



# **Benchmarking du tourisme – Le secteur suisse du tourisme en comparaison internationale**

**Rapport de synthèse du «Programme de benchmarking  
international du tourisme suisse, mise à jour 2008–2009»**

**Janvier 2010**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie DFE  
**Secrétariat d'Etat à l'économie SECO**

**Une publication de**

BAKBASEL sur demande des autorités suivantes

Le Secrétariat d'État à l'Économie (SECO), Département du Tourisme

Le Canton de Berne, beco – Berne Économie

Le Canton des Grisons, Office de l'Économie et du Tourisme (AWT)

Le Canton du Valais, Service du Développement économique (SDE)

Le Canton de Vaud, SELT, SCRIS, Office du Tourisme

**Gestion de projet**

Thomas Schoder

Christian Hunziker

**Rédaction**

Natalia Held

Tobias Wiederkehr

Christian Hunziker

Thomas Schoder

**Adresse**

BAK Basel Economics AG

Güterstrasse 82

CH-4053 Basel

T +41 61 279 97 00

F +41 61 279 97 28

info@bakbasel.com

<http://www.bakbasel.com>

© 2010 by BAK Basel Economics AG

Les droits d'auteur du présent rapport sont la propriété de BAK Basel Economics SA et des donneurs d'ordre. La diffusion du rapport en tout ou partie à des tiers est exclue.

**L'utilisation et la diffusion d'informations issues du présent rapport est autorisée à condition de citer la source de la manière suivante : « Source : BAKBASEL ».**

# **Benchmarking du tourisme – Le secteur suisse du tourisme en comparaison internationale**

**Rapport de synthèse du «Programme de benchmarking  
international du tourisme suisse, mise à jour 2008–2009»**

**Janvier 2010**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie DFE  
**Secrétariat d'Etat à l'économie SECO**



## Préface

L'évaluation du tourisme suisse se base encore souvent sur la seule évolution du nombre de nuitées. Le programme de benchmarking international du tourisme suisse propose une autre approche, fondée sur un grand nombre d'indicateurs. Le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) soutient ce projet depuis plusieurs années dans le cadre de la loi fédérale encourageant l'innovation et la coopération dans le domaine du tourisme. En mettant au point le « BAK TOPINDEX », BAK Basel Economics SA a développé une procédure qui permet d'évaluer et de comparer la performance non seulement des pays et des régions touristiques, mais encore des destinations. Cette approche est précieuse en ceci que les destinations sont les unités qui font référence dans le domaine du tourisme.

Les résultats du rapport de synthèse « Benchmarking du tourisme – Le secteur suisse du tourisme en comparaison internationale » de cette année sont de nouveau riches en enseignements. La destination « Lech-Zürs », située dans le Vorarlberg, s'impose comme la meilleure destination d'hiver des Alpes. Elle doit cette première place à la qualité de son offre. La station accomplit la gageure de fixer un prix élevé par nuitée et d'exploiter malgré tout ses capacités de manière remarquable. Nous nous réjouissons de la performance de Lucerne, qui décroche la palme dans la catégorie des destinations estivales, grâce à ses nombreuses attractions. Les taux d'occupation sont très bons et les recettes suivent. Deux autres destinations suisses se hissent dans les premières places: Interlaken (5e) et Engelberg (11e). Le tourisme estival semble connaître une renaissance en Suisse.

Le présent rapport de synthèse a été établi sous la direction de Thomas Schoder et Christian Hunziker. Natalia Held, Tobias Wiederkehr, Christian Hunziker et Thomas Schoder ont participé à la rédaction. Les cantons de Vaud, des Grisons, du Valais et de Berne ont mis leur savoir-faire au service du projet et ont contribué de façon déterminante à sa réalisation grâce à leur soutien financier. Nous remercions l'équipe de l'institut BAK pour la somme et la qualité de son travail ainsi que les cantons mentionnés pour leur soutien actif.

### Secrétariat d'Etat à l'économie



Eric Scheidegger

Ambassadeur, directeur suppléant

Chef de la Direction de la promotion économique



# Sommaire

<b>Résumé.....</b>	<b>9</b>
La Suisse, pays à fort potentiel touristique .....	9
Le tourisme alpin .....	10
Les destinations urbaines .....	13
Les destinations d'excursions .....	14
<b>1 Introduction.....</b>	<b>15</b>
1.1 Contexte et objectifs.....	15
1.1.1 Objectifs et profit .....	15
1.1.2 Le processus de benchmarking .....	16
1.1.3 Le « BAK DESTINATIONS MONITOR® » .....	17
1.2 Structure du présent rapport de synthèse.....	18
<b>1<sup>e</sup> partie : LA SUISSE, PAYS AU FORT POTENTIEL TOURISTIQUE .....</b>	<b>21</b>
<b>2 Le tourisme suisse dans la comparaison internationale .....</b>	<b>23</b>
2.1 Les performances du secteur touristique suisse.....	23
2.1.1 L'évolution de la demande touristique .....	23
2.1.2 L'utilisation des capacités existantes.....	25
2.1.3 L'évolution du nombre d'actifs occupés.....	26
2.2 La compétitivité du secteur touristique suisse .....	27
2.2.1 La compétitivité en termes de prix .....	28
2.2.2 La structure de qualification .....	29
2.2.3 Le secteur hôtelier.....	30
2.2.4 Le contexte général.....	33
2.2.5 L'indice « Travel & Tourism Competitiveness ».....	35
<b>2<sup>e</sup> partie LE TOURISME ALPIN .....</b>	<b>37</b>
<b>3 Les régions alpines en comparaison internationale .....</b>	<b>39</b>
3.1 Le tourisme dans l'Arc Alpin .....	39
3.1.1 Les six périodes de l'histoire du tourisme alpin .....	40
3.1.2 L'importance du tourisme alpin .....	42
3.1.3 L'offre et la demande dans le tourisme alpin .....	44
3.1.4 L'évolution de la demande dans le tourisme alpin .....	46
3.2 Les performances des régions alpines suisses, comparaison internationale .....	47
3.2.1 L'évolution de la demande touristique .....	47
3.2.2 L'utilisation des capacités existantes.....	49
3.3 Les facteurs de compétitivité du secteur de l'hébergement, comparaison internationale.....	50
3.3.1 L'offre d'hébergement.....	50
3.3.2 La demande d'hébergement.....	53
<b>4 Les destinations alpines .....</b>	<b>57</b>
4.1 Les destinations alpines connaissant le plus de succès.....	57
4.1.1 Les destinations ayant connu le plus grand succès au cours de l'année touristique.....	58
4.1.2 Les destinations connaissant le plus grand succès en saison hivernale.....	60
4.1.3 Les destinations connaissant le plus grand succès en saison estivale.....	61
4.2 Les facteurs du succès du tourisme alpin.....	62
4.2.1 Résultats du sondage des experts.....	62
4.2.2 Les analyses de régression.....	70
4.2.3 Synthèse : 15 facteurs du succès pour le tourisme alpin .....	77

4.3	Les meilleures pratiques.....	81
<b>3<sup>e</sup> partie : LE TOURISME URBAIN .....</b>		<b>87</b>
<b>5</b>	<b>Les principales villes suisses comparées au niveau international .....</b>	<b>89</b>
5.1	Benchmarking des performances .....	89
5.2	La compétitivité.....	92
5.2.1	L'offre d'hébergement.....	92
5.2.2	La demande d'hébergement .....	95
5.2.3	L'attrait de l'offre touristique .....	97
<b>4<sup>e</sup> partie : LE TOURISME D'EXCURSION .....</b>		<b>99</b>
<b>6</b>	<b>Comparaison des destinations d'excursions suisses .....</b>	<b>101</b>
6.1	Le benchmarking des performances .....	102
6.2	La compétitivité.....	104
6.2.1	L'offre d'hébergement.....	104
6.2.2	La demande d'hébergement .....	106
6.2.3	L'attrait de l'offre touristique .....	109
<b>7</b>	<b>Annexe .....</b>	<b>111</b>
7.1	L'échantillon des destinations touristiques.....	111
7.1.1	L'échantillon des destinations urbaines .....	111
7.1.2	L'échantillon des destinations touristiques alpines.....	112
7.1.3	L'échantillon des destinations d'excursion .....	113
7.2	Le sondage des experts .....	114
7.2.1	La liste des experts.....	114
7.2.2	Le questionnaire.....	114
<b>8</b>	<b>Références .....</b>	<b>121</b>



## Récapitulatif des tableaux

Tab. 0-1	Les 15 destinations alpines connaissant le plus grand succès.....	12
Tab. 0-2	« BAK TOPINDEX » .....	13
Tab. 2-1	L'indice « Travel & Tourism Competitiveness » 2009 .....	36
Tab. 4-1	Les 15 destinations alpines connaissant le plus grand succès.....	58
Tab. 4-2	Les 15 destinations alpines connaissant le plus grand succès en hiver.....	60
Tab. 4-3	Les 15 destinations alpines connaissant le plus grand succès en été .....	61
Tab. 4-4	Les indicateurs pris en compte dans l'analyse de régression .....	71
Tab. 4-5	La régression pour l'année touristique.....	73
Tab. 4-6	Régression pour la saison hivernale .....	75
Tab. 4-7	Régression pour la saison estivale.....	76
Tab. 5-1	Le « BAK TOPINDEX » des destinations urbaines .....	92
Tab. 7-1	L'échantillon des destinations urbaines.....	111
Tab. 7-2	L'échantillon des destinations touristiques alpines .....	112
Tab. 7-3	L'échantillon des destinations d'excursion .....	113
Tab. 7-4	La liste des experts .....	114

## Table des illustrations

Fig. 0-1	Les 15 destinations connaissant le plus grand succès en hiver .....	11
Fig. 0-2	Les 15 destinations connaissant le plus grand succès en été .....	11
Fig. 0-3	Indice BAK d'attrait pour le tourisme d'excursions – les 10 meilleures destinations de l'échantillon .....	14
Fig. 1-1	Le processus de benchmarking.....	17
Fig. 2-1	Évolution du nombre de nuitées en hôtel, en Suisse et dans ses pays voisins.....	24
Fig. 2-2	Parts de croissance réalisées par les régions touristiques, 2003 - 2008.....	25
Fig. 2-3	Parts de croissance des marchés d'origine, 2003 - 2008.....	25
Fig. 2-4	Taux d'utilisation des lits de l'hôtellerie suisse, comparaison internationale .....	26
Fig. 2-5	Évolution du nombre d'actifs occupés, comparaison internationale (2000 – 2008) .....	27
Fig. 2-6	Indice relatif du niveau de prix de l'hôtellerie-restauration (comparaison 2000-2008) .....	28
Fig. 2-7	Coûts bruts du travail, par heure, hôtellerie-restauration (comparaison 2000-2008) .....	29
Fig. 2-8	Indices relatifs des niveaux de prix pour les principales prestations amont, 2008 .....	29
Fig. 2-9	Niveau de qualification en Suisse, hôtellerie-restauration et économie globale (2003 et 2008).....	30
Fig. 2-10	Niveau de qualification de l'hôtellerie-restauration, comparaison Suisse, pays voisins (de 2003 à 2008) .....	30
Fig. 2-11	Taille moyenne des établissements hôteliers (comparaison 2000 - 2008).....	31
Fig. 2-12	Évolution structurelle de l'hôtellerie suisse .....	31
Fig. 2-13	Structure de l'hôtellerie suisse .....	32
Fig. 2-14	Structure de l'hôtellerie autrichienne .....	32
Fig. 2-15	Investissements dans la construction d'hôtels et de restaurants, comparés avec les activités de construction tous secteurs .....	33
Fig. 2-16	Fiscalité des entreprises en Suisse et dans les pays voisins (comparaison 2007 – 2001).....	34
Fig. 2-17	Réglementations du marché du travail et du marché des produits.....	34
Fig. 3-1	Les régions de l'Arc alpin .....	39
Fig. 3-2	Un hôtel de la Belle époque.....	40
Fig. 3-3	Parts de marché du tourisme alpin, au niveau mondial .....	42
Fig. 3-4	Parts des personnes actives occupées dans l'hôtellerie-restauration par rapport à l'emploi global (2008) .....	43
Fig. 3-5	Parts de lits d'hébergement de l'Arc alpin, réparties par le type d'hébergement.....	44
Fig. 3-6	Volume de nuitées de l'Arc alpin, réparties par le type d'hébergement .....	45
Fig. 3-7	Évolution du nombre de nuitées en hôtel sur l'année touristique, 1995 - 2008 .....	46
Fig. 3-8	Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison hivernale (novembre – avril) .....	47
Fig. 3-9	Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison estivale (mai – octobre).....	47
Fig. 3-10	Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison estivale (2000 – 2008).....	48
Fig. 3-11	Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison hivernale (2000 – 2008) .....	48
Fig. 3-12	Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison estivale (2000 – 2008).....	48
Fig. 3-13	Le taux d'occupation dans l'hôtellerie, année touristique 2008.....	49
Fig. 3-14	Utilisation des structures hôtelières en saison hivernale 2008 (novembre à avril) .....	50
Fig. 3-15	Utilisation des structures hôtelières en saison estivale 2008 (de mai à octobre).....	50
Fig. 3-16	Taille moyenne des établissements hôteliers (comparaison 2008 - 2000).....	51
Fig. 3-17	La structure hôtelière : nombre de lits d'hôtel dans les différentes catégories d'hôtel.....	52
Fig. 3-18	La structure d'hébergement : estimation de la part de chaque type d'hébergement, 2008 .....	53
Fig. 3-19	La saisonnalité de la demande touristique .....	54
Fig. 3-20	La structure de la demande : nuitées en hôtel en fonction du marché de provenance.....	55

Fig. 4-1	Évolution des performances en été et en hiver.....	59
Fig. 4-2	Le capital humain.....	63
Fig. 4-3	L'infrastructure générale.....	64
Fig. 4-4	L'infrastructure spécifique au tourisme estival.....	65
Fig. 4-5	L'infrastructure spécifique au tourisme hivernal.....	65
Fig. 4-6	La coopération et le potentiel d'organisation.....	66
Fig. 4-7	Le contexte politico-économique.....	67
Fig. 4-8	Le contexte de la politique du tourisme.....	67
Fig. 4-9	Le capital naturel.....	68
Fig. 4-10	La prospection du marché.....	69
Fig. 4-11	Le potentiel du marché/la structure des touristes accueillis.....	69
Fig. 4-12	La concurrence.....	70
Fig. 4-13	La structure hôtelière : nombre de lits d'hôtel dans les différentes catégories d'hôtel, 2008.....	81
Fig. 4-14	La structure de l'hébergement : estimation de la part de chaque type d'hébergement, 2008.....	81
Fig. 4-15	La taille des établissements : nombre de lits par hôtel, 2008.....	82
Fig. 4-16	La taille des destinations : estimation de la part de chaque type d'hébergement, 2008.....	82
Fig. 4-17	L'intensité touristique : nombre de lits d'hébergement par habitant, 2008.....	83
Fig. 4-18	La saisonnalité de la demande touristique.....	84
Fig. 4-19	L'attrait du domaine skiable 2008.....	85
Fig. 4-20	L'attrait de l'offre touristique estivale 2008.....	85
Fig. 5-1	L'évolution des nuitées en hôtel.....	89
Fig. 5-2	Le taux d'occupation dans l'hôtellerie.....	90
Fig. 5-3	La capacité de rendement.....	91
Fig. 5-4	La taille des établissements hôteliers.....	93
Fig. 5-5	L'importance des destinations urbaines.....	94
Fig. 5-6	La structure hôtelière.....	94
Fig. 5-7	L'intensité touristique.....	95
Fig. 5-8	Le caractère international.....	96
Fig. 5-9	La saisonnalité.....	97
Fig. 5-10	Evaluation BAK-ST des destinations urbaines.....	98
Fig. 6-1	L'importance du secteur hôtelier.....	101
Fig. 6-2	L'évolution des nuitées en hôtel.....	102
Fig. 6-3	Le taux d'occupation dans l'hôtellerie.....	103
Fig. 6-4	L'évolution de la création de valeur ajoutée brute réelle du secteur hôtelier.....	103
Fig. 6-5	L'évolution du nombre de personnes actives employées dans le secteur hôtelier.....	103
Fig. 6-6	La structure hôtelière I.....	105
Fig. 6-7	La structure hôtelière II.....	105
Fig. 6-8	La taille des établissements hôteliers.....	106
Fig. 6-9	Les nuitées en hôtel en fonction des marchés d'origine.....	107
Fig. 6-10	La saisonnalité.....	107
Fig. 6-11	La durée de séjour.....	108
Fig. 6-12	Evaluation BAK des destinations d'excursion.....	109



## Résumé

Depuis plus de dix ans, BAKBASEL réalise des analyses détaillées de la compétitivité internationale du secteur touristique suisse. Ces travaux ont pour objet de faire un état des lieux précis des performances et des facteurs de compétitivité des destinations et régions et de les analyser systématiquement dans le cadre d'un processus de benchmarking continu.

Dans le cadre du « Programme de benchmarking international pour le tourisme suisse », conduit par BAKBASEL sur demande du SECO (Innotour) et des principales régions touristiques suisses (VS, BE, GR, VD), on procède à des analyses approfondies de la compétitivité internationale du secteur touristique suisse. L'étude « Benchmarking du tourisme – Le secteur suisse du tourisme, comparaison internationale » a pour objet de reprendre les principaux résultats de la phase de mise à jour 2008-2009. Elle se compose de quatre parties : « La Suisse, pays au fort potentiel touristique », « Le tourisme alpin », « Le tourisme urbain » et « Le tourisme d'excursions ». Cette étude est structurée de manière à ce que chacune de ses quatre parties constitue un rapport indépendant des autres. Pris ensemble, ces quatre rapports permettent d'obtenir une vue détaillée des performances et de la compétitivité du secteur suisse du tourisme.

## La Suisse, pays à fort potentiel touristique

L'étude des performances du tourisme suisse présente une image assez contrastée sur la période 2000 à 2008. D'une part, on constate que, sur l'ensemble de la période étudiée, la demande touristique a augmenté moins fortement en Suisse que dans les pays voisins. D'autre part, les chiffres d'exploitation des infrastructures existantes ont augmenté moins fortement ; le rôle du tourisme en tant qu'employeur a perdu de l'importance, alors qu'il en a gagné dans les autres pays du benchmarking. Nous nous trouvons donc en présence de performances inférieures à la moyenne, essentiellement dues à un départ difficile au tout début du 3<sup>e</sup> millénaire. En effet, si l'on observe plus spécifiquement la période de 2004 à 2008, l'évaluation des performances du tourisme suisse est nettement plus positive.

Notre étude des facteurs déterminant la compétitivité nous permet de dégager un élément majeur : le secteur touristique suisse continue d'avoir un problème important avec sa compétitivité en termes de prix. Si le différentiel de prix entre l'hôtellerie-restauration suisse et celle des pays voisins s'est réduit d'environ 13% entre 2000 et 2008, il n'en reste pas moins que ce secteur applique des prix en moyenne 15% supérieurs à ceux de ses voisins – une différence qui reste non négligeable. L'origine de ce différentiel de prix est à chercher principalement dans le niveau élevé des coûts du travail et des prestations amont que doit supporter le tourisme suisse.

De plus, notre étude nous a permis de dégager un deuxième point relativement faible du secteur touristique suisse : il s'agit de son offre d'hébergement. Le tourisme suisse s'appuie en effet sur un grand nombre d'établissements d'hébergement de taille relativement petite, le nombre d'établissements non classés y est supérieur à la moyenne. De plus, nous avons pu constater que le secteur touristique, qui n'a pas débloqué les investissements nécessaires au cours des années 90, accuse un certain déficit d'investissement au début du 21<sup>e</sup> siècle.

Parmi les points forts du secteur touristique suisse, nous avons, entre autres, relevé un grand nombre de facteurs de compétitivité. Ceci est particulièrement vrai pour le capital humain dont dispose cette activité économique. Dans la comparaison internationale, on peut dire que les personnels travaillant dans le tourisme suisse présentent un niveau de qualification relativement élevé, le marché du travail suisse dispose d'une flexibilité importante. De même, le secteur touristique suisse dispose d'avantages concurrentiels en ce qui concerne la fiscalité des entreprises et le niveau de réglementations du marché des produits.

D'une manière générale, on peut dire que le secteur touristique suisse jouit d'une excellente compétitivité, malgré les déficits susmentionnés dans les domaines de la compétitivité en termes de prix et d'offre d'hébergement. Si l'on en croit le « Travel & Tourism Competitiveness Index », la Suisse est même le pays le plus compétitif du monde en ce qui concerne ses activités touristiques.

## **Le tourisme alpin**

Notre analyse du tourisme alpin porte d'une part sur le tourisme dans l'ensemble des régions alpines et d'autre part sur les différentes destinations alpines.

Le tourisme alpin, si l'on considère les mouvements transfrontaliers, représente 4% de parts de marché au niveau mondial. Son développement étant plus lent que celui du tourisme mondial, le tourisme alpin est toutefois en train de perdre des parts de marché. Avec un total de 7,3 millions de lits et 475 millions de nuitées, l'Arc alpin est et reste toutefois une des principales régions touristiques au niveau mondial.

Si l'on compare les performances des différentes régions touristiques suisses, on constate que les résultats sont très contrastés. Dans l'ensemble, on peut dire que leurs performances se placent dans la moyenne de notre comparaison internationale. En termes de compétitivité toutefois, force est de constater que l'offre d'hébergement présente un certain nombre de déficits structurels. Pour le secteur touristique des Alpes suisses, la forte proportion de résidences secondaires représente un défi particulier. Dans les années à venir, il s'agira principalement de contenir le développement de ces résidences secondaires et d'utiliser pleinement les structures existantes, c'est-à-dire activer les nombreux lits d'hébergement actuellement inutilisés.

## **Les destinations alpines connaissant le plus de succès**

Dans le cadre du « Programme de benchmarking international pour le tourisme suisse », BAKBASEL procède à une analyse régulière des performances de 150 destinations touristiques alpines situées en Europe. Le « BAK TOPINDEX » est un indice qui s'appuie sur les statistiques d'évolution de la demande, d'utilisation des infrastructures et de leur capacité de rendement. Il nous permet de mesurer le niveau de compétitivité des destinations et d'établir une comparaison nationale et internationale. Pour le calcul de cet indice, le développement des nuitées en hôtel est un facteur de mesure de la performance en termes de volume, c'est-à-dire le développement des parts de marché. L'utilisation des infrastructures d'hébergement existantes permet de donner une idée précise d'un facteur économique important : l'utilisation des capacités existantes. Les tarifs relatifs en hôtels sont un facteur indiquant la capacité de rendement d'un site, c'est-à-dire des revenus dégagés par chaque nuitée. Le « BAK TOPINDEX » d'une destination peut être calculé pour la saison estivale ou la saison hivernale, ou pour l'ensemble de l'année touristique.

Le « BAK TOPINDEX » de la saison hivernale nous montre que la destination de Lech-Zürs est en tête du classement pour les sports d'hiver. Ce résultat n'est pas dû au hasard car la destination de Lech-Zürs réunit un grand nombre d'atouts : elle dispose d'un domaine skiable agréable, d'une offre d'hébergement de haut niveau. En outre, le rayonnement touristique des villages de Lech et Zürs permet aux établissements de cette destination d'appliquer des tarifs relativement élevés pour chaque nuitée, tout en ayant un taux élevé d'occupation des structures. En deuxième position, on trouve, à une certaine distance, la région skiable d'Obertauern, suivie par la destination de Rennweg am Katschberg. Sur la saison hivernale, il se dégage une nette dominance des destinations touristiques autrichiennes. Les sept premières places du classement sont en effet occupées par des destinations situées en Autriche. D'une manière générale, parmi les 15 meilleurs, on trouve pas moins de dix destinations touristiques autrichiennes. Il est également satisfaisant de trouver trois destinations suisses dans le groupe de tête des

15 meilleures destinations. C'est Zermatt qui est la première destination suisse, en huitième position, suivie de près par Samnaun. En 15<sup>e</sup> position, on trouve Arosa.

**Fig. 0-1 Les 15 destinations connaissant le plus grand succès en hiver**

Pos. 2009	Destination	Région	TOPINDEX 2009	Pos. 2008
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.1	2
2	Skiregion Obertauern	Salzbourg	4.9	1
3	Rennweg am Katschberg	Carinthie	4.8	6
4	Paznaun	Tyrol	4.8	5
5	Tux - Finkenberg	Tyrol	4.7	4
6	St. Anton am Arlberg	Tyrol	4.7	7
7	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	4.6	3
8	Zermatt	Valais	4.6	8
9	Samnaun	Grisons	4.6	16
10	Grossarlal	Salzbourg	4.5	11
11	Ötztal Tourismus	Tyrol	4.5	15
12	Alta Badia	Bolzano	4.4	10
13	Saalbach-Hinterglemm	Salzbourg	4.4	13
14	Gröden	Bolzano	4.4	9
15	Arosa	Grisons	4.3	19

« BAK TOPINDEX » saison hivernale, valeur moyenne pour l'Arc Alpin =3.5  
Source : BAKBASEL

**Fig. 0-2 Les 15 destinations connaissant le plus grand succès en été**

Pos. 2009	Destination	Région	TOPINDEX 2009	Pos. 2008
1	Luzern	Suisse centrale	5.1	1
2	Garda Trentino	Trento	4.9	6
3	Meran u. Umgebung	Bolzano	4.8	4
4	Achensee	Tyrol	4.8	3
5	Interlaken	Oberand bernois	4.7	7
6	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	12
7	Salzburg u. Umgebung	Salzbourg	4.7	5
8	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.6	8
9	Lago Maggiore e Valli	Tessin	4.5	9
10	Mieminger Plateau	Tyrol	4.4	10
11	Engelberg	Suisse centrale	4.4	13
12	Imst-Gurgltal	Tyrol	4.4	21
13	Grossarlal	Salzbourg	4.4	33
14	Oberstdorf	Allgäu	4.4	11
15	Garmisch-Partenkirchen	Südbayern	4.3	24

« BAK TOPINDEX » saison estivale, valeur moyenne pour l'Arc Alpin =3.5  
Source : BAKBASEL

Si la saison hivernale est nettement dominée par les bonnes performances des destinations autrichiennes, le classement de la saison estivale est beaucoup plus hétérogène. Parmi les 15 meilleures destinations de notre classement, se trouvent 4 destinations suisses, 2 allemandes, 2 italiennes et 7 destinations autrichiennes. La répartition géographique des 15 meilleurs sites touristiques alpins dans différents pays et régions d'Europe montre bien que le tourisme alpin peut avoir du succès, même si les contextes administratifs et économiques sont différents.

En saison estivale, c'est Lucerne et sa région qui réalisent la meilleure performance. Cette destination allie une excellente utilisation des infrastructures à une augmentation des nuitées d'hébergement et un haut rendement pour chaque nuitée. Lucerne peut s'enorgueillir d'une grande densité de points d'intérêt et profite de sa situation unique au bord du Lac des Quatre-Cantons. En 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> position du classement, on trouve deux destinations italiennes. Que ce soit Garda Trentino ou Merano et ses environs, ces deux destinations profitent de la douceur du climat sur le versant sud des Alpes. De plus, Garda Trentino profite des atouts du Lac de Garde qui offre des paysages uniques et un grand nombre de possibilités touristiques. En ce qui concerne Merano et ses environs, ce sont surtout les programmes culturels et historiques offerts par la ville de Merano qui permettent à cette destination d'obtenir un bon classement.

