'hébergement étudié, et il est important de comprendre en quoi ils peuvent y participer (Valeri & Fadlon, 2016).

Premièrement, la composante environnementale est préservée grâce aux AD. En effet, ils se situent dans des bâtiments d'intérêts culturels et historiques, hors des centres touristiques. Ces structures permettent donc de préserver non seulement l'identité des bourgs les accueillant, mais également le patrimoine bâti qu'ils représentent. D'ailleurs, les bâtiments sont rénovés de manière traditionnelle, en utilisant les matériaux originaux. D'un point de vue gastronomique, la nourriture servie est locale et promeut le terroir, en mettant en avant les richesses de la nature environnante. Cet usage de produits locaux permet de les populariser et de mettre en avant les différentes initiatives préparées par les associations touristiques. De ce fait, la composante sociale est également couverte. Enfin, grâce à leurs activités, les touristes amènent de la vie et poussent au développement du village en étant sur place, et également plus tard s'ils continuent

de consommer des produits typiques de la région. Ces éléments permettent donc d'affirmer que les Albergo Diffuso jouent également un rôle sur le pilier économique (Valeri & Fadlon, 2016).

Par ailleurs, l'Albergo Diffuso est décrit par Confalonieri (2011) comme part du « concept de tourisme durable ». Des infrastructures préexistantes sont utilisées pour l'hébergement, ce qui n'a donc pas d'impact sur le paysage ou sur l'environnement local. De plus, les matériaux et techniques utilisés pour la rénovation sont traditionnels. D'un point de vue économique et culturel, ce type d'hébergement permet de mettre en lumière et de promouvoir des localités peu connues. En outre, sa contribution à l'économie locale permet de créer de l'emploi et agit donc sur les conditions sociales du village. Il est possible toutefois de reprocher à l'AD d'attirer une masse de touristes conséquente, qui pourrait potentiellement avoir un impact négatif (Confalonieri, 2011).

2.3 Conditions cadres pour la mise en place d'Albergo Diffuso en Suisse

2.3.1 Etat des tendances touristiques

Afin de juger du potentiel de création d'un Albergo Diffuso en Suisse, il est essentiel de s'intéresser à la demande touristique, afin de savoir si un hébergement de ce type pourrait intéresser de futurs touristes.

Le groupe de l'Ecole Hôtelière de Lausanne a établi un communiqué de presse à la fin de l'année 2021 décrivant « les dix tendances clés de l'industrie de l'hospitalité en 2022 » (EHL Group, 2021). Parmi celles-ci se trouve « L'économie de l'expérience et l'essentialisme ». Cette tendance est expliquée par la notion d'écoresponsabilité qui se retrouve de plus en plus dans les valeurs des voyageurs. Ils cherchent à découvrir des expériences uniques ayant un impact direct auprès des communautés locales, ce qui s'inscrit parfaitement dans l'offre des Albergo Diffuso. Un autre point souligné concerne la durabilité. Les clients se tournent désormais vers des établissements respectueux du développement durable, tant en matière de gestion des déchets, de consommation d'énergie et d'offre inclusive. Les Albergo Diffuso ont donc ici également un fort potentiel, puisque les bâtiments sont rénovés au plus proche de leur état initial, en respectant l'environnement dans lequel ils se trouvent. Enfin, à cause de la crise sanitaire du COVID-19, la complexité de voyage et la prise de conscience écologique qu'elle implique, les gens ont tendances à moins voyager ou voyager plus près de chez eux, ce qui peut être une opportunité pour un Albergo Diffuso de cibler la demande du pays et de proposer une offre en adéquation avec la nature (EHL Group, 2021).

2.3.1.1 *Attrait pour les hébergement insolites*

Les hébergements insolites sont une catégorie prenant de plus en plus d'ampleur dans le monde et attirant bien des touristes. L'Observatoire Valaisan du Tourisme (TourObs) a proposé un état des lieux en 2018 sur ce sujet en Suisse.

Tout d'abord, il définit ces hébergements comme « hors du commun ». De plus, « son originalité peut venir du type d'hébergement même [...] mais également de sa localisation » (TourObs, 2018). Le but de l'hébergement insolite est de permettre aux touristes de rêver, de s'évader, de leur procurer un sentiment d'aventure et de dépaysement. Cette offre se caractérise par des établissements neufs créés dans un but touristique ou des édifices déjà existants « détournés de leur fonctions premières » comme par exemple un phare ou une prison. Leur positionnement est généralement haut de gamme avec des intérieurs confortables et la proposition de services additionnels, ce qui explique les prix généralement assez élevés. La demande pour ces hébergements est en croissance en Europe, puisqu'ils plaisent à 92% des personnes y ayant déjà séjourné et selon une étude française de 2015, ce marché représentait plus de 160 millions d'euros, soit 6.5% du chiffre d'affaires global de l'hôtellerie en plein air (cité dans TourObs, 2018). De plus, le public séduit se compose essentiellement de couples à la recherche de romantisme et de familles pour l'aspect ludique (TourObs, 2018).

Les types d'hébergements insolites sont nombreux. Parmi eux, il est possible de retrouver des cabanes dans les arbres, des tipis, des igloos ou encore des hébergements à la ferme. L'Observatoire Valaisan du Tourisme identifie également le type d'hébergement « village hôtels » à la montagne avec comme exemple *Anako Lodge* à la Forclaz (2018).

Anako Lodge :

Cet établissement situé dans le Val d'Hérens est composé de six bâtiments agricoles « sauvé de la ruine [...] voués à la démolition » (*Anako Lodge*, s.d.), comme l'illustre la figure 3 à la page suivante. Afin de les proposer à la location, ces bâtiments ont été rénovés et reconstruits en respectant le patrimoine et l'architecture locale (figure 4, page suivante). Ils sont désormais considérés comme mayens et comprennent les équipements de base, une cuisine et une salle de bains. Des « hot pot » sont également à disposition pour le chauffage. Ces bâtiments se trouvent à proximité du cœur du village, les uns à côté des autres, dans une zone de mayens (*Anako Lodge*, s.d.).

Figure 3 Six mayens composant l'hébergement Anako Lodge, à proximité du centre du village.



Source: Sedlatchek, N. (s.d.b)

Figure 4 Intérieur d'un mayen rénové en respectant la structure initiale.



Source: Sedlatchek, N. (s.d.b)

Il est intéressant de s'arrêter un instant sur cet hébergement car il pourrait s'apparenter à un Albergo Diffuso. En effet, plusieurs caractéristiques du modèle étudié sont respectées : des unités de logement dans plusieurs édifices séparés et préexistants, la distance raisonnable entre les logements, la présence d'une communauté vivante et d'un environnement authentique. Cependant, la principale différence avec le concept est qu'il est ici question de location de mayens, sans services hôteliers supplémentaires, ce pourquoi il ne peut pas être considéré comme un hôtel. De plus, il ne se situe pas exactement dans le centre historique du village et la question des infrastructures touristiques à proximité peut se poser.

En conclusion, les hébergements insolites sont une catégorie de l'hôtellerie en croissance qui séduit de plus en plus. Grâce à l'exemple d'Anako Lodge, il est possible d'attribuer l'Albergo Diffuso à cette catégorie et d'affirmer qu'un réel marché pour ceux-ci existe en Suisse. Il sera cependant nécessaire de respecter quelques critères pour avoir du succès, en particulier les services additionnels.

2.3.2 Stratégie touristique

En Suisse, comme le décrit Regiosuisse dans un article publié en novembre 2021, une stratégie touristique de la Confédération existe. Elle est la base de la politique touristique fédérale et poursuit les stratégies précédentes. Un plan de relance a par exemple été adopté, comprenant des mesures de soutien face aux impacts de la crise du Coronavirus. Cette stratégie est composée de différents objectifs : « améliorer les conditions-cadres, promouvoir l'entrepreneuriat, saisir les opportunités du numérique et renforcer l'attrait de l'offre et la présence sur le marché » et « contribuer au développement durable », qui est un objectif ajouté à la sortie de la nouvelle stratégie (Regiosuisse, 2021). Cette politique est composée de

différents instruments de promotion touristique comme Innotour (Innovation tourisme) qui encourage à « l'innovation, à la coopération et à la professionnalisation dans le domaine », la Société suisse de crédit hôtelier (SCH), Suisse Tourisme et la nouvelle politique régionale (NPR). Ces outils servent à « moderniser et renforcer la promotion des investissements ». Les instruments utiles au financement potentiel d'Albergo Diffuso seront décrits ci-après. (Regiosuisse, 2021).

2.3.3 Aide au financement

La fédération suisse du tourisme est l'association faitière de la branche dans le pays. Elle fournit de nombreux conseils aux différents acteurs et comprend une section consacrée aux différentes aides au financement disponibles dans le pays (Fédération suisse du tourisme, s.d.a). Celles pouvant servir à la mise en place d'Albergo Diffuso sont donc les suivantes :

2.3.3.1 Société suisse de crédit hôtelier (SCH)

La société suisse de crédit hôtelier se définit comme « le centre de compétences en matière d'encouragement en Suisse ». Elle s'occupe de promouvoir le secteur de l'hébergement pour la Confédération (SCH, s.d.). En bref, elle accorde des prêts à taux préférentiels dans les régions touristiques, en particulier pour les établissements offrant de « bonnes perspectives de rendement ». La différence avec une banque classique est que la « limite d'endettement pratiquée est supérieure [...] afin de pouvoir assurer le financement en dépit d'un faible apport personnel. » (Fédération suisse du tourisme, s.d.a). La SCH a pour but également de fournir des conseils pour les différents projets d'hébergement (SCH, s.d.).

Cette solution est la première proposée lorsque des aides pour la création d'hébergements sont recherchées. Il est important de noter que cette solution pourrait être adaptée aux Albergo Diffuso, étant donné qu'elle est accessible même avec un faible apport personnel. Cependant, il sera nécessaire d'avoir un projet à rendement rapide pour pouvoir espérer compter sur son soutien.

2.3.3.2 Innotour

La deuxième aide dans le secteur touristique se nomme Innotour. C'est un « Programme d'encouragement de l'innovation du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) pour le tourisme. » (Fédération suisse du tourisme, s.d.a). Les projets soutenus ont une portée nationale mais peuvent aussi se concentrer sur une échelle régionale ou locale. Le programme a trois priorités

principales. Tout d'abord, l'innovation se positionne comme le critère numéro un. Celle-ci doit pouvoir permettre d'ouvrir de nouveaux créneaux touristiques ou permettre d'améliorer des prestations déjà existantes. Ensuite, la coopération est un élément indispensable. En effet, l'expérience touristique est composée d'une multitude de parties prenantes différentes et il est donc nécessaire qu'elles s'accordent pour fournir la meilleure offre possible. Celle-ci permet donc d'avoir un système de valeur ajoutée, de fonctionner en réseaux et de rendre les structures plus efficaces. Enfin, le troisième point indispensable pour bénéficier d'Innotour est la professionnalisation. Celle-ci passe par l'amélioration de la formation et du perfectionnement, mais également par le savoir empirique acquis au sein des entreprises et des destinations, et par l'information ainsi que la diffusion du savoir acquis. Tous ces points ont pour même objectif final de renforcer la compétitivité de la Suisse comme destination touristique (SECO, 2022). De plus, Innotour finance les projets grâce à des forfaits pouvant atteindre jusqu'à 50% des coûts (Fédération suisse du tourisme, s.d.a).

Innotour est donc un outil de financement à considérer lors de la création d'Albergo Diffuso. En effet, ces projets nouveaux en Suisse et le développement qu'ils offrent à leur région ne peuvent qu'être considérés comme innovants. La coopération sera évidente puisque c'est toute la vie du village qui bénéficiera de l'arrivée des touristes induite par l'hébergement. La professionnalisation pourra être acquise grâce à l'intégration dans les projets des communautés locales qui pourront découvrir le secteur touristique. De plus, grâce à son niveau de financement élevé, Innotour pourrait aider à couvrir les charges initiales importantes de tels projets.

2.3.3.3 Nouvelle politique régionale (NPR)

La nouvelle politique régionale est entrée en vigueur en 2008 et grâce à celle-ci, les cantons et la Confédération ont pour but de soutenir les régions de montagnes, les régions rurales et les régions frontalières dans leur développement économique régional. Pour la période de promotion actuelle, l'accent est avant tout mis sur les systèmes régionaux d'innovation ainsi que sur le tourisme (Regiosuisse, s.d.b). Ce sont les services cantonaux, principalement, qui s'occupent de cette politique mais il est également possible de compter sur le soutien de Regiosuisse. Plusieurs formes de soutien existent : « des contributions forfaitaires à fonds perdus couvrant jusqu'à 50% des coûts des projets qui sont innovants et à vocation entrepreneuriale » ; « des prêts à taux préférentiels ou sans intérêt pour des projets consacrés aux infrastructures, » ou encore des « allègements fiscaux pour les entreprises privées. Des subsides sont accordés par les services cantonaux » (Fédération suisse du tourisme, s.d.a).

Les projets d'Albergo Diffuso s'inscriront souvent dans des régions de montagnes ou rurales, ce pourquoi avant d'initier un projet il sera intéressant de contacter les services cantonaux ou Regiosuisse pour définir quels aides il est possible d'obtenir.

2.3.3.4 Fondations

La dernière possibilité d'aide concerne les nombreuses fondations existantes en Suisse. En on compte plus de 12'500 qui sont prêtes à investir dans des projets concernant la culture, la recherche, l'environnement, la santé, l'enseignement ou l'action sociale. Si une activité touristique est reliée à l'une de ces thématiques, il sera donc possible de bénéficier de leur aide (Fédération suisse du tourisme, s.d.a).

En fonction de la spécificité des projets, d'autres aides peuvent également être perçues, et des plateformes comme Regiosuisse permettent de les identifier (Regiosuisse, s.d.a).

2.4 Synthèse

En bref, cette revue de la littérature a permis de poser le contexte entourant le concept d'Albergo Diffuso en Italie, ainsi que de parcourir les conditions cadres en Suisse pouvant impacter la mise en place de ce type d'hébergement. Il a été possible de constater que la littérature suisse manquait de sources récentes sur des thèmes qui pourraient être intéressants dans le cadre du travail comme les situations de déclin concernant certains villages ou les règles d'aménagement du territoire en général. Pour y remédier, ces aspects seront traités dans la partie analytique du travail.

3 Question et objectifs de recherche

À travers la revue de la littérature, il a été possible de constater que les Albergo Diffuso sont un sujet bien cadré et défini dans les limites de l'Italie. Cependant, la littérature scientifique sur ce sujet en Suisse n'est pas disponible, contrairement à celle concernant l'environnement touristique dans lequel il se trouve. Il a donc été possible de poser le cadre de développement d'un tel hébergement en Suisse.

Ce travail de Bachelor a pour question de recherche : Quels sont les facteurs-clés de succès pour la mise en place d'Albergo Diffuso en Suisse ? Ce phénomène est encore peu développé dans le pays, bien qu'il le soit largement en Italie. Il est donc intéressant de comprendre quels éléments sont indispensables pour un développement à succès dans le pays.