Sur l'ensemble de l'année touristique, la destination de Grossarlal, dans la région de Salzbourg, connaît le plus grand succès. Cette première place peut surprendre car la destination de Grossarlal ne fait pas forcément partie des plus connues en Europe. C'est surtout grâce à l'excellente structure de son offre d'hébergement que cette destination de la région de Salzbourg obtient un sa place de numéro 1. Elle dispose en effet d'un grand nombre d'établissement dans le segment supérieur ; d'autre part, elle ne connaît que très peu le problème des résidences secondaires, un aspect qui pèse souvent lourdement sur les résultats d'autres destinations.

Comme l'année dernière, la 2<sup>e</sup> place est occupée par la destination valaisanne de Zermatt. Depuis de nombreuses années, Zermatt parvient à exploiter de manière optimale les structures existantes sur toute l'année, grâce à un haut niveau de notoriété internationale. Zermatt est l'une des rares destinations à obtenir des résultats de tout premier ordre dans les trois domaines constitutifs du « BAK TOPINDEX ». Zermatt est suivi de près par la destination du Kleinwalsertal, également abonnée aux premières places du « BAK TOPINDEX ». Dans ce classement, on peut se réjouir de retrouver d'autres destinations suisses, en 4<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> positions : il s'agit des destinations de Lucerne et Engelberg qui, en raison de leurs qualités intrinsèques, peuvent s'installer à des positions fort convoitées de notre classement.

**Tab. 0-1 Les 15 destinations alpines connaissant le plus grand succès**

Pos. 2009	Destination	Région	TOPINDEX 2009	Indice évolution	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2008
1	Grossarlal	Salzbourg	<b>4.8</b>	4.9	5.3	3.8	6
2	Zermatt	Valais	<b>4.7</b>	4.0	5.1	4.4	2
3	Kleinwalsertal	Vorarlberg	<b>4.6</b>	3.0	5.4	4.4	9
4	Luzern	Suisse centrale	<b>4.5</b>	5.0	4.8	3.9	5
5	Rennweg am Katschberg	Carinthie	<b>4.4</b>	3.7	6.0	2.4	1
6	Engelberg	Suisse centrale	<b>4.4</b>	4.9	4.7	3.7	11
7	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	<b>4.4</b>	4.0	4.4	4.5	3
8	Achensee	Tyrol	<b>4.4</b>	3.5	5.5	3.1	7
9	Tux - Finkenberg	Tyrol	<b>4.3</b>	3.8	5.1	3.4	10
10	Salzbourg u. Umgebung	Salzbourg	<b>4.3</b>	4.3	4.1	4.5	4
11	Oberstdorf	Allgäu	<b>4.3</b>	3.3	4.1	5.1	13
12	Seiser Alm	Bolzano	<b>4.2</b>	3.3	4.4	4.4	8
13	Kitzbühel Tourismus	Tyrol	<b>4.2</b>	3.3	3.7	5.7	17
14	Imst-Gurgltal	Tyrol	<b>4.1</b>	4.2	4.1	4.2	38
15	Lech-Zürs	Vorarlberg	<b>4.1</b>	3.4	3.3	6.0	34

« BAK TOPINDEX » année touristique, valeur moyenne pour l'Arc Alpin = 3.5  
 Source : BAKBASEL

## Les 15 facteurs du succès du tourisme alpin

Grâce à la consultation d'experts et à l'aide d'études empiriques et d'études statistiques, il s'agit de déterminer les facteurs qui permettent aux destinations alpines d'avoir du succès. Les résultats de ces travaux sont résumés par un ensemble de 15 facteurs du succès des destinations touristiques alpines. Sachant que chaque destination a ses caractéristiques propres, il s'entend que la gestion et le développement de chacune d'entre elles doit faire l'objet d'une réflexion individuelle. Toutefois, l'étude approfondie des réalités économiques permet de dégager un certain nombre de facteurs de base qui ont une influence déterminante sur une grande partie des destinations :

1. Les personnels du tourisme sont accueillants et suffisamment formés, la destination présente un certain nombre de personnalités entrepreneuriales et innovantes
2. Les lits d'hébergement font l'objet d'une exploitation intensive
3. L'offre hôtelière est de haut niveau
4. La destination est en mesure de réaliser des économies d'échelle
5. La destination propose des arguments publicitaires uniques (*Unique selling propositions*)
6. Les villages présentent une image intacte et authentique
7. L'importance du tourisme est reconnue par la population
8. Le domaine skiable est riche en propositions diverses
9. La saison estivale est riche en offres diverses
10. La courbe de la demande est bien équilibrée sur l'ensemble de l'année
11. La gestion de la destination est confiée à des professionnels qui développent une stratégie claire
12. La destination applique des stratégies adaptées de diversification ou de spécialisation
13. Les autorités, les prestataires et les organisations touristiques coopèrent étroitement
14. La destination dispose d'au moins une marque forte et reconnue
15. La région ou l'organisation touristique compétente applique des mesures de prospection et d'encouragement de l'activité touristique



## Les destinations urbaines

Au cours des dernières années le tourisme urbain est devenu une composante de plus en plus importante de l'activité touristique. Notre étude propose un benchmarking du tourisme urbain présentant une comparaison entre les cinq principales villes suisse - Bâle, Berne, Genève, Lausanne et Zurich - avec un échantillon de destinations urbaines renommées : Barcelone, Florence, Heidelberg, Munich, Prague, Salzbourg et Vienne.

Cette comparaison internationale permettra également de revenir sur les performances des destinations grâce à l'indice « BAK TOPINDEX ». On constate que Barcelone se place en tête du classement, suivie par Zurich (2<sup>e</sup> position) et Genève (3<sup>e</sup> position). Deux grandes villes suisses se retrouvent donc au « top », alors que Berne occupe la dernière place de ce classement, malgré une bonne utilisation des infrastructures existantes et un développement intéressant de ses parts de marché.

Tab. 0-2 « BAK TOPINDEX »

Destinations urbaines	TOPINDEX 2009	Indice évolution	Indice occupation	Indice prix	TOPINDEX 2008
Barcelone	<b>5.3</b>	3.9	6.0	5.2	5.6
Zurich	<b>5.0</b>	3.5	5.9	4.6	4.5
Genève	<b>4.9</b>	3.2	5.0	6.0	4.6
Munich	<b>4.6</b>	3.9	4.7	5.0	4.4
Vienne	<b>4.5</b>	3.6	4.8	4.7	4.5
Bâle	<b>4.4</b>	4.5	4.5	4.4	4.2
MOYENNE	<b>4.4</b>	3.6	4.6	4.6	4.4
Prague	<b>4.1</b>	4.3	3.7	4.7	4.7
Lausanne	<b>4.0</b>	2.8	4.3	4.2	3.9
Salzbourg	<b>3.9</b>	3.3	3.8	4.6	4.0
Florence	<b>3.9</b>	3.0	3.9	4.5	4.3
Heidelberg	<b>3.9</b>	2.9	3.5	5.1	3.7
Berne	<b>3.8</b>	4.1	4.6	2.4	3.9

Indice, valeur moyenne de l'ensemble de l'échantillon des destinations urbaines = 3,5 points  
Source : BAKBASEL

L'analyse des facteurs de concurrence s'articule en trois catégories : l'offre d'hébergement, la demande d'hébergement ainsi que l'attrait touristique des destinations urbaines.

Les études des facteurs déterminants en termes de compétitivité dans le domaine de l'offre d'hébergement se consacrent en particulier à la structure de cette offre d'hébergement. La taille des hôtels de Suisse, ainsi que celle des destinations urbaines suisses est comparativement petite, de sorte que ceux-ci ne peuvent que très rarement profiter d'économies d'échelle. En ce qui concerne le classement des hôtels en fonction des catégories, l'image obtenue est nettement meilleure pour les villes suisses. Lausanne et Genève sont, en l'occurrence, très bien placées.

Dans le domaine de la demande d'hébergement, le caractère international et saisonnier de la demande touristique est mis en avant. Pour ces deux indicateurs, les villes suisses obtiennent comparativement de bons résultats.

Comme troisième catégorie des facteurs de concurrence, on évalue l'attrait touristique à l'aide d'un indice mis au point à cet effet. Après Barcelone et Salzbourg, Zurich arrive en troisième position avec de bons résultats. Lausanne et Berne, les villes suisses réalisant les moins bons résultats, se situent en dessous de la moyenne en termes d'attrait.

## Les destinations d'excursions

L'analyse du tourisme d'excursions traite des destinations qui se positionnent principalement en tant que destinations d'excursions d'une journée ou de séjours courts. Dans l'échantillon, on trouvera exclusivement des destinations suisses, étant donné que les destinations d'excursions font davantage l'objet d'une concurrence nationale plutôt que d'une concurrence internationale.

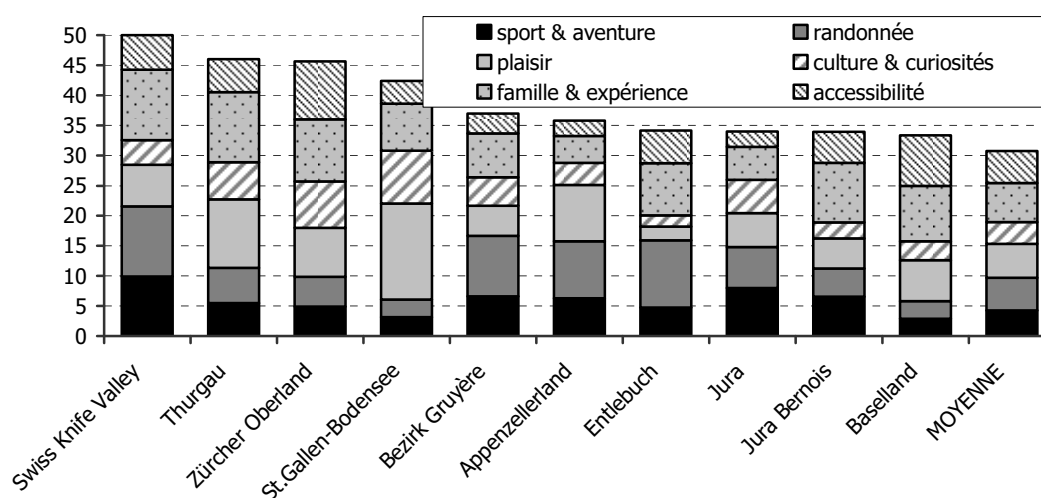
Le benchmarking permet de dégager les noms des destinations les plus couronnées de succès. Ce benchmarking s'appuie sur les données suivantes : le développement du nombre de nuitées, les chiffres réels de la création brute de valeur ajoutée de l'hôtellerie-restauration, ainsi que les taux d'utilisation des structures hôtelières. La destination Ägerital/Sattel est la seule à se trouver parmi les dix meilleures si l'on considère tous les indicateurs. Estavayer/La Broye est en tête du classement de l'évolution des nuitées en hôtel, tout comme de celui de la création brute de valeur ajoutée dans le secteur hôtelier.

Les études des facteurs déterminants en termes de compétitivité dans le domaine de l'offre d'hébergement se consacrent, d'une part, à la structure hôtelière en fonction des différentes catégories d'hôtels et, d'autre part, à la taille des établissements hôteliers. Les deux meilleures destinations d'excursions Ägerital/Sattel et Estavayer/La Broye possèdent en proportion la plupart de leurs lits dans des hôtels de première catégorie ou de luxe et font également partie des dix destinations avec les plus grands hôtels. Ceci leur permet d'obtenir un taux d'occupation élevé et de réaliser des économies d'échelle.

En ce qui concerne la demande d'hébergement, c'est le caractère international et saisonnier de la demande touristique qui nous intéresse plus particulièrement. Les destinations de Freiamt, du Schwarzbubenland (districts de Dorneck et Thierstein) et de la Vallée Saint-galloise du Rhin sont les plus connues des touristes étrangers. Cette dernière possède par ailleurs, avec Bâle-Campagne et le Freiamt, la demande touristique répartie de la manière la plus homogène sur l'ensemble de l'année.

L'attrait touristique hors hébergement est évalué à l'aide de l'indice développé par BAKBASEL « BAK attrait des destinations d'excursions ». Cette évaluation a montré que la Swiss Knife Valley possédait l'offre touristique la plus attrayante. Les offres dans les domaines du sport, de la randonnée et des activités familiales sont jugées particulièrement attrayantes.

**Fig. 0-3 Indice BAK d'attrait pour le tourisme d'excursions – les 10 meilleures destinations de l'échantillon**



Indice d'évaluation de l'offre touristique 2008, nombre de points maximum = 100  
Source : BAKBASEL

# 1 Introduction

## 1.1 Contexte et objectifs

Depuis plus de dix ans, BAKBASEL réalise des analyses détaillées de la compétitivité internationale du secteur suisse du tourisme. Ces travaux ont pour objet de faire un état des lieux précis des performances et des facteurs de compétitivité des destinations et régions et de les analyser systématiquement. Afin de procéder à des analyses de benchmarking international, des méthodes et concepts ont été mis en place, une banque de données dédiée a été établie, qui fait l'objet d'une actualisation et d'un enrichissement constants.

Les travaux du domaine du benchmarking se trouvent dans le projet « Programme de benchmarking international pour le tourisme suisse », réalisé par BAKBASEL sur commande du SECO (Innotour) et des principales régions touristiques suisses (VS, BE, GR, VD). Un benchmarking international du tourisme permet une mesure et une analyse systématique et à long terme de la compétitivité économique du tourisme suisse. Pour cela, il s'agit de collecter et d'analyser toute une série d'informations importantes pour le secteur du tourisme et de les mettre ensuite à la disposition de ce même secteur.

Un des principaux intérêts de ce programme réside dans la production de thèses et recommandations issues des analyses, ces recommandations étant mises à disposition des décideurs du secteur touristique. Ainsi, le programme est un important révélateur des mesures à prendre pour optimiser la compétitivité du tourisme suisse et sa place sur le marché. Les thèses et recommandations axées sur les destinations touristiques permettent aux décideurs du secteur touristique de prendre, sur le terrain, des mesures immédiates et concrètes. La mise à jour et l'élargissement des informations contenues dans la banque de données permet en outre de garantir un monitoring permanent des mesures d'optimisation mises en œuvre.

La présente étude « Benchmarking du tourisme – le secteur suisse du tourisme, comparaison internationale » reprend les principaux résultats des travaux effectués dans le cadre du « Programme international de benchmarking pour le tourisme suisse » et constitue également la conclusion de la phase 2008-2009 du projet. Le présent rapport est le troisième de ce type, il est conçu comme la suite des deux études « Facteurs du succès du tourisme alpin » (2005) et « Succès et compétitivité du tourisme alpin » (2007).

### 1.1.1 Objectifs et profit

On se propose ci-après de détailler les principaux objectifs du projet du « Programme de benchmarking international pour le tourisme suisse » :

- Appliquer un processus de benchmarking continu pour le secteur suisse du tourisme  
Au cœur de ces analyses, on trouve la performance et la compétitivité des destinations et régions suisses. Celles-ci font l'objet d'une comparaison internationale. L'objet est dans ce cas de soumettre le secteur suisse du tourisme à un processus constant de benchmarking.
- Optimisation de la compétitivité du secteur suisse du tourisme grâce à des analyses comparatives internationales

Grâce à ses nombreuses activités dans le domaine du benchmarking, BAKBASEL est en mesure de dégager les principaux points forts et points faibles des destinations et régions touristiques. Ainsi, les décideurs du secteur touristique peuvent acquérir une meilleure connaissance de leur situation concurrentielle et donc de leur positionnement sur le marché. De plus, l'analyse des points forts et des points faibles représente une aide à la définition de mesures d'optimisation.

- Accès simple et rapide aux informations importantes pour le secteur du tourisme grâce au « BAK DESTINATIONSMONITOR® », un outil de management et d'information basé sur une banque de données en ligne.

L'outil « BAK DESTINATIONSMONITOR® » en ligne reprend les principaux chiffres clé du secteur touristique suisse. Grâce à son application en ligne, les décideurs et les acteurs du secteur touristique suisse sont en mesure d'obtenir rapidement des analyses de benchmarking sous forme de graphiques, aisément exploitables.

Le projet « Programme benchmarking international pour le tourisme suisse » est générateur d'une valeur ajoutée importante pour le secteur touristique suisse :

- Approfondissement des connaissances sur sa propre position concurrentielle  
« *Comment nous positionnons-nous par rapport à nos principaux concurrents ?* »
- Identification de potentiels de marché et de croissance  
« *Où se trouvent nos points forts ?* »
- Identification d'écart de performance (*performance gaps*) et donc des domaines pour lesquels une action corrective serait nécessaire  
« *Quels sont les domaines où nous devons mieux faire ?* »
- Monitoring et controlling de l'efficacité des mesures d'optimisation engagées  
« *Les mesures prises sont-elles efficaces ?* »
- Recommandations pour une optimisation de la compétitivité et des performances du secteur touristique suisse  
« *Que devons-nous faire ?* »

## 1.1.2 Le processus de benchmarking

Au cours des dernières années, BAKBASEL a procédé à une systématisation de ses activités de benchmarking pour en faire un processus de benchmarking continu. Le processus de benchmarking du tourisme se compose des principales étapes de travail représentées à la figure 1.1.

Durant la phase de **conception**, il s'agit de définir les objectifs de l'étude, et d'identifier les partenaires et les facteurs caractéristiques du benchmarking. On peut donc dire qu'il s'agit de définir qui est comparé avec qui et dans quelles conditions.

La banque de données touristique BAK reprend les caractéristiques de plus de 300 partenaires au benchmarking situés dans toute l'Europe (destinations ou régions). La richesse de l'échantillon de destinations dont nous disposons dans la banque de données touristiques BAK nous permet de procéder à une sélection ciblée des partenaires du benchmarking, en fonction des besoins du donneur d'ordre. Pour l'utilisateur, la valeur informative du benchmarking se trouve augmentée par le fait que la banque de données donne la possibilité de créer des groupes de benchmarking : on peut ainsi comparer entre elles des destinations qui présentent des caractéristiques semblables.

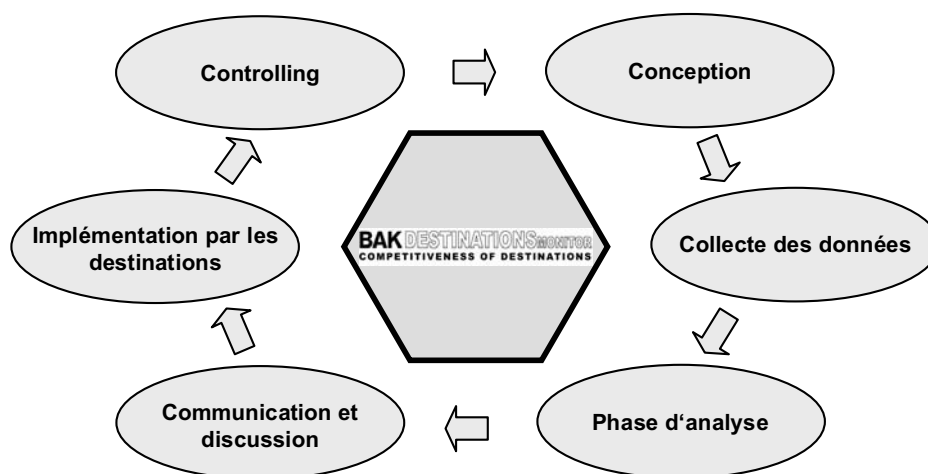
Les facteurs caractéristiques du benchmarking utilisés dans le processus de benchmarking BAKBASEL permettent de couvrir une large plage de facteurs de compétitivité et de performance. Concernant le critère de performance, BAKBASEL a conçu l'indicateur « BAK TOPINDEX » qui permet de réaliser une mesure fiable des performances d'une destination donnée sur la base des facteurs suivants : l'évolution des parts de marché, le taux d'occupation de l'infrastructure existante et la capacité de rendement. Cet indicateur jouit d'une bonne popularité au sein du secteur touristique, il est fréquemment utilisé par les différents acteurs de ce secteur.

La phase de **relevé des données** est essentiellement consacrée à la collecte des données nécessaires à l'analyse. Pour cela, on a entre autres fait appel à la banque de données BAK sur le tourisme. Cette dernière a été conçue spécialement pour la conduite d'analyses comparatives : elle fait l'objet d'un développement constant.

C'est ensuite, au cours de la **phase d'analyse**, que les facteurs caractéristiques sont comparés et évalués. On procède également à l'identification et à l'analyse des destinations ayant rencontré les plus grands succès. L'objectif de ces analyses est de souligner les différentiels de performances et de mieux comprendre les raisons pour lesquelles ces différentiels existent. Ainsi, on est en mesure de dire quels sont les facteurs du succès de telle ou telle autre destination.

Puis, dans la phase de **communication et de discussion**, les résultats des études sont mis à disposition des donneurs d'ordre au sein du secteur touristique suisse. Les résultats de ce processus de discussions sont ensuite mis à disposition des acteurs du secteur touristique pour débat et application.

**Fig. 1-1 Le processus de benchmarking**



6 Phasen des Benchmarking Prozesses  
Quelle: BAKBASEL

### 1.1.3 Le « BAK DESTINATIONS MONITOR<sup>®</sup> »

Au cœur des activités BAKBASEL de benchmarking du secteur touristique, on trouve l'application en ligne « BAK DESTINATIONS MONITOR<sup>®</sup> », un instrument stratégique d'information à l'attention des décideurs sur plate-forme informatique. Cet outil en ligne, convivial et facile à utiliser, permet de se faire une image complète du benchmarking international de différentes destinations et régions et de les représenter dans des graphiques individualisés. Outre les indicateurs de performances, cet outil d'analyse comprend également de nombreux indicateurs internationaux concernant la compétitivité. L'application en ligne est divisée en plusieurs modules : « Régions alpines », « Destinations alpines », « Destinations urbaines » et « Destinations d'excursion ». Il comprend pour chacun des modules une gamme d'indicateurs adaptée, permettant de puiser dans l'échantillon de plus de 300 régions et destinations.

Ces caractéristiques font que le « BAK DESTINATIONS MONITOR<sup>®</sup> » est bien plus qu'un simple module de données informatiques. Il propose une large gamme de possibilités d'analyse et permet ainsi à son

utilisateur d'analyser et d'interpréter lui-même les données à sa disposition. De plus, le « BAK DESTINATIONS MONITOR® » joue le rôle d'une large plate-forme d'information. Outre les travaux, analyses et données issues du « Programme de benchmarking international pour le tourisme suisse », il reprend également d'autres informations spécifiquement utiles pour le secteur du tourisme (études, rapports, statistiques, news, liens hypertextes, contacts, etc.).

## **1.2 Structure du présent rapport de synthèse**

Le présent rapport « Benchmarking du tourisme – Le secteur suisse du tourisme, comparaison internationale » se compose de quatre chapitres. Dans la première partie, le secteur touristique suisse est soumis à une comparaison internationale. La deuxième, troisième et quatrième partie traitent en détail des différentes formes d'activités que l'on retrouve dans le secteur touristique suisse : la deuxième partie présente une comparaison entre les régions et destinations alpines, la troisième partie traite des destinations urbaines et la quatrième partie du tourisme d'excursions. Le présent rapport est structuré de manière à ce que chacune de ses quatre parties constitue un rapport indépendant des autres. Pris ensemble, ces quatre rapports permettent d'obtenir une vue détaillée des performances et de la compétitivité du secteur suisse du tourisme.

### **1<sup>e</sup> partie : La Suisse, pays à fort potentiel touristique**

La première partie traite du secteur touristique suisse dans son ensemble. La Suisse y fait l'objet d'une comparaison internationale, pour tout ce qui concerne ses activités touristiques. Le tourisme suisse y est comparé avec les secteurs touristiques des pays voisins : ceux-ci présentent d'une part une structure touristique semblable à celle de la Suisse, ils représentent d'autre part la principale concurrence au tourisme suisse. Nos analyses du secteur touristique suisse sont principalement basées sur des études concernant ses performances et sa compétitivité. Dans ce contexte, une attention particulière est accordée aux conditions cadre et au contexte général dans lequel évolue le secteur touristique. Parmi ces conditions cadre, on retrouve par exemple la compétitivité en termes de prix, les structures de coûts, les aspects réglementaires et fiscaux des entreprises.

### **2<sup>e</sup> partie : Le tourisme alpin**

La partie intitulée « Le tourisme alpin » étudie les régions touristiques et destinations alpines. Cette étude se base entre autres sur une comparaison des principales régions touristiques des Alpes suisses avec les concurrents internationaux. Il s'agit de revenir en détail sur les performances de ces régions touristiques au cours des dernières années et d'étudier le positionnement de leurs facteurs déterminants pour les activités d'hébergement. Il est bien entendu que les destinations alpines sont placées au cœur des analyses du tourisme alpin. Ces analyses ont tout d'abord pour objet de montrer quelles sont les destinations alpines les plus performantes, puis des analyses empiriques et des entretiens auprès d'experts nous permettront de dégager quels sont les facteurs du succès de ces destinations, enfin, nous montrerons dans une série d'exemples quelles sont les destinations qui se positionnent de manière optimale en fonction de ces facteurs.

### **3<sup>e</sup> partie : Le tourisme urbain**

La troisième partie est consacrée aux performances et à la compétitivité des grandes villes suisses. Au cours des dernières années une tendance s'est confirmée : le tourisme urbain prenant de plus en plus d'importance, il est tout à fait logique que nous y consacrons un chapitre spécial. Pour cela, nous comparons les activités du secteur touristique suisse dans les cinq principales villes suisses avec la concurrence internationale. L'objet de cette étude est de mieux connaître le positionnement de ces

destinations par rapport aux concurrents internationaux et de souligner leurs points forts et leurs points faibles.

#### **4<sup>e</sup> partie : Le tourisme d'excursions**

Cette quatrième partie « Tourisme d'excursions » s'adresse principalement aux régions rurales, dans lesquelles un tourisme extensif est pratiqué. Dans cette partie, les destinations prises en compte sont principalement celles qui intéressent les touristes pour des excursions d'une journée ou des voyages de courte durée. Les régions orientées vers le tourisme d'excursions se trouvant moins fortement impliquées dans la concurrence internationale que les destinations touristiques alpines et les destinations urbaines, l'étude ne concerne que des destinations suisses.





# **1<sup>e</sup> partie : LA SUISSE, PAYS AU FORT POTENTIEL TOURISTIQUE**

---

La première partie de notre rapport est consacrée au secteur touristique suisse et à son positionnement par rapport à la concurrence internationale. La comparaison avec les pays voisins comprend une analyse des performances sur la période 2000 à 2008, ainsi qu'une étude des principaux facteurs déterminant la compétitivité.

L'analyse des chiffres clé du succès nous montre que les performances du tourisme suisse sont assez contrastées sur la période étudiée. Si l'on considère l'ensemble de la période de 2000 à 2008, il faut se rendre à l'évidence : la demande touristique a augmenté moins fortement en Suisse que dans les pays voisins. Les taux d'utilisation des infrastructures existantes ont progressé moins vite et le rôle du tourisme en tant qu'employeur important a perdu de sa signification, alors qu'il en a gagné sur la même période dans les pays voisins. Nous nous trouvons donc en présence de performances inférieures à la moyenne, essentiellement dues à un départ difficile au tout début du 3<sup>e</sup> millénaire. En effet, si l'on observe plus spécifiquement la période de 2004 à 2008, l'évaluation des performances du tourisme suisse est nettement plus positive.