Pour se faire, plusieurs objectifs ont été dressés. Il sera d'abord nécessaire d'analyser le potentiel des différentes communes suisses pour l'accueil d'Albergo Diffuso. Ceci permettra de savoir si un réel besoin d'offrir ces structures existe et si elles sont adaptées à la Suisse. Ensuite, les conditions cadres spécifiques au pays pour la création d'AD seront déterminées, dans le but de cibler les différences entre les deux nations. Le troisième objectif vise à analyser les expériences de divers porteurs de projets en Suisse afin de déterminer leurs facteurs de succès. Grâce à ces informations, il sera possible de proposer une étude de faisabilité sur le potentiel de développement d'un Albergo Diffuso dans une commune suisse. Enfin, tout ceci permettra de fournir des recommandations managériales pour mettre en place ce type d'hébergement dans le pays.

4 Méthodologie

Afin de réaliser cette étude et de répondre à la question de recherche : Quels sont les facteurs-clés de succès pour la mise en place d'Albergo Diffuso en Suisse, différentes étapes méthodologiques ont été élaborées.

Tout d'abord, une revue de la littérature a été effectuée afin de connaître les différents ouvrages existants sur le thème. Ensuite, des recherches ont été menées sur la bases de différentes sources, comme des sites web ou articles de journaux afin de comprendre l'actualité autour de ce thème, son développement actuel en Italie et son arrivée en Suisse.

4.1 Analyse quantitative de communes pouvant accueillir un Albergo Diffuso en Suisse

Une fois toutes les caractéristiques du thème posées, il a été nécessaire d'étudier les différentes communes de Suisse et leur potentiel pour accueillir un Albergo Diffuso. Cette étape a été indispensable pour la bonne conduite du travail, car il était important de déterminer si des lieux suisses étaient à même d'accueillir de telles structures. Sur la base d'un fichier édité par l'Office Fédéral de la Statistique (2021) recensant toutes les communes de Suisse ainsi que de nombreuses de leurs caractéristiques, il a été possible de mener une analyse quantitative basée sur plusieurs critères indispensables à la création d'Albergo Diffuso. Le but étant de recenser une liste de communes ayant du potentiel pour accueillir de telles structures et ainsi prouver de l'applicabilité du concept en Suisse.

En guise de rappel, voici les critères de localisation indispensables à la création d'Albergo Diffuso selon Dall'Ara (2015) résumés :

1. Un contexte historique ou environnemental d'intérêts
2. Un nombre d'habitants suffisant
3. La disponibilité de quelques bâtiments déshabités
4. Un endroit connu pour des produits locaux qui génèrent un certain intérêt et une notoriété
5. La possibilité d'offrir aux touristes un style de vie, des excursions, activités, animations, visites culturelles, traditions, services de base et évasion.

4.1.1 Critères de sélection

Comme les Albergo Diffuso ont pour but de redonner vie à des villages en situation difficile (Dall'Ara, 2015), il a été jugé nécessaire de baser l'analyse sur des critères exprimant une décroissance tant en termes économiques que démographiques.

Un phénomène appelé « Shrinking cities » a été identifié par la littérature pour exprimer les situations dans lesquelles certaines villes se trouvent, lorsqu'elles voient par exemple, leur population diminuer, vieillir ou encore leur économie stagner (Rérat, 2016). Bien que ce ne soit pas des villes à proprement parlé qui sont concernées par le modèle étudié, il est possible d'utiliser certains critères de déclin de villes comme également synonymes de déclin de villages.

Le fichier analysé contient 42 variables caractérisant les communes dont cinq ont été retenues pour exprimer le potentiel d'un Albergo Diffuso. Les communes répondant à ces cinq critères ont ensuite été sélectionnées comme propices à la création d'Albergo Diffuso.

Tout d'abord, le nombre d'*habitants* a été choisi et limité à 10'000, puisque c'est à partir de ce nombre qu'une commune est considérée comme ville en Suisse (Union des villes suisses, 2014). Or, l'Albergo Diffuso traite essentiellement de villages (Confalonieri, 2011). Il est nécessaire pour un Albergo Diffuso d'avoir une population suffisante pour garantir un style de vie (Dall'Ara, 2015), cependant un minimum n'est pas indiqué, ce pourquoi aucune limite inférieure n'a été définie. Ensuite, la *variation en % d'habitants* et la *répartition par âge en %* ont été sélectionnés car ce sont des facteurs essentiels de déclin souligné par le phénomène des « Shrinking cities » (Rérat, 2016). Les villages ayant une variation d'habitants inférieure à 0 ont donc été retenus, ainsi que ceux avec un pourcentage s'élevant à plus de 20% de population âgée de 65 ans et plus. Cette limite a été fixée en observant la carte exprimant ces pourcentages, car les zones avec 20% et plus se situent loin des villes et des régions denses (Office fédéral de la statistique, s.d.). Enfin, un signe d'évolution économique d'une commune est la tertiarisation des emplois (L'Observatoire des Territoires, 2016). Les communes ayant un taux d'emplois dans *le secteur tertiaire* inférieur à 50% ont donc également été sélectionnées. Enfin, la disponibilité de bâtiments déshabités étant un critère indispensable pour les Albergo Diffuso (Dall'Ara, 2015) et également un signe de déclin, les communes avec un pourcentage supérieur à 1 ont été retenues.

4.1.2 Méthode d'analyse

Une fois les variables choisies, une analyse à l'aide du logiciel Sphinx a été effectuée, pour ressortir les communes répondant à l'ensemble des critères prédéfinis. Celles-ci ont ensuite été triées par régions touristiques, puisque l'attrait en cette matière est également important dans le choix de la localisation d'un tel hébergement. Les résultats complets sont disponibles en annexe (Annexe I).

4.2 Entretiens d'experts

Afin d'ensuite déterminer les spécificités qu'engendre l'implantation en Suisse d'Albergo Diffuso, deux entretiens d'experts en aménagement du territoire et en hôtellerie en Suisse ont été menés. Le but était de pouvoir, grâce à leur expertise, déceler les opportunités ou points de vigilance pour l'application du concept dans notre pays.

Pour ce faire, deux guides d'entretiens ont été rédigés, spécifiques à chaque interrogé, et ciblés sur les différentes interrogations rencontrées lors des recherches. Il est possible de retrouver ces guides d'entretiens en annexe, accompagnés des réponses de chaque spécialiste (Annexe II). Les informations collectées ont permis de mettre l'accent sur de nouveaux points, spécifiques à la Suisse, à prendre en compte pour le concept d'Albergo Diffuso.

Ces résultats ont ensuite été complétés avec les informations trouvées sur les différents sites internet des institutions ciblées, afin de préciser certains aspects et de fournir toutes les informations nécessaires à une bonne compréhension de la recherche.

4.3 Entretiens qualitatifs semi-directifs

Une fois toutes les informations théoriques connues, une étude qualitative hypothéticodéductive a été menée sous la forme d'entretien semi-directifs de porteurs de projets d'Albergo Diffuso en Suisse. Ceci a pour but de déceler les particularités de chaque projet, leurs différences ainsi que leurs similitudes.

Afin de mener les entretiens, un guide a été créé, composé de 21 questions, définies en fonction de différentes hypothèses :

- H1 : L'organisation du territoire peut nuire à la création d'Albergo Diffuso.
- H2 : Une harmonie doit être présente entre tous les éléments structurels pour garantir la qualité d'un Albergo Diffuso.
- H3 : L'Albergo Diffuso doit être géré en collaboration avec toutes les parties prenantes du territoire.
- H4 : Un marketing propre aux Albergo Diffuso doit être mis en place.
- H5 : Des aides de l'Etat sont indispensables à la création d'un projet d'Albergo Diffuso.

Celles-ci sont basées sur les différents facteurs de succès identifiés dans la littérature italienne que sont la localisation, les facteurs de qualité, la gestion, le marketing et les aides financières. (La littérature italienne avait identifié le dernier facteur du respect des normes, celui-ci permettant d'accéder à différentes aides financières. Ces normes étant inexistantes en Suisse, c'est directement sur le thème de ces aides que porte l'analyse). A ceux-ci sont ajoutées trois questions d'ordre général permettant de fournir une image plus globale des projets. Ce guide d'entretien peut être retrouvé en annexe (Annexe III) ainsi que les retranscriptions des différents interviews (Annexe IV). Ensuite, les questions ont été analysées grâce à une grille d'analyse (Annexe V).

Les résultats récoltés ont ensuite permis d'affirmer ou non les hypothèses, et grâce à leur analyse, d'autres facteurs de succès, propre à la Suisse, ont pu être identifiés. Enfin, des informations complémentaires intéressantes récoltées lors des interviews sont présentées.

Chaque Albergo Diffuso a un profil et un statut différent, illustré dans le tableau 1 à la page suivante, ce qui peut expliquer des différences ou des informations incomplètes pour certaines questions. Ces différences permettent d'identifier des spécificités à chaque situation.

Tableau 1 Profil des interviews

N° interview	Nom	Lieu	Statut
Interview n°1	Mas'Hotel	Mase, Mont-Noble, VS	Inabouti
Interview n°2	Albergo Diffuso Corippo	Corippo, TI	Ouvert à Pâques 2022
Interview n°3	Albergo Diffuso Porrentruy SA	Porrentruy, JU	Ouvert en 2017
Interview n°4	Albergo Diffuso Monte Generoso	Scudellate, TI	Ouvert en juin 2021
Interview n°5	Rev.Olèinna	Evolène, VS	Inabouti

Source: Données de l'auteur.

La différence de statut entre les différents projets choisis s'explique par le fait qu'extrêmement peu d'Albergo Diffuso existent en Suisse aujourd'hui. Les trois uniques actuellement en exploitation font partie de l'échantillon, qui a été complété avec l'expérience de deux autres interviews de projet n'ayant pas abouti, mais permettant de mettre en évidence les difficultés qu'ils ont rencontrées. Afin de pouvoir fournir une analyse de qualité, les informations que ces deux porteurs de projets ont données sont traitées comme des données certaines, même si elles n'ont pas réellement toujours été appliquées dans la pratique.

4.4 Etude de faisabilité : commune d'Isérables

Afin de démontrer l'applicabilité des différents facteurs de succès identifiés à travers les étapes précédentes, une étude de faisabilité est menée en fonction de ces derniers. C'est la commune d'Isérables en Valais qui a été choisie, car elle a été identifiée dans la première étape du travail.

Cette étude est commencée par un bref point sur les critères de localisation exprimé par M. Dall'Ara (2015), afin de justifier le choix de la commune. L'analyse est ensuite divisée en fonction des différents facteurs de succès, et est basée sur un entretien de Madame Anne-Sophie Fioretto, coordinatrice de la démarche « Isérables 2025 » pour le développement de la commune, ainsi que sur différents documents pouvant être trouvés en ligne. Ces facteurs sont présentés dans un ordre facilitant la compréhension des données, mais n'est pas lié à une hiérarchie quelconque.

4.5 Formulation de recommandations managériales

Enfin, grâce à toutes ces étapes, des recommandations managériales ont été dressées, afin de déterminer comment le concept italien d'Albergo Diffuso peut être applicable en Suisse. Celles-ci sont basées sur tous les éléments appris durant les analyses précédentes et concernent l'application des différents facteurs-clés de succès.

5 Constats

5.1 Analyse quantitative de communes pouvant accueillir un Albergo Diffuso en Suisse

5.1.1 Présentation des résultats et analyse

Grâce à l'analyse de données permettant de juger de la situation des communes, une liste de 68 villages suisses a été construite, pouvant être jugés comme en déclin. Cependant, il est également important de ne pas négliger la composante touristique qui compose le choix de localisation d'un Albergo Diffuso. En effet, ils doivent absolument présenter un contexte historique ou environnemental d'intérêt (Dall'Ara, 2015). Afin donc de lier les communes à leur potentiel touristique, elles ont été catégorisées par région touristique suisse (Fédération suisse du tourisme, 2021). Il est possible de retrouver les résultats complets de l'analyse en annexe (Annexe I), et le classement par canton ci-dessous dans le tableau 2 et sur la figure 5 qui permet de représenter les zones géographiques (page suivante).

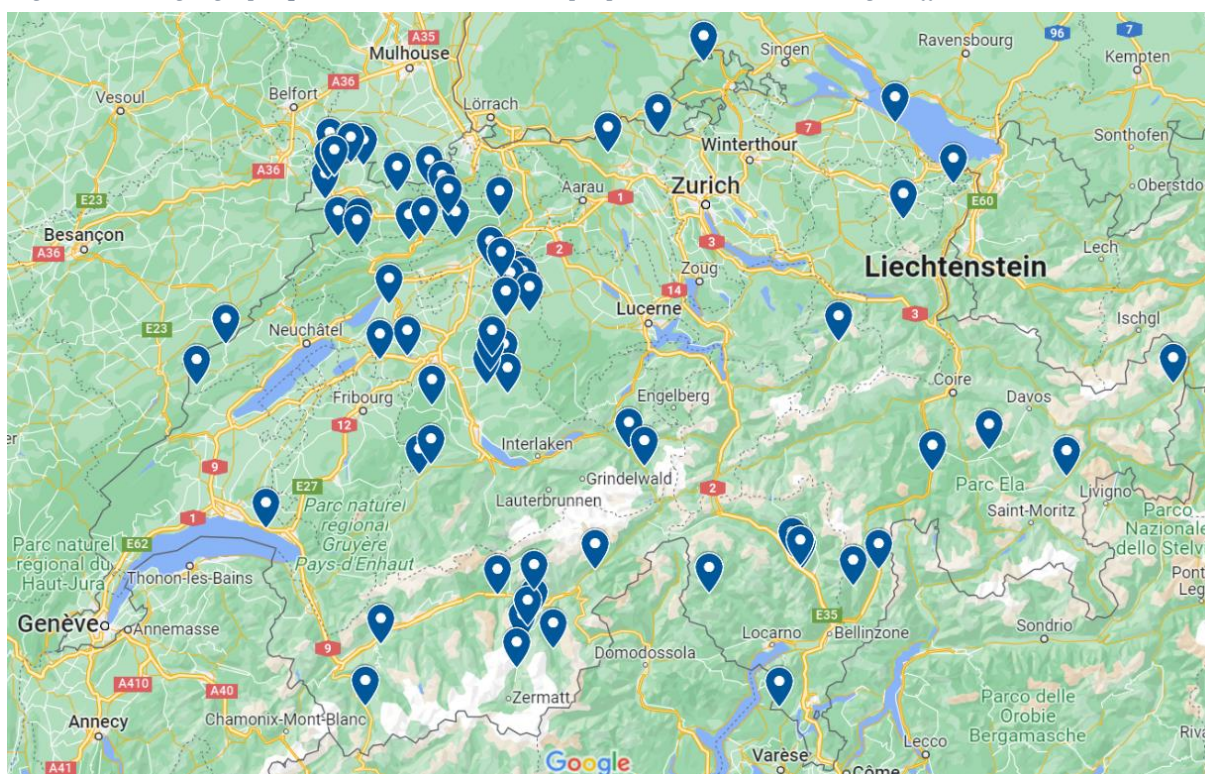
Tableau 2 Communes suisses propices à l'accueil d'un Albergo Diffuso

Région touristique	Communes
Grisons	Schmitten, Zillis-Reischen, Valsot, S-chanf, Soazza, Calanchai
Jura et Trois-Lacs	Mervelier, Pleigne, Les Genevez, Lajoux, Montfaucon, Boncourt, Bonfol, Bure, Lugnez, Basse-Allaine, Haute-Ajoie, Belprahon, Perrefitte, Jens, La Brévine, La Côte-aux-Fées
Région Argovie	Mönthal, Mellikon, Mümliswil-Ramiswil, Welschenrohr-Gänsbrunnen
Région Bâloise	Bärschwil, Kleinlützel
Région Berne	Oeschenbach, Rohrbachgraben, Ursenbach, Landiswil, Oberthal, Oberhünigen, Ferenbalm, Frauenkappelen, Oberwil im Simmental, Guttannen, Innertkirchen, Boltigen, Rüeggisberg, Röthenbach im Emmental, Signau, Affoltern im Emmental, Wyssachen, Bettenhausen, Inkwil

Tessin	Bodio, Giornico, Personico, Monteggio, Cerentino
Suisse Orientale	Kesswil, Beggingen, Glarus Süd, Gonten, Oberegg
Valais	Liddes, Turtmann-Unterems, Isérables, Grengiols, Ausserberg, Embd, Randa, Saas-Balen, St. Niklaus, Törbel
Vaud	Rivaz

Source: Données de l'auteur.

Figure 5 Carte géographique des communes suisses propices à l'accueil d'Albergo Diffuso.



Source: Données de l'auteur.

Il est possible de constater que d'après l'analyse et selon le tableau 2 et la figure 5, un Albergo Diffuso n'aurait pas sa place dans toutes les régions. En effet, la région zurichoise, celle de Lucerne/Lac des quatre-cantons, Genève et Région Fribourg n'ont pas de communes propices à l'accueil de tels hébergements. On remarque également une forte présence de communes identifiées dans la région Alpine ainsi qu'au Nord-Ouest du pays.

Tableau 3 Comparaison des moyennes entre toutes les communes de Suisse et celles propices à l'accueil d'un *Albergo Diffuso*.

Variable	Echantillon total	Communes en déclin	
Nombre d'habitants	7920,17	785,63	→
Variation du nombre d'habitants en %	9,22	-5,67	↓
Pourcentage de la population âgée de plus de 65 ans	19,37	24,47	↗
Taux de logements vacants	1,96	2,48	↗
Taux d'emplois du secteur tertiaire	58,25	35,68	↓

Source: Données de l'auteur.

En comparant les moyennes des différentes variables entre la totalité des communes suisses et celles jugées en déclin par l'étude, dans le tableau 3, il est possible de constater des tendances très différentes. Le nombre d'habitants est divisé par 10 en moyenne. Il est important de relever que la commune de Glarus Süd a été retirée de ces statistiques, car bien qu'elle rentre dans tous les critères, sa population s'élève à 9453 habitants, ce qui biaise la moyenne.

De plus, la population en Suisse a tendance à augmenter dans chaque commune de près de 10%, alors que dans les localités identifiées, un fort déclin de plus de 5% est à relever. Ceci démontre donc que ces communes sont face à des problèmes d'attractivité, puisqu'elles évoluent de façons opposées.

Concernant le pourcentage de la population âgée de plus de 65 ans, il se situe normalement en dessous de 20%, avec une moyenne nationale à 18.7% selon l'Office Fédéral de la Statistique (OFS, 2021). Ici, par contre, les communes identifiées ont une moyenne proche des 25%, ce qui témoigne d'une population vieillissante avec un quart de la population n'exerçant plus d'activité lucrative pouvant bénéficier à l'économie locale.

Concernant les logements vacants, une différence de près de 0.5% est remarquée, ce qui représente une augmentation d'un quart par rapport à l'ensemble des communes suisses, ce qui

n'est donc pas négligeable. Des possibilités d'accueil de population existent donc, cependant elles ne sont pas exploitées.

Enfin, la variable du taux d'emplois dans le secteur tertiaire est victime d'une diminution de plus de 20% entre les deux situations analysées. Une faible part d'emplois de ce secteur implique une plus grande part pour les secteurs primaires et secondaires, lesquels étant plus difficiles à développer à court terme et nécessitant des compétences bien particulières.

Ces résultats permettent donc de constater une tendance très différente entre la moyenne suisse et les communes identifiées pouvant être qualifiées de communes en déclin. Les profils sont donc bien différents et en se basant sur les critères choisis, il est possible de constater l'absolue nécessité de développer ces zones, ce pourquoi la solution d'Albergo Diffuso est proposée.

5.1.2 Limites de l'étude

Il est important de noter que cette recherche est basée sur des statistiques purement quantitatives, et que d'autres aspects sont à prendre en compte lors du processus de création d'Albergo Diffuso et du choix de sa localisation. Il n'est donc pas possible d'affirmer qu'un projet dans une de ses communes aura forcément du succès, l'attrait touristique étant également une composante importante. Par ailleurs, il arrive fréquemment en Suisse que des communes fusionnent entre elles, ce qui induit une certaine variation des critères comme le nombre d'habitants ou le taux d'emplois du secteur tertiaire par exemple, ce qui exclurait de petits villages de ces statistiques. Un projet pourrait donc tout à fait avoir un intérêt dans un de ces lieux, même s'il fait partie d'une plus grande commune.

En conclusion, cette analyse a permis de confirmer, du point de vue des communes, que le concept d'Albergo Diffuso a du potentiel en Suisse, car plusieurs d'entre elles répondent à tous les critères pour en bénéficier. Cette liste n'est cependant pas exhaustive et d'autres localités pourraient tout à fait prétendre à un hébergement de ce type, si toute fois elles s'approchent de la majorité des critères.

5.2 Entretiens d'experts

5.2.1 Aménagement du territoire

L'aménagement du territoire fait partie des éléments essentiels à prendre en compte avant de lancer la création d'un Albergo Diffuso. En effet, chaque commune est séparée en différentes zones dans lesquelles il est possible ou non de construire des bâtiments, d'effectuer une activité commerciale, agricole, etc. Il est donc essentiel de prendre cette composante en compte avant de lancer un tel projet.

Un entretien avec un expert dans le domaine, Monsieur Damian Jerjen, directeur d'EspaceSuisse, a permis de mettre en évidence les différents points de vigilance liés à la création d'Albergo Diffuso. Les dispositions légales pouvant être différentes d'un canton à l'autre, l'exemple du canton du Valais est utilisé pour cette partie.

Tout d'abord, il est essentiel de noter que chaque commune est divisée en différentes zones qui sont soumises à des dispositions précises. Certaines permettent plus ou moins la modification de leur aménagement, et par conséquent permettent ou non la présence d'activités touristiques. En effet, la loi sur les constructions 705.1 définit ce pourquoi le conseil communal est compétent (Grand Conseil du canton du Valais, 2016). De plus, ces règles peuvent changer de communes en communes et il est essentiel de prendre contact avec elles en amont pour mettre en place un tel projet. Il sera beaucoup plus simple d'imaginer la création d'Albergo Diffuso dans des zones à bâtir, puisque cela permettra la rénovation des bâtiments. Cependant, hors des zones à bâtir, les règlements sont plus strictes. Par exemple dans les zones de mayens, de hameaux et de maintien de l'habitat rural, il sera très difficile de monter un tel projet selon l'expert (D. Jerjen, directeur d'EspaceSuisse, communication personnelle, 3 février 2022). Des autorisations spéciales devraient être demandées auprès des autorités cantonales pour un changement de zone qui permettrait une activité touristique (Canton du Valais, s. d.a). Le plus simple reste donc de créer un Albergo Diffuso dans les zones à bâtir. Comme le but d'un tel projet est de s'intégrer au cœur de la vie du village dans des bâtiments typiques, il est probable que ceux-ci se trouvent dans des zones « vieux villages » dans lesquels il est passablement simple de changer l'affectation des bâtiments. Afin de savoir dans quelles zones se trouvent les différents bâtiments en Valais, il est possible d'utiliser une carte interactive les représentant, disponible sur le site de l'Etat du Valais (Canton du Valais, 2022). Il est important de souligner que chaque changement d'affectation nécessite une autorisation de construire, même si le projet

n'apporte pas de modification à l'extérieur des bâtiments. Une autorisation est nécessaire dès que l'utilisation du bâtiment est modifiée. (Grand Conseil du canton du Valais, 2016).

5.2.1.1 Bâtiments historiques

Attention cependant aux bâtiments choisis pour l'Albergo Diffuso. Il est possible qu'ils soient classés comme bâtiments historiques et dans ce cas des restrictions supplémentaires peuvent s'appliquer. Pour savoir si les bâtiments sont classés et connaître les conditions de rénovation s'appliquant aux bâtiments particuliers, il est nécessaire de contacter la commune. Ces conditions sont généralement assez strictes, en particulier concernant les structures externes. Un inventaire de tous les bâtiments classés historiques en Valais existe et il est accessible par les administrations cantonales et communales (Canton du Valais, s.d.c). Il est donc possible de les contacter pour des bâtiments particuliers pour le bien d'un projet d'Albergo Diffuso. Une liste non-exhaustive des monuments protégés est cependant disponible sur le site de l'Etat du Valais et permet de faire une première vérification (Canton du Valais, 2021).

Par ailleurs, il existe différentes catégories de bâtiments classés comme historiques dont les conditions de rénovation sont plus ou moins strictes. En Valais, des notes de 1 à 7 sont attribuées en fonction de l'importance de l'objet. Un bâtiment classé 1 a une importance nationale et les conditions de transformations sont extrêmement strictes. Il est nécessaire d'obtenir des autorisations des services fédéraux et cantonaux. La note de 2 est attribuée aux bâtiments d'importance cantonale et il faut donc prendre contact avec les autorités pour toutes modifications. Ensuite, les bâtiments classés 3, 4+ et 4 ont une importance communale. Les deux premiers ne peuvent pas être démolis, mais le niveau 4 le peut, à condition d'être reconstruit. Des autorisations et les détails sur les modifications possibles sont disponibles directement auprès des communes. Les autres catégories ne nécessitent pas d'autorisation particulière (Canton du Valais, 2017). Il est indispensable de prendre en compte ces différentes catégories en mettant en place un projet d'Albergo Diffuso et d'être attentif aux règlements correspondants pour pouvoir faire les modifications adéquates avant de commencer les rénovations.

Pour la rénovation d'anciens bâtiments, M. Jerjen conseille également de faire attention aux normes relatives à la sécurité (CP, 3 février 2022). Par exemple, les prescriptions de protection incendie doivent être respectées lorsqu'un édifice est rénové. Il faudra donc être conscient que certaines modifications du bâtiment devront être effectuées afin de les

respecter. Le canton du Valais explique que « les directives sont structurées selon trois grandes familles de mesures de prévention : les mesures constructives telles que le système porteur, le compartimentage et les portes ; les mesures techniques à l'exemple de l'éclairage de sécurité, de la détection incendie, du sprinkler et du paratonnerre et les mesures organisationnelles visant à définir des procédures d'évacuation, des plans d'intervention et d'assurer la pérennité du concept de protection incendie. » (Canton du Valais, s.d.b). Un contact avec la commune sera donc une fois de plus nécessaire pour vérifier le bon respect de ces normes.

En résumé, il est essentiel de prendre contact le plus tôt possible avec la commune hôte du projet d'Albergo Diffuso pour définir à quelles règles de l'aménagement du territoire les différents bâtiments seront soumis et de prendre toutes les mesures nécessaires. Cette étape est absolument indispensable à la réalisation du projet.

5.2.2 Gestion hôtelière

Afin de déterminer les opportunités et les potentiels points de vigilance quant à la création de projet d'Albergo Diffuso, un entretien a été mené avec un expert dans le domaine de l'hôtellerie, Monsieur Pierre-Antoine Dubuis, consultant en services et administration hôtelière. Divers points relatifs à la gestion et au marketing d'hébergements touristiques en lien avec l'exploitation d'AD ont été traités afin de déterminer d'éventuelles forces ou points de vigilance.

Tout d'abord, il est important de comprendre si l'offre d'Albergo Diffuso est adaptée au marché suisse. Le spécialiste nous le confirme (P-A. Dubuis, consultant en services et administration hôtelière, communication personnelle, 9 février 2022), en précisant qu'elle est intéressante sur le marché local. Ces dernières années et grâce à la pandémie, énormément de touristes suisses se sont rendus dans les régions de montagne du pays durant la saison estivale, comme le confirme les statistiques de l'Observatoire Valaisan du Tourisme qui démontrent une augmentation des nuitées de près de 35% entre l'été 2021 et la période 2019-2020 (TourObs, 2022). De plus, les hébergements en pleine nature et hors des centres villes sont une tendance dans l'air du temps qui se positionne comme une réelle opportunité (TourObs, 2020). Ensuite, afin d'exprimer un positionnement clair est de prouver la qualité des services, les hôtels suisses

se distinguent généralement grâce au système d'étoiles. Il fonctionne avec un système de scoring, en fonction des prestations et services fournis (HotellerieSuisse, 2021). Cependant, de par leur spécificités et leur unicité, il est possible que les Albergo Diffuso ne répondent pas à ces critères. Dans ce cas, il est possible d'utiliser différents labels de qualité délivrés par des institutions comme Suisse Tourisme (Fédération suisse du tourisme, s.d.b). Hotellerie Suisse est également en mesure de délivrer des labels de spécialisation en parallèle du système d'étoiles, afin de mieux positionner les hébergements (HotellerieSuisse, s.d.). Pour les Albergo Diffuso, il serait, par exemple, envisageable d'obtenir un scoring équivalent à un hôtel 3 étoiles, puis d'obtenir une spécialisation « History & Tradition » par exemple, selon les services offerts par l'hébergement (P-A Dubuis, CP, 9 février 2022).

5.2.3 Financement

Ensuite, le financement a été discuté. Il est évident que des frais initiaux importants seront liés au projet, notamment pour la rénovation des bâtiments. Le budget initial à disposition dépendra donc avant tout de la forme de l'entreprise et des fonds propres disponibles. Il sera cependant nécessaire de compter sur le soutien d'investisseurs externes comme des associations professionnelles ou des investisseurs locaux. Selon M. Dubuis (CP, 9 février 2022), attirer des investisseurs se fera grâce au positionnement de l'Albergo Diffuso entre les produits purement hôteliers et les résidences, qui sont deux tendances actuelles du marché. Les services de protection du patrimoine pourraient également contribuer au projet car il permettrait sa valorisation. Il sera également indispensable d'avoir le soutien des acteurs locaux qui connaissent la scène touristique et les différents budgets possibles. Travailler avec eux évitera des blocages futurs. L'AD étant un projet avec un impact local, il doit pouvoir également bénéficier au secteur public et à la communauté. Ensuite, le succès de la structure dépendra de son rendement lié au taux d'occupation et de la précision des projections faites pour les années futures.

Soutien en Valais

Afin de bénéficier d'aides étatiques, il est possible de faire une demande auprès de la Société Suisse de Crédit Hôtelier. Cependant, comme expliqué plus tôt, l'expert confirme qu'il est difficile d'y avoir accès car une haute rentabilité doit être prouvée et il est également nécessaire d'apporter une forte valeur ajoutée (P-A. Dubuis, CP, 9 février 2022). Par contre, le crédit hôtelier a également pour but de soutenir des « petits et moyens hôtels des régions touristiques

exposées à de fluctuations saisonnières plus fortes » (SCH, s.d.). Un projet d'Albergo Diffuso pourrait donc être soutenu pour cette raison, à condition qu'une rentabilité rapide soit illustrée.