Notre étude des facteurs déterminant la compétitivité nous permet de dégager un élément majeur : le secteur touristique suisse continue d'avoir un problème important avec sa compétitivité en termes de prix. Si le différentiel de prix entre l'hôtellerie-restauration suisse et celle des pays voisins s'est réduit d'environ 13% entre 2000 et 2008, il n'en reste pas moins que ce secteur applique des prix en moyenne 15% supérieurs à ceux de ses voisins – une différence qui reste non négligeable. L'origine de ce différentiel de prix est à chercher principalement dans le niveau élevé des coûts du travail et des prestations amont que doit supporter le tourisme suisse.

De plus, notre étude nous a permis de dégager un deuxième point relativement faible du secteur touristique suisse : il s'agit de son offre d'hébergement. Le secteur suisse du tourisme a une structure hôtelière qui se base sur des établissements de plus petite taille. Il présente une part supérieure à la moyenne d'hôtels non classés. Cela signifie qu'il présente certains déficits en termes de structure. De plus, nous avons pu constater que le secteur touristique, qui n'a pas débloqué les investissements nécessaires au cours des années 90, accuse un certain déficit d'investissement au début du 21<sup>e</sup> siècle.

Parmi les points forts du secteur touristique suisse, nous avons, entre autres, relevé un grand nombre de facteurs de compétitivité. Ceci est particulièrement vrai pour le capital humain dont dispose cette activité économique. Dans la comparaison internationale, on peut dire que les personnels travaillant dans le tourisme suisse présentent un niveau de qualification relativement élevé, le marché du travail suisse dispose d'une flexibilité importante. De même, le secteur touristique suisse dispose d'avantages concurrentiels en ce qui concerne la fiscalité des entreprises et le niveau de réglementations du marché des produits.

D'une manière générale, on peut dire que le secteur touristique suisse jouit d'une excellente compétitivité, malgré les déficits susmentionnés dans les domaines de la compétitivité en termes de prix et d'offre d'hébergement. Si l'on en croit le « Travel & Tourism Competitiveness Index », la Suisse est même le pays le plus compétitif du monde en ce qui concerne ses activités touristiques.

---



## **2 Le tourisme suisse dans la comparaison internationale**

La première partie traite du secteur touristique suisse dans son ensemble. Le tourisme suisse fait ici l'objet d'une comparaison avec le secteur touristique des pays voisins. Les pays voisins sont tout à fait adaptés pour procéder à une comparaison avec le secteur touristique suisse : d'une part les formes de tourisme sont tout à fait semblables et d'autre part, ces pays apparaissent comme les principaux concurrents de la Suisse dans ce domaine. La première partie (chapitre 2.1) étudiera en détails les performances du secteur touristique suisse. À l'aide de divers chiffres clés, nous nous proposons de montrer quels ont été les principaux succès du secteur touristique suisse sur la période de 2000 à 2008 et de les comparer à ses concurrents directs. Le chapitre 2.2 traite de la compétitivité du tourisme suisse. Dans ce contexte, une attention particulière est accordée aux conditions cadre et au contexte général dans lequel évolue le secteur touristique. Parmi ces conditions cadre, on retrouve par exemple la compétitivité en termes de prix, les structures de coûts, les aspects réglementaires ou la fiscalité des entreprises.

### **2.1 Les performances du secteur touristique suisse**

Pour étudier les performances du secteur touristique suisse, nous procéderons à une analyse de l'évolution de la demande touristique, du taux d'utilisation des capacités existantes et de l'évolution de l'emploi dans l'hôtellerie-restauration.

#### **2.1.1 L'évolution de la demande touristique**

Pour étudier l'évolution de la demande touristique, nous nous basons sur les statistiques de nuitées en hôtel sur la période 2000 – 2008. Outre la comparaison avec la concurrence internationale, notre analyse détaille également la provenance géographique des différentes croissances enregistrées. Il s'agit en effet de montrer quels marchés et quelles régions ont le plus fortement contribué à la croissance de la demande touristique en Suisse.

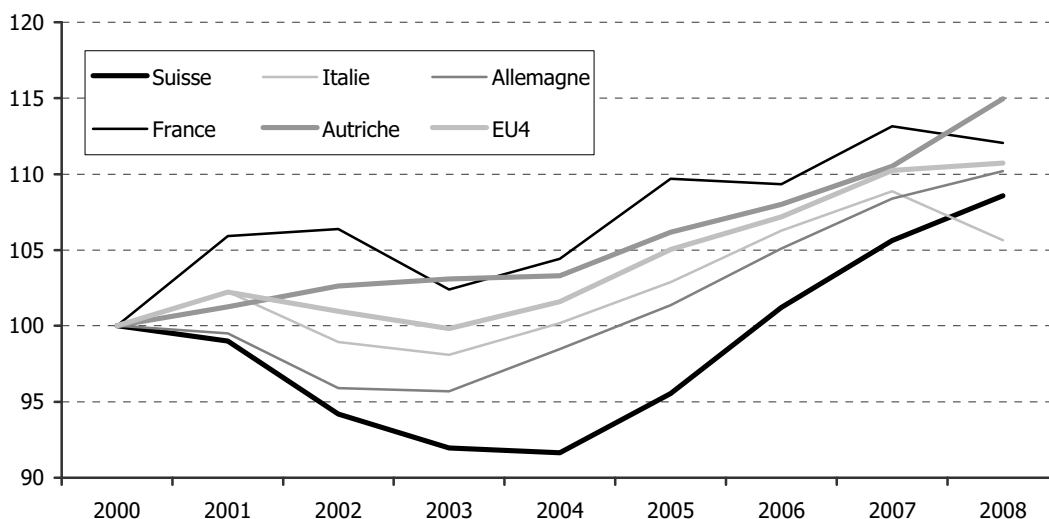
La figure 2.1 présente l'évolution du nombre de nuitées en hôtels pour la Suisse et ses pays voisins. On constate que le secteur touristique suisse n'a pas été totalement en mesure de suivre le rythme de croissance des pays voisins. Entre 2000 et 2008, le nombre de nuitées en hôtel a augmenté de 1% en moyenne en Suisse, alors que, pour les pays voisins, cette augmentation était d'environ 1,3%.

C'est surtout sur les premières années de la période étudiée que la croissance de la demande touristique a été peu satisfaisante en Suisse. Entre 2000 et 2003, le nombre de nuitées a baissé de 2,8% en moyenne, alors que les pays voisins, s'ils ne connaissaient pas de croissance, enregistraient au moins une stagnation.

À partir de 2004, le secteur touristique suisse a connu une inversion de tendance qui lui a permis d'améliorer nettement ses performances. En effet, entre 2005 et 2007, la croissance a atteint un niveau assez fort avec plus de 4%. Enfin, l'année 2008 a apporté une croissance de 2,8% du nombre de nuitées en hôtel. Sur la même période, les pays voisins de la Suisse ont également enregistré une tendance positive. Toutefois, les taux de croissance moyens des quatre pays voisins de la Suisse (UE4), c'est-à-dire la France, l'Allemagne, l'Italie et l'Autriche, ont été deux fois inférieurs à ceux du tourisme suisse.

Sur l'ensemble de la période étudiée, nous constatons que l'Autriche a réalisé la plus forte augmentation des nuitées en hôtel. En valeur cumulée entre 2000 et 2008, le tourisme de ce pays a en effet enregistré 15% de nuitées en hôtel de plus (croissance annuelle de 1,8%). Ainsi, le tourisme autrichien, principal concurrent de la Suisse, a connu une croissance de 0,7% supérieure à celle du tourisme suisse.

**Fig. 2-1 Évolution du nombre de nuitées en hôtel, en Suisse et dans ses pays voisins**



Indice 100 = année civile 2000

CH : estimation BAKBASEL pour 2004, IT : résultats prov. Eurostat 2008

Source : BAKBASEL, OFS, Eurostat, Statistik Austria, INSEE, Istat, Statistisches Bundesamt Allemagne

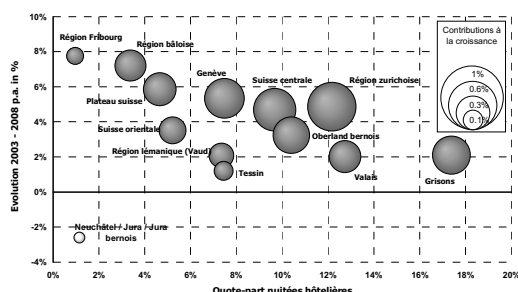
L'étude approfondie des chiffres concernant l'évolution du nombre des nuitées en hôtel nous permet de dégager, pour la Suisse, un tableau moyennement optimiste. Toutefois, grâce à la croissance hautement dynamique de la deuxième moitié de la période étudiée, la croissance reste positive, bien que modérée. L'objet de l'analyse ci-après est de montrer quelle est la provenance de cette forte croissance sur la deuxième moitié de la période étudiée. À cette fin, nous analyserons les facteurs qui ont porté la croissance dans les différents marchés de provenance des touristes étrangers et dans les régions suisses durant la phase de forte croissance de 2003 à 2008 (voir figures 2-2 et 2-3).

La figure 2-2 présente la part de croissance réalisée par les différentes régions touristiques suisses. On fait figurer sur l'axe des ordonnées l'évolution de la demande, et sur l'axe des abscisses la part de la demande globale réalisée par chacune des régions. La taille des cercles est fonction de la part de croissance. La part de croissance dépend d'une part de l'importance d'une région touristique par rapport à la demande globale et d'autre part de la croissance de la demande. Une forte part de croissance peut être due à un fort volume réalisé par une région donnée, même si son taux de croissance est faible. D'autre part, des régions touristiques d'importance moins grande peuvent, grâce à un taux de croissance élevé, réaliser une forte part de croissance.

Entre 2003 et 2008, la plus forte part de croissance a été réalisée par la région de Zurich. Elle a apporté 0,6 points de pourcentage à la croissance globale du nombre de nuitées en hôtel de 3,4% pour la Suisse. De même, les deux autres centres urbains que sont Bâle et Genève ont apporté une part de croissance relativement importante. Si l'on comptabilise ensemble ces trois grandes régions urbaines, elles ne représentent qu'un quart de la demande touristique globale mais ont apporté ensemble plus de 35% de la croissance totale. D'une manière générale, le tourisme urbain est un produit porteur de la croissance touristique des dernières années. Les 10 principales villes suisses réalisent ensemble un total de 1,2 points

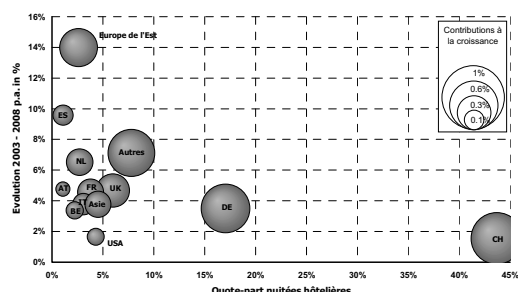
de pourcentage. Leurs statistiques de nuitées en hôtel font état d'une croissance moyenne de 5,1% par an (à comparer avec CH : +3,4%).

**Fig. 2-2 Parts de croissance réalisées par les régions touristiques, 2003 - 2008**



Parts de croissance, parts et évolution du nombre de nuitées en hôtel, en Suisse  
Source : OFS, calculs BAKBASEL

**Fig. 2-3 Parts de croissance des marchés d'origine, 2003 - 2008**



Parts de croissance, parts et évolution du nombre de nuitées en hôtel, en Suisse  
Source : OFS, calculs BAKBASEL

Dans les régions touristiques du sud de la Suisse par contre, la part de croissance était relativement réduite. Si les régions du Valais, des Grisons et du Tessin continuent de jouer un rôle déterminant pour le tourisme suisse, elles ne réalisent ensemble que 0,7 points de pourcentage de la croissance globale.

Et c'est dans la région de Fribourg que l'on trouve le plus fort taux de croissance des nuitées en hôtel (+7,8%). Cette région ayant toutefois une importance relativement faible pour le secteur touristique suisse, sa contribution à la croissance est réduite. La seule région faisant état d'une contribution de croissance négative est la région « Neuchâtel / Jura / Jura bernois ».

La figure 2-3 présente la part de croissance réalisée par les différents marchés. Ce sont les deux principaux marchés, l'Allemagne et la Suisse, qui apportent la plus forte contribution à la croissance. Si l'augmentation de la demande intérieure a été relativement modeste avec seulement 1,5%, sa grande importance pour le tourisme suisse lui fait réaliser une contribution importante à la croissance. De même, le marché allemand joue un rôle décisif pour le secteur touristique suisse. Sur la période 2003 – 2008, 0,6 points de pourcentage sont dus à la demande en provenance d'Allemagne.

Les taux de croissance les plus forts ont été réalisés, de loin, par les marchés d'Europe centrale et orientale (+14%). Les marchés d'Europe occidentale, traditionnellement liés à la Suisse (la Belgique, l'Italie, la France, l'Autriche, les Pays-Bas et le Royaume-Uni) font preuve d'un fort dynamisme avec un taux de croissance de 3,5 à 7%. Par contre, les touristes en provenance des Etats-Unis et d'Asie ont apporté une contribution de croissance relativement modeste. Ceci est principalement dû au fait que ces deux marchés ont été parmi les premiers à souffrir fortement de la crise économique et financière au deuxième semestre 2008. Pour les autres marchés, les conséquences ne se sont fait sentir que plus tard.

## 2.1.2 L'utilisation des capacités existantes

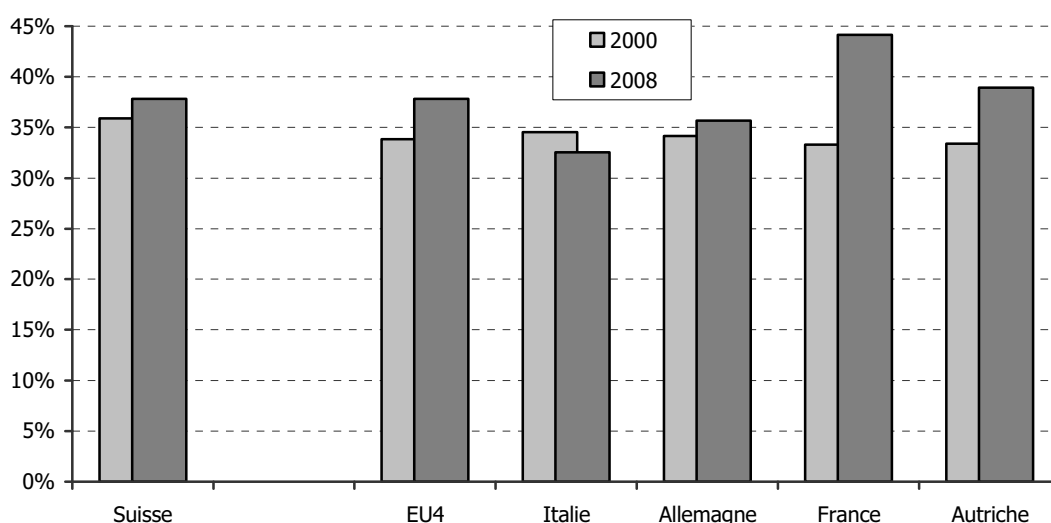
Outre l'évolution de la demande, il est intéressant de connaître le taux d'utilisation des infrastructures existantes pour en savoir plus sur les performances du secteur touristique suisse. Le fait de comparer le taux d'occupation des lits disponibles en hôtels permet de prendre en compte le facteur économique important qui est le taux d'utilisation des infrastructures en place.

Sur l'année 2008, le taux d'occupation des lits disponibles en hôtel était de 37,8% en Suisse. Ce résultat permet à la Suisse de réaliser un résultat strictement identique à la moyenne des pays voisins. Parmi

ceux-ci, les hôtelleries française et autrichienne enregistrent des taux d'utilisation nettement plus élevés. En Allemagne et en Italie par contre, les résultats sont moins élevés qu'en Suisse.

Depuis 2000, l'hôtellerie suisse a été en mesure d'augmenter de 1,9 points de pourcentage le taux d'utilisation de ses structures hôtelières. Si ce résultat peut sembler encourageant, la comparaison avec les pays voisins montre qu'il est relativement modeste. En 2000, la Suisse était en effet encore en tête du peloton en ce qui concerne l'occupation des structures hôtelières. Sur la période étudiée et jusqu'en 2008 par contre, elle a été nettement dépassée par la concurrence autrichienne et surtout française. En effet, ces deux dernières ont vu leur taux d'utilisation augmenter respectivement de 5,6 et 10,8 points de pourcentage. Dans ces deux pays, le nombre de nuitées en hôtel a augmenté alors que le nombre de lits d'hôtel était en baisse. En Suisse par contre, le nombre des nuitées en hôtel a augmenté moins fortement et le nombre de lits a légèrement augmenté.

**Fig. 2-4 Taux d'utilisation des lits de l'hôtellerie suisse, comparaison internationale**



Utilisation brute des lits d'hôtel en %, pour l'Italie chiffres de 2007 et non 2008

Source : BAKBASEL, OFS, Eurostat, Statistik Austria, INSEE, Istat, Statistisches Bundesamt Allemagne

### 2.1.3 L'évolution du nombre d'actifs occupés

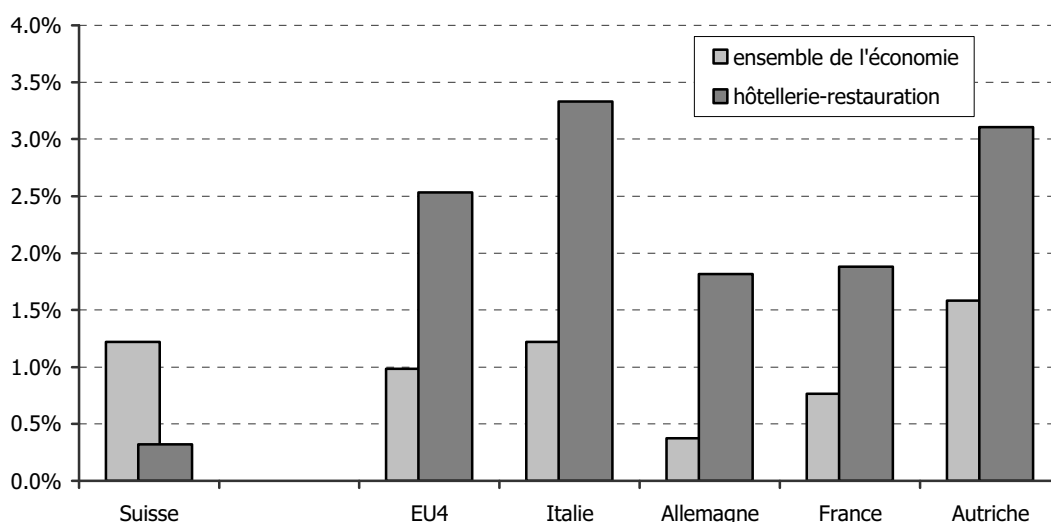
Si l'on veut bien connaître les performances d'un site touristique, il est important d'étudier sa demande touristique, son taux d'utilisation des infrastructures, mais aussi l'évolution de l'emploi. Le secteur du tourisme est un employeur important. Le tourisme représente, en particulier pour les régions périphériques, la possibilité de développer un modèle économique qui ne serait pas réalisable étant donné l'éloignement de ces régions. De plus, le tourisme permet de créer des emplois qui ne sont pas uniquement réservés aux plus qualifiés. En cela, le tourisme remplit donc une importante mission macroéconomique. En conséquence, on considérera qu'un site touristique a du succès sur le plan macroéconomique s'il est en mesure de créer des emplois.

Toutefois, il convient de préciser que nous ne disposons pas de statistiques spécifiques de l'emploi ou du nombre d'actifs occupés dans le secteur du tourisme. En conséquence, nous considérerons ici l'hôtellerie-restauration comme une activité cœur du secteur touristique. Il faut toutefois tenir compte du fait qu'on ne peut donc mesurer qu'une partie des effets de l'activité touristique sur l'emploi et que l'hôtellerie-

restauration n'est pas exclusivement orientée vers le tourisme. En effet, et principalement dans le secteur de la restauration, une grande partie des emplois est générée par une demande issue de la population locale.

La figure 2-5 présente l'évolution annuelle du nombre d'actifs occupés dans l'hôtellerie-restauration suisse par rapport à celle de l'économie dans son ensemble, en comparaison avec les pays voisins. À l'inverse de ces derniers, le secteur de l'hôtellerie-restauration suisse ne voit le nombre de ses actifs que peu progresser (+0,3% par an). De plus, dans tous les pays concurrents étudiés ici, la croissance du nombre des actifs occupés a été plus forte que celle de l'économie dans son ensemble entre 2000 et 2008, ce qui n'a pas été le cas en Suisse. Concernant sa fonction d'employeur, on peut donc dire que l'hôtellerie-restauration suisse réalise une performance nettement inférieure à la moyenne durant la période étudiée. En 2008, l'hôtellerie-restauration suisse réalisait une part de 5,7% du nombre des actifs occupés de l'ensemble de l'économie. Ce chiffre en fait un employeur important mais il faut aussi préciser que son importance est en perte de vitesse depuis le début du millénaire (2000 : 6,1%).

**Fig. 2-5 Évolution du nombre d'actifs occupés, comparaison internationale (2000 – 2008)**



Augmentation du nombre d'actifs occupés dans l'hôtellerie-restauration et dans l'économie, en % par an  
Source : BAKBASEL

## 2.2 La compétitivité du secteur touristique suisse

Nous avons vu au chapitre 2.1 que les performances du secteur touristique suisse étaient globalement positives sur la période 2000 à 2003. Nous constatons aussi que ces performances sont plutôt inférieures à la moyenne des pays voisins. Le chapitre 2.2 se propose de revenir sur les raisons de cette croissance inférieure à la moyenne. Pour cela, certains facteurs déterminants de la compétitivité feront l'objet d'une étude approfondie. L'objet de la présente analyse est aussi de souligner quels sont les potentiels du secteur touristique suisse. Elle nous permettra de voir dans le détail comment il se positionne par rapport à la concurrence internationale.

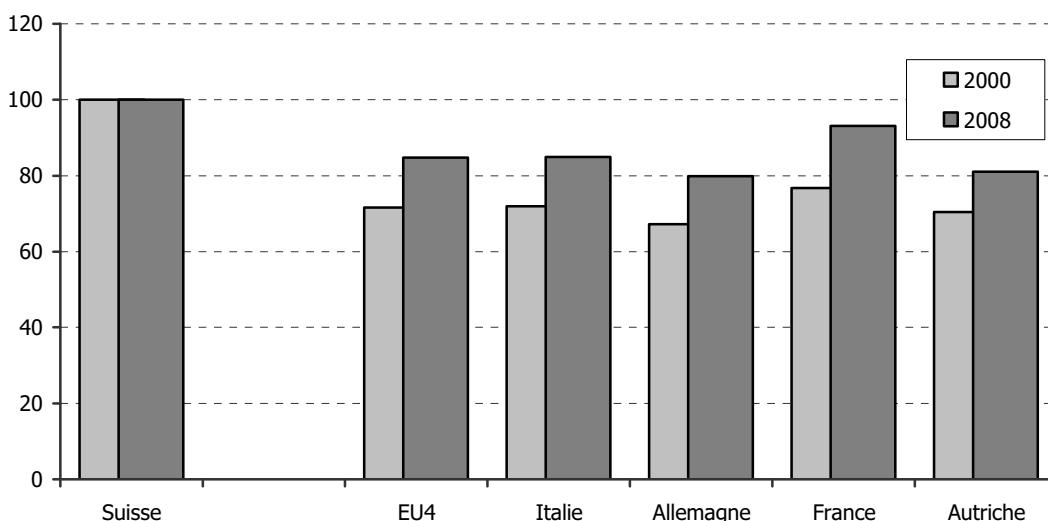
## 2.2.1 La compétitivité en termes de prix

La compétitivité en termes de prix est un facteur déterminant de la compétitivité. Dans ce contexte, c'est principalement le positionnement des prix par rapport aux pays concurrents qui est important. Conformément à une étude de BAKBASEL, une augmentation de 10% des tarifs du tourisme suisse entraîne une baisse de 5% de la demande en provenance de l'étranger.<sup>1</sup> On peut donc dire que l'élasticité des prix est relativement élevée. Comme nous l'avons vu pour la question du nombre d'actifs occupés au chapitre 2.1.3, il est également difficile de disposer de données concernant les niveaux de prix du seul secteur touristique. En conséquence, nous nous limiterons ici aussi à l'étude du niveau de prix de l'hôtellerie-restauration, activité déterminante du secteur touristique.

Une comparaison des prix à la consommation de l'hôtellerie-restauration permet de constater une différence importante entre la Suisse et ses pays voisins. En comparaison avec la moyenne des quatre pays membres de l'UE - la France, l'Allemagne, l'Autriche et l'Italie, la différence de prix est de 15% pour l'année 2008. Les différences les plus marquées peuvent être constatées entre la Suisse et l'Autriche ou l'Allemagne : le différentiel de prix y a été de 20% environ en 2008. Par contre, la comparaison avec la France montre un tableau moins contrasté : différence de prix 7%.

D'autre part, il est un fait que la compétitivité de l'hôtellerie-restauration suisse s'est nettement améliorée depuis le début du siècle. Si le niveau de prix dans les pays voisins était encore de 28% inférieur à celui de la Suisse en 2000, cette différence n'était plus que de 15% en 2007. Depuis 2000, on peut donc dire que le différentiel de prix entre la Suisse et ses pays voisins s'est réduit de 13%. On sait que cette relative amélioration est due d'une part à une amélioration du taux de change entre l'Euro et le Franc suisse à partir de 2008. Mais même en valeurs constantes, c'est-à-dire indépendamment des taux de change, l'amélioration des prix du tourisme suisse a été de 8 points de pourcentage.

Fig. 2-6 Indice relatif du niveau de prix de l'hôtellerie-restauration (comparaison 2000-2008)



Indice relatif du niveau de prix, Suisse = 100

Source : Eurostat, offices nationaux de la statistique, calculs BAKBASEL

Si la compétitivité en termes de prix du secteur suisse de l'hôtellerie-restauration s'est nettement améliorée, la différence de prix reste tout de même importante en 2008 : 15%. On est donc en droit de se

<sup>1</sup> Cf. BAKBASEL 2009

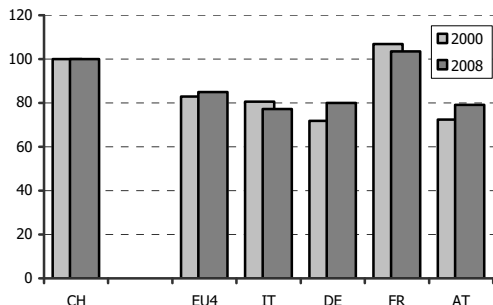


poser la question de savoir à quoi sont dues ces différences. Et c'est pour répondre à cette question que nous nous proposons maintenant d'étudier les deux principaux postes générateurs de coûts. Pour le secteur touristique, ces deux postes sont les coûts du travail et les coûts des prestations amont.

Pour représenter les coûts du travail, on s'est appuyé sur les coûts bruts du travail par heure dans l'hôtellerie-restauration, pour les années 2000 et 2008. La figure 2-7 montre que les coûts du travail dans l'hôtellerie-restauration des pays voisins étaient de 15% inférieurs à ceux de la Suisse en 2008. Et c'est surtout avec l'Autriche, l'Allemagne et l'Italie que le différentiel de prix est flagrant : il est supérieur à 20%. En France, par contre, les coûts bruts du travail étaient même légèrement supérieurs à ceux de la Suisse. En comparant les années 2000 et 2008, on constate que les différences ne se sont que très peu réduites sur la période étudiée. En effet, cette réduction n'est que de 1% à peine.

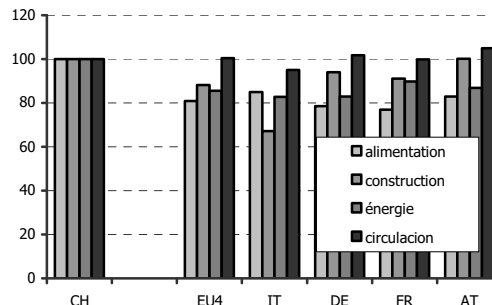
De même, les coûts des prestations amont représentent un important désavantage concurrentiel pour l'hôtellerie-restauration suisse. Pour illustrer cette réalité économique, la figure 2-8 présente les indices de niveaux de prix de certains secteurs de prestations de services amont pour l'hôtellerie-restauration. C'est surtout dans les domaines de l'alimentation, de la construction et de l'énergie que l'on constate de grandes différences. Les produits alimentaires, un poste déterminant pour la restauration, présentent un niveau nettement plus élevé avec un différentiel positif de 20%. Par contre, en ce qui concerne les coûts de transport, la Suisse est compétitive. Le niveau relatif de prix de ces prestations est en moyenne le même que dans les pays voisins. Si l'on constate que les différences dans le domaine des coûts du travail se sont à peine réduites entre 2000 et 2008, les coûts de prestations amont ont nettement baissé par rapport à l'année 2000. Pour les quatre types de prestations de services amont, la différence de prix s'est réduite de plus de 10 points de pourcentage.

**Fig. 2-7 Coûts bruts du travail, par heure, hôtellerie-restauration (comparaison 2000-2008)**



Coûts du travail par heure, en EUR, indexés : CH = 100  
Source : BAKBASEL

**Fig. 2-8 Indices relatifs des niveaux de prix pour les principales prestations amont, 2008**



Indice relatif du niveau de prix, Suisse = 100  
Source : Eurostat, offices nationaux de la statistique, calculs BAKBASEL

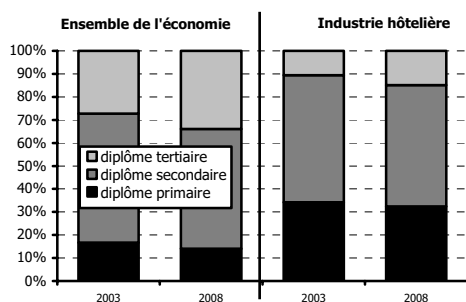
## 2.2.2 La structure de qualification

Dans le secteur touristique, les prestations réalisées par les personnes actives occupées sont délivrées directement au profit du client. Prestataires et clients entrant en contact direct, le facteur de la qualification des personnels joue un rôle déterminant. En effet, la qualité des prestations délivrées est directement fonction du niveau de qualification des personnels du tourisme. Pour évaluer le niveau de qualification des personnels du tourisme, nous procéderons à une comparaison de la structure de qualification dans l'hôtellerie-restauration avec celle de l'économie et à une comparaison entre les secteurs touristiques des différents pays. Pour notre étude, nous considérerons la période des cinq dernières années.

En comparaison avec l'économie suisse (cf. figure 2-9), le secteur de l'hôtellerie-restauration suisse présente un niveau de qualification nettement plus bas. Il faut toutefois préciser que cette différence est inhérente à la nature même des prestations réalisées dans l'hôtellerie et la restauration : le nombre des tâches plutôt simples et répétitives y est supérieur à la moyenne. Il est donc compréhensible que l'hôtellerie-restauration compte une part importante de personnels dont le niveau maximal de qualification est un diplôme de premier cycle. Dans l'hôtellerie-restauration, leur part était d'environ un tiers en 2008, un niveau deux fois plus élevé que dans l'économie suisse. La comparaison avec l'économie suisse nous montre également que la part des personnes actives occupées dans l'hôtellerie-restauration et ayant un diplôme tertiaire a nettement augmenté en termes relatifs. La part des personnes actives occupées disposant d'un diplôme tertiaire a augmenté de 40% dans l'hôtellerie-restauration entre 2003 et 2008, alors que cette augmentation n'a été que de 25% dans l'économie du pays. Par contre, l'économie suisse a vu la part des personnes disposant d'un diplôme de niveau primaire se réduire plus fortement que le secteur de l'hôtellerie-restauration.

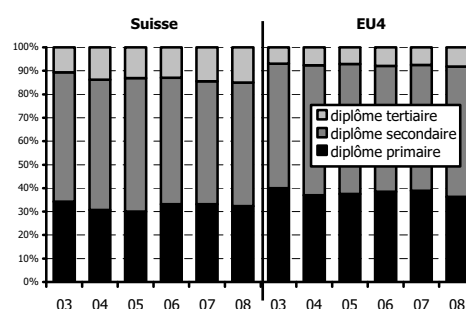
Sur la figure 2-10, on distingue clairement que l'hôtellerie-restauration dispose, en Suisse, d'un niveau de qualification supérieur aux pays voisins. En Suisse, la part des personnes actives occupées de l'hôtellerie-restauration disposant d'une qualification tertiaire est nettement plus élevée, la part des personnes ayant le plus bas niveau de qualification est plus faible. Si l'on observe l'évolution de ce facteur dans le temps, on constate que l'hôtellerie-restauration a pu, en termes relatifs, améliorer la structure de sa qualification. Si la structure de la qualification de l'hôtellerie-restauration des pays voisins n'a que très peu progressé depuis 2003, ce secteur a, en Suisse, connu une forte progression.

Fig. 2-9 Niveau de qualification<sup>2</sup> en Suisse, hôtellerie-restauration et économie globale (2003 et 2008)



parts en %  
Source : OFS

Fig. 2-10 Niveau de qualification de l'hôtellerie-restauration, comparaison Suisse, pays voisins (de 2003 à 2008)



parts en %  
UE4 = valeur moyenne Allemagne, Autriche, France, Italie  
Source : OFS, Eurostat

## 2.2.3 Le secteur hôtelier

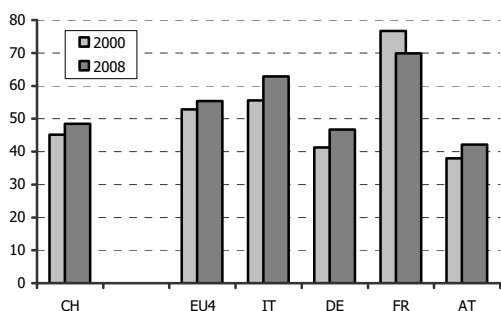
Nous voulons ici étudier de plus près l'offre hôtelière du secteur touristique suisse. Il s'agit d'une part de comparer la taille moyenne des établissements hôteliers suisses avec celle des pays voisins. D'autre part, nous pourrions étudier la structure de l'hôtellerie suisse. Enfin, nous nous intéresserons au niveau des

<sup>2</sup> Le niveau de formation est mesuré en fonction du dernier diplôme obtenu par les personnels. Parmi les formations tertiaires, on compte les écoles supérieures, les écoles supérieures spécialisées et les formations universitaires (niveaux 5-6 ISCED 1997). Parmi les formations secondaires, on compte l'apprentissage, les écoles de maturité commerciale ou professionnelle (niveaux 3-4 ISCED 1997). La formation dite primaire regroupe les diplômes scolaires obligatoires, les formations accélérées et assimilées (niveaux 0-2 ISCED 1997).

investissements que l'hôtellerie suisse a mis en place pour le maintien et la modernisation de ses structures.

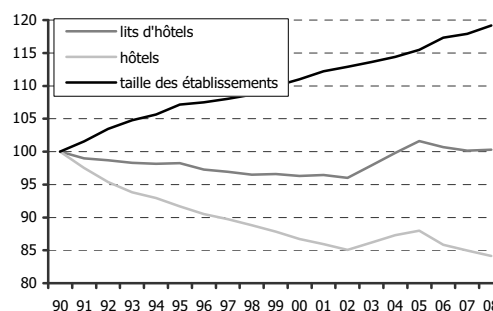
Les hôtels de grande taille présentent un avantage important : ils ont la possibilité de réaliser des économies d'échelle. La masse de la production augmentant, les coûts moyens de production peuvent être réduits, ce qui est favorable à la compétitivité des établissements touristiques du secteur touristique dans son ensemble.

**Fig. 2-11 Taille moyenne des établissements hôteliers (comparaison 2000 - 2008)**



Taille des établissements touristiques : nombre de lits par établissement  
Source : OFS, Eurostat

**Fig. 2-12 Évolution structurelle de l'hôtellerie suisse**



indice 100 = 1990  
Source : OFS, prévisions BAK

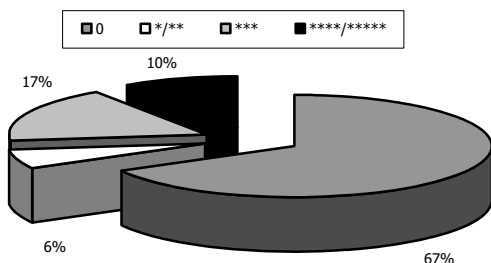
La figure 2-11 présente la taille moyenne des établissements hôteliers suisses et les compare au niveau international pour les années 2000 et 2008. En Suisse, la taille moyenne des établissements était d'environ 48,5 lits par hôtel. Ce résultat montre que les établissements hôteliers suisses étaient en moyenne plus petits que la moyenne UE4. C'est surtout par rapport à l'hôtellerie française que l'on constate une forte différence : celle-ci présente une taille moyenne de 70 lits par établissement. Mais la comparaison avec la concurrence italienne montre aussi que la structure hôtelière suisse est plutôt sous dimensionnée. Par contre, les établissements hôteliers allemands et autrichiens présentent une taille moyenne inférieure à celle des établissements suisses.

Dans tous les pays de notre benchmarking, à l'exception de la France, la taille moyenne des établissements hôteliers a augmenté. Cette tendance se dégage nettement lorsque l'on considère la situation à long terme. La figure 2-12 présente l'évolution du nombre de lits, des établissements hôteliers et de la taille de ces établissements en Suisse depuis le début des années 90. On peut constater ici une évolution qui est caractéristique d'un changement structurel de l'hôtellerie. Le nombre d'établissements a diminué, par contre le nombre de lits est resté constant. En conséquence, on peut dire que la taille moyenne des établissements hôteliers a connu une croissance constante.

Outre la taille des établissements hôteliers, la structure hôtelière est également un facteur important pour la mise en place d'une offre concurrentielle. Par structure hôtelière, on entend ici le nombre d'hôtels dans chaque catégorie. Une offre hôtelière comportant une forte proportion d'hôtels de première catégorie ou de luxe présente l'avantage suivant : ces établissements ont tendance à s'adresser à un public plutôt aisé, ce qui est profitable à l'ensemble des activités touristiques. De plus, les établissements hôteliers de première catégorie ou de luxe ont en général la possibilité de mieux utiliser leurs capacités. Inversement, une forte proportion d'établissements non classés peut être le révélateur d'un déficit en termes de qualité. La conséquence peut en être, d'une part, un manque d'investissements et donc des déficits de qualité au niveau de l'infrastructure. D'autre part, on constate aussi des déficits au niveau du management. C'est surtout dans les hôtels de petite taille, des établissements fortement dépendants de leur activité de restauration, que les capacités de management, le soucis de la qualité peuvent faire défaut, et par là même, la volonté de faire progresser l'activité hôtelière. Pour les établissements non classés (sans étoile),

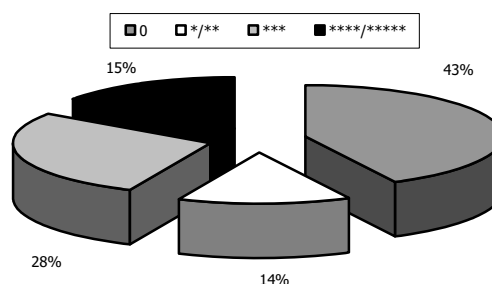
il est souvent difficile, pour des raisons de coûts, de recruter des personnels qualifiés. Si de nombreux hôtels non classés peuvent souffrir d'un défaut de qualité, c'est aussi la conséquence d'un manque de standards de qualité. Les chiffres de l'association professionnelle chargée de la remise des labels de qualité le montrent : parmi les hôtels non classés, seul 1% s'est vu décerner un label de qualité.

Fig. 2-13 Structure de l'hôtellerie suisse



Parts d'hôtels dans chaque catégorie, en %  
Source : OFS

Fig. 2-14 Structure de l'hôtellerie autrichienne



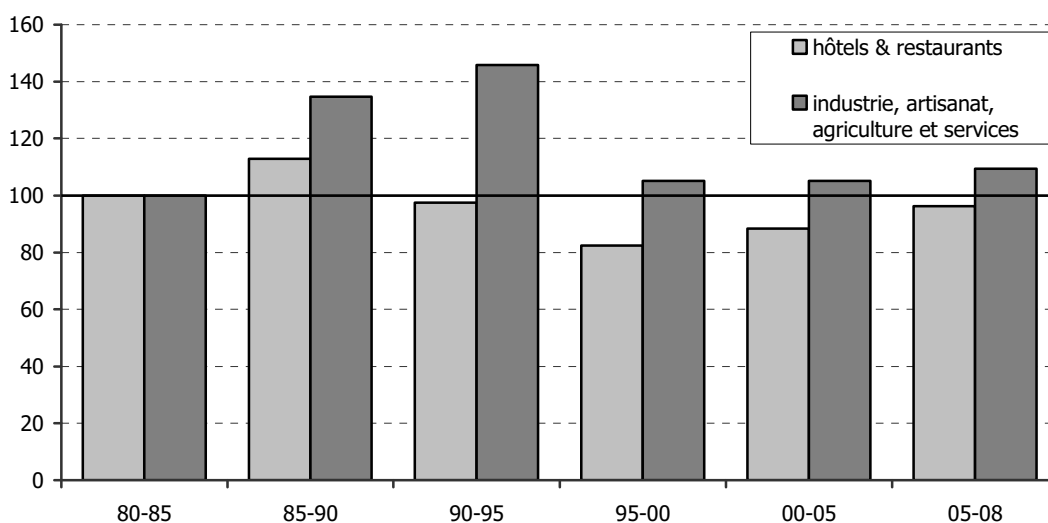
Parts d'hôtels dans chaque catégorie, en %  
Source : Statistik Austria, Ministère fédéral de l'Économie et du Travail

Établir une comparaison internationale de la structure hôtelière n'est pas chose aisée, les classifications et labels de qualité n'étant pas harmonisés au niveau international. Seule l'hôtellerie autrichienne a été en mesure de nous livrer des statistiques comparables aux données suisses pour la présente comparaison internationale. La comparaison avec l'hôtellerie autrichienne porte à croire que la Suisse présente des déficits en ce qui concerne sa structure hôtelière. Cet état de fait est d'autant plus net quand on sait que la Suisse compte une part extrêmement importante d'établissement sans étoile. La part d'établissements non classés était, en 2008, pratiquement de deux tiers, alors que l'Autriche ne compte que 43% d'établissements sans étoile (voir figures 2-13 et 2-14).

Si le tourisme souhaite être en mesure de proposer des produits hôteliers de qualité, il est important qu'il investisse constamment dans ses établissements. C'est la seule réelle possibilité de maintenir un niveau de qualité donné, ou voire même d'élever le niveau de qualité. Pour savoir si l'hôtellerie suisse, dans les années passées, a suffisamment investi dans son infrastructure, ou si elle a laissé un déficit d'investissement se former, nous présentons ci-après des statistiques concernant les investissements en travaux de construction pour les hôtels et restaurants.

La figure 2-15 présente l'évolution des investissements de construction pour les hôtels et restaurants, en comparaison avec les investissements de construction pour toute la Suisse. C'est principalement au cours des années 90 et au début du nouveau millénaire que l'hôtellerie-restauration suisse semble avoir eu des difficultés à débloquer les investissements nécessaires. Ceci peut être en grande partie dû au fait que, ce secteur d'activité réalisant à cette époque une rentabilité faible, les instituts financiers étaient peu enclins à mettre à disposition les crédits nécessaires à de tels investissements. Le niveau d'investissements dans les hôtels et restaurants, inférieur à celui des années 80, laisse supposer que l'hôtellerie suisse accuse actuellement un déficit d'investissements. Le grand nombre de projets hôteliers actuellement prévus ou en cours sur le territoire suisse est un indicateur qui semble prouver que ce déficit a été identifié.

**Fig. 2-15 Investissements dans la construction d'hôtels et de restaurants, comparés avec les activités de construction tous secteurs**



Indice 100 = période 1980-1985  
Source : BAKBASEL

## 2.2.4 Le contexte général

La compétitivité du secteur touristique ne dépend pas uniquement de facteurs de concurrence spécifiques au tourisme. Un certain nombre de facteurs de localisation, influant sur l'ensemble de l'économie d'un pays, jouent un rôle important pour la compétitivité du secteur touristique. Parmi ces facteurs généraux de localisation, on compte en particulier la fiscalité des entreprises et les réglementations du marché du travail et du marché des produits.

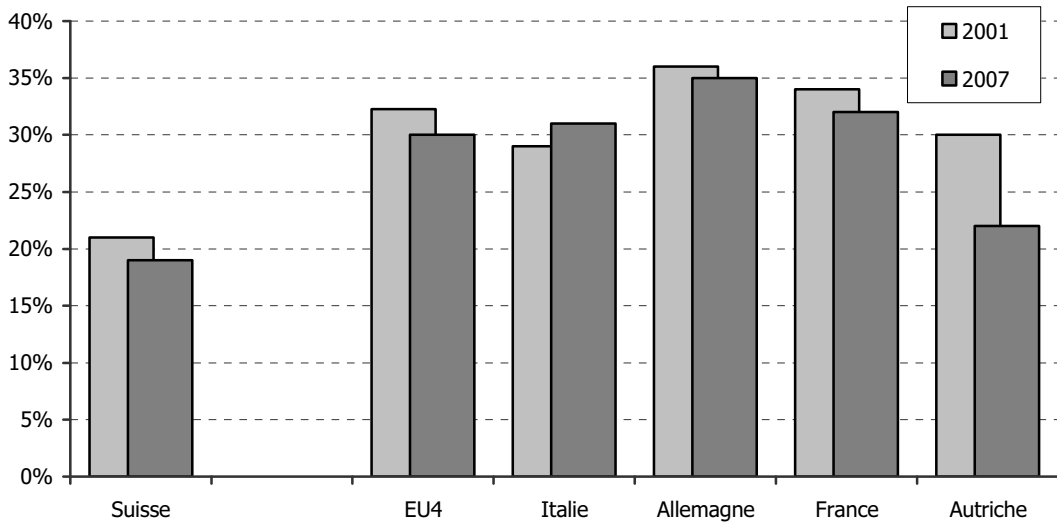
Le taux d'imposition des entreprises prestataires est *in fine* un important facteur de coûts. Dans ce contexte, la position du secteur suisse du tourisme est avantageuse par rapport aux autres pays. La comparaison avec les pays voisins nous permet de constater que les taux d'imposition et de taxes sont nettement supérieurs à ceux de la Suisse. Seule l'Autriche présente des chiffres comparables à ceux de la Suisse. C'est surtout dans la comparaison avec l'Allemagne que la Suisse peut faire jouer son avantage fiscal. En Allemagne en effet, la charge fiscale est plus d'un cinquième supérieure à celle de la Suisse.

Autre domaine qui influence fortement la compétitivité du secteur touristique : les réglementations. Les marchés trop fortement protégés sont souvent moins dynamiques que des marchés plus souples, moins protégés vis-à-vis de la concurrence internationale.

Les réglementations sont comme une arme à double tranchant. Un dosage modéré de réglementations permet aux marchés de fonctionner, corrige les erreurs du marché et compense les influences externes. Toutefois, les réglementations sont aussi synonymes d'un surcroît de travail administratif et de contrôle. Ce travail administratif mobilise une partie des ressources, qui ne sont donc plus disponibles pour le processus de production. Un point qui est vraisemblablement plus grave, les coûts indirects : les réglementations peuvent aussi entraîner une distorsion de la concurrence ou être un frein à des activités économiques supplémentaires. Il faut aussi ajouter que l'État, lui aussi, peut faire des erreurs. Une réglementation peut par exemple mettre en place certains standards pour un produit, mais en même

temps créer des marchés protégés qui réduisent le dynamisme de l'innovation et découragent de nouveaux concurrents d'entrer sur ce marché.

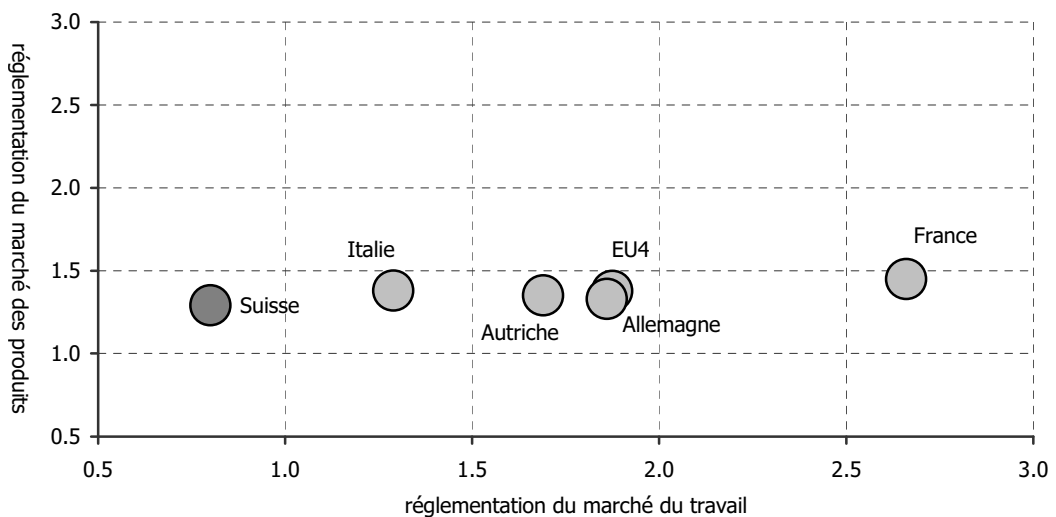
**Fig. 2-16 Fiscalité des entreprises en Suisse et dans les pays voisins (comparaison 2007 – 2001)**



Taux effectif d'imposition en pourcentages  
Source : BAKBASEL

Un marché du travail libéralisé permet une utilisation optimale de la force de travail. De plus, un assouplissement des réglementations sur le marché du travail peut permettre une accélération de l'innovation (ce qu'on appelle alors des augmentations dynamiques d'efficacité).

**Fig. 2-17 Réglementations du marché du travail et du marché des produits**



Indice : 0 = très libéral / 6 = très restrictif, réglementation du marché du travail 2007, réglementation du marché des produits 2008  
Source : BAKBASEL

L'Introduction de produits et processus nouveaux et innovants nécessite une main d'œuvre en correspondance et suffisamment formée. Plus l'organisation du marché du travail est souple, plus les entreprises peuvent faire progresser leur activité rapidement et au coût le plus juste.

Pour les réglementations du marché du travail comme pour celles du marché des produits, la Suisse a adopté un comportement plus libéral que la moyenne. Dans les deux cas, la Suisse obtient un résultat plus avantageux que tous ses autres pays voisins. C'est surtout en ce qui concerne le marché du travail que cela représente un avantage concurrentiel pour le secteur touristique : ce secteur nécessite en effet un niveau particulièrement élevé de flexibilité du temps de travail.

## **2.2.5 L'indice « Travel & Tourism Competitiveness »**

Afin de mieux connaître la compétitivité du secteur touristique suisse, le présent chapitre se propose de présenter les résultats du « Travel & Tourism Competitiveness Report »<sup>3</sup>, un rapport diffusé chaque année par le Forum économique mondial. Le rapport du Forum économique mondial permet de disposer d'une bonne vue d'ensemble des principaux facteurs déterminant la compétitivité des destinations touristiques. En outre, il permet également de faire des comparaisons au niveau international. Le principal indice utilisé pour définir la compétitivité des sites touristiques est le « Travel & Tourism Competitiveness Index » (TTCI). Le TTCI permet de mesurer non pas les succès réalisés par un site touristique, mais plutôt son potentiel touristique.

Selon le TTCI 2009, la Suisse est en première position du classement, parmi 133 autres pays (cf. tableau 2-1). Si l'on en croit le « Travel & Tourism Competitiveness Index », la Suisse est le pays le plus compétitif du monde en termes de tourisme. Dans pratiquement tous les domaines étudiés, la Suisse se place tout en haut du tableau. Dans seulement deux domaines sur 14 étudiés, le tourisme suisse ne fait pas partie des 20 premiers. Les deux domaines dans lesquels la Suisse n'est pas au « top » sont d'une part la compétitivité en termes de prix, dont nous avons parlé plus haut, et d'autre part « L'importance consacrée aux voyages et au tourisme ».

Par contre, la Suisse réalise d'excellents résultats dans les domaines de l'écologie, du développement durable, des infrastructures de transports terrestres, des infrastructures de communication et d'information, ainsi que dans la disponibilité de personnels qualifiés.

Les résultats de l'indice « Travel & Tourism Competitiveness Index », mais aussi les chiffres clé concernant la structure de qualification des personnels du tourisme, la fiscalité des entreprises et la réglementation des marchés nous montrent que le secteur touristique suisse est bien préparé pour faire face aux défis de l'avenir. Toutefois, un problème crucial reste entier : même si, au cours des dernières années, la situation s'est quelque peu améliorée, la compétitivité en termes de prix continue de représenter, pour le tourisme suisse, un véritable défi.