D'autres aides cantonales peuvent également être perçues. En Valais par exemple, il existe la Promotion économique Valais. Elle propose différents types de prestations pour les petites et moyennes entreprises et les start-ups valaisannes ainsi qu'aux entreprises souhaitant s'établir dans le canton (Promotion économique Valais, 2021b). Pour une entreprise locale comme un Albergo Diffuso, la Promotion économique Valais peut offrir plusieurs services comme un « soutien à l'innovation technologique ou d'affaires (via le montage de projets spécifiques et la mise en relation avec les instituts de recherche sur le plan suisse et international) ». Elle peut également soutenir la recherche de « locaux, terrains industriels, laboratoires, parcs scientifiques, etc » (Promotion économique Valais, 2021a). D'un point de vue financier, elle peut fournir des « aides financières sous forme de prêts directs, cautionnements de crédits bancaires ou de fonds propres » ainsi que des « subventions notamment pour la participation à des foires spécialisées, le développement de projets internes, des études préalables à un investissement ou encore le soutien de démarches commerciales ». Cet organe permet également la « collaboration inter-entreprises », « la participation à des projets thématiques » et la « mise en relation avec des investisseurs, soutien lors de démarches de succession/transmission d'entreprise ». Elle peut également aider les petites et moyennes entreprises avec le thème de la fiscalité et fournir des « aides pour la gestion des exportations » (Promotion économique Valais, 2021a).

D'autres façons d'obtenir un soutien financier ont été énoncées par M. Dubuis (CP, 9 février 2022). Par exemple, selon la nature du projet, il serait possible de contacter les services cantonaux du patrimoine. Des associations d'entrepreneurs ou d'indépendants peuvent également être contactées, selon l'expert. Les associations professionnelles comme hôtellerie Valais peuvent également être intéressées à soutenir de tels projets qui défendent les intérêts de la branche et avec qui il serait possible de collaborer afin d'obtenir des financements.

Antenne Région Valais Romand est également une organisation pouvant être complice du développement d'Albergo Diffuso dans la région. Active en tant que centre de développement régional, elle a pour but d'aider les communes et les acteurs de la région. Cette association est active dans plusieurs domaines, notamment le développement territorial et le tourisme. Ses services sont vastes et comprennent la « gestion et coordination de projets », « l'accompagnement dans les demandes de soutien financier, de mise en réseau et de veille

stratégique » (Antenne Région Valais romand, s.d.b). Par ailleurs, leur site internet peut s'avérer particulièrement intéressant pour la recherche de financement d'un projet, peu importe sa région, car il ressource de nombreuses aides financières disponibles en Suisse qui pourraient correspondre à différents types de projets (Antenne Région Valais romand, s. d.a).

5.2.4 Synthèse des entretiens d'experts

En résumé, ces entretiens ont permis d'expliquer en profondeur différents points à prendre en compte dans la création d'Albergo Diffuso pour éviter d'être confronté à des obstacles par la suite. Tout d'abord, il sera indispensable d'entrer en contact avec la commune pour tout ce qui concerne l'aménagement du territoire. Il est nécessaire de choisir attentivement les zones dans lesquelles créer l'hébergement ainsi que se renseigner sur le statut des bâtiments et les normes qu'ils doivent respecter. Concernant la gestion et le marketing de l'entreprise, un réel marché est disponible en Suisse, et il sera important de proposer des services de qualité, en les certifiant avec notamment des labels. Le financement dépendra indiscutablement d'investisseurs externes, étant des acteurs locaux ou des institutions étatiques. Ces points sont à prendre en compte dès les premières idées fondées et seront indispensables à la création des premiers business plans.

5.3 Expériences de porteurs de projets suisses

5.3.1 Présentation des résultats

5.3.1.1 Localisation

La première série de questions est basée sur le thème et facteur de succès de la localisation, identifié par Monsieur Dall'Ara. La première question en découlant concerne l'accueil du projet par la population locale. Deux des cinq personnes interrogées ont affirmé que la population était extrêmement restreinte, et qu'elle peine donc à réellement comprendre le projet. Par contre, dans les communes avec une population plus importante, elle a été intégrée afin de participer au projet, notamment en offrant la possibilité de mettre ses biens en location. Il est donc possible de constater qu'à contrario des cas en Italie, l'intégration de la population locale semble un point moins critique en Suisse, alors que les études précédentes ont démontré l'importance de cet aspect.

La seconde question est à propos des démarches relatives à l'aménagement du territoire pour ouvrir de telles structures. Les interrogés sont unanimes sur le fait que cette partie du processus

est confrontée à plusieurs contraintes. Celles-ci sont nombreuses, comme par exemples les démarches administratives liées au changement d'affectation et aux permis d'exercer. Les contraintes géographiques imposées par le terrain de certaines zones sont également à considérer, particulièrement pour l'Albergo Diffuso de Corippo, qui a un patrimoine architectural protégé. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'un mandat public été émis, permettant la création de l'hébergement. Des contraintes existent également en lien avec certaines zones d'aménagement, des biens protégés, ou des baux commerciaux à préparer avec les propriétaires, problème soulevé par l'Albergo Diffuso d'Evolène. Il est également important de prendre en compte toutes les charges financières qui s'en suivent. Il est donc possible de constater que ces étapes sont longues, multiples et qu'il ne faut pas les laisser pour compte dans la planification.

La question suivante s'intéresse à la rénovation des édifices. Là aussi, tous ont été confrontés à des difficultés. Bien qu'il s'agisse de contraintes connues pour la plupart en amont, la mise aux normes des bâtiments a parfois présenté un challenge de taille, au vu de l'ancienneté de certaines bâtisses ou de leur classement comme bâtiment historique. Il a également été parfois nécessaire de rénover ces bâtiments pour proposer des services hôteliers au goût du jour, comme souligné par l'AD du Monte Generoso. Ces démarches ont donc parfois présenté des coûts plus hauts qu'escomptés, mais elles sont indispensables pour l'ouverture de l'hébergement.

5.3.1.2 Qualité des éléments structurels

La deuxième catégorie de questions concerne la qualité des éléments structurels et leur gestion. La première demande est la composition des activités de chaque exploitant. Tous proposent bien entendu la location de chambres, mais pour le reste, des divergences apparaissent. Concernant le service de restauration, deux Albergo Diffuso le proposent, ceux se situant dans des zones éloignées avec une économie quasi-inexistante. Pour le reste, ce service n'est pas proposé car il peut être assuré par les restaurants avoisinants. Pour les autres activités, l'Albergo Diffuso de Corippo propose des services pour événements, séminaires, et d'autres projets (visites touristiques) sont en cours de développement. A Porrentruy, une piscine et un spa sont disponibles et au Monte Generoso, les chambres sont divisées en plusieurs structures : auberges de jeunesse, cabanes de montagne, bed and breakfast, appartements et chambres. Des activités touristiques et des navettes sont également proposées. On voit donc ici que le nombre de services et leur nature est bien différente en fonction des hébergements.

Afin de pouvoir juger de la qualité des services, il a ensuite été demandé si des certifications ou labels étaient utilisés pour ces différents Albergo Diffuso. Le système d'étoiles n'étant en général pas utilisable à cause de la précision des critères auxquels ces structures insolites ne peuvent pas répondre, c'est en général vers d'autres systèmes que ces hébergements se tournent. Seul l'Albergo Diffuso de Porrentruy détient le label quatre étoiles décelé par Jura Tourisme. Pour le reste, c'est sur les sites d'avis en ligne comme Booking, TripAdvisor ou Google que les porteurs de projets comptent. Ce sont donc ici les expériences clients qui permettront de fixer des indicateurs de qualité.

Concernant le nombre de chambres proposées, elles ne dépassent en général pas le nombre de 10 par zone. Deux Albergo Diffuso s'étendent sur de plus grands territoires, ce qui justifie la présence de plus de chambres. Cependant, ces systèmes dispersés permettent l'intégration de nouvelles entités au fil du temps et offrent donc une possibilité d'agrandissement. Il est tout de même constatable que les capacités d'accueil, à l'heure actuelle, restent passablement petites.

Concernant le personnel employé par structure, il est proportionnel à la quantité de services offerts. Pour les deux AD tessinois, 6 personnes sont employées à plein-temps, et à Porrentruy, où les services sont réduits, il y a 1.5 emplois équivalent plein-temps. Pour les deux autres restés au stade de projet, cette problématique n'avait pas encore été abordée.

5.3.1.3 Gestion

Les prochaines observations concernent le modèle de gestion. Toutes les sociétés sont des sociétés anonymes (SA), mise à part Corippo qui est géré par une Société à responsabilité limitée (Sàrl), mais qui par contre, a le soutien de la Fondation Corippo 1975 pour tout ce qui concerne les investissements. L'Albergo Diffuso du Monte Generoso a par ailleurs indiqué dans ses statuts le but non lucratif de la société. La forme de SA a été choisie pour des raisons d'investissements financiers ainsi que par l'aisance à entreprendre des démarches que celle-ci offre en comparaison avec d'autres formes.

Concernant les propriétaires des bâtiments, il a été intéressant de relever que dans la majorité des cas, la société ne possède pas les bâtiments. C'est seulement pour l'AD de Corippo que la fondation est propriétaire de tous les bâtiments. Pour Mase et Porrentruy, la SA est propriétaire d'un bâtiment, et le reste appartient exclusivement à des propriétaires privés. C'est le cas à 100% pour ceux du Monte Generoso ainsi que d'Evolène.

Concernant le budget, différents modèles ont été observés. La plupart des Albergo Diffuso ont couvert les frais de rénovation, ce qui a représenté une grande partie de leur budget initial. Pour Corippo, c'est par contre la fondation qui a couvert ces frais ce qui a permis à la Srl de centrer ses investissements sur des aspects de gestion. Pour le Monte Generoso, ce sont, cette fois, les propriétaires des bâtiments qui se sont chargés des rénovations, bien qu'ils aient pour ceci pu toucher des aides. On voit donc que selon le modèle de propriété choisi, les investissements nécessaires peuvent être beaucoup plus conséquents.

Pour tous ces établissements, il est clair que la rentabilité ne peut pas être immédiate et lorsqu'il leur a été demandé une estimation de la rentabilité, la première année était pour tous déficitaire. A ce jour, uniquement l'Albergo Diffuso de Porrentruy est ouvert depuis plusieurs années et c'est donc le seul à pouvoir témoigner de son expérience, qui a été rentable après trois ans de déficit. Seul deux ans étaient prévus, mais cette année supplémentaire s'exprime par la crise du Covid-19 traversée. On voit donc ici qu'un certain temps est nécessaire avant d'obtenir un bénéfice et qu'il est important de rester attentif aux facteurs extérieurs qui peuvent impacter le projet.

5.3.1.4 Marketing

D'un point de vue du marketing, la première question posée a été le choix du marché cible. La clientèle suisse, particulièrement suisse alémanique est la plus ciblée mais tous sont également ouverts au marché international. C'est le profil des couples amateurs de nature qui est ressorti à l'unanimité, mais les familles représentent également un segment d'intérêt. La clientèle d'affaires, quant à elle, n'a été nommée que par deux établissements. Par ailleurs, les deux Albergo Diffuso ayant un restaurant ciblent également la clientèle locale pour ce dernier. On voit donc ici que la clientèle cible reste assez large mais que tous visent les mêmes segments.

Concernant l'organisation de la promotion, chaque structure utilise des techniques différentes, mais les offices du tourisme sont ressortis dans quatre entretiens. Pour Corippo et Mase, c'est sur le bouche-à-oreille que l'on compte pour le commencement du projet. Les sites d'agences de voyages en ligne comme Booking.com sont également utilisés pour faire de la publicité, dans les cas de Porrentruy et du Monte Generoso. Autrement, les réseaux sociaux et des fascicules publicitaires ont tous deux été mentionnés à deux reprises. On constate donc que les techniques de marketing sont multiples et qu'ils n'en n'existent pas de spécifiques au Albergo Diffuso.

Par ailleurs, tous les Albergo Diffuso, à l'exception du premier pour qui le développement s'est arrêté avant cette problématique, peuvent compter sur le soutien des offices du tourisme de leur région pour faire leur promotion et mettre en avant leurs services. C'est donc un organe à prendre en compte puisqu'un hébergement de ce type bénéficie également à la région et donc à l'office du tourisme, de par la mise en valeur du territoire et l'unicité de sa structure.

La prochaine demande relève des canaux de distribution et chaque hébergement possède la possibilité de réserver directement, soit par leur propre site internet, email ou téléphone. S'ajoute, pour quatre d'entre eux, Booking.com et pour trois également Airbnb. Trois hébergements utilisent également d'autres plateformes en ligne mais tous soulignent que l'utilisation de ces tierces parties est essentiellement pour gagner en visibilité. C'est donc le canal direct qui est privilégié pour tous les Albergo Diffuso.

Enfin, la dernière question concerne l'utilisation du terme Albergo Diffuso et à quel point la définition officielle est respectée. Cette question a pour but de comprendre l'intégration du concept par chaque hébergement. Tous expliquent respecter ses principes de base, mais chacun a pris quelques libertés. La distance entre les bâtiments est souvent plus élevée, et deux Albergo Diffuso fonctionnent avec plusieurs « pôles », ce qui étend largement le rayon d'activité. L'idée de préservation des bâtiments et de facteur de dynamisation de l'économie est également largement ressortie. Seul l'Albergo Diffuso de Porrentruy a un but légèrement différent, qui est avant tout de répondre au manque d'offre hôtelière et d'amener des consommateurs au centre-ville. Ce sont donc essentiellement les valeurs transmises par cette appellation qui ont poussé à l'utilisation de ce terme.

5.3.1.5 Aides financières

La dernière catégorie de questions concerne le type d'aides financières qu'il est possible d'acquérir. Il a d'abord été cherché à savoir comment les communes s'investissaient dans le projet. Pour le premier projet, elle était l'instigatrice, et le soutien était donc total, et pour les autres structures, elle a toujours contribué financièrement à plus ou moins grande échelle. Par ailleurs, elles ont aussi apporté de l'aide d'autres manières, par exemple dans les démarches à entreprendre pour l'aménagement du territoire. L'aide de la commune a donc été nécessaire pour tous les projets.

La question suivante concerne les aides financières de toutes sortes, et il a été clair que tous en ont reçues (ou avait été acceptées pour les projets inaboutis). Le canton est le plus grand

contributeur, car il a investi dans tous les projets, par les différents organismes qui existent comme Antenne Valais Romand, la Nouvelle Politique Régionale, ou la Legge sul turismo (loi sur le tourisme) au Tessin. D'un point de vue de la Confédération, la SCH a contribué à trois projets. Innotour soutenait également le projet d'Evolène. Enfin, l'aide de plusieurs fondations a été obtenue par les structures tessinoises, comme l'Aide suisse à la montagne. Là encore, il est constatable que des aides externes sont indispensables pour mener ce type de projets.