---

<sup>3</sup> Cf. WEF 2009

**Tab. 2-1 L'indice « Travel & Tourism Competitiveness » 2009**

	Suisse		Autriche		Allemagne		France		Italie	
	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.
<b>Indice global</b>	<b>1</b>	<b>5.7</b>	<b>2</b>	<b>5.5</b>	<b>3</b>	<b>5.4</b>	<b>4</b>	<b>5.3</b>	<b>28</b>	<b>4.8</b>
<b>Contexte réglementaire</b>	<b>1</b>	<b>6.0</b>	<b>4</b>	<b>5.9</b>	<b>13</b>	<b>5.6</b>	<b>8</b>	<b>5.7</b>	<b>46</b>	<b>5.0</b>
Lois et directives	18	5.3	28	5.1	17	5.3	25	5.1	71	4.4
Développement durable	2	5.9	<b>9</b>	<b>5.6</b>	<b>6</b>	<b>5.7</b>	<b>4</b>	<b>5.8</b>	<b>51</b>	<b>4.7</b>
Sécurité	8	6.4	6	6.5	39	5.8	55	5.3	82	4.9
Santé et hygiène	13	6.6	<b>5</b>	<b>6.9</b>	<b>7</b>	<b>6.8</b>	<b>9</b>	<b>6.7</b>	<b>27</b>	<b>6.2</b>
Priorité donnée aux voyages et au tourisme	7	5.9	14	5.6	65	4.3	21	5.4	51	4.7
<b>Contexte/infrastructure pour entreprises</b>	<b>1</b>	<b>5.5</b>	<b>6</b>	<b>5.2</b>	<b>3</b>	<b>5.4</b>	<b>7</b>	<b>5.2</b>	<b>26</b>	<b>4.7</b>
Infrastructure : voie aérienne	17	4.9	26	4.5	7	5.5	5	5.5	27	4.4
Infrastructure : voie routière et ferrée	1	6.6	10	6.0	5	6.5	3	6.6	40	4.2
Infrastructures pour le tourisme	7	6.6	1	7.0	17	6.0	14	6.2	3	6.9
Infrastructures TI/communication	3	5.8	23	4.8	11	5.4	19	5.0	25	4.7
Compétitivité en termes de prix	123	3.6	118	3.8	119	3.8	132	2.9	130	3.2
<b>Capital humain, culturel et naturel</b>	<b>2</b>	<b>5.5</b>	<b>7</b>	<b>5.2</b>	<b>9</b>	<b>5.2</b>	<b>11</b>	<b>5.1</b>	<b>22</b>	<b>4.7</b>
Capital humain	4	6.1	18	5.7	21	5.7	23	5.6	41	5.3
Formation initiale et continue	8	6.0	16	5.8	11	5.9	13	5.9	45	5.0
Disponibilité de personnels qualifiés	3	6.3	52	5.5	81	5.4	77	5.4	46	5.6
Affinités pour voyages et tourisme	34	5.1	23	5.4	68	4.7	55	4.9	71	4.7
Ressources écologiques	15	4.9	40	4.1	29	4.3	39	4.1	90	2.8
Ressources culturelles	6	6.0	11	5.8	4	6.2	7	6.0	5	6.1

Échelle de 1 à 7, base de comparaison : 133 pays

Source : FEM, présentation BAKBASEL



## 2<sup>e</sup> partie LE TOURISME ALPIN

---

La 2<sup>e</sup> partie traite du tourisme alpin. Dans ce contexte, notre étude portera tout d'abord sur l'Arc alpin dans son ensemble, puis sur les régions touristiques alpines (chapitre 3). Le chapitre 4 sera consacré spécifiquement aux destinations alpines. Il s'agit de constater quelles destinations alpines rencontrent le plus de succès et quels sont les facteurs déterminants de la compétitivité et du succès des destinations alpines.

Le tourisme alpin, si l'on considère les mouvements transfrontaliers, représente 4% de parts de marché au niveau mondial. Son développement étant plus lent que celui du tourisme mondial, le tourisme alpin est toutefois en train de perdre des parts de marché. Avec un total de 7,3 millions de lits et 475 millions de nuitées, l'Arc alpin est et reste toutefois une des principales régions touristiques au niveau mondial.

Une comparaison avec un échantillon international permet de constater que les performances des régions touristiques suisses sont très variables. Si l'on considère le niveau moyen de performances de ces régions, on constate qu'il vient se placer dans la moyenne. En termes de compétitivité, force est de constater que l'offre d'hébergement présente un certain nombre de déficits structurels. Pour le secteur touristique des Alpes suisses, la forte proportion de résidences secondaires représente un défi particulier. Dans les années à venir, il s'agira principalement de contenir le développement de ces résidences secondaires et d'utiliser pleinement les structures existantes, c'est-à-dire activer les nombreux lits d'hébergement actuellement inutilisés.

L'observation des destinations alpines nous montre que, sur l'ensemble de l'année, les destinations de Grossarlal, Zermatt et Kleinwalsertal remportent le plus vif succès. Durant la saison hivernale, les sept premières places du classement sont occupées par des destinations autrichiennes. En tête du classement, on trouve les destinations suivantes : Lech-Zürs, Skiregion Obertauern et Rennweg am Katschberg. En saison estivale, les destinations de Lucerne, Garde Trentino, Merano et sa région arrivent en tête.

Outre les performances, l'étude portera également sur les facteurs déterminant la compétitivité du tourisme alpin (chapitre 4.2). Grâce à la consultation d'experts (chapitre 4.2.1) et à l'aide d'études empiriques et statistiques (chapitre 4.2.2), il s'agit de déterminer les facteurs qui permettent aux destinations alpines d'avoir du succès. Les résultats de ces deux études sont ensuite résumés dans un chapitre de synthèse qui présente les 15 facteurs du succès des destinations alpines (chapitre 4.2.3). Ce chapitre revient sur un certain nombre de facteurs de base qui jouent un rôle important pour la plupart des destinations.

---

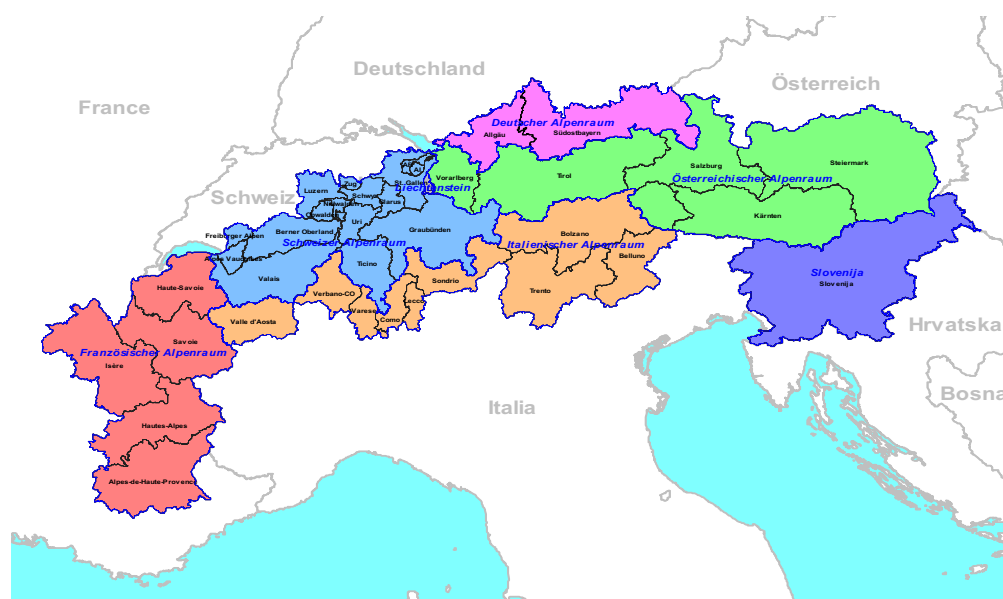


### 3 Les régions alpines en comparaison internationale

Le chapitre 3 traite des régions alpines. La première partie de ce chapitre aborde tout d'abord la situation du tourisme sur l'ensemble de l'Arc alpin. Il s'agit là surtout de revenir sur l'importance du tourisme alpin et des différentes parties de l'Arc alpin, pays par pays. On fait pour cela appel aux statistiques concernant la provenance internationale des touristes, le nombre des lits et de nuitées en hébergement touristique. La seconde partie de ce chapitre se concentre sur les destinations alpines situées sur le territoire suisse et plus précisément sur un échantillon de régions. Pour cela, on étudie les performances des régions touristiques suisses (chapitre 3.2) et leur positionnement en termes de facteurs déterminants la compétitivité (chapitre 3.3).

La définition géographique de l'Arc alpin retenue pour les analyses de benchmarking s'oriente vers celle proposée par la Convention internationale de protection des régions alpines (CIPRA), à quelques exceptions toutefois. La zone géographique prise en compte dans notre étude s'étend sur 40 régions touristiques situées en Allemagne, en Autriche, en France, en Italie, au Liechtenstein, en Slovénie et en Suisse (cf. figure 3-1).

Fig. 3-1 Les régions de l'Arc alpin



40 régions situées dans les pays suivants : CH, AT, FR, DE, IT, LI, SI  
Source : BAKBASEL

#### 3.1 Le tourisme dans l'Arc Alpin

C'est surtout pour les régions périphériques que le secteur touristique joue un rôle économique important. Le tourisme génère des emplois et des revenus dans des régions que l'on peut généralement qualifier de structurellement faibles. Le chapitre 3.1 traite des aspects historiques, de l'importance et de l'évolution du

secteur touristique. La première partie a pour objet de rappeler les grandes dates de l'histoire du tourisme alpin. Puis, notre étude expliquera quelle est la place du tourisme alpin par rapport au marché mondial du tourisme et quelle est son importance pour l'emploi dans les régions concernées. De plus, on revient également sur le volume de l'offre d'hébergement et de la demande d'hébergement. Enfin, on expliquera comment la demande touristique a évolué au cours du temps.

### 3.1.1 Les six périodes de l'histoire du tourisme alpin

Au début du 18<sup>e</sup> siècle, les montagnes en général, et les Alpes en particulier étaient considérées comme des régions froides et sombres qui inspiraient surtout la crainte et l'effroi. Désignées sous le terme de *montes horribiles* par les géographes, les zones montagneuses n'exerçaient pas le moindre attrait sur nos semblables. Ce n'est que vers la fin du 18<sup>e</sup> siècle que les paysages alpins sont ressentis comme « beaux » par les observateurs de l'époque. Très vite, les zones montagneuses au cœur de l'Europe deviendront le pôle d'attraction esthétique du continent.

L'histoire du tourisme alpin débute donc à la fin du 18<sup>e</sup> siècle. Il a été marqué à l'époque par l'esprit d'aventure des premiers voyageurs, le développement des chemins de fer, les deux guerres mondiales, la naissance des sports d'hiver et le développement du transport individuel motorisé. Les ouvrages de Bätzing<sup>4</sup> dégagent six périodes. Si l'on peut considérer que cette subdivision simplifie un peu trop l'histoire du tourisme alpin, elle a l'avantage de structurer plus de 200 ans d'histoire. Nous nous proposons ici de citer rapidement chacune de ces six phases, dans l'objectif de mieux comprendre la situation actuelle du tourisme alpin.

Fig. 3-2 Un hôtel de la Belle époque



Photographie de l'hôtel Waldhaus de Sils-Maria (inauguration : 1908)  
Source : Archives hôtelières suisses

La première période de l'histoire est la **période de découverte** qui s'étend de 1780 à 1880. Si, à cette époque, les séjours dans les Alpes s'apparentaient plus à l'aventure qu'à la détente, cela est dû au fait que les touristes y étaient extrêmement rares et que les Alpes étaient extrêmement difficiles d'accès. Les

<sup>4</sup> Le chapitre 3.1.1 a été rédigé sur la base des travaux de Bätzing (1988 et 1991), Luger et Rest (2002), Weiermair (1997) et Gentil (2005)

infrastructures touristiques étaient extrêmement modestes, voire inexistantes. L'intérêt des « explorateurs » se limitait à quelques points forts du tourisme comme Chamonix ou Zermatt.

Si la deuxième période du tourisme alpin a pu se mettre en place, c'est grâce au développement du chemin de fer. Le raccordement ferroviaire de différentes destinations alpines a été la condition sine qua non à l'avènement d'une première phase d'expansion et d'exploitation des ressources touristiques. Cette période de 1880 à 1914 est appelée **la Belle époque**. Elle a vu des flux non négligeables de touristes investir les régions alpines. Si les nombres absolus de touristes étaient relativement modestes, il est un fait que leur revenu moyen était très élevé : il s'agissait principalement d'une société aisée qui a apporté d'importants changements aux régions touristiques alpines. Un aspect caractéristique de cette époque : l'inauguration de palaces de 200 à 300 lits, ainsi que la construction de voies étroites et chemins de fer à crémaillère qui permettent aujourd'hui encore d'atteindre sans peine les principaux sommets pour profiter d'un panorama unique. À l'époque, les séjours des voyageurs étaient plutôt de longue durée, l'activité touristique étant plutôt concentrée sur quelques semaines de la saison estivale. La Suisse avait durant ces années le privilège de concentrer dans ses régions alpines près de deux tiers des activités touristiques.

La période située entre 1914 et 1950 a vu l'écroulement quasi-total du tourisme tel qu'on le concevait à la Belle époque. Cette **période d'entre-deux guerres** a été principalement marquée par les conflits armés et les crises économiques. De nombreux établissements de luxe ont dû mettre la clé sous la porte ou ont même été entièrement rasés. Pour les communes qui avaient tout misé sur le tourisme, cette époque fut très difficile.

La phase suivante, celle du **tourisme estival de masse**, a débuté au milieu des années cinquante. Ce tourisme de masse a été rendu possible par une forte évolution de notre société. En effet, l'enrichissement moyen des ménages, les congés payés, la mobilisation et la motorisation ont ouvert, pour la première fois, les portes du tourisme et des vacances au plus grand nombre. Le tourisme estival de masse a permis à environ la moitié des régions alpines de profiter d'une clientèle nombreuse. Ce développement s'est principalement appuyé sur le logement chez l'habitant, les pensions de famille, les hôtels de petite taille. Les établissements touristiques de cette époque avaient majoritairement une structure familiale étaient gérés avec beaucoup d'idéalisme et peu d'esprit de rentabilité. C'est principalement entre 1955 et 1975 que le tourisme estival a explosé dans les Alpes. Dans les années suivantes, on a enregistré une stagnation du nombre de nuitées. Cette tendance à la baisse s'est confirmée et même renforcée depuis les années 80.

Si les établissements touristiques des années 30 et 40 avaient déjà construit des téléskis ou même des télésièges, le ski est très longtemps resté un sport élitiste, pratiqué par une minorité de privilégiés. Ce n'est qu'au milieu des années 60 qu'a commencé la période du **tourisme hivernal de masse**. Les chiffres d'occupation des structures d'hébergement ont connu une croissance forte et constante. Dans de nombreuses communes, une monoculture du tourisme s'est mise en place, grâce à une forte fréquentation, en été comme en hiver. La structure hôtelière la plus fréquente à cette époque était constituée d'hôtels moyens et de grande taille, présentant un certain confort, placés au cœur des villages, au milieu d'un espace skiable équipé d'innombrables remontées mécaniques. Les infrastructures nécessaires à la pratique des sports d'hiver nécessitant des investissements conséquents, les communes plus petites n'ont pu participer à cette tendance. Seuls les centres touristiques grands et moyens ont pu accueillir les flux générés par cette époque. Malgré une certaine stagnation du nombre de nuitées au cours des années 80, les infrastructures touristiques ont été largement agrandies. Conséquence logique, le secteur touristique s'est retrouvé en surcapacité, faisant passer le marché des vacances d'hiver de l'état de marché vendeur à celui de marché acheteur.

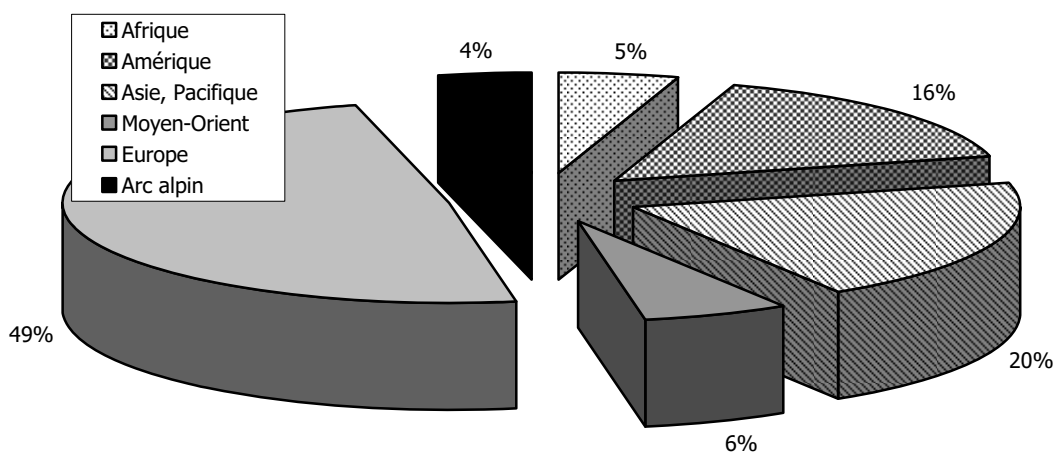
**La période la plus récente**, d'après Bätzing, vient à peine de commencer. Cette nouvelle période devrait voir la position monopolistique des grands centres touristiques se renforcer : en effet, le fait que l'équipement technique des sites requiert des importants investissements nécessaires devrait continuer à les favoriser.

### 3.1.2 L'importance du tourisme alpin

Aujourd'hui le tourisme est devenu le facteur numéro trois de l'activité mondiale, après l'industrie pétrolière et l'industrie automobile. Le tourisme, tout comme le secteur des télécommunications et de l'électronique, fait partie des principales activités à forte croissance. On constate par exemple que le nombre de personnes ayant effectué des voyages à l'étranger est passé de 166 millions à plus de 922 millions par an entre 1970 et 2008 (OMT 2009). Une telle évolution a été rendue possible par l'augmentation du nombre d'heures de loisirs, l'amélioration constante des infrastructures de transport, ainsi que par un développement rapide des infrastructures touristiques. Les études prospectives de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) montrent en outre que, si cette tendance se confirme, le nombre de voyages internationaux dépassera la barre des 1,6 milliards à l'horizon 2020.

Si d'une manière générale, le marché du tourisme est porteur d'une forte croissance, par contre, le tourisme alpin connaît un dynamisme quelque peu ralenti depuis le milieu des années 90 (cf. chapitre 3.1.4) et a tendance à perdre des parts de marché. Toutefois, l'Arc alpin comptait en 2008 toujours parmi les plus importantes zones touristiques du monde. Conformément aux évaluations de BAKBASEL, le tourisme alpin a accueilli en 2008 plus de 36 millions de touristes venus de l'étranger. Avec ce résultat, le tourisme alpin réalise des parts de marché de près de 4% au niveau mondial (cf. figure 3-3).

Fig. 3-3 Parts de marché du tourisme alpin, au niveau mondial



Part des voyages touristiques transfrontaliers, 2008

Source : BAKBASEL

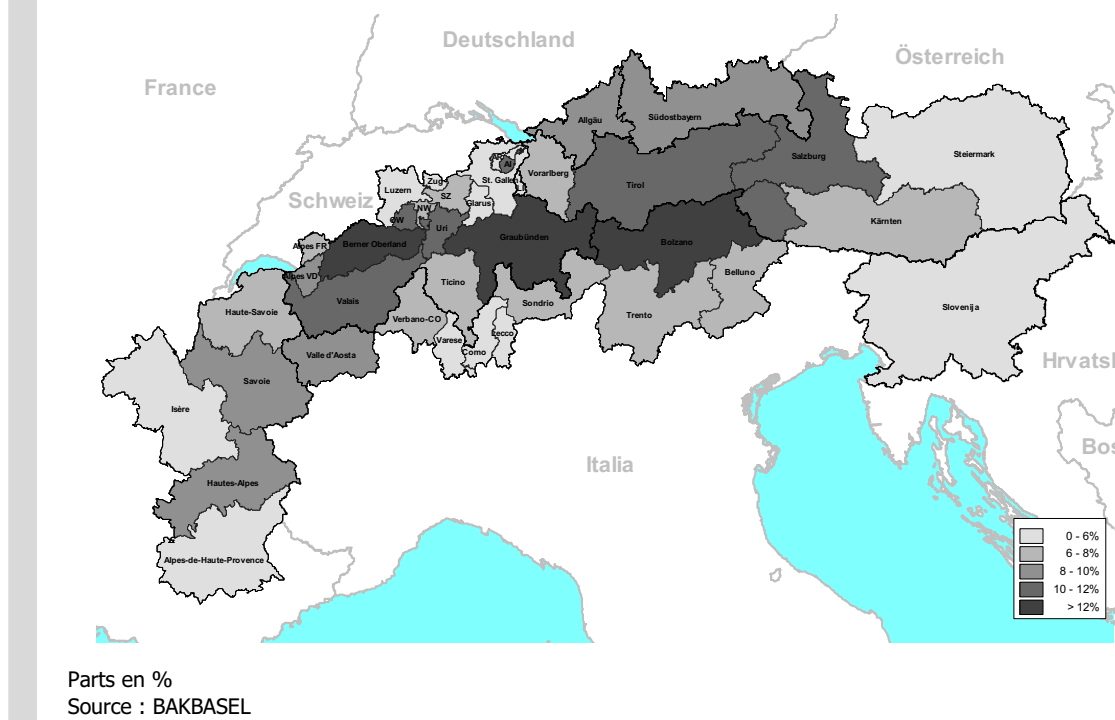
Si l'on veut mieux comprendre l'importance du tourisme pour l'Arc alpin, il est intéressant d'étudier les conséquences de l'activité touristique sur l'emploi. Si nous ne disposons pas à proprement parler de statistiques concernant uniquement le secteur touristique, l'activité d'hôtellerie-restauration, au cœur du tourisme, nous livre des chiffres fiables. Sur l'ensemble de l'Arc alpin, on constate que près de 7% des personnes actives occupées travaillent dans l'hôtellerie-restauration. On peut donc en conclure aisément que la part des personnes actives employées dans le secteur touristique sera supérieure à ces 7%. Suite à la comparaison des chiffres de l'emploi dans l'hôtellerie-restauration avec les statistiques issues de différentes études sur la création de valeur ajoutée dans le secteur du tourisme, on constate que, compte tenu des effets directs et indirects, la création d'emplois dans le secteur touristique devrait être aisément deux fois plus importante que la part d'actifs occupés employés dans l'hôtellerie-restauration. En effet,

l'hôtellerie-restauration ne comprend pas tous les domaines du tourisme et, de plus, une telle comparaison ne considère que les effets directs sur l'emploi. Dans les régions fortement touristiques, la part d'emploi représentée par l'hôtellerie-restauration est fortement inférieure à la part effectivement réalisée par le secteur touristique (jusqu'à un facteur 3). Cette sous-estimation est certainement moins forte dans les régions à l'intensité touristique moindre. BAKBASEL considère que, dans les régions de l'Arc alpin, environ 15% des personnes actives occupées doivent directement ou indirectement leur emploi aux activités touristiques.

La figure 3-4 montre quelle est la part des personnes actives occupées dans l'hôtellerie-restauration par rapport à la structure globale de l'emploi dans les régions alpines. Comme cela a été dit précédemment, les chiffres de l'emploi de l'hôtellerie-restauration ne laissent que présager du nombre effectif d'emplois générés par le secteur du tourisme. Ces chiffres donnent toutefois une bonne idée du positionnement des différentes régions.

Les régions de l'Oberland bernois, des Grisons, du Valais, du Tyrol, de Salzbourg et du Haut Adige sont six régions dans lesquelles la part de personnes actives occupées dans l'hôtellerie-restauration est supérieure à 10%. On peut donc dire que, dans ces six régions, le tourisme est l'activité économique principale. Cette conclusion est étayée par différentes études sur la création de valeur ajoutée qui ont été conduites dans plusieurs de ces régions. Si l'on considère par exemple le Valais, l'effet direct et indirect sur l'emploi a été évalué à 27%, alors que l'effet sur la création de valeur ajoutée se chiffre à 25%.<sup>5</sup> En ce qui concerne le Canton des Grisons, le tourisme représente même plus de 30% de l'activité économique régionale.<sup>6</sup>

**Fig. 3-4 Parts des personnes actives occupées dans l'hôtellerie-restauration par rapport à l'emploi global (2008)**



Il convient toutefois de préciser que le tourisme n'est pas la principale activité économique de toutes les régions de l'Arc alpin. On pense là particulièrement aux régions de Côme, des Alpes-de-Haute-Provence,

<sup>5</sup> Cf. Rütter et al. (2001)

<sup>6</sup> Cf. HTW Coire (2008)

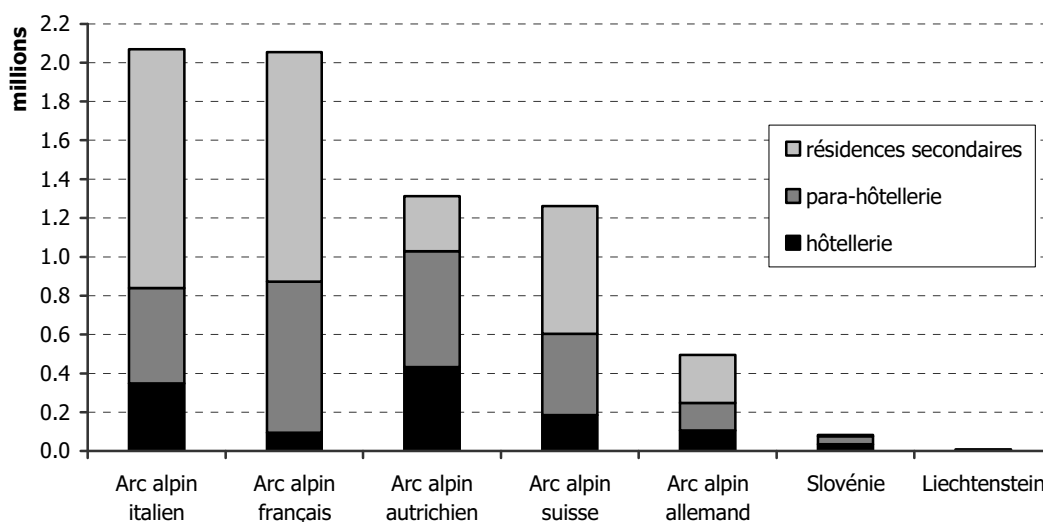
de la Suisse orientale, de l'Isère, de Lecco et de Slovénie. Dans ces régions, la part d'actifs occupés dans l'hôtellerie-restauration est inférieure à 5% : la structure de l'économie régionale y est dominée par d'autres activités économiques.

### 3.1.3 L'offre et la demande dans le tourisme alpin

Pour mieux appréhender le volume total du tourisme dans l'Arc alpin, nous nous proposons maintenant d'étudier la taille des capacités d'hébergement et le volume de la demande de l'Arc alpin en général et de ses régions en particulier. Le volume de la demande y est mesuré grâce au nombre de nuitées, la capacité d'hébergement grâce au nombre de lits d'hébergement. Précisons ici que la disponibilité de statistiques fiables sur le volume de l'offre et de la demande est insuffisante pour de nombreuses régions de l'Arc alpin. En ce qui concerne la para-hôtellerie et en particulier le domaine des résidences secondaires, les données disponibles sont rares voire inexistantes. En conséquence BAKBASEL a procédé à une évaluation du volume global, en utilisant différentes sources de données, y compris des données non spécifiques au secteur touristique. Les informations ci-après se basent donc en partie sur des estimations et non sur des données directement relevées sur le terrain.

Pour l'année 2008, BAKBASEL évalue à 7,3 millions le nombre de lits d'hébergement disponibles dans l'Arc alpin, dans les limites géographiques définies en début de chapitre. Sur ce nombre total, on considère que plus de 3,6 millions de lits appartiennent à la catégorie des résidences secondaires. Dans le présent rapport, les résidences secondaires sont définies de la manière suivante : toutes les résidences secondaires qui ne font pas l'objet d'une location à des fins commerciales. Le nombre des lits d'hôtel s'élève à environ 1,2 millions au total. Le nombre de lits d'hébergement faisant l'objet d'une exploitation commerciale (para-hôtellerie) s'élève à 2,5 millions. La part de lits d'hébergement utilisés à des fins commerciales s'élève à environ 50% sur l'ensemble de l'Arc alpin. Seul un lit d'hébergement sur six est un lit d'hôtel.

Fig. 3-5 Parts de lits d'hébergement de l'Arc alpin, réparties par le type d'hébergement



Nombre de lits, en millions

Source : Divers offices statistiques, estimations BAKBASEL

C'est dans les sites touristiques situés sur les territoires français et italien que l'on compte le plus de lits d'hébergement. Pour ce qui est des régions alpines, ces deux pays comptent plus de 2 millions de lits

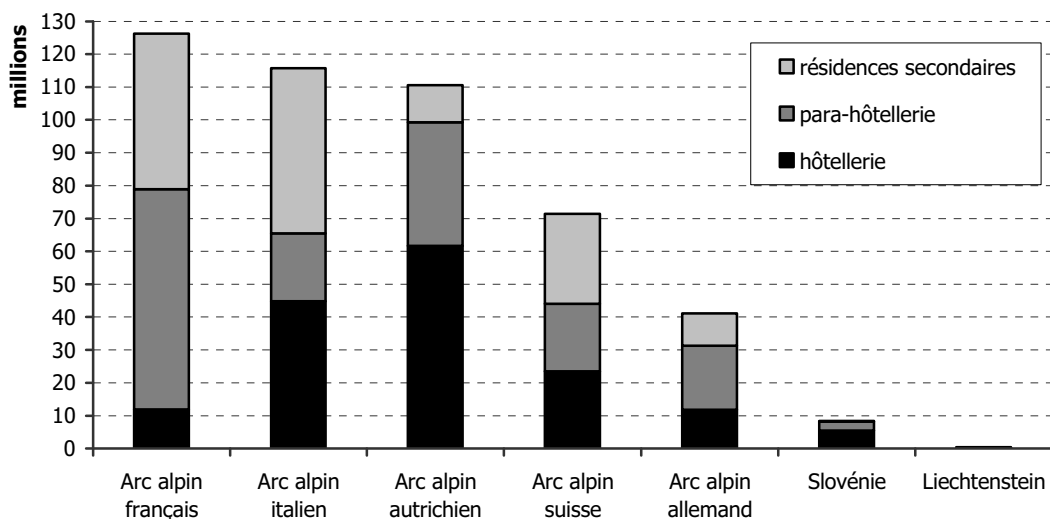


d'hébergement en tout. Dans ces deux pays toutefois, la part de lits situés en résidences secondaires est extrêmement élevée. Les estimations concernant les Alpes autrichiennes et suisses font état d'un nombre de lits nettement inférieur. Ces deux régions comptent environ 1,3 millions de lits d'hébergement. Toutefois, la part des lits d'hébergement utilisés à des fins commerciales est plus forte dans les Alpes autrichiennes que dans les régions alpines suisses. Si l'on ne prenait pas en compte les lits en résidences secondaires, les régions alpines autrichiennes seraient celles qui comptent la plus forte offre en lits d'hébergement. Quant aux régions alpines allemandes, elles comptent environ un demi million de lits d'hébergement. Les plus petites régions de notre échantillon sont la Slovénie 80.000 lits et le Liechtenstein avec 8.000 lits.

Sachant que, pour les lits faisant l'objet d'une utilisation commerciale, le taux d'occupation est nettement supérieur à celui de lits en résidence secondaire – ceux-ci n'étant loués que durant la période assez courte de la haute saison – l'étude du nombre de nuits d'hébergement présente une image différente de celle des lits d'hébergement. Au total, le volume de la demande est évalué à 475 millions de nuitées pour l'année 2008. À l'inverse des chiffres concernant les lits d'hébergement, les statistiques des nuitées d'hébergement sont réparties assez également entre les trois types d'hébergement : l'hôtellerie représente une part de 34%, la para-hôtellerie 35% et les nuitées en résidence secondaire représentent 31% de l'ensemble de la demande.

De même, en ce qui concerne la répartition sur les différentes zones alpines, on constate d'importantes différences dans la comparaison entre les nuitées et le nombre de lits. C'est en particulier en Autriche que la comparaison entre le nombre de lits et le volume de la demande donne un résultat remarquable. En ce qui concerne le volume global de la demande, trois régions alpines sortent du lot : Les zones alpines de France, d'Italie et d'Autriche ont compté en 2008 plus de 110 millions de nuitées chacune. Viennent ensuite les régions alpines suisses avec un volume de la demande d'environ 71,5 millions de nuitées. En ce qui concerne les régions alpines allemandes, on a évalué à 40 millions le nombre de nuitées. Pour la Slovénie, ce chiffre est de 10 millions et de 400.000 pour le Liechtenstein.

**Fig. 3-6** Volume de nuitées de l'Arc alpin, réparties par le type d'hébergement



Nombre de nuitées en hôtel, 2008, en millions

Source : Divers offices statistiques, estimations BAKBASEL

### 3.1.4 L'évolution de la demande dans le tourisme alpin

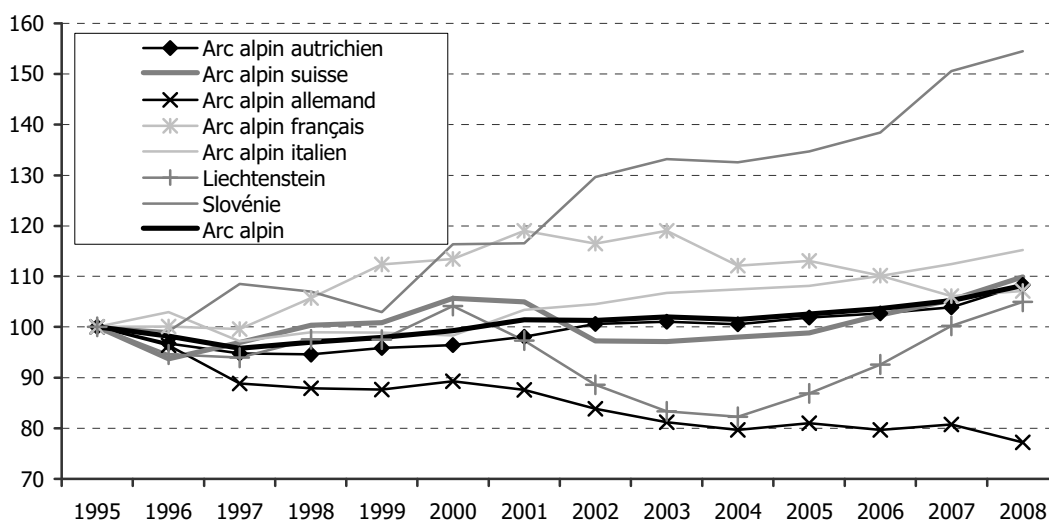
En ce qui concerne les statistiques sur le volume de la demande, il nous est uniquement possible d'en évaluer le niveau. De plus, les données étant incomplètes, il ne nous est pas possible d'évaluer l'évolution de la demande. Ne pouvant analyser la demande touristique dans son ensemble, nous nous concentrerons sur une activité importante du tourisme, les nuitées en hôtel, qui sont une donnée fiable et intéressante, disponible sur la période qui nous intéresse.

La figure 3-7 montre l'évolution du nombre de nuitées en hôtel sur l'année touristique (de novembre à octobre), pour la période allant de 1995 à 2005. Nous constatons que le tourisme alpin a connu une certaine croissance depuis le milieu des années 90. Durant la période étudiée, la croissance annuelle moyenne a été de 0,6%. Si toutefois on tient compte du fait que les activités touristiques ont connu, au niveau mondial, un développement très dynamique entre 1995 et 2008, on comprend que le tourisme alpin a nettement perdu des parts de marché.

Dans les régions alpines suisses, le tourisme a connu, entre 1995 et 2008, une croissance parallèle à celle de l'ensemble de la zone alpine. C'est en Slovénie que l'on peut observer la plus forte croissance. Ce pays a vu le nombre de ses nuitées en hôtel augmenter de 3,6% depuis 1995. Précisons toutefois que le dynamisme de cette croissance est également dû au fait que le niveau de départ était relativement faible. Dans la partie allemande des Alpes par contre, le développement a été clairement négatif. Depuis 1995, cette région a perdu plus d'un cinquième de sa demande touristique.

En ce qui concerne les Alpes françaises et autrichiennes, la croissance moyenne de la demande en nuitées d'hôtel a été semblable à celle des Alpes suisses sur la période 1995 - 2008. En ce qui concerne l'évolution récente, la situation est toutefois beaucoup plus contrastée. Si, depuis 2003, la demande a fortement progressé dans les Alpes autrichiennes et suisses, le secteur touristique des Alpes françaises a connu une forte régression.

**Fig. 3-7 Évolution du nombre de nuitées en hôtel sur l'année touristique, 1995 - 2008**

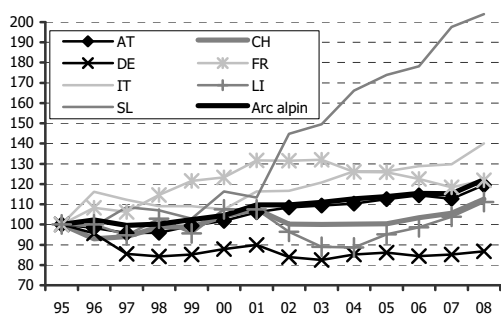


indice 100 = 1995

Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

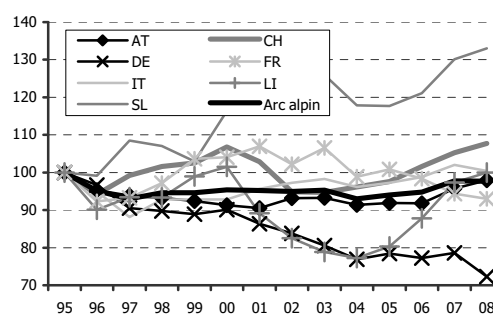
Les figures 3-8 et 3-9 présentent l'évolution du nombre de nuitées en hôtel, en fonction des saisons touristiques. Si l'on considère l'ensemble de l'Arc alpin, on peut dire que le tourisme hivernal a été couronné de succès. En effet, il a pu progresser de 20%, alors que la demande hôtelière du tourisme estival a stagné. Si l'on étudie de plus près les différentes régions de l'Arc alpin, on constate que la situation est plus complexe. Tout d'abord les régions alpines suisses : elles ont enregistré une croissance à peu près semblable en hiver comme en été. Les régions alpines autrichiennes ont, elles, suivi une évolution comparable à la moyenne. Dans les régions alpines françaises, par contre, la demande a progressé en hiver, alors que la saison estivale a enregistré un recul. En Allemagne, les régions alpines ont enregistré une baisse de la demande, en été comme en hiver, la régression de la demande ayant été plus forte en saison estivale. En Slovénie, le tourisme a pu progresser en été comme en hiver. Concernant la Slovénie, c'est surtout les performances réalisées en hiver qui sont tout à fait respectables. En effet, le nombre des nuitées en hôtels y a été multiplié par deux depuis 1995.

Fig. 3-8 Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison hivernale (novembre – avril)



indice 100 = 1995  
Source : Divers offices statistiques

Fig. 3-9 Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison estivale (mai – octobre)



indice 100 = 1995  
Source : Divers offices statistiques

## 3.2 Les performances des régions alpines suisses, comparaison internationale

Les chapitres 3.2 et 3.3 traitent dans le détail des performances et de la compétitivité des régions alpines suisses. La définition de la zone alpine suisse est la suivante : elle englobe les régions du Valais, des Grisons, du Tessin, de l'Oberland bernois, de la Suisse orientale, de la Suisse centrale, ainsi que les Alpes vaudoises. Dans ce chapitre, les régions alpines suisses seront comparées avec certaines régions qui font partie de leurs principaux concurrents. La comparaison portera sur les régions suivantes : le Tyrol et le Vorarlberg en Autriche, l'Allgäu en Allemagne, la Haute-Savoie en France et les deux régions italiennes de Bolzano et Trente.

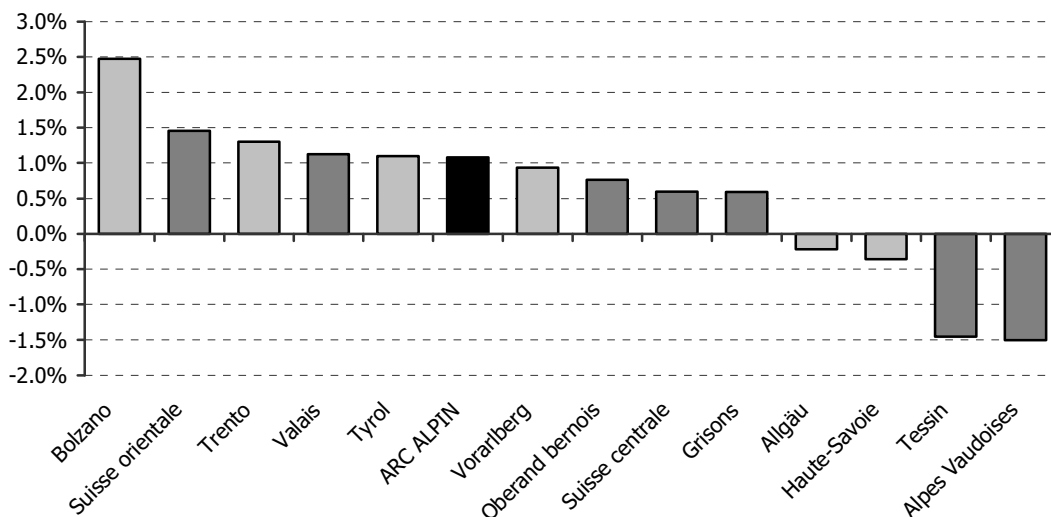
Pour procéder à l'étude des performances, on se penchera tout d'abord sur l'évolution de la demande touristique (chapitre 3.2.1) puis sur le taux d'occupation des structures existantes (chapitre 3.2.2).

### 3.2.1 L'évolution de la demande touristique

En ce qui concerne l'évolution du nombre de nuitées en hôtel, nous constatons que les statistiques varient beaucoup d'une région à l'autre. Si la province italienne de Bolzano (Haut Adige) a vu le nombre de ses nuitées en hôtel progresser de 2,5% par an en moyenne entre 2000 et 2008, cette situation est bien différente pour les régions suisses du Tessin et des Alpes vaudoises : le nombre de nuitées en hôtel y a

perdu environ 1,5%. Quant aux cinq autres régions suisses, le nombre de nuitées en hôtel a légèrement augmenté sur la période étudiée. Par contre, les régions de la Suisse orientale et du Valais ont connu une croissance supérieure à la moyenne.

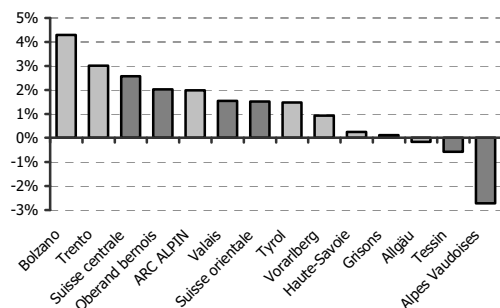
**Fig. 3-10 Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison estivale (2000 – 2008)**



Variation moyenne par an, en %  
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

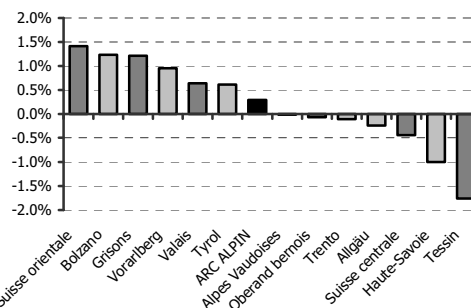
Les figures 3-11 et 3-12 présentent l'évolution de la demande en fonction des saisons. Durant la saison hivernale, les deux régions italiennes du Haut Adige et de Trente ont pu enregistrer la plus forte croissance du nombre de nuitées en hôtel. De même, il est satisfaisant de constater que les deux régions de la Suisse centrale et de l'Oberland bernois ont réalisé une croissance dynamique. Quant au Valais et à la Suisse orientale, leur croissance a été assez forte. Dans les Grisons, la demande hivernale a plutôt stagné entre 2000 et 2008. Par contre, les régions de l'Allgäu, du Tessin et des Alpes vaudoises ont enregistré un recul de leurs résultats.

**Fig. 3-11 Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison hivernale (2000 – 2008)**



Variation moyenne par an, en %  
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

**Fig. 3-12 Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison estivale (2000 – 2008)**



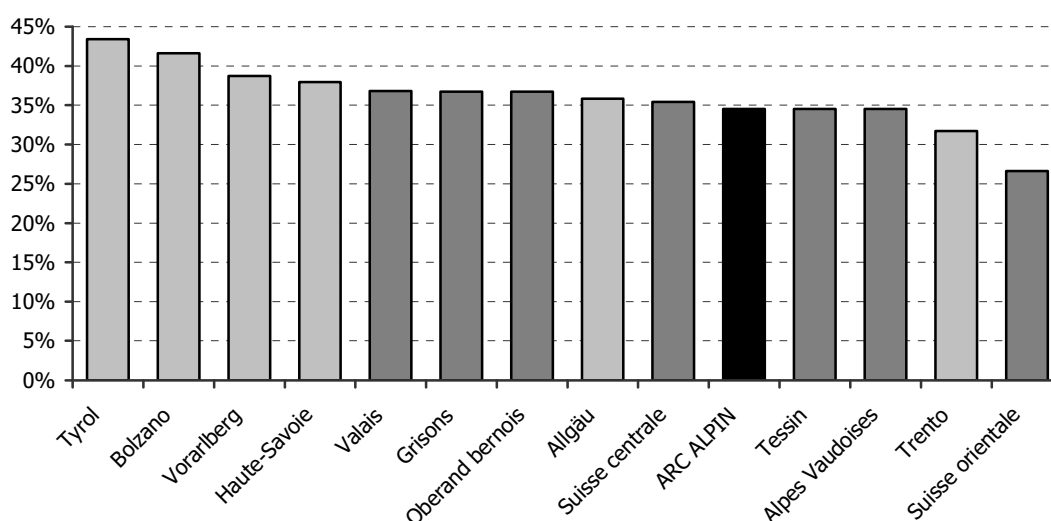
Variation moyenne par an, en %  
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

Durant la saison estivale, la Suisse orientale a réalisé la plus forte croissance : 1,5% par an. En outre, les régions de Bolzano, du Vorarlberg et du Tyrol ont réalisé une croissance supérieure à la moyenne, tout comme les deux régions suisses des Grisons et du Valais. En ce qui concerne les Alpes vaudoises et l'Oberland bernois, on constate une stagnation de la demande estivale. Enfin, le Tessin doit subir un recul significatif.

### 3.2.2 L'utilisation des capacités existantes

La comparaison des chiffres de remplissage des structures hôtelières existantes sur l'ensemble de l'année touristique révèle un tableau relativement équilibré. Deux régions se distinguent par des performances supérieures aux autres, une région est quelque peu en dessous du lot. Les autres régions réalisent toutes des chiffres de remplissage semblables.

**Fig. 3-13 Le taux d'occupation dans l'hôtellerie, année touristique 2008**

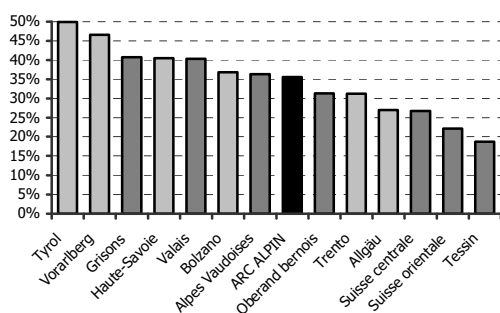


Taux d'occupation des lits d'hôtel disponibles, en %  
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

Le plus fort taux d'utilisation des lits d'hôtel disponibles est atteint dans la région du Tyrol. La suite du classement est occupée par les régions de Bolzano, du Vorarlberg et de Haute-Savoie. À l'exception de la Suisse orientale, les régions suisses réalisent une performance moyenne en ce qui concerne le taux de remplissage. Ces résultats tout à fait satisfaisants oscillent entre 34,5 et 37%. En revanche, la Suisse orientale ne réussit pas à réaliser des résultats semblables. Elle occupe en effet la dernière place du classement, à bonne distance des autres régions.

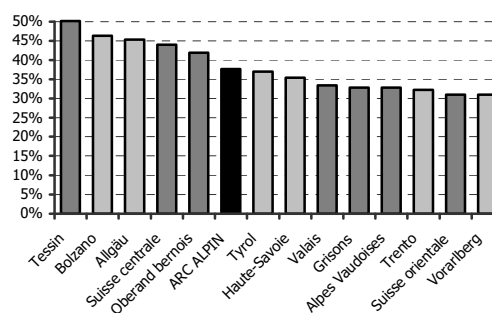
En ce qui concerne la saison estivale, c'est la région touristique du Tyrol qui réalise les meilleurs résultats en termes d'occupation des structures d'hébergement existantes. En deuxième position, on trouve la région autrichienne du Vorarlberg avec un résultat de 46%. L'écart entre le Tyrol, n°1 du classement et la région des Grisons en troisième position est de 10 points de pourcentage. Parmi les régions suisses, trois régions parviennent à des résultats supérieurs à la moyenne : en premier les Grisons, puis le Valais et les Alpes vaudoises.

Fig. 3-14 Utilisation des structures hôtelières en saison hivernale 2008 (novembre à avril)



Taux d'occupation des lits d'hôtel disponibles, en %  
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

Fig. 3-15 Utilisation des structures hôtelières en saison estivale 2008 (de mai à octobre)



Taux d'occupation des lits d'hôtel disponibles, en %  
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

Par contre, la région touristique du Tessin ne peut afficher que des chiffres de remplissage inférieurs à la moyenne. Cependant, en saison estivale, le Tessin marque des points : l'hôtellerie tessinoise peut s'enorgueillir d'un excellent taux d'utilisation des infrastructures : 50%. De même, la Suisse centrale et l'Oberland bernois présentent un score supérieur à la moyenne : leur taux d'occupation est supérieur à 40%. Les autres régions touristiques suisses se distinguent par des taux d'occupation plutôt inférieurs à la moyenne : entre 35 et 30%.

### 3.3 Les facteurs de compétitivité du secteur de l'hébergement, comparaison internationale

Après avoir étudié dans le chapitre précédent les performances des régions touristiques suisses, il s'agit maintenant de savoir quel est leur positionnement en ce qui concerne les facteurs déterminant la compétitivité, en particulier dans l'hôtellerie-restauration. En ce qui concerne l'offre, c'est principalement sur la structure de l'offre d'hébergement que nous nous pencherons ; du côté de la demande, ce seront les aspects saisonniers et la structure de la provenance des touristes se rendant dans les régions alpines suisses.

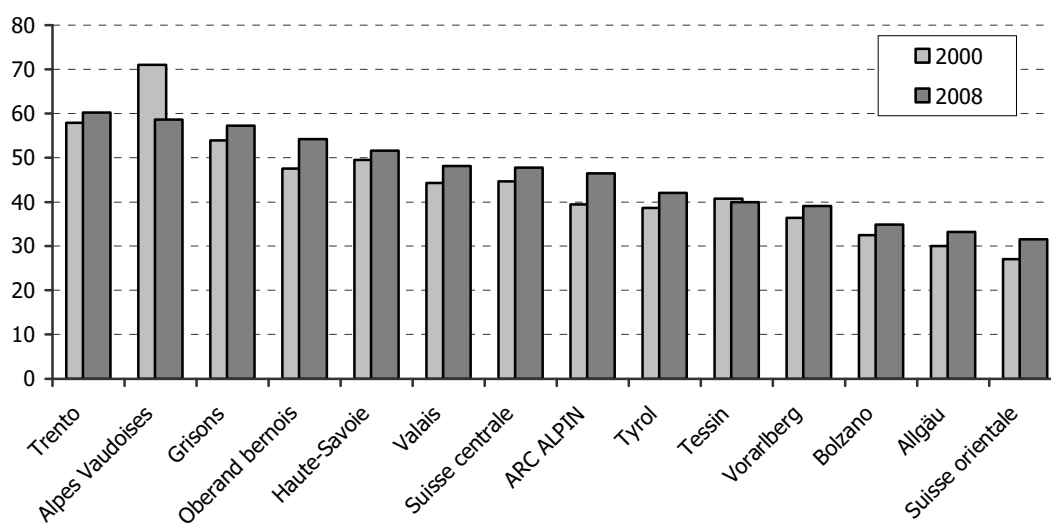
#### 3.3.1 L'offre d'hébergement

Différentes études portant sur les déterminants de la compétitivité touristique des régions alpines ont montré que la structure d'hébergement revêt une importance particulière (cf. chapitre 4.2). Les résultats sont clairs : des établissements hôteliers de grande taille, une offre hôtelière de qualité et une exploitation intensive des structures sont des facteurs décisifs pour le succès du tourisme alpin. C'est précisément en fonction de ces trois caractéristiques que nous nous proposons d'étudier les régions du benchmarking.

Les régions touristiques qui comptent une forte proportion de grands établissements hôteliers peuvent profiter, par rapport à une offre hôtelière basée sur des établissements plus petits, d'économies d'échelle qui augmentent leur rentabilité. Dans ce cas, la compétitivité en termes de prix se trouve optimisée : les établissements hôteliers de plus grande taille peuvent en effet produire à des coûts moyens plus avantageux. La figure 3-16 présente, pour les régions étudiées, la **taille moyenne des établissements**. À l'exception des deux régions du Tessin et de la Suisse orientale, les régions touristiques suisses présentent une forte proportion d'établissements touristiques de grande taille. Cette constatation s'applique particulièrement aux régions des Alpes vaudoises, des Grisons et de l'Oberland bernois. On

rencontre également une forte proportion d'hôtels de taille importante dans les régions de Trente et de Haute-Savoie. La plupart des régions touristiques ont opéré dans les années passées un changement structurel et ont augmenté la taille moyenne de leurs établissements hôteliers. C'est surtout dans l'Oberland bernois que ce changement structurel est visible. Dans deux autres régions de notre échantillon, on constate toutefois une tendance inverse : dans les Alpes vaudoises, la taille moyenne des établissements a fortement baissé, dans le Tessin moins fortement. Si la région des Alpes vaudoises a enregistré une baisse significative de la taille de ses établissements hôteliers, leur taille moyenne restait toutefois relativement importante en 2008 : 60 lits par établissement.