5.3.1.6 Général

Le questionnaire s'est terminé par des questions d'ordre général, afin de bénéficier de l'expérience de chacun. Il leur a d'abord été demandé combien de temps avait été nécessaire à la création de la structure, et chacun a eu une réponse différente, s'étendant entre 1.5 et 15 ans. 1.5 ans était le temps nécessaire à la création de l'hébergement de Porrentruy, en comptant 10 mois pour les différentes rénovations. Ensuite, 4 et 5 ans ont été nécessaires pour l'AD du Monte Generoso et de Mase (jusqu'à ce qu'ils décident de ne pas poursuivre le projet). Pour Evolène, environ 10 années ont été investies, dont 6 particulièrement actives. Enfin, les 15 années concernent l'hôtel de Corippo, projet d'abord entre les mains de bénévoles qui avaient peu de temps à consacrer, et qui ensuite a été retardé à plusieurs reprises par les recherches de fonds et le fait que ce soit un mandat public et non une démarche entrepreneuriale. Le temps investi dépend donc principalement du fait que ce soit la société qui ait entrepris les travaux de rénovation ou non, et si elle est propriétaire de toutes les structures ou juste coordinatrice.

Il leur a ensuite été demandé quelles étaient les difficultés principales rencontrées. Le financement en était une grande et était également la raison principale du non-aboutissement des deux structures restées au stade de projet. Pour trois autres, ce sont les démarches administratives, juridiques et politiques qui ont été relevées. Ces dernières peuvent apporter de nombreux imprévus qui nécessiteront du temps et de l'argent pour les régler. La non-connaissance du concept en Suisse a également été relevée à trois reprises par Corippo, Porrentruy et Evolène, ce qui explique les difficultés de compréhension auprès des autorités ou des habitants, et qui parfois, l'expriment par de la réticence. Il a été également relevé par l'hébergement de Mase que l'absence de prestations locales était un problème, car mise à part l'AD, la destination était peu attractive pour des touristes car des offres de loisirs manquaient cruellement. On voit donc ici que les choix initiaux, notamment en matière de localisation sont importants et que de la flexibilité est nécessaire tout au long du projet pour faire face à de potentiels imprévus.

Enfin, la dernière demande était des conseils que pourraient donner chacun des porteurs de projets pour des hébergements futurs. Deux ont conseillé de contacter M. Dall'Ara, qui saura donner de bonnes recommandations sur le projet. Il a été également souligné par trois interrogés de s'associer à de bons partenaires, que ce soient des restaurants ou autres membres de la structure, mais également de travailler avec des propriétaires qui partagent la même vision. Enfin, s'intégrer dans le territoire et répondre à un réel besoin de la zone, d'un point de vue économique ou de sauvegarde du patrimoine, doivent être des motivations pour porter ces projets, selon trois personnes. On constate ici que les conseils sont multiples mais que c'est avant tout sur les partenaires et la vision qu'il faudra être intransigeant.

5.3.2 Analyse des résultats

5.3.2.1 H1 : *L'organisation du territoire peut nuire à la création d'Albergo Diffuso.*

La première hypothèse concerne l'organisation du territoire lié au facteur de succès de la localisation identifié précédemment. Suite à la présentation des résultats, il est possible de confirmer cette dernière. Les habitants de la commune n'ont pas été un frein à la création des projets, mais leur soutien peut favoriser l'ampleur des structures lorsque ce sont des propriétés privées, et donc leur appartenant, qui composent l'Albergo Diffuso. Par ailleurs, de nombreuses démarches ont dû être entreprises par tous les instigateurs de projets, que ce soit pour des questions d'aménagement du territoire, de mise aux normes ou d'administration liées au territoire. L'ancienneté de certains bâtiments les classifiant comme historiques a également engendré des démarches supplémentaires. A noter qu'avec le soutien des communes, ces procédés ont pu être parfois facilités et que tous les porteurs de projets sont conscients du problème dès le départ. L'organisation du territoire et les problèmes qu'elle peut poser ne sont donc pas une surprise pour les lanceurs de projets, cependant elle peut représenter un danger réel, ainsi que rallonger les délais de manière conséquente. Pour cette raison, il est essentiel de consulter les communes le plus tôt possible afin de connaître les zones exactes dans lesquelles se trouvent les bâtiments ainsi que les conditions de rénovation, si des bâtiments historiques sont concernés.

5.3.2.2 H2 : *Une harmonie doit être présente entre tous les éléments structurels pour garantir la qualité d'un Albergo Diffuso.*

Après cette étude qualitative, il est possible de confirmer cette hypothèse. En effet, tous les témoignages récoltés ont transmis ce réel besoin d'harmonie et de fonder les projets sur des

valeurs fortes. Les hébergements interrogés proposent des gammes de services plus ou moins élargies, composées d'éléments structurels variés, mais l'essence du concept proche de la nature réduit les possibilités. En effet, c'est l'expérience en immersion dans la vie locale qui est avant tout proposée et recherchée, et c'est donc le patrimoine architecturale et culturel qui fonde la proposition de valeur. Toutefois, les besoins minimaux d'un hôtel comme les salles de bains privatives, le service de chambres journalier et les petits-déjeuners sont partout disponibles. Il n'y a pas forcément de restaurant, de spa ou d'autres activités proposées directement par la société, mais ces services peuvent être couverts par d'autres structures de la localité, auxquelles les AD ne veulent pas faire concurrence. Ceci permet aux touristes de découvrir d'autant plus la culture locale, un des buts du concept. Par ailleurs, le nombre de chambres est relativement restreint, ce qui conduit à un nombre d'employés limité également, mais qui peut assurer un service de qualité. Ces différents points ne permettent en général pas aux hébergements d'obtenir des étoiles qui certifieraient la qualité de leur services et prouveraient l'harmonie entre les éléments structurels. Cependant, grâce aux sites recueillants des avis en ligne comme TripAdvisor, les expériences clients et leurs témoignages offrent la possibilité de valider la qualité des Albergo Diffuso.

5.3.2.3 H3 : L'Albergo Diffuso doit être géré en collaboration avec toutes les parties prenantes.

Il est possible de confirmer cette hypothèse. Bien que les formes de sociétés soient en général des SA et non des sociétés collaboratives comme en Italie, une synergie entre les différentes parties prenantes du territoire où se situent les Albergo Diffuso est palpable à travers les différents entretiens. Même si certaines structures sont propriétaires de bâtiments, toutes collaborent ou sont ouvertes à la collaboration avec des propriétaires privés de bâtiments. La majorité des établissements travaille d'ailleurs avec une majeure partie de privés. Leur avis est primordial et la cohésion avec eux fait partie à part entière des besoins de la société. D'un point de vue financier, plusieurs acteurs contribuent au budget de la structure, comme les communes, les cantons ou les fondations actives dans la région, et donc une collaboration avec eux est également importante. Par ailleurs, l'argent récolté est utile pour la gestion à proprement parlé, mais est également utile pour les propriétés et leurs rénovations, il est donc mis au bénéfice des propriétaires. Par ailleurs, les offices du tourisme de la région contribuent à la promotion des structures, comme celles-ci contribuent à la promotion de la région, ce qui inclut encore un acteur supplémentaire. Enfin, il a été relevé que la communication pouvait se faire à travers le bouche-à-oreille, et pour ce dernier, les acteurs de la région, entreprises comme simples

habitants, sont indispensables. Comme l'Albergo Diffuso a pour essence de mettre en valeur son territoire, c'est donc tout naturellement qu'il est géré en collaboration avec les parties prenantes locales.

5.3.2.4 H4 : Un marketing propre aux Albergo Diffuso doit être mis en place.

Cette hypothèse ne peut pas être confirmée. Comme expliqué précédemment, les marchés cibles de chaque structure sont avant tout basés sur des critères sociodémographiques comme l'âge, la situation familiale et la provenance. La clientèle type est dans la plupart des cas un couple de retraités de Suisse allemande. Elle est donc spécifiquement définie, mais ne peut pas être identifiée comme particulière aux AD. Par ailleurs, les techniques de promotions utilisées sont basées sur des canaux connus dans le monde du marketing et de la communication hôtelière, et ne peuvent donc pas non plus être affiliées spécialement à ce type d'établissement. Les canaux de distribution utilisés sont également des biens connus dans l'industrie, mais il est tout de même possible de relever que ces structures favorisent la distribution directe et leurs sites internet sont construits de manière spécifique, afin de mettre en avant ces concepts. Enfin, chaque structure a pris quelques libertés par rapport au concept italien de l'Albergo Diffuso. Ces structures ne font donc pas partie de l'association du même nom et n'ont pas de réelles unités entre elles. Par contre, elles peuvent compter sur ce concept nouveau pour axer leur promotion et se positionner sur le marché de la détente, de la durabilité et de la nature. Il est également important de souligner que contrairement à l'Italie, ce concept est peu connu en Suisse et donc des techniques spécifiques n'ont pas été mises en place. Comme vu précédemment c'est sur le marketing de souvenir, de niche ou de segment que ces hébergements se basent en Italie, ce qui n'est pas nécessaire ici. Par ailleurs, de nombreux médias transalpins font la promotion de certains Albergo Diffuso (Albé, 2013) (Giust, 2019) (Passeri, 2020), ce qui n'est pas nécessaire en Suisse au vu de la nouveauté du concept. Cependant, il est possible que ceci évolue et que les techniques s'adaptent en fonction avec le temps.

5.3.2.5 H5 : Des aides de l'Etat sont indispensables à la création d'un projet d'Albergo Diffuso.

Il est possible de confirmer cette dernière hypothèse. En effet, des aides de l'état sont indispensables puisque premièrement tous en ont bénéficié, et par ailleurs les deux projets ayant échoué étaient liés à un manque de financement. Concernant les communes, elles sont toutes impliquées dans les projets à différentes échelles, mais ont contribué sur le plan financier. Par ailleurs, les autres types d'aides touchées ont relevé de la compétence des cantons dans tous les

cas, et parfois également de la Confédération. Pour compléter les budgets, et rendre viables de tels projets, il est aussi possible de se tourner vers différentes fondations, notamment de conservation du patrimoine bâti ou de valorisation du territoire, auxquels les Albergo Diffuso contribuent par définition. Il est donc constatable que dès les prémices de la création de ces projets, il est important de se renseigner sur les différents types d'aides disponibles dans le canton, d'avoir le soutien de la commune et de mettre en avant la plus-value au niveau de la valorisation du territoire qui pourrait permettre d'obtenir des aides de la Confédération. Ces étapes ne sont pas négligeables puisqu'elles impactent directement la pérennité de l'entreprise et qu'il est prouvé par la pratique qu'il n'est pas possible de mener de tels projets sans aides financières.

5.3.3 Autres observations

Il est possible de constater que toutes les hypothèses n'ont pas pu être affirmées. Celles-ci étant basées sur les facteurs de succès identifiés en Italie et comme les conditions cadres suisses sont différentes, les facteurs de succès le sont également. A travers ces entretiens, il a été possible de relever d'autres aspects spécifiques aux AD en Suisse.

5.3.3.1 *Préservation de l'identité du territoire*

Tout d'abord, tout au long des entretiens, l'objectif de préservation et de sauvegarde des lieux ainsi que du patrimoine bâti est ressorti à de nombreuses reprises. Cet élément a été relevé particulièrement par les Albergo Diffuso de Corripo, du Monte Generoso et d'Evolène. Cet élément a également été traité brièvement par la structure de Mase. Seul Porrentruy ne l'a pas mentionné, mais c'est l'objectif de réutiliser d'anciens bâtiments pour proposer une offre hôtelière qui est suivi, et par conséquent est tout de même lié au patrimoine bâti. Pour les autres, l'accent a été mis sur la solution d'Albergo Diffuso pour redonner du charme à des lieux en phase d'abandon mais aussi pour leur donner une fonction afin de les protéger. Cette préservation du patrimoine bâti permet également de conserver l'identité du village, et l'activité touristique donne la possibilité de dynamiser l'économie, permettant d'éviter le déclin de la localité. Ce sont d'ailleurs ces raisons qui ont rendu possible le soutien financier du canton ainsi que de certaines associations. Il est donc possible d'affirmer que la préservation de l'identité du territoire fait également partie des facteurs de succès pour le développement d'Albergo Diffuso en Suisse.

5.3.3.2 Gestion de la temporalité

Par ailleurs, en abordant la gestion des structures, la temporalité est un thème étant ressorti à de nombreuses reprises. En effet, une bonne gestion du temps est à considérer sur de nombreux points et les retards sont également à prendre en compte dans la création de tels projets. Tout d'abord, c'est la partie administrative qui peut se positionner comme un obstacle, par le temps nécessaire pour obtenir des autorisations. Ensuite, la mise aux normes des édifices peut avoir une durée élevée, particulièrement si tous les facteurs comme les dispositions pour les incendies ou sur l'intérieur des bâtiments ne sont pas pris en compte dès le début. C'est ensuite pour la gestion des employés que la temporalité est abordée. En fonction de la localisation des structures, les périodes touristiques peuvent être plus ou moins actives, ce qui nécessite d'engager plus ou moins de personnel en fonction des saisons. Mais c'est sur le thème de la rentabilité que le facteur temps est indispensable. Les interviews ont témoigné de l'impossibilité d'être rentable instantanément, et qu'il faut donc de la patience et de l'organisation pour pouvoir continuer d'exploiter avant de faire du bénéfice. Par ailleurs, il a été mentionné à deux reprises qu'une des difficultés de tels projets étaient le manque de popularité des Albergo Diffuso en Suisse, ce qui rend leurs objectifs difficiles à comprendre pour la population et les institutions. Là encore, c'est donc le temps qui permettra au concept de gagner en notoriété. Enfin, il a été constaté que le temps de mise en place était très variable en fonction des structures. Ceci dépend de l'investissement personnel des porteurs de projets mais également de toutes les difficultés énoncées précédemment. Il est donc indispensable d'être conscient de ce facteur très variable avant d'entreprendre les premières démarches, afin de le prendre en compte dans les prévisions.

5.3.3.3 Autres informations

A travers ces discussions, des informations s'éloignant parfois du guide d'entretien ont également pu être collectées. Cette section synthétise quelques informations supplémentaires pouvant être également intéressantes.

Grâce à l'entretien avec Albergo Diffuso SA Porrentruy, il a été possible d'apprendre un élément juridique important. En effet, la société a déposé les marques « Albergo Diffuso » (IPI, 2018) ainsi que « Albergo Diffuso Porrentruy » (IPI, 2017) auprès de l'Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle (IPI). Ceci implique donc qu'officiellement, personne d'autre ne peut utiliser la même appellation en Suisse ou doit en demander l'autorisation (M. Chapuis, Membre du Conseil d'Administration d'Albergo Diffuso SA, communication personnelle, 8 mars 2022).

Comme exprimé par la Loi fédérale sur la protection des marques et des indications de provenance (LPM), à l'article 13 section 4 sur le droit absolu « Le droit à la marque confère au titulaire le droit exclusif de faire usage de la marque pour distinguer les produits ou les services enregistrés et d'en disposer. » et « le titulaire peut interdire à des tiers l'usage des signes dont la protection est exclue » (Confédération Suisse, 1992). Cette information n'est pas négligeable car elle implique que les hébergements futures doivent trouver un nom différent, ou alors le compléter avec d'autres éléments pour garantir la singularité du terme. C'est donc un élément auquel il faut rester attentif lors de la création d'un nouveau projet.