**Fig. 3-16 Taille moyenne des établissements hôteliers (comparaison 2008 - 2000)**



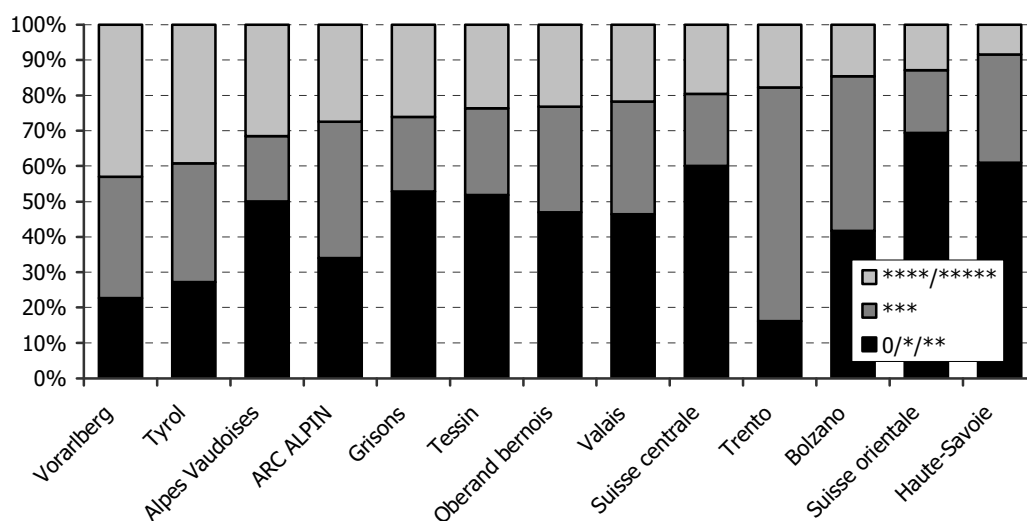
Nombre moyen de lits par établissement  
 Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

Outre la taille moyenne des établissements, la compétitivité d'une région touristique est également déterminée par la structure hôtelière. Une région qui compte une forte **proportion d'établissements de première catégorie et de luxe** a la possibilité de mieux exploiter ses structures et donc de réaliser de meilleurs rendements. De plus, une région touristique qui est positionnée plutôt dans l'hôtellerie de première catégorie et de luxe a tendance à s'adresser à un public majoritairement aisé – un fait dont profite l'ensemble des entreprises, même celles qui n'œuvrent pas dans le secteur de l'hébergement.

Les principales régions touristiques suisses présentent une structure hôtelière semblable. La part des hôtels première catégorie et de luxe (établissements à 4 et 5 étoiles) représente un cinquième, voire même un quart de l'ensemble de l'offre hôtelière. D'autre part, la proportion de lits situés dans des établissements non classés ou de la catégorie une à deux étoiles reste relativement élevée (50% environ). Les deux régions alpines suisses qui, en ce qui concerne le nombre de nuitées, sont les plus petites, ne reprennent pas complètement ce schéma. Dans les Alpes vaudoises, la part des établissements de première catégorie et de luxe est plus forte. En Suisse orientale, elle est nettement plus faible. Toutes les régions touristiques suisses ont un point commun : la part des établissements du segment inférieur y est particulièrement élevée. Et dans ce segment, ce sont les établissements non classés qui dominent. Le groupe des établissements non classés est plutôt hétérogène. En ce qui concerne les établissements classés, on peut généralement considérer qu'on retrouvera une certaine similitude. Dans le groupe des établissements non classés par contre, les différences entre hôtels peuvent être particulièrement marquées. Dans ce groupe, on trouve aussi bien des établissements hôteliers appartenant à de grandes chaînes internationales que des établissements qui vivent presque exclusivement de la restauration et qui

ne proposent que quelques chambres. En Suisse toutefois, ce groupe est dominé par les établissements de petite ou de très petite taille. Dans certaines parties de ce groupe, il est un fait que nous devons faire face à un problème de qualité. La conséquence en est, d'une part, un manque d'investissements et donc des déficits de qualité au niveau de l'infrastructure. D'autre part, on constate aussi des déficits au niveau du management. C'est surtout dans les hôtels de petite taille, des établissements fortement dépendants de leur activité de restauration, que les capacités de management, le soucis de la qualité peuvent faire défaut, et par là même, la volonté de faire progresser l'activité hôtelière. Pour les établissements non classés (sans étoile), il est souvent difficile, pour des raisons de coûts, de recruter des personnels qualifiés.

**Fig. 3-17 La structure hôtelière : nombre de lits d'hôtel dans les différentes catégories d'hôtel**



Parts de lits d'hôtel dans les différentes catégories d'hôtel, en %  
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

Autre facteur non négligeable pour la compétitivité des régions touristiques alpines, et plus précisément de leur offre d'hébergement : la **structure d'hébergement**, c'est-à-dire le type d'hébergements rencontrés dans une région donnée. Plus l'offre d'hébergement est gérée de manière intensive et professionnelle, plus les infrastructures touristiques existantes peuvent être utilisées de manière rentable. En conséquence, il faudra privilégier les formes d'hébergement qui réalisent un fort taux d'exploitation. Dans ce contexte, l'aspect problématique est créé par la présence massive de résidences secondaires laissées vacantes. Cela génère généralement des coûts d'infrastructure élevés, une consommation importante de surfaces constructibles et une multiplication des constructions dans les villages (cf. chapitre 4.2).

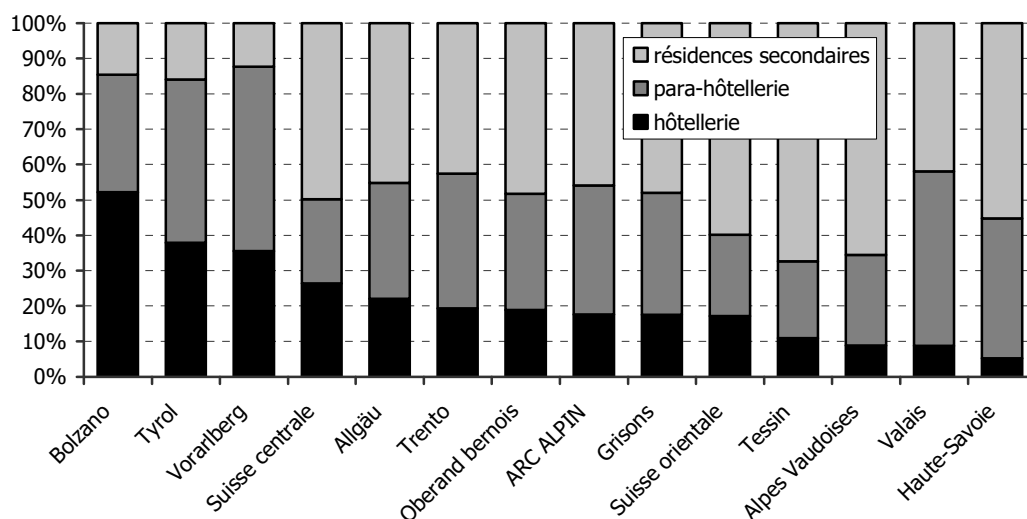
La figure 3-18 présente la structure d'hébergement des régions alpines suisses et les compare à la concurrence internationale. À l'étude de cette figure, il apparaît clairement que les régions touristiques comptent une proportion particulièrement élevée. Dans de nombreuses régions, la part représentée par les résidences secondaires dépasse les 50%. De plus, l'hôtellerie ne représente dans de nombreuses régions qu'une petite partie de l'offre d'hébergement. Dans les régions du Valais, du Tessin et des Alpes vaudoises, on constate en effet que l'hébergement en hôtel ne représente qu'un lit sur dix.

Les chiffres présentant l'offre d'hébergement montrent clairement que l'industrie touristique des régions alpines suisses doit souffrir d'une forte proportion de lits non utilisés. Dans les années à venir, il s'agira principalement de contenir le développement de ces résidences secondaires et d'utiliser pleinement les structures existantes, c'est-à-dire activer les nombreux lits d'hébergement actuellement inutilisés. Si l'on veut atteindre cet objectif, il convient de trouver des moyens qui encouragent les propriétaires de



résidences secondaires à les louer aux touristes. Il serait par exemple concevable de mettre en place des mesures d'encouragement financières ou fiscales. Il est également possible de proposer des aides à la location des résidences secondaires. Pour faire face à ce problème, il faut se rendre à l'évidence que la solution ne se trouvera pas à court terme. En outre, les régions touristiques profitent également, du moins à court terme, de la construction de résidences secondaires.

**Fig. 3-18 La structure d'hébergement : estimation de la part de chaque type d'hébergement, 2008**



Estimation de la part de chaque type d'hébergement, en %  
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

### 3.3.2 La demande d'hébergement

En ce qui concerne la demande d'hébergement, nous nous proposons d'étudier deux thématiques. D'une part, il s'agit de la répartition de la fréquentation sur l'année : nous voulons ici savoir en quelle mesure la demande est équilibrée sur l'ensemble de l'année. D'autre part, nous analyserons les marchés de provenance des touristes pour les différentes régions étudiées.

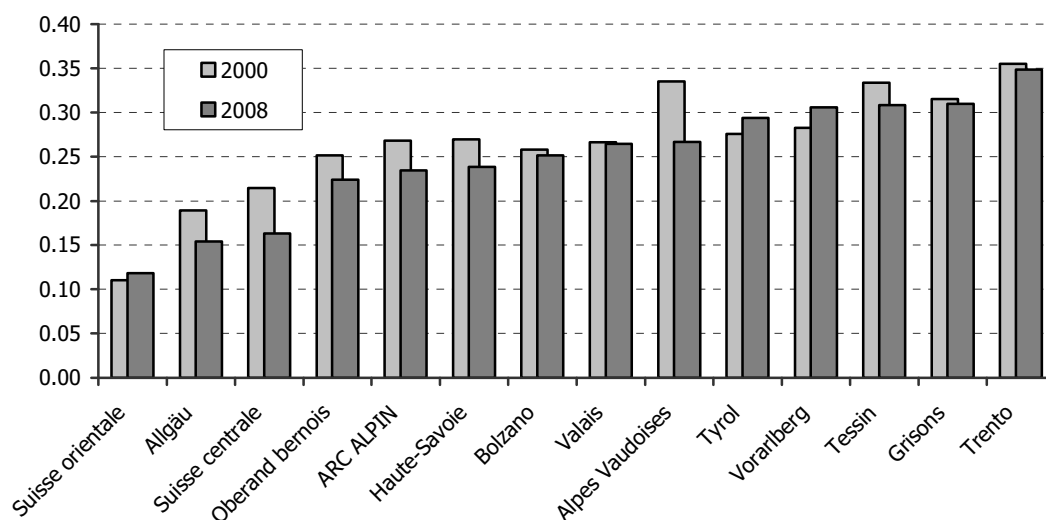
Les régions qui présentent une répartition équilibrée de la demande sur l'ensemble de l'année jouissent d'un important avantage par rapport aux régions qui présentent une forte saisonnalité : elles sont en effet en mesure d'utiliser leurs capacités de manière plus optimale. Les infrastructures ne doivent pas être surdimensionnées pour les seules périodes de haute saison, les capacités existantes sont mieux exploitées.

La figure 3-19 présente le coefficient GINI de répartition des nuitées en hôtel sur les 12 mois de l'année. Le coefficient GINI est un indicateur de la **saisonnalité de la demande**. Plus cette valeur est basse, plus la demande est répartie de manière égale sur les 12 mois de l'année. Si le volume de la demande est le même sur tous les mois de l'année, la valeur du coefficient GINI est égale à 0,01. Si l'ensemble du volume de l'offre se concentre sur un seul mois, le coefficient GINI sera de 0,915. Dans notre échantillon, trois régions touristiques suisses connaissent une répartition relativement égale sur l'année : il s'agit de la Suisse orientale, de la Suisse centrale et de l'Oberland bernois qui réalisent des coefficients GINI compris entre 0,1 et 0,2.

Le Tessin et les Grisons par contre, sont des régions suisses dans lesquelles le coefficient GINI est assez élevé : la répartition de la demande y est assez peu égale. À l'appui de ces statistiques, on constate que le

tourisme tessinois se concentre principalement sur le tourisme estival. Très peu de nuitées en hébergement y sont enregistrées durant la saison hivernale. Sur les quatre mois d'hiver – de novembre à février – cette région ne réalise qu'un huitième de sa demande d'hébergement annuelle. Dans le Canton des Grisons, la répartition inégale de la demande sur l'année résulte moins d'une focalisation sur la saison hivernale ou estivale, mais plutôt de faibles chiffres de la demande dans les intersaisons.

**Fig. 3-19 La saisonnalité de la demande touristique**

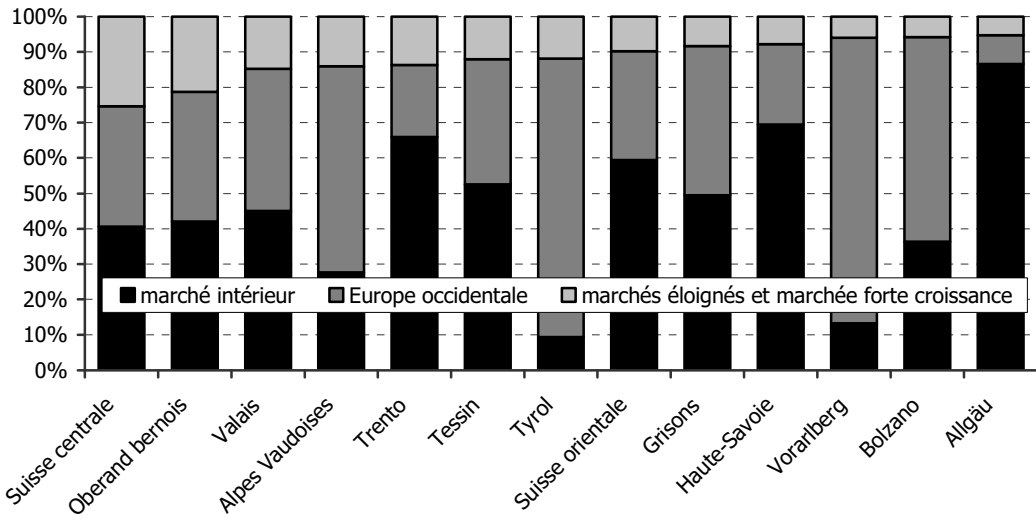


Coefficient GINI 2008  
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

L'étude des nuitées en hôtel en fonction du pays de provenance des touristes nous permet en premier lieu de connaître précisément le positionnement de ces régions par rapport aux **marchés touristiques éloignés et émergents**. Les régions qui accueillent une forte part de voyageurs en provenance de ces pays jouissent d'une meilleure pénétration sur les marchés internationaux. Grâce à leur réputation, ces destinations ont un potentiel de croissance plus fort sur le marché international.

La figure 3-20 montre bien que les régions alpines suisses sont plus fortement présentes sur les marchés internationaux. Les régions de la Suisse centrale, de l'Oberland bernois, du Valais, des Alpes vaudoises et du Tessin sont cinq pôles touristiques suisses qui accueillent une part relativement élevée de touristes en provenance de marchés éloignés ou émergents. Ces résultats sont des indicateurs de la forte présence internationale du tourisme suisse. Et les régions de Suisse centrale et de l'Oberland bernois sont particulièrement bien représentées sur les marchés touristiques asiatiques.

**Fig. 3-20 La structure de la demande : nuitées en hôtel en fonction du marché de provenance**



Parts de nuitées en hôtel par marché de provenance, en %. La colonne « Europe occidentale » regroupe les huit marchés occidentaux traditionnels (CH, DE, FR, IT, AT, NL, BE, UK, à chaque fois, sans le marché intérieur)  
 Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL



## 4 Les destinations alpines

Après avoir porté notre attention, au chapitre 3, sur les régions ou les parties de la zone alpine en fonction des pays, nous allons consacrer le chapitre 4 plus spécifiquement aux destinations alpines. Le concept de destination est défini par une ville, une région que le touriste a choisie comme objectif de son voyage. Une destination présente toutes les infrastructures nécessaires à l'organisation du séjour des touristes, à savoir l'hébergement, la restauration, les loisirs et l'occupation. Le touriste est donc consommateur d'un bouquet de prestations qui lui sont proposées dans une région donnée. Quand un client sélectionne le but de son voyage, il met en comparaison différentes régions et les prestations qu'elles proposent. Il choisit ensuite celle qui correspond le mieux à ses besoins.<sup>7</sup> En conséquence, on peut dire que les destinations touristiques qui offrent un bouquet de prestations semblables sont à considérer comme les unités de concurrence au sein du secteur touristique alpin.

Les études ci-après se basent sur un échantillon international de 150 destinations de la zone alpine européenne. Afin de garantir une bonne comparabilité, le présent rapport ne considérera que les destinations qui réalisent au moins 150.000 nuitées par an et qui comptent plus de cinq établissements hôteliers. Les destinations étudiées ici regroupent plus de la moitié de la demande totale du tourisme alpin (54%). Pour une liste complète des destinations étudiées, veuillez vous référer à l'annexe.

Le chapitre 4 traite tout d'abord des performances des destinations alpines (chapitre 4.1). Pour cela, nous présenterons les destinations les plus fréquentées sur l'année touristique, pour la saison hivernale et la saison estivale. Puis on procèdera à l'étude des facteurs déterminants de la compétitivité des sites touristiques alpins (chapitre 4.2). Grâce à la consultation d'experts et à l'aide d'études empiriques, il s'agit de déterminer les facteurs qui permettent aux destinations alpines d'avoir du succès. Les résultats de ces deux études sont ensuite résumés dans un chapitre de synthèse qui présente les 15 facteurs du succès des destinations alpines. Le chapitre 4.3 présente enfin les destinations qui réalisent des performances particulièrement positives sur les facteurs de compétitivité les plus importants (*Best Practice*).

### 4.1 Les destinations alpines connaissant le plus de succès

Depuis de nombreuses années, BAKBASEL étudie les performances des destinations de l'Arc alpin. En vue de mesurer le degré de succès des destinations et de réaliser une comparaison internationale, on utilise l'indice « BAK TOPINDEX », un indice calculé sur la base de l'évolution des parts de marché, du degré d'occupation des chambres d'hôtel et du prix moyen des chambres d'une destination. Le « BAK TOPINDEX » d'une destination peut être calculé soit pour la saison estivale ou hivernale, soit pour l'ensemble de l'année touristique.

Le développement relatif des nuitées en hôtel (pondération 20%), un facteur de mesure de la performance en termes de volume, c'est-à-dire le développement des parts de marché. L'utilisation des infrastructures d'hébergement existantes (lits d'hôtels, pondération 50%) permet de donner une idée précise du facteur économique important qu'est l'utilisation des capacités existantes. Les tarifs relatifs en hôtels (pondération 30%) sont un facteur qui indique la capacité de rendement d'une destination, c'est-à-dire des revenus dégagés par chaque nuitée. L'étude se base sur des prix relatifs : en effet, les tarifs varient fortement d'un pays à l'autre dans les activités touristiques, étant donné que les facteurs de coûts prédéfinis au niveau national ont une forte influence. Dans la perspective d'une mesure de la performance, les prix ont pour objet de montrer quels revenus sont réalisés par une destination touristique donnée, en comparaison avec les autres destinations de benchmarking.

---

<sup>7</sup> Cf. Bieger (2002)

Une destination a donc le plus de succès lorsqu'elle parvient à faire progresser ses parts de marché, à utiliser de manière optimale ses capacités et à réaliser un rendement élevé pour chaque nuitée.

#### 4.1.1 Les destinations ayant connu le plus grand succès au cours de l'année touristique

Conformément au « BAK TOPINDEX », c'est la destination de Grossarlal qui a réalisé les meilleurs résultats parmi toutes les destinations alpines en 2008. Si Grossarlal se trouve au top du classement, cela est principalement dû à la forte croissance du nombre de nuitées en hôtel et à l'excellente exploitation des capacités existantes. Cette première place peut surprendre car la destination de Grossarlal ne fait pas forcément partie des plus connues en Europe. C'est surtout grâce à l'excellente structure de son offre d'hébergement que cette destination de la région de Salzbourg obtient sa place de numéro 1. Elle dispose en effet d'un grand nombre d'établissement dans le segment supérieur ; d'autre part, elle ne connaît que très peu le problème des résidences secondaires, un aspect qui pèse souvent lourdement sur les résultats d'autres destinations.

Comme l'année dernière, la 2<sup>e</sup> place est occupée par la destination valaisanne de Zermatt. Depuis de nombreuses années, Zermatt parvient à exploiter de manière optimale les structures existantes sur toute l'année, grâce à un haut niveau de notoriété internationale. Zermatt est l'une des rares destinations à obtenir des résultats de tout premier ordre dans les trois domaines constitutifs du « BAK TOPINDEX ». Zermatt est suivi de près par la destination du Kleinwalsertal, également abonnée aux premières places du « BAK TOPINDEX ». Si la destination du Kleinwalsertal a réalisé une excellente année 2008, la croissance de la demande y a été inférieure à la moyenne, ce qui l'empêche de se trouver en première place.

Tab. 4-1 Les 15 destinations alpines connaissant le plus grand succès

Pos. 2009	Destination	Région	TOPINDEX 2009	Indice évolution	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2008
1	Grossarlal	Salzbourg	<b>4.8</b>	4.9	5.3	3.8	6
2	Zermatt	Valais	<b>4.7</b>	4.0	5.1	4.4	2
3	Kleinwalsertal	Vorarlberg	<b>4.6</b>	3.0	5.4	4.4	9
4	Luzern	Suisse centrale	<b>4.5</b>	5.0	4.8	3.9	5
5	Rennweg am Katschberg	Carinthie	<b>4.4</b>	3.7	6.0	2.4	1
6	Engelberg	Suisse centrale	<b>4.4</b>	4.9	4.7	3.7	11
7	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	<b>4.4</b>	4.0	4.4	4.5	3
8	Achensee	Tyrol	<b>4.4</b>	3.5	5.5	3.1	7
9	Tux - Finkenberg	Tyrol	<b>4.3</b>	3.8	5.1	3.4	10
10	Salzburg u. Umgebung	Salzbourg	<b>4.3</b>	4.3	4.1	4.5	4
11	Oberstdorf	Allgäu	<b>4.3</b>	3.3	4.1	5.1	13
12	Seiser Alm	Bolzano	<b>4.2</b>	3.3	4.4	4.4	8
13	Kitzbühel Tourismus	Tyrol	<b>4.2</b>	3.3	3.7	5.7	17
14	Imst-Gurgltal	Tyrol	<b>4.1</b>	4.2	4.1	4.2	38
15	Lech-Zürs	Vorarlberg	<b>4.1</b>	3.4	3.3	6.0	34

« BAK TOPINDEX » année touristique, valeur moyenne pour l'Arc Alpin = 3.5  
Source : BAKBASEL

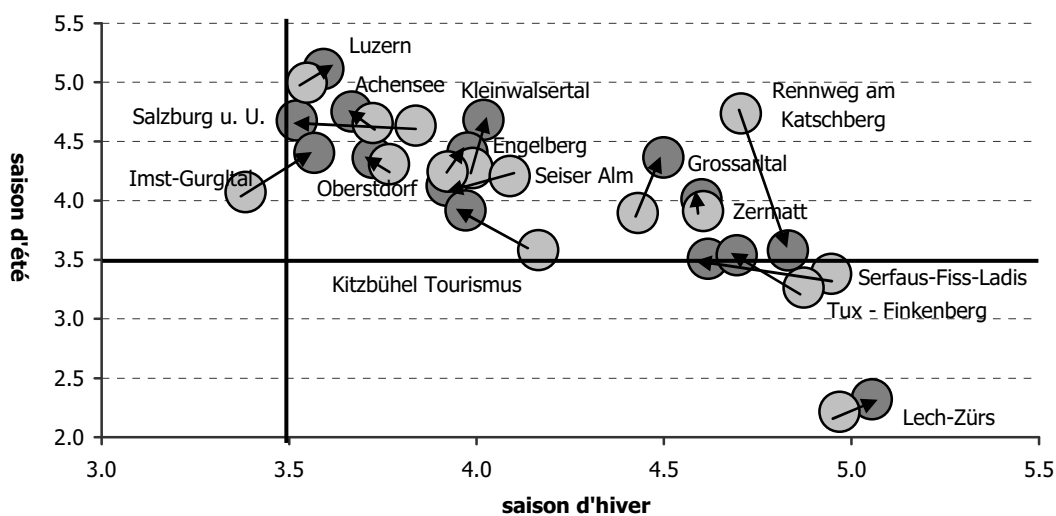
Dans ce classement, on peut se réjouir de retrouver d'autres destinations suisses, en 4<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> positions : il s'agit des destinations de Lucerne et Engelberg qui, en raison de leurs qualités intrinsèques, peuvent s'installer à des positions fort convoitées de notre classement. Si Lucerne obtient une excellente place au classement, c'est surtout grâce à ses performances en saison estivale. De même, la destination

d'Engelberg obtient de meilleurs résultats en été qu'en hiver. Elle réalise toutefois des performances supérieures à la moyenne en saison hivernale. Les autres places du classement des dix meilleures destinations sont occupées par des destinations autrichiennes. Ces dix premières sont suivies de près par la destination d'Oberstdorf, en Allemagne, et la destination italienne de Seiser Alm.

Il convient de souligner un grand nombre de modifications par rapport au « BAK TOPINDEX » 2008. La destination numéro 1, Grossarl, se trouvait encore en sixième position au classement 2008. De même, les destinations autrichiennes d'Imst-Gurgltal et Lech-Zürs ont réussi une très bonne progression. Par contre, les destinations de Salzbourg, Serfaus-Fiss-Ladis, Rennweg am Katschberg et Seiser Alm n'ont pas pu se maintenir à la position qu'elles occupaient l'année dernière.

La figure 4-1 présente une vue détaillée de ces modifications du classement : elle représente en effet les performances estivales et hivernales des 15 meilleures destinations du « BAK TOPINDEX » 2009 et du « BAK TOPINDEX » 2008. Si la destination de Grossarl a réussi un tel bon en avant, c'est surtout grâce à une augmentation de son activité en saison estivale. En ce qui concerne Imst-Gurgltal et Lech-Zürs, ces deux destinations ont progressé aussi bien en été qu'en hiver. Si les destinations de Salzbourg et sa région et de Serfaus-Fiss-Ladis reculent dans le classement, ceci est principalement dû à une moins bonne performance en saison hivernale. Pour Rennweg am Katschberg, c'est la saison estivale qui a été moins bonne.

**Fig. 4-1 Évolution des performances en été et en hiver**  
 (« BAK TOPINDEX » 09 vs. « BAK TOPINDEX » 08)



« BAK TOPINDEX » 08 gris clair, « BAK TOPINDEX » 09 gris foncé  
 Source : BAKBASEL

## 4.1.2 Les destinations connaissant le plus grand succès en saison hivernale

Le « BAK TOPINDEX » de la saison hivernale nous montre que la destination de Lech-Zürs est en tête du classement pour les sports d'hiver. Cette destination, située dans la région autrichienne du Vorarlberg, réalise cette excellente performance grâce à un bon niveau de remplissage et un bon taux de rendement. Depuis l'existence du « BAK TOPINDEX » en 2005, Lech-Zürs s'est toujours trouvée parmi les premières destinations en termes de performances. Ce résultat n'est pas dû au hasard car la destination de Lech-Zürs réunit un grand nombre d'atouts : elle dispose d'un domaine skiable agréable, d'une offre d'hébergement de haut niveau. En outre, le rayonnement touristique des villages de Lech et Zürs permet aux établissements de cette destination d'appliquer des tarifs relativement élevés pour chaque nuitée, tout en ayant un taux élevé d'occupation des structures.

En deuxième position, on trouve, à une certaine distance, la région skiable d'Obertauern, suivie par la destination de Rennweg am Katschberg. Sur la saison hivernale, il se dégage une nette dominance des destinations touristiques autrichiennes. Les sept premières places du classement sont en effet occupées par des destinations situées en Autriche. D'une manière générale, parmi les 15 meilleurs, on trouve pas moins de dix destinations touristiques autrichiennes.