Par ailleurs, l'entretien avec la porteuse de projet pour l'Albergo Diffuso à Evolène a relevé une problématique intéressante, la politique. En effet, selon elle, c'est un facteur important à prendre en compte pour de tels projets car c'est elle, d'une certaine façon, qui peut faciliter ou au contraire compliquer les démarches (A-S. Fioretto, vice-présidente du comité de l'Association Rev.Olèinna, communication personnelle, 17 mars 2022). Ceci révèle d'un élément fondamental à prendre en compte, lié au fédéralisme de la Suisse. Chaque canton peut avoir des politiques, mais également des lois différentes, qui peuvent faciliter ou compromettre le développement des Albergo Diffuso. D'autres problématiques que celles exprimées pourraient donc être retrouvées, en fonction de l'endroit où un projet d'Albergo Diffuso est lancé. On voit par exemple que le projet d'Evolène n'a pas abouti, en partie à cause de ces raisons, alors que le projet de Corippo, dans un autre canton, a été un mandat de la Confédération, soutenu par le canton pour son développement servant à la préservation du patrimoine bâti. Des divergences existent donc entre les cantons et il est important d'en être conscient lors du lancement de tels projets.

Enfin, le représentant de l'Albergo Diffuso du Monte Generoso a partagé sa vision très intéressante sur le concept. Pour lui, le but d'une telle structure est avant tout de coordonner les différents acteurs de la région pour pouvoir offrir des services centralisés (Claudio Zanini, promoteur d'Albergo Diffuso del Monte Generoso, communication personnelle, 24 mars 2022). Son AD comprend donc l'ensemble des commerçants de la région intéressés par le projet, et n'est pas réduit à certains. Par ailleurs, l'Albergo Diffuso doit fonctionner comme une plateforme permettant de faire de la promotion, du marketing, des réservations et de la gestion. Ce n'est cependant pas une structure physique et il n'est pas propriétaire de bâtiment. Dans cette vision, chaque propriétaire reste indépendant et gère sa structure comme il l'entend. Il peut cependant bénéficier des services globaux de l'Albergo Diffuso et c'est sous ce nom qu'il sera présenté et que seront émises les factures. Ce concept n'est donc dans ce cas pas un

hébergement physique, mais plutôt une plateforme permettant de rassembler les services des différents acteurs de la région, pour les réunir sous un même nom et créer un réseau local créant une offre touristique globale. De cette vision ressort le besoin fondamental de contribuer à l'économie locale et de faire revivre le territoire, ce qui correspond parfaitement à la vision italienne, mais qui a été moins exprimé par les témoignages suisses.

5.3.4 Synthèse

Grâce à cette analyse d'entretiens qualitatifs avec différents porteurs de projets d'Albergo Diffuso en Suisse, il est possible de définir différents facteurs-clés de succès, certains étant inspirés de ceux identifiés en Italie, ainsi que de nouveaux propres à notre pays.

Les facteurs-clés de succès pour la création d'Albergo Diffuso en Suisse sont donc les suivants :

1. La compréhension de l'aménagement du territoire
2. L'harmonie des éléments structurels
3. La collaboration entre toutes les parties prenantes du territoire
4. Le soutien financier de la commune et de l'Etat
5. La préservation de l'identité du territoire
6. La bonne gestion de la temporalité

Cette étude a permis de comprendre que la situation en Suisse pouvait être différente qu'en Italie, notamment par le cadre institutionnel différent mais également par le fait qu'en Suisse ces projets soient nouveaux, et par conséquent, n'aient pas encore la notoriété qui leur permettrait un développement plus semblable à l'Italie. La réponse aux différents facteurs de succès semble donc indispensable pour qu'un projet suisse puisse aboutir et survivre à long terme.

5.4 Etude de faisabilité : commune d'Isérables

Eléments relatifs à la localisation d'Isérables

Tout d'abord, rappelons le profil complet de la commune d'Isérables issus de l'analyse précédente grâce au tableau 4, qui prouve de la situation propice à la création d'un Albergo Diffuso.

Tableau 4 Profil de la commune d'Isérables

Nombre d'habitants	Variation en % d'habitants	Taux de population de plus de 65 ans	Taux de logements vacants	Taux d'emplois du secteur tertiaire
832	-5.6	26.56	2.91	40

Sources : Donnée de l'auteur.

Il est important de se rappeler qu'avant les facteurs de succès identifiés, la littérature italienne mettait le doigt sur quelques critères indispensables dans le choix de la localisation d'un Albergo Diffuso. Il est donc important de démontrer les éléments-clés qui prouvent de l'applicabilité de ces derniers à Isérables, à travers le tableau 5.

Tableau 5 Application des critères de localisation pour la commune d'Isérables.

Contexte historique et environnemental d'intérêt	Village historique nommé pour la première fois en 1227, village créé dans la pente, symbole de l'Erable (a)
Nombre d'habitants suffisant pour garantir l'expérience du style de vie local	832 habitants (b)
Disponibilité de quelques bâtiments inoccupés	2.91% de logements vacants (b), bâtiments identifiés par Pro Aserablos ayant besoin d'être réaffectés (d)
Bonne accessibilité avec les lieux d'origine des touristes	Téléphérique (8 minutes) et route menant à Riddes, ensuite autoroute pour relier au reste de la Suisse (c)
Connu pour des produits locaux	Produit autour de l'érable (d)

Peut offrir des activités touristiques	Musée (e), fête de l'Erable, chemins pédestres de la voie des érables, le chemin de l'Ecoute (parcours de découverte sonore) (d), Mayens d'Isérables (e)
--	--

Sources : Tableau de l'auteur provenant de sources multiples

- a. Commune d'Isérables (2022b).
- b. Office Fédéral de la Statistique (2021).
- c. Commune d'Isérables (2022a).
- d. Pro Aserablos (2022a).
- e. Commune d'Isérables (2022c)

5.4.1 Le soutien financier de la commune et de l'Etat

Tout d'abord, selon Mme Fioretto, coordinatrice de la démarche « Isérables 2025 », la commune d'Isérables pourrait être favorable à un projet d'Albergo Diffuso (A-S. Fioretto, coordinatrice de la démarche « Isérables 2025 », communication personnelle, 17 mars 2022). En effet, un tel projet s'inscrirait parfaitement dans son plan de développement. Comme il est possible de lire sur le site web, le village est confronté à plusieurs problématiques : une population vieillissante, des habitants qui déménagent, des bâtiments vieillissants ou en ruines, et un manque d'espaces publics. C'est pour faire face à ces problématiques que la commune a instauré cette stratégie de développement territorial « Isérables 2025 » (Commune d'Isérables, s.d.).

A travers cette démarche, différentes « idées-forces » ont été identifiées, auxquelles un Albergo Diffuso pourrait contribuer (Commune d'Isérables, 2016):

- La première concerne la « concrétisation de grands projets ». Elle comporte deux points que peut couvrir un hébergement diffus, soit le « maintien et développement du tissu économique local », ainsi que « l'organisation de la valorisation/de la rénovation du patrimoine bâti » (Commune d'Isérables, 2016).
- La seconde idée-force concerne « l'émergence d'un tourisme ethno-culturel ». Les aspects auxquels un Albergo Diffuso pourrait contribuer sont la « valorisation des produits touristiques existants et création de nouveaux produits en lien avec le tourisme ethno-touristico-culturel », la « préservation et mise en valeur des richesses naturelles et paysagères, agricoles, patrimoniales et des savoir-faire » et enfin le « développement de nouveaux produits sur plusieurs jours (avec nuitées) » (Commune d'Isérables, 2016).

- Le plan 2025 veut aussi contribuer au « renforcement de la communauté Bedjuasse », nom donné aux habitants du village. Pour ce faire, il veut renforcer « des événements et manifestations pour la population d'Isérables » et travailler à la « valorisation de l'identité Bedjuasse à l'intérieur du village comme vers l'extérieur (par le développement du tourisme) » (Commune d'Isérables, 2016).
- Enfin, le dernier point sur lequel s'inscrirait un Albergo Diffuso est la durabilité. Cela permettrait « l'implication de la population locale dans la mise en œuvre des différents objectifs, mesures », le « développement et mise en œuvre des différents objectifs et mesures dans le respect des principes de développement durable » et « l'application de différents objectifs et mesures selon le principe de la viabilité économique » (Commune d'Isérables, 2016).

Ces éléments et leur proximité avec le concept d'Albergo Diffuso montrent donc comment un hébergement de ce type pourrait s'intégrer et correspondre à la commune. Par ailleurs, la discussion avec l'experte a permis de confirmer ces similitudes et si un tel projet était proposé, il pourrait être sérieusement considéré (A-S. Fioretto, CP, 17 mars 2022). Un investissement financier de la part de la commune est donc envisageable.

Concernant les aides pouvant être reçues de la part du Canton, le Valais comprend plusieurs organisations pour le développement de projets touristiques. Par exemple et comme vu précédemment avec les entretiens d'experts, Antenne Région Valais romand pourrait soutenir un tel projet, tout comme la Promotion économique Valais. Pour ce faire, il sera essentiel de présenter un business plan complet, en mettant en avant comment le projet pourrait contribuer à l'économie valaisanne ainsi qu'à la préservation de son patrimoine.

Du côté de la Confédération, il est possible de se tourner vers les sociétés présentées en amont, soit la NPR, Innotour ou encore la SCH, qui pourront toutes apporter une aide financière si le projet s'inscrit dans leurs critères. Ces propositions dépendent cependant toujours de la nature du projet et il n'est pas possible de garantir que ces aides pourraient être touchées.

5.4.2 La préservation de l'identité du territoire

Comme exprimé précédemment, il est important qu'un projet d'Albergo Diffuso puisse contribuer à la préservation de l'identité des lieux. Pour ce faire, il est important de regarder l'état actuel du village, si un besoin de préservation est revendiqué et s'il y a un patrimoine en général à préserver.

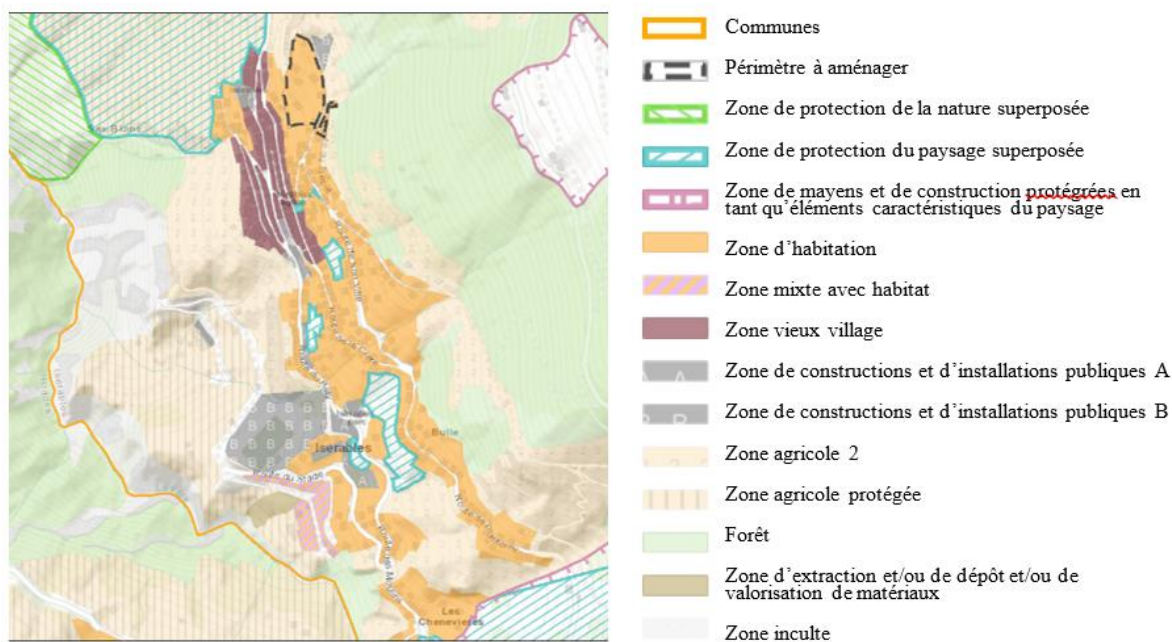
Pro Aserablos est une fondation du village ayant plusieurs objectifs : « la protection est la mise en valeur du patrimoine », « l'organisation d'animations autour de l'érable, arbre qui a donné son nom à Isérables », « la production de produits du terroir » (Pro Aserablos, 2022d). Grâce à cette association et à son site web, il est possible de comprendre qu'un réel besoin de préservation des lieux et des traditions est exprimé et que plusieurs aspects ont été préalablement identifiés. Tout d'abord, plusieurs éléments du patrimoine sont mis en avant. La Fondation a par exemple contribué à la rénovation d'une ancienne scierie, classée aujourd'hui bâtiment historique. Par ailleurs, elle a participé à la rénovation du « Caveau des Compagnons », espace qui abrite également une ancienne grotte percée dans les années 1950 à la recherche d'eau potable. Il est aujourd'hui possible de louer et de visiter ce lieu authentique. Le patrimoine d'Isérables est également marqué par la spécificité de sa localisation, la pente. Celle-ci était utilisée comme longtemps comme terrasse céréalière, ce que Pro Iserablos voudrait réinstaurer. Afin de valoriser ce patrimoine, un inventaire de constructions avec un intérêt historique a été dressé. Un inventaire fédéral des sites construits d'importance nationale à protéger en Suisse (ISOS) est également en cours de vérification, selon Mme Fioretto (CP, 17 mars 2022). Parmi ces bâtiments d'intérêts se trouvent des greniers, des raccards et trois maisons d'habitation datant d'avant l'incendie de 1881, date d'un incendie ravageur marquant un changement de technique de construction dans le village. Des bâtiments reconstruits après l'incendie sont également listés par un « Arrêté du Conseil d'Etat du Canton du Valais » (Pro Aserablos, 2022e).

Enfin, un dernier point de leur étude du patrimoine concerne l'hébergement en milieu rural. Le site exprime que : « Des bâtiments de tous les âges, de toutes les grandeurs, de tous les aspects, attendent d'être à nouveau remplis de vie, comme autrefois ; ils attendent patiemment sans trop se dégrader. Un jour, il faudra bien que... Un vieux rêve et un vrai souci ! Comment faire pour passer enfin du virtuel au réel... Mais à un réel utile et assumable ? » (Pro Aserablos, 2022b). Ces éléments montrent donc qu'il y a un réel patrimoine à préserver dans la commune, et que des bâtiments ont déjà été identifiés, lesquels pouvant être intéressants pour un Albergo Diffuso. Par ailleurs, l'idée de proposer un hébergement a été soulevée par la Fondation, ce qui favorise donc un projet d'Albergo Diffuso (Pro Aserablos, 2022b).

5.4.3 La compréhension de l'aménagement du territoire

Dans le cadre de son plan « Isérables 2025 », la commune a pris des mesures relatives à l'aménagement du territoire. Elle prévoit notamment un inventaire fédéral des sites construits d'importance nationale à protéger en Suisse (ISOS) ajourné, qui permet de recenser les zones et les bâtiments protégés ainsi que la manière dont ils peuvent être rénovés (Commune d'Isérables, 2016).

Figure 6 Plan des zones harmonisées d'Isérables



Source: Canton du Valais (2022)

Le plan présenté par la figure 6 permet d'illustrer les différentes zones de l'aménagement du territoire de la commune. Il est possible de constater que le centre de la commune se trouve en zone vieux-village, où il est tout-à-fait possible de changer l'affectation des bâtiments pour en faire un Albergo Diffuso, comme vu précédemment dans le travail. Par ailleurs, la zone d'habitation occupe une grande partie de la commune et dans cette zone également il serait possible de créer des hébergements touristiques. Par contre, il est important de noter les zones de protection du paysage à l'intérieur du village, dans lesquelles la création d'une telle structure nécessiterait des autorisations spéciales. En mettant en parallèle ce plan avec les différents bâtiments identifiés dans le cadre de l'inventaire ISOS ainsi qu'avec les bâtiments identifiés par ProAserablos (2022e), il serait possible de définir une implantation pour les Albergo Diffuso. Une fois les bâtiments choisis, il est bien sûr nécessaire d'obtenir l'accord des propriétaires et il faudrait ensuite rapidement se renseigner auprès de la commune sur les normes auxquelles les bâtiments doivent répondre.

5.4.4 La collaboration entre toutes les parties prenantes du territoire

Afin de réunir les différentes parties prenantes du territoire, il est indispensable de pouvoir les identifier dans un premier temps. Il est évident que la commune et les habitants sont des acteurs primordiaux de ce dernier, et on peut compléter la liste avec toutes les sociétés actives sur le territoire. Isérables a la chance de bénéficier d'une grande communauté de sociétés et d'associations, s'élevant au nombre de 29 (Commune d'Isérables, 2022d). Parmi elles, la collaboration de certaines peuvent être importantes pour le développement d'Albergo Diffuso, notamment la Fondation « Pro Aserablos », œuvrant pour « la promotion et la mise en valeur du patrimoine » (Pro Aserablos, 2022d). Il est possible d'affirmer qu'un projet d'Albergo Diffuso pourrait l'intéresser afin de préserver le patrimoine de la localité. Une société de développement est également en activité pour la commune, et son soutien serait donc précieux pour un projet de ce type qui servirait à la croissance de l'offre dans la commune. Il est également important de souligner que le plan 2025 de la commune se base sur un principe collaboratif (Commune d'Isérables, 2016), et donc l'implication de cette dernière pourrait permettre de collaborer avec les autres acteurs de la commune également. Il est également important de souligner qu'à travers ceux-ci, il sera nécessaire de rechercher des propriétaires de biens prêts à faire partie de l'Albergo Diffuso. De nombreux acteurs peuvent donc être identifiés à Isérables et la nature de certains peuvent laisser présager une bonne collaboration.

5.4.5 L'harmonie des éléments structurels

Ce facteur de succès dépend des différents éléments constituant l'Albergo Diffuso qui sont proposés et le style de gestion choisi. Il ne dépend donc pas de la commune et un scénario spécifique à la commune d'Isérables ne peut donc pas être mis en place. Cependant, il sera important de prendre ce facteur de succès en compte tôt dans la création d'un projet, afin de proposer les services adaptés.

5.4.6 La bonne gestion de la temporalité

Une certaine gestion de la temporalité n'est pas applicable à une commune en particulier, puisqu'elle découle de l'organisation des porteurs de projets avant tout. Cependant, l'analyse des différents facteurs de succès précédente peut permettre de poser un cadre et de déterminer une partie des mesures à entreprendre. Il est donc important d'en tenir compte dans la gestion du temps. L'important est de ne pas estimer le temps de création de manière trop optimiste, puisque de nombreux indicateurs permettent de comprendre que le temps pourrait être rallongé

durant le projet. On peut néanmoins compter sur la bonne organisation du projet « Isérables 2025 » pour prendre des mesures et aider à un développement rapide.

5.4.7 Synthèse

Cette dernière partie a permis de mettre en perspective comment peuvent s'appliquer certains facteurs de succès dans une commune propice à l'accueil d'Albergo Diffuso. Cependant, il est important de garder en tête que le succès d'un projet de ce type ne dépend pas uniquement de sa nature et de la commune choisie, mais également des différentes parties prenantes et des meneurs de projet. Cette étude de faisabilité a permis de déterminer un réel potentiel dans la commune, toutefois elle ne peut pas certifier du succès d'un Albergo Diffuso si un réel projet était initié.

5.5 Recommandations managériales pour la mise en place d'un Albergo Diffuso en Suisse

Grâce à ces différentes analyses, des recommandations managériales à destination de porteurs de projets futurs en Suisse ont été dressées.

5.5.1 Choix de la localisation

La localisation est un facteur essentiel pour le développement à succès d'un Albergo Diffuso. La commune doit être en situation de besoin de développement, auquel l'hébergement pourra répondre. Par ailleurs, un minimum d'attractivité touristique doit exister, sans pour autant être une grande destination touristique, dans laquelle une telle structure n'aurait pas d'intérêt. Ensuite, les nombreux règlements entourant l'aménagement du territoire sont complexes et peuvent comprendre des aspects auxquels on ne s'attend pas. Il est donc vivement recommandé de se pencher sur les règles à ce propos, au plus vite dans la création du projet et de ne pas hésiter à contacter la commune. Il est possible de faire appel à des professionnels de la branche pour toute question, qui pourront mettre en garde contre les éventuelles contraintes pouvant s'exposer ainsi qu'expliquer les démarches à entreprendre. Il est par exemple possible de se renseigner auprès d'EspaceSuisse, « l'Association pour les questions d'aménagement du territoire » (EspaceSuisse, 2022) concernant ce type de démarches ainsi que les autres à entreprendre afin de monter un projet s'inscrivant dans le développement régional.

5.5.2 Harmonie des éléments structurels

Il est indispensable qu'une harmonie entre tous les éléments structurels de l'Albergo Diffuso se fasse ressentir. Qu'elle concerne les services proposés, les chambres, le style de décoration ou la qualité du service du personnel, elle doit pouvoir refléter une ambiance claire. C'est pour cela que les valeurs de l'hébergement ainsi que les motivations pour son développement sont importantes. Si par exemple l'AD a été créé afin de préserver le patrimoine bâti, il est recommandé de mettre celui-ci en avant à travers l'expérience client, avec des explications, de la décoration adaptée ou des activités sur ce thème. Ce sont ces éléments qui permettront de créer une réelle valeur ajoutée, qui sera synonyme de qualité pour les clients. Cela servira également à se positionner clairement sur le marché. La gestion de ces différents éléments est donc essentielle au bon fonctionnement de la structure.

5.5.3 Collaboration entre les parties prenantes du territoire

La collaboration entre les différentes parties prenantes du territoire est également un élément-clé pour le développement à succès d'un Albergo Diffuso. Pour se faire, il est conseillé d'impliquer la communauté locale dans le projet, afin de la faire participer si elle le souhaite, mais également de collaborer avec les plus grands acteurs régionaux pouvant apporter du soutien à la structure, comme les offices du tourisme, les prestataires de services ou l'Etat. Il est donc proposé d'organiser des séances d'informations ouvertes à tous, ainsi que de mettre en place une bonne communication dès les prémices du projet, afin de sensibiliser les différents acteurs au concept d'Albergo Diffuso. Il est également important de contacter les entreprises pouvant être partenaires afin de promouvoir la structure et de leur proposer de l'intégrer. Par ailleurs, le choix du modèle, à savoir d'être propriétaire de tous les bâtiments, ou au contraire de travailler avec des propriétaires privés exclusivement définira l'ampleur du besoin en partenaires.

5.5.4 Soutien financier de la commune de l'Etat

Ensuite, il est indispensable de pouvoir bénéficier d'un soutien financier, de la part de la commune et/ou des cantons et/ou de la Confédération. En effet, les projets d'Albergo Diffuso nécessitent souvent des sommes conséquentes en raison des importantes rénovations à entreprendre et la rentabilité n'est pas directe, ce qui demande d'avoir quelques réserves. Plusieurs aides au niveau cantonal et fédéral existent en Suisse, notamment pour développer des projets touristiques, innovants ou participant au développement du territoire. Il est donc important de créer, dès les premiers instants, un business-plan solide avec une planification à long terme qui puisse permettre de toucher ces aides, indispensables à la création du projet. Il est aussi important de se renseigner sur les types de financement accessibles dans son canton, car ils varient d'une région à l'autre. Il est également possible de trouver une solution moins connue mais plus adaptée à ses besoins, comme des fondations par exemple. Consulter les organismes comme Regiosuisse, par exemple peut permettre d'obtenir des informations de qualité sur les aides pouvant être touchées. Il est également recommandé de ne pas se lancer dans de tels projets avant d'avoir un soutien financier externe, car il a été prouvé par la pratique que les coûts élevés ne permettent pas à ce type d'entreprises d'être viable sans ces soutiens.

5.5.5 Préserver l'identité du territoire

Un autre facteur de succès est lié à la préservation de l'identité du territoire. Qu'elle soit liée à ses particularités architecturales, au territoire ou aux traditions de ses habitants, l'expérience vécue par les hôtes doit pouvoir être authentique et ils doivent se sentir comme habitants pour quelques instants de cette culture diverse de la leur. D'un point de vue de l'intérêt des locaux, l'Albergo Diffuso doit contribuer à la préservation des lieux, pour éviter une dépopulation mais également amener une contribution à l'économie pour permettre de conserver un intérêt dans la région. Il est donc conseillé de baser les valeurs de l'hébergement sur ce respect du territoire, notamment en rénovant les bâtiments par des techniques traditionnelles, en proposant des produits locaux dans les restaurants, et en mettant en avant les activités économiques locales. La préservation doit faire partie des buts de création de l'hébergement. Il sera indispensable de travailler en coordination avec les différentes parties prenantes afin de proposer une expérience authentique, motivée par un réel besoin pour la région.

5.5.6 Gestion du temps

Enfin, la dernière recommandation concerne la gestion du temps dans la mise en place de tels projets. Il est probable que des imprévus soient rencontrés, pour lesquels il sera nécessaire d'être flexible dans le temps. Avoir un business plan comportant des analyses de risques, notamment en termes temporels, permettra d'avoir des projections plus correctes et de ne pas se retrouver face à des problèmes de rentabilité sur la longueur. Il est important de prendre en compte que ces projets ne peuvent pas être directement rentables et que la taille passablement restreinte des structures est proportionnelle aux rendements possibles.

Conclusion

En conclusion, ce travail de Bachelor a permis d'identifier différents facteurs-clés de succès pour le développement d'Albergo Diffuso en Suisse.

L'analyse de potentiel des communes suisses a décelé 68 d'entre-elles où un hébergement de ce type aurait un intérêt et permettrait leur développement. Il est donc possible d'affirmer que les Albergo Diffuso en Suisse pourraient répondre à un réel besoin.

Ensuite, des conditions cadres spécifiques au pays ont été déterminées grâce à des entretiens d'experts et ont permis de comprendre que l'aménagement du territoire, la gestion hôtelière et le financement étaient bien différents qu'en Italie, et que ces éléments devaient être traités avec soin lors de la création des projets.

Les entretiens des différents porteurs de projets existants en Suisse ont ensuite révélé des modèles d'organisations particuliers, desquels des facteurs de succès ont pu être identifiés. En Suisse, la compréhension de l'aménagement du territoire est indispensable, afin de pouvoir prendre les bonnes décisions et d'éviter les pertes de temps. L'harmonie entre les éléments structurels est également importante afin de fournir une offre de qualité basée sur l'expérience client. Ensuite, la collaboration entre toutes les parties prenantes du territoire est essentielle pour que la structure perdure dans le temps. Le soutien de la commune et de l'Etat est également impératif au développement économique du projet. Enfin, l'idée de la préservation de l'identité du territoire doit être un fondement du projet et une bonne gestion de la temporalité est indispensable à l'organisation d'un Albergo Diffuso.

L'étude de faisabilité, portée sur la commune d'Isérables en Valais a permis d'illustrer comment ces différents facteurs de succès pouvaient être appliqués, mais a également mis l'accent sur le fait que certains éléments dépendent de situations particulières, auxquelles il n'est pas possible d'appliquer une marche à suivre précise.

Enfin, les recommandations managériales portent essentiellement sur ces différents points, en conseillant de contacter certains organismes experts en la matière, en se renseignant au bon moment sur certains thèmes et en planifiant le business plan par rapport à ces éléments et aux risques qu'ils comprennent.

En outre, quelques limites de la recherche ont été identifiées. L'analyse des communes est basée sur des faits uniquement quantitatifs ayant pour but d'identifier une situation de déclin.

Cependant, les Albergo Diffuso ne peuvent pas être la solution de toutes les communes, étant donné qu'un potentiel touristique doit également être identifié. Pour cela, il serait intéressant de mener des études qualitatives pour chaque lieu, afin de confirmer la possibilité d'instauration du concept. De plus, les Albergo Diffuso étant encore peu connus en Suisse, il a été difficile de trouver des témoignages de porteurs de projets. Seuls un hébergement identifié est en exploitation depuis plusieurs années, et il est donc possible que les idées exprimées par les autres porteurs de projets viennent à s'infirmes avec le temps. Il serait donc intéressant de mener l'étude dans plusieurs années si le concept se développe, afin de cibler plus précisément les bonnes pratiques, mais aussi de s'intéresser aux projets ayant échoué pour déterminer des points de vigilance. Enfin, la problématique du financement est centrale et il pourrait être intéressant de mener une étude sur ce sujet, précisément pour le concept d'Albergo Diffuso.

Par ailleurs, il est important de souligner que ce concept n'est pas clairement défini par la loi suisse comme c'est le cas en Italie. Chacun est donc libre d'interpréter le concept comme il le souhaite. Par exemple, la question de propriété des bâtiments a été couverte à plusieurs reprises, mais il n'existe aucune réglementation officielle à ce sujet. Certaines structures appartenant à la même société pourraient donc être interprétées comme des resorts hôteliers, alors que certains pourraient reprocher aux Albergo Diffuso n'étant pas propriétaires d'immeubles, de n'être qu'un organe de gestion. Par ailleurs, la dimension de préservation de l'environnement ou d'expérience dans la vie locale n'est pas aussi forte dans certains projets suisses qu'en Italie. Si une réglementation venait à être instaurée dans le futur, il serait intéressant de mener une nouvelle étude, car il est possible que certaines structures se définissant comme telles, ne puissent plus en faire partie.

En conclusion, ce travail de Bachelor a permis d'offrir une perspective sur le développement des Albergo Diffuso à l'heure actuelle en Suisse et d'identifier leurs facteurs-clés de succès. Il sera intéressant de découvrir comment ce concept évolue au fil du temps et quel impact cela pourra avoir sur leur environnement.

Références

- Albé, M. (2013, 6 juin). I 10 migliori alberghi diffusi d'Italia. *greenMe*. Récupéré sur <https://www.greenme.it/viaggi/alberghi-diffusi/>
- Anako Lodge. (s.d.). *Philosophie Anako Lodge*. Consulté le 6 février 2022, sur <https://anakolodge.ch/philosophie/>
- Antenne Région Valais romand. (s.d.a). *Aides financières par thématiques*. Consulté le 23 février 2022, sur <https://www.regionvalaisromand.ch/fr/aides-financieres-thematiques-846.html>
- Antenne Région Valais romand. (s.d.b). *Qui sommes-nous*. Consulté le 23 février 2022, sur <https://www.regionvalaisromand.ch/fr/sommes-nous-3.html>
- Battaglia, F. (2007). Turismo rurale : L'albergo diffuso per la conservazione del paesaggio. Il caso della Carnia. In Donato, C. (Ed.), *Turismo rurale, agriturismo ed ecoturismo quali esperienze di un percorso sostenibile* (pp. 108-122). Trieste: EUT Edizioni Università di Trieste.
- Canton du Valais. (s.d.a). *A.5 Zones des mayens, de hameaux et de maintien de l'habitat rural*. 5. Consulté le 17 février 2022, sur <https://www.vs.ch/documents/515661/1817741/A.05%20Zones%20des%20mayens,%20de%20hameaux%20et%20de%20maintien%20de%20l%20habitat%20rural.pdf/e71a6588-ba1d-41f2-8e33-7d7a65cc6a47>
- Canton du Valais. (s.d.b). *Prescriptions de protection incendie*. Consulté le 17 février 2022, sur <https://www.vs.ch/web/sscm/prescriptions-de-protection-incendie>
- Canton du Valais. (s.d.c). *Inventaires*. Consulté le 17 février 2022, sur <https://www.vs.ch/web/sip/inventaires>
- Canton du Valais. (2017). *Inventaire classement mise sous protection*. Récupéré sur <https://www.vs.ch/documents/208226/3609504/Guide+Inventaire-Classement-Mise+sous+protection.pdf/8056bce5-fb5a-a60a-d8fb-16d4f29b7907?t=1598003883169&v=1.0>

Canton du Valais (2021, 10 mars). *Monuments historiques protégés par le Canton*. Récupéré sur

<https://www.vs.ch/documents/208226/10766609/Liste+des+monuments+prot%C3%A9g%C3%A9s-non+exhaustive.pdf/891f892d-6123-dcbd-dd8d-7ecdcc2411c5?t=1615451651314&v=1.0>

Canton du Valais. (2022, 17 février). *Canton du Valais / SDT*. Récupéré sur <https://sitonline.vs.ch/urbanisation/paz/fr/>

Centro Studi Turistici. (2021, 23 septembre). Festival del turismo esperienziale : Domanda turistica 2020-2021 e nuovi obiettivi per le destinazioni in Italia [Publication sur blog]. Récupéré sur <https://centrostuditurismofirenze.it/blog/domanda-turistica-2020-2021-italia-obiettivi-per-destinazioni/>

Commune d'Isérables. (s.d.). *Contexte*. Consulté 21 mars 2022, sur <https://www.iserables2025.ch/>

Commune d'Isérables. (2016, avril). *Stratégie de développement territorial* [Brochure]. Récupéré sur https://www.iserables2025.ch/data/documents/20160407_Brochures_Impression.pdf

Commune d'Isérables. (2022a). *Accès*. Consulté 30 mars 2022, sur <https://iserables.ch/acces/>

Commune d'Isérables. (2022b). *Historique*. Consulté 30 mars 2022, sur <https://iserables.ch/historique/>

Commune d'Isérables. (2022c). *Tourisme*. Consulté 30 mars 2022, sur <https://iserables.ch/tourisme/>

Commune d'Isérables. (2022d). *Sociétés et Associations*. Récupéré sur https://iserables.ch/societes_et_associations/

Confalonieri, M. (2011). A typical Italian phenomenon : The “albergo diffuso”. *Tourism Management*, 32 (3), 685-687. DOI: 10.1016/j.tourman.2010.05.022

Confédération Suisse. (1992, 28 août). *232.11 Loi fédérale du 28 août 1992 sur la protection des marques et des indications de provenance (Loi sur la protection des marques, LPM)*. Récupéré sur

https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1993/274_274_274/fr#tit_1/chap_1/sec_1

Dall'Ara, G. (2015). *Manuale dell'Albergo Diffuso : L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*. Milan: FrancoAngeli.

Di Bernardo, S. (2013). *Valorizzazione turistica del territorio rurale. Un progetto di albergo diffuso* (Thèse de Master). Università Ca' Foscari, Venise. Récupéré sur

<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/4543/837153-1167451.pdf?sequence=2>

EHL Group. (2021, 9 décembre). *Les dix tendances clés de l'industrie de l'hospitalité en 2022 selon l'EHL* [Communiqué de presse]. Récupéré sur

<https://news.ehlgroup.com/fr/les-dix-tendances-cles-de-lindustrie-de-lhospitalite-en-2022-selon-lehl>

EspaceSuisse. (2022). *L'Association suisse pour les questions d'aménagement du territoire*.

Récupéré sur <https://www.espacesuisse.ch/fr>

Fédération suisse du tourisme. (2021, juillet). *Tourisme suisse en chiffres 2020*. Berne : Fédération suisse du tourisme (FST).

Fédération suisse du tourisme. (s.d.a). *Aides au financement dans le tourisme*. Consulté le 7 février 2022, sur <https://www.stv-fst.ch/fr/tourisme-politique-et-defense-des-interets/creation-de-valeur/aides-au-financement-dans-le-tourisme>

Fédération suisse du tourisme. (s.d.b). *Programme qualité du tourisme suisse*. Consulté le 20 février 2022, sur <https://www.stv-fst.ch/fr/labels-de-qualite/programme-qualite>

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (1983, 25 mai). *Legge n°217 del 17 maggio 1983. Legge quadro per il turismo e interventi per il potenziamento e la qualificazione dell'offerta turistica*. Récupéré sur <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1983-05-17;217#:~:text=Finalita'%20della%20legge%20La%20presente,616>.

Giust, S. (2019, 12 mars). Una vacanza da protagonista negli alberghi diffusi. *Trivago Magazine*. Récupéré sur <https://magazine.trivago.it/alberghi-diffusi-italia-top-10/>

Grand Conseil du Canton du Valais (2016, 15 décembre). *705.1 Loi sur les constructions (LC)*. Récupéré sur https://lex.vs.ch/app/fr/texts_of_law/705.1

HotellerieSuisse. (2019). *Règlement sur la classification suisse des hôtels et l'utilisation des marques de garantie afférentes*. Berne: HotellerieSuisse. Récupéré sur <https://www.hotelleriesuisse.ch/fr/prestations-et-soutien/classification/systeme/procedure-et-outils/download-ED7E167D-5C43-4439-8A74-FC20A826D031.secure>

HotellerieSuisse. (2021). *Critères 2021-2025*. Berne: HotellerieSuisse. Récupéré sur <https://www.hotelleriesuisse.ch/fr/prestations-et-soutien/classification/hotels-etoiles/download-3BBDCD85-3838-4996-B726-66AAC3CA8ABB.secure>

HotellerieSuisse. (s.d.). *La spécialisation, un positionnement clair sur le marché*. Consulté le 20 février 2022, sur <https://www.hotelleriesuisse.ch/fr/prestations-et-soutien/classification/specialisations>

Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle. (2017, 14 décembre). *Detailansicht zu Marken Nr. : 710752*. Récupéré sur <https://www.swissreg.ch/srclient/faces/jsp/trademark/sr300.jsp?language=de§ion=tm&id=65545%2F2016>

Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle. (2018, 9 mars). *Detailansicht zu Marken Nr. : 713858*. Récupéré sur <https://www.swissreg.ch/srclient/faces/jsp/trademark/sr300.jsp?language=de§ion=tm&id=00431%2F2017>

Jankovsky, P. (2021). Un village comme hôtel. *RégioS*, 21. Récupéré sur <https://regios.ch/fr/projects/un-village-comme-hotel/>

King, C. A. (1995). What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14(3), 219-234. DOI: 10.1016/0278-4319(95)00045-3

L'Associazione de I Borghi Più Belli D'Italia. (2017, 4 février). *Santo Stefano di Sessanio*.

Récupéré sur <https://borghipiubelliditalia.it/borgo/santo-stefano-di-sessanio/>

L'Observatoire des Territoires. (2016). Une approche par sphères pour résumer les trajectoires

économiques des territoires. *Rapport 2016 : Emploi et Territoires*. Récupéré sur

<https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/kiosque/2016-rapport-1e-01-une-approche-par-spheres-pour-resumer-les-trajectoires-economiques-des>

Moles, D. (2017, 22 février). Piz Tschüta, sogno finito. *RSI News*. Récupéré sur

<https://www.rsi.ch/news/ticino-e-grigioni-e-insubria/Piz-Tsch%C3%BCtta-sogno-finito-8759527.html>

Morrison, A., & Conway, F. (2007). The Status of the Small Hotel Firm. *The Service*

Industries Journal, 27(1), 47-58. DOI: 10.1080/02642060601038643

Office fédéral de la statistique. (s.d.). *Population résidante permanente de 65 ans ou plus, en*

2020. Consulté le 5 avril 2022, sur

https://www.atlas.bfs.admin.ch/maps/13/fr/16223_3012_3005_70/25230.html

Office fédéral de la statistique. (2021, 26 mars). *Portraits régionaux 2021 : chiffres-clés de*

toutes les communes [Document Excel]. Récupéré sur

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/statistique-regions/portraits-regionaux-chiffres-cles/communes.assetdetail.15864461.html>

Ottenbacher, M. C. (2007, 1 novembre). Innovation management in the hospitality industry:

different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*,

31(4), 431-454. DOI: 10.1177/1096348007302352

Paniccia, P. M. A., & Leoni, L. (2017). Co-evolution in tourism : The case of Albergo

Diffuso. *Current Issues in Tourism*, 22(10), 1216-1243. DOI:

10.1080/13683500.2017.1367763

Passeri, D. (2020, 25 juillet). *L'estate italiana chiama i borghi più belli, e gli alberghi diffusi*

rispondono forte e chiaro. ELLE. Récupéré sur

<https://www.elle.com/it/lifestyle/viaggi/a33277273/vacanze-estate-2020-italia-alberghi-diffusi/>

Prévost, M. (2011). L'hôtel diffus. Un concept d'hébergement rural qui se développe en Italie. *Revue Espaces*, 295(1), 14-17.

Pro Aserablos. (2022a). *Autour de l'Erable*. Récupéré sur <https://www.iserables.org/realisations/>

Pro Aserablos. (2022b). *L'hébergement en milieu rural*. Récupéré sur <https://www.iserables.org/patrimoine/lhebergement-en-milieu-rural/>

Pro Aserablos. (2022c). *Patrimoines*. Récupéré sur <https://iserables.dayonefactory.app/patrimoine/>

Pro Aserablos. (2022d). « *Pro Aserablos* » : *La Fondation pour Isérables*. Récupéré sur <https://www.iserables.org/>

Pro Aserablos. (2022e). *Valorisation du patrimoine*. Récupéré sur <https://www.iserables.org/patrimoine/valorisation-du-patrimoine/>

Promotion économique Valais. (2021a). *Pour les entreprises locales*. Récupéré sur <https://valais-economie.ch/entreprises-locales/>

Promotion économique Valais. (2021b). *Tout sur le monde de l'entreprise en Valais*. Récupéré sur <https://valais-economie.ch/>

Purohit, G., & Purohit, D. (2013). From Customer Satisfaction to Customer Delight : A New Trend in Hospitality Industry. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(5), 545-548. Récupéré sur http://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n5_14.pdf

Regione Abruzzo. (2020). *Santo Stefano di Sessanio*. Récupéré sur <https://abruzzoturismo.it/it/santo-stefano-di-sessanio>

Regione Autonoma della Sardegna. (1998, 12 août). *Legge Regionale 12 agosto 1998, n. 27*. Récupéré sur <http://www.regione.sardegna.it/j/v/86?v=9&c=72&s=1&file=1998027>

Regiosuisse. (2021, 10 novembre). *Nouvelle stratégie touristique : Le Conseil fédéral développe une politique qui porte ses fruits*. Récupéré sur <https://regiosuisse.ch/fr/news/nouvelle-strategie-touristique-conseil-federal-developpe-politique-qui-porte-ses-fruits?620108247>

Regiosuisse. (s.d.a). *Aides financières pour le développement régional*. Consulté le 13 avril 2022, sur <https://regiosuisse.ch/fr/aides-financieres-developpement-regional?1845577816>

Regiosuisse. (s.d.b). *Nouvelle politique régionale (NPR)*. Consulté le 8 février 2022, sur <https://regiosuisse.ch/fr/nouvelle-politique-regionale-npr?1348822121>

Rérat, P. (2016). Le retour des villes : les phénomènes de déprise et de reprise démographiques dans les villes suisses. *Espace populations sociétés*, 2015/3-2016/1. DOI: 10.4000/eps.6204

Sedlatcheck, N. (s.d.a). *Le Mayen à Jean* [Photographie]. Anako Lodge. Consulté le 5 mars 2022, sur <https://anakolodge.ch/mayens/le-mayen-a-jean/>

Sedlatcheck, N. (s.d.b). *Mayens* [Photographie]. Anako Lodge. Consulté le 5 mars 2022, sur <https://anakolodge.ch/mayens/>

Sextantio Santo Stefano di Sessanio. (s.d.a). *L'Alchimista*. Consulté 9 janvier 2022, sur <https://www.sextantio.it/santostefano/camere-con-camino-in-abruzzo/>

Sextantio Santo Stefano di Sessanio. (s.d.b). *Sextantio Albergo Diffuso*. Consulté 9 janvier 2022, sur <https://www.sextantio.it/santostefano/albergo-diffuso-in-abruzzo/>

Société Suisse de Crédit Hôtelier. (s.d.). *Notre soutien*. Consulté le 8 février 2022, sur <https://www.sgh.ch/fr/financement/notre-soutien>

Secrétariat d'Etat à l'économie. (2022, 7 mars). *Innotour*. Récupéré sur <https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour.html>

TourObs. (2020, 15 juin). Montée en gamme de l'hébergement des destinations de montagne.

Observatoire Valaisan du Tourisme. Récupéré sur

<https://www.tourobs.ch/fr/articles/macro-tendances-tourisme-travel/montee-en-gamme-de-l-hebergement/>

TourObs. (2018, octobre). *Hébergements touristiques insolites - état des lieux* [Slides Powerpoint]. Récupéré sur

<https://www.tourobs.ch/media/ya5gtq2j/h%C3%A9bergements-insolites-etat-des-lieux.pdf>

TourObs. (2022). *Hôtellerie—Suisse—Dashboard*. Récupéré sur

https://data.tourobs.ch/Dashboard_Hotel/DashboardHotellerieNational

Union des villes suisses. (2014, 18 décembre). *Nouvelle définition du concept de «ville» et de celui d'«agglomération» : L'expression de l'urbanisation* [Communiqué de presse].

Récupéré sur https://uniondesvilles.ch/cmsfiles/141218_cp_agglosuisse.pdf

Valeri, M., & Fadlon, L. (2016). Sustainability in tourism: an originality and hospitality business in Italy. *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*, 11(1), 1-18. DOI: 10.26215/tourismos.v11i1.453

Déclaration de l'auteure

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, 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, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

- Eric Balet
- Marianne Chapuis
- Jeremy Gehring
- Claudio Zanini
- Anne-Sophie Fioretto

Lucie Cottier

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Lucie Cottier', written in a cursive style with a large loop at the end.