Il est également satisfaisant de trouver trois destinations suisses dans le groupe de tête des 15 meilleures destinations. C'est Zermatt qui est la première destination suisse, en huitième position, suivie de près par Samnaun. Ces deux destinations réalisent une excellente performance en ce qui concerne le taux de remplissage des structures d'hébergement. De plus, Zermatt et Samnaun profitent de leur excellent domaine skiable en saison hivernale. Et, du fait de la présence du fameux Cervin sur son territoire, la destination de Zermatt jouit d'une grande renommée internationale. Pour Samnaun, son statut douanier spécifique n'est certainement pas étranger à son succès.

Aux positions 10 à 14 du classement, on trouve trois destinations autrichiennes (Grossarlal, Ötztal et Saalbach-Hinterglemm), ainsi que deux destinations italiennes (Val Gardena/Gröden et Alta Badia). La 15<sup>e</sup> place est occupée par Arosa, dans les Grisons.

**Tab. 4-2 Les 15 destinations alpines connaissant le plus grand succès en hiver**

Pos. 2009	Destination	Région	TOPINDEX 2009	Indice évolution	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2008
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	<b>5.1</b>	3.3	5.2	6.0	2
2	Skiregion Obertauern	Salzbourg	<b>4.9</b>	3.8	5.5	4.5	1
3	Rennweg am Katschberg	Carinthie	<b>4.8</b>	4.4	6.0	3.2	6
4	Paznaun	Tyrol	<b>4.8</b>	3.6	5.5	4.3	5
5	Tux - Finkenberg	Tyrol	<b>4.7</b>	3.4	5.9	3.6	4
6	St.Anton am Arlberg	Tyrol	<b>4.7</b>	3.3	4.9	5.2	7
7	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	<b>4.6</b>	3.5	5.1	4.6	3
8	Zermatt	Valais	<b>4.6</b>	3.7	5.3	4.1	8
9	Samnaun	Grisons	<b>4.6</b>	3.5	5.5	3.7	16
10	Grossarlal	Salzbourg	<b>4.5</b>	4.1	5.1	3.7	11
11	Ötztal Tourismus	Tyrol	<b>4.5</b>	2.9	5.4	4.0	15
12	Alta Badia	Bolzano	<b>4.4</b>	3.6	4.5	4.8	10
13	Saalbach-Hinterglemm	Salzbourg	<b>4.4</b>	4.0	4.7	4.3	13
14	Gröden	Bolzano	<b>4.4</b>	3.7	4.5	4.5	9
15	Arosa	Grisons	<b>4.3</b>	3.3	4.5	4.7	19

« BAK TOPINDEX » saison hivernale, valeur moyenne pour l'Arc Alpin = 3.5  
Source : BAKBASEL



### 4.1.3 Les destinations connaissant le plus grand succès en saison estivale

Si la saison hivernale est nettement dominée par les bonnes performances des destinations autrichiennes, le classement de la saison estivale est nettement plus hétérogène. Parmi les 15 meilleures destinations de notre classement, se trouvent 4 destinations suisses, 2 allemandes, 2 italiennes et 7 destinations autrichiennes. La répartition géographique des 15 meilleurs sites touristiques alpins dans différents pays et régions d'Europe montre bien que le tourisme alpin peut avoir du succès, même si les contextes administratifs et économiques sont différents.

C'est Lucerne et sa région qui réalisent la meilleure performance. Cette destination allie une excellente utilisation des infrastructures à une augmentation des nuitées d'hébergement et un haut rendement pour chaque nuitée. Le succès est fidèle à la destination de Lucerne : elle occupait déjà la première place du classement estival de l'année dernière. Lucerne peut s'enorgueillir d'une grande densité de points d'intérêt et profite de sa situation unique au bord du Lac des Quatre-Cantons. En 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> position du classement, on trouve deux destinations italiennes. Que ce soit la destination de Garda Trentino ou celle de Merano et sa région, les bonnes places au classement sont principalement dues à d'excellents taux de remplissage. En effet, ces deux destinations jouissent d'un climat très doux. De plus, Garda Trentino profite certainement des atouts du Lac de Garde qui offre des paysages uniques et un grand nombre de possibilités touristiques. En ce qui concerne Merano et ses environs, ce sont surtout les programmes culturels et historiques offerts par la ville de Merano qui permettent à cette destination d'obtenir un bon classement.

Tab. 4-3 Les 15 destinations alpines connaissant le plus grand succès en été

Pos. 2009	Destination	Région	TOPINDEX 2009	Indice évolution	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2008
1	Luzern	Suisse centrale	<b>5.1</b>	4.5	5.8	4.5	1
2	Garda Trentino	Trento	<b>4.9</b>	4.0	6.0	3.8	6
3	Meran u. Umgebung	Bolzano	<b>4.8</b>	3.6	6.0	3.7	4
4	Achensee	Tyrol	<b>4.8</b>	3.6	5.9	3.6	3
5	Interlaken	Oberand bernois	<b>4.7</b>	4.0	5.4	4.1	7
6	Kleinwalsertal	Vorarlberg	<b>4.7</b>	3.7	5.3	4.2	12
7	Salzburg u. Umgebung	Salzbourg	<b>4.7</b>	4.2	4.7	5.0	5
8	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	<b>4.6</b>	3.8	4.1	6.0	8
9	Lago Maggiore e Valli	Tessin	<b>4.5</b>	3.5	5.0	4.2	9
10	Mieminger Plateau	Tyrol	<b>4.4</b>	3.8	5.7	2.8	10
11	Engelberg	Suisse centrale	<b>4.4</b>	4.9	4.8	3.5	13
12	Imst-Gurgltal	Tyrol	<b>4.4</b>	4.1	4.5	4.5	21
13	Grossarlital	Salzbourg	<b>4.4</b>	4.9	4.6	3.6	33
14	Oberstdorf	Allgäu	<b>4.4</b>	3.2	4.6	4.7	11
15	Garmisch-Partenkirchen	Südostbayern	<b>4.3</b>	3.5	4.1	5.0	24

« BAK TOPINDEX » saison estivale, valeur moyenne pour l'Arc Alpin = 3.5  
Source : BAKBASEL

En 4<sup>e</sup> position, la destination d'Achensee dans le Tyrol autrichien, en 5<sup>e</sup> position Interlaken, qui est donc la deuxième destination suisse du classement. Ces deux destinations profitent particulièrement de la combinaison « montagnes & lacs » particulièrement appréciée des touristes. Les positions 6 à 8 sont occupées par trois destinations autrichiennes : Kleinwalsertal, Salzbourg et sa région et Lac de Constance-Vorarlberg.

Deux destinations suisses viennent prendre les places 9 et 11 du classement : Lac Majeur et Vallées et Engelberg. L'excellente performance du Lac Majeur et Vallées est principalement due à la présence des stations d'Ascona et Locarno, des pôles touristiques au rayonnement international. Engelberg marque des points grâce à une accessibilité relativement bonne, mais aussi grâce au caractère international de sa demande touristique. Engelberg est une des destinations qui a le plus profité de la croissance en provenance des marchés asiatiques : ces marchés ont représenté plus d'un tiers de la demande à Engelberg en 2008.

Les autres places du classement des 15 meilleures destinations estivales sont occupées par les destinations autrichiennes du Lac de Constance-Vorarlberg, Mieminger Plateau, Imst-Gurgltal et Grossarlal, ainsi que par les destinations allemandes d'Oberstdorf et Garmisch-Partenkirchen

## **4.2 Les facteurs du succès du tourisme alpin**

Le chapitre 4.2 traite des facteurs du succès du tourisme alpin. Grâce à la consultation d'experts et à l'aide d'analyses empiriques, il s'agit de déterminer les facteurs qui permettent aux destinations alpines d'avoir du succès. Sachant que chaque destination a ses caractéristiques propres, il est entendu que la gestion et le développement de chacune d'entre elles doit faire l'objet d'une réflexion individuelle. Toutefois, l'étude approfondie des réalités économiques permet de dégager un certain nombre de facteurs de base qui ont une influence importante sur une grande partie des destinations. L'objet du paragraphe ci-après est de revenir en détail sur la corrélation qui existe entre le succès et les facteurs de compétitivité. Le chapitre 4.2.1 reprend les résultats du sondage réalisé auprès d'experts, le chapitre 4.2.2 est consacré aux résultats des études statistiques. Les résultats de ces deux études sont ensuite résumés dans un chapitre de synthèse (chapitre 4.2.3) qui présente les 15 facteurs du succès des destinations alpines.

### **4.2.1 Résultats du sondage des experts**

Parmi les facteurs qui déterminent le succès d'une destination touristique, nombreux sont ceux qui sont difficilement quantifiables et qu'il est donc difficile d'appréhender au moyen de méthodes statistiques. Toutefois, pour évaluer l'importance de ces facteurs, BAKBASEL a procédé à un sondage auprès d'experts du secteur touristique.

Ce sondage des experts a été réalisé au moyen d'un questionnaire. Celui-ci comportait un total de 105 critères détaillés, ceux-ci devant être évalués en fonction de leur importance, en allant de 1 (non important) à 6 (indispensable).<sup>8</sup> Les critères sont répartis dans les catégories « Offre », « Demande » et « Concurrence », chacune de ces catégories étant subdivisée.<sup>9</sup> L'objectif d'un tel sondage est de comprendre, de l'avis des experts internationaux du tourisme, quels sont les principaux facteurs du succès pour le tourisme alpin. Il faut souligner ici que ce questionnaire a été conçu de telle manière qu'aucun des critères ne puisse être considéré comme non important par la majorité des experts. Le sondage n'a pas pour objectif d'identifier des facteurs non importants, mais plutôt d'établir une hiérarchisation de ceux-ci et de déterminer quels sont les critères particulièrement importants et donc quels sont les critères qui méritent une attention particulière.

Le questionnaire a été diffusé auprès de 35 représentants de centres de formation et de recherches, de syndicats et offices touristiques, ainsi qu'auprès de cabinets privés de conseils issus des principaux pays alpins.<sup>10</sup> Ce large échantillon d'experts permet de tenir compte du point de vue de la recherche, du conseil

<sup>8</sup> 6 = indispensable ; 5 = très important ; 4 = important ; 3 = plutôt important ; 2 = moins important ; 1 = non important

<sup>9</sup> Une version complète du questionnaire est jointe en annexe de ce rapport.

<sup>10</sup> Une liste complète des experts est jointe en annexe de ce rapport.

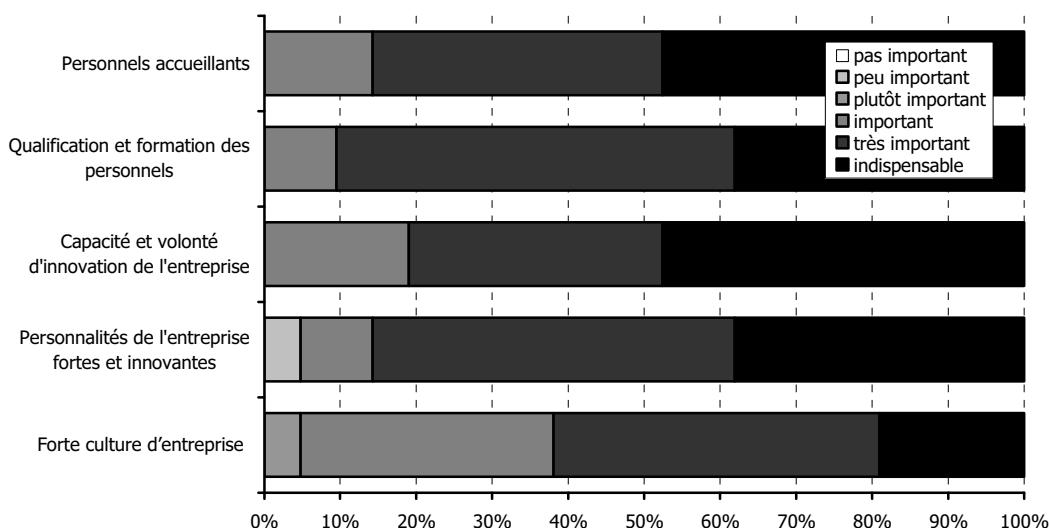
en entreprises, de la gestion touristique, du marketing et du terrain dans notre évaluation de l'importance des critères. Sur 35 questionnaires distribués, BAKBASEL a reçu 21 retours, ce qui représente un taux de réponse de 60%.

Le dépouillement des questionnaires remplis par les experts tient en premier lieu compte de la fréquence de réponses sur un point donné, les informations ne permettant pas une analyse plus approfondie. Ce sont les résultats de ce sondage que nous vous présentons dans les pages ci-après.

### Le capital humain

La figure 4-2 présente les résultats du sondage avec tout d'abord les indicateurs regroupés sous le terme générique de « Capital humain ». Nous constatons clairement que tous les critères qui relèvent du capital humain se voient généralement accorder une haute importance. Sur un total de 105 réponses dans ce domaine, seules deux réponses ne sont pas considérées comme indispensables, très importantes ou importantes. Il est toutefois très difficile d'établir une hiérarchisation des critères, celle-ci n'étant d'ailleurs pas nécessaire étant donné que les résultats sont sans équivoque. Des **personnels bien formés et accueillants** sont un facteur de succès au même titre que des **personnalités de l'entreprise, innovantes et dynamiques**. Les destinations touristiques se doivent d'accorder une importance particulière au domaine du capital humain.

Fig. 4-2 Le capital humain



Source : BAKBASEL

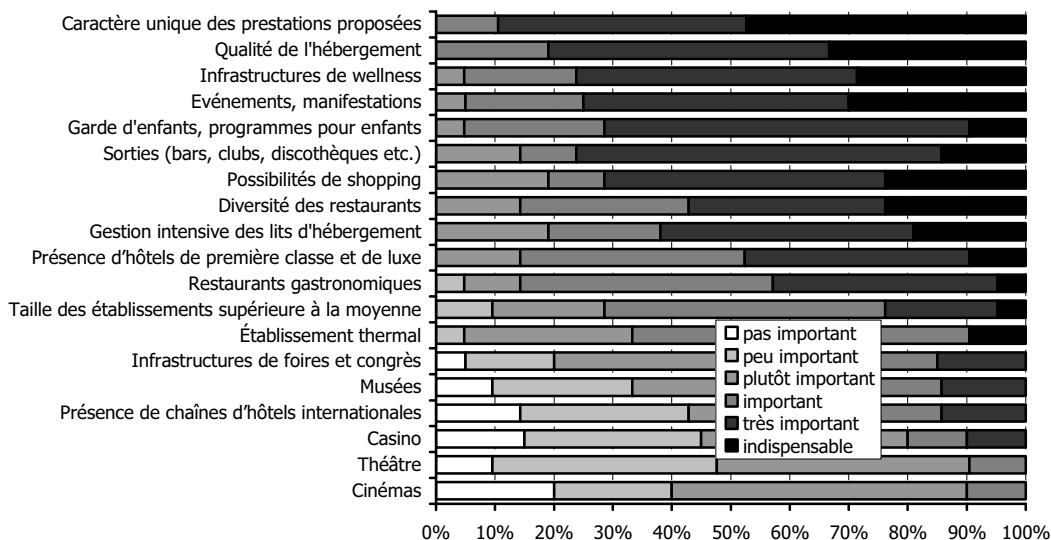
À l'inverse du capital humain, il est beaucoup plus facile de procéder à une hiérarchisation des critères relevant de l'infrastructure générale. La figure 4-3 présente les résultats du sondage dans ce domaine. En ce qui concerne l'infrastructure générale, c'est le **caractère unique des prestations proposées** qui sort nettement du lot. Près de 90% des experts considèrent ce critère comme indispensable ou très important.

### L'infrastructure générale

Quant aux offres de loisirs, elles sont évaluées de manière variable par nos experts. Certains de ces critères, comme par exemple les offres du type **Wellness, restaurants, structures pour shopping et sorties** sont considérés comme importants par une majorité des experts. D'autres critères par contre

semblent être moins prioritaires : la présence d'un établissement thermal, de musées, d'un casino, d'un théâtre ou d'un cinéma.

**Fig. 4-3 L'infrastructure générale**



Source : BAKBASEL

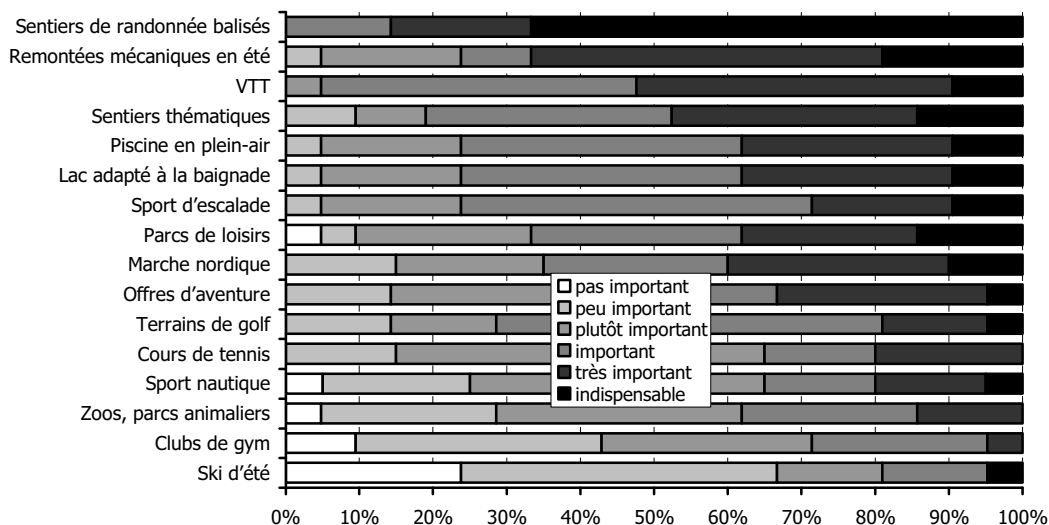
En ce qui concerne l'infrastructure d'hébergement, l'importance des critères d'évaluation semble également être considérée de manière différente. La **qualité des hébergements** est certainement un critère de base : il est considéré comme indispensable ou très important par 80% des experts. En ce qui concerne la **présence d'hôtels de première catégorie et de luxe**, la moitié des experts la considère comme très importante ou indispensable. Plus de 80% des experts considèrent **l'exploitation intensive des lits d'hébergement** comme importante à indispensable. La possibilité de réaliser des économies d'échelle grâce à la taille plus importante des établissements n'est pas considérée comme indispensable par les experts : en effet, seulement la moitié d'entre eux considère ce critère comme important. De même, la présence de chaînes hôtelières internationales sur une destination ne leur semble pas cruciale : pour aucun des experts, ce facteur est indispensable. Il est moins important ou non important pour près de la moitié d'entre eux.

#### L'infrastructure spécifique au tourisme estival

En étudiant la figure 4-4 qui présente les infrastructures spécifiques à la saison estivale, il est clair que les critères considérés comme les plus importants sont ceux qui tournent autour de l'activité « Randonnée ». La présence de **sentiers de randonnée balisés**, le fonctionnement de **téléphériques en été** et l'accès à des **sentiers à thèmes et sentiers nature** sont des aspects considérés comme très importants par les experts.

Les autres critères sont considérés comme moins importants, à l'exception des **offres pour vététistes**. Une particularité de cette catégorie : outre la présence de sentiers de randonnée balisés, aucun critère n'est considéré comme indispensable par les experts. Pendant la saison estivale, un point est d'une importance particulière : c'est la diversité des activités proposées.

**Fig. 4-4 L'infrastructure spécifique au tourisme estival**

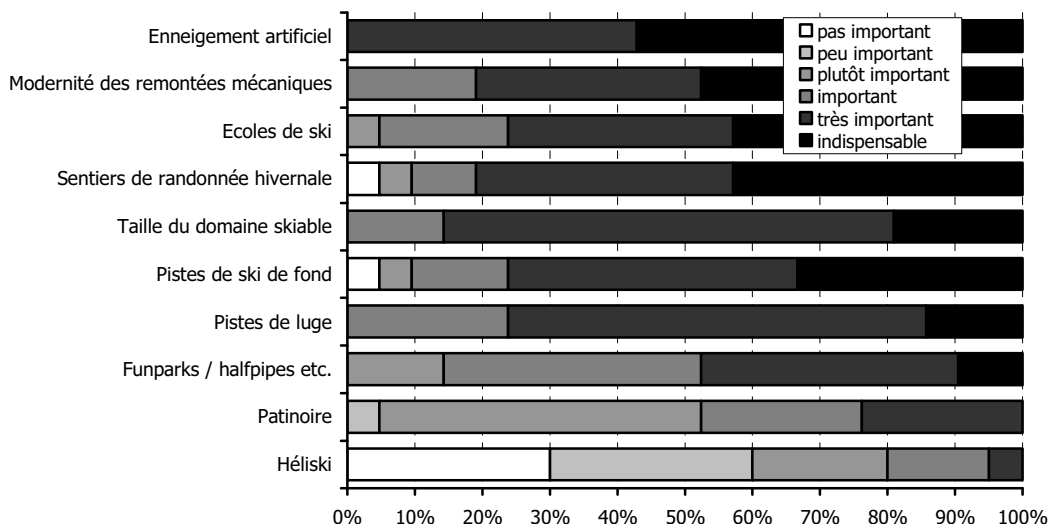


Source : BAKBASEL

**L'infrastructure spécifique au tourisme hivernal**

Les résultats présentés par la figure 4-5 concernant l'infrastructure spécifique au tourisme hivernal montre que les critères concernant plus précisément le domaine skiable ont une importance particulière. La présence **d'installations d'enneigement**, de **remontées mécaniques modernes**, la **taille du domaine skiable** sont autant de critères considérés au moins comme importants par nos experts. La plus large majorité d'entre eux les considère même comme très importants ou indispensables.

**Fig. 4-5 L'infrastructure spécifique au tourisme hivernal**



Source : BAKBASEL

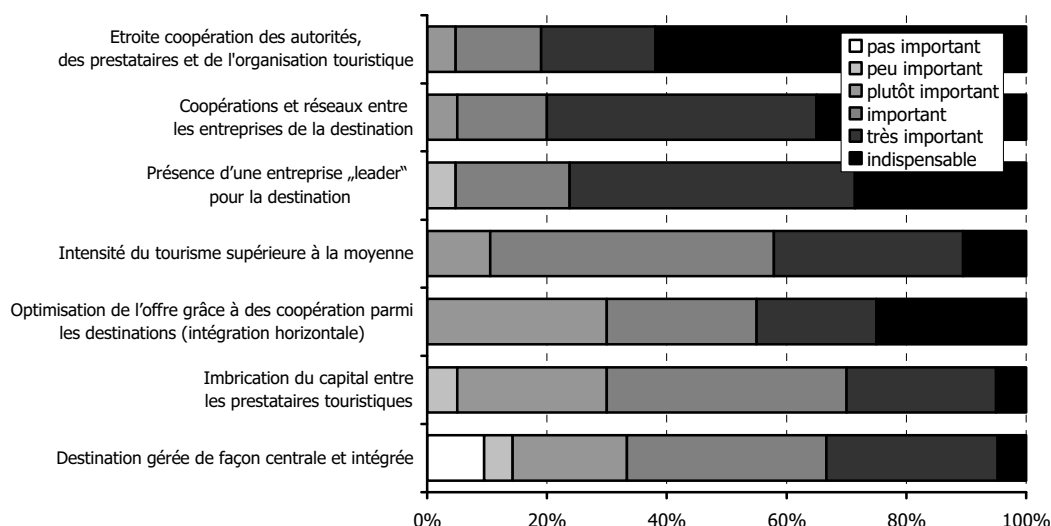
De même, les autres prestations de sports d'hiver telles que la **randonnée d'hiver**, le **ski de fond** et la **luge** sont jugés très importantes ou indispensables par au moins 75% des personnes interrogées. La présence de funparks, de halfpipes pour les surfeurs ou de patinoires semble par contre moins importante. Quant à l'héliski, il est considéré comme moins important par la majorité.

### La coopération et le potentiel d'organisation

La figure 4-6 montre bien que la coopération entre tous les acteurs d'une destination touristique est considérée comme particulièrement importante par les experts. Près de 80% d'entre eux considèrent très importantes ou indispensables **l'étroite coopération entre autorités, prestataires de services touristiques et organisation touristique**, ainsi que la **coopération et la mise en réseau des entreprises d'une même destination**. Il en va de même pour la **présence d'une entreprise leader** sur la destination.

Les facteurs concernant l'intégration horizontale (optimisation et enrichissement de l'offre par une coopération avec d'autres destinations) se voient accorder une importance moindre. Les facteurs d'intégration verticale sont encore moins importants (une destination gérée par une seule organisation intégrée, l'imbrication du capital des différents prestataires touristiques).

**Fig. 4-6 La coopération et le potentiel d'organisation**



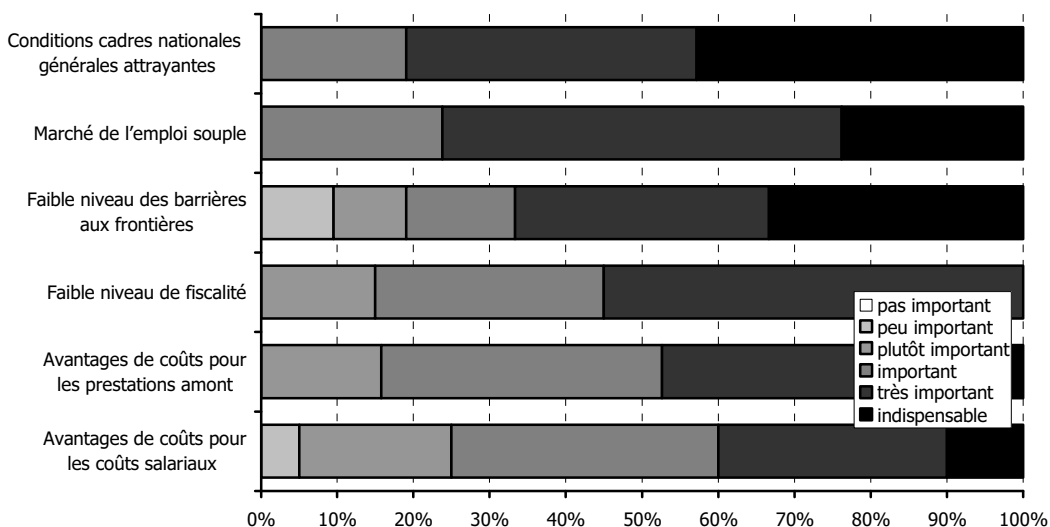
Source : BAKBASEL

### Le contexte politico-économique

Le contexte politico-économique, tel qu'il est présenté en figure 4-7, se voit accorder une attention plutôt inférieure à celle du potentiel d'organisation, de la coopération et du contexte politique en faveur du tourisme. Toutefois, 80% des personnes interrogées considèrent qu'un **contexte général attrayant** (efficacité de l'administration, souplesse des réglementations en termes de construction ou d'environnement) est très important voire indispensable. De même, la **flexibilité des marchés du travail** se voit accordé un haut niveau d'importance.

Pour deux tiers des experts interrogés, un **faible niveau de barrières pour les marchés demandeurs** est très important ou indispensable. Il est quelque peu surprenant de voir que l'aspect des coûts n'est pas considéré comme particulièrement important : on peut le voir avec les réponses aux questions concernant les coûts des prestations amont, les coûts salariaux ou le niveau de fiscalité.

**Fig. 4-7 Le contexte politico-économique**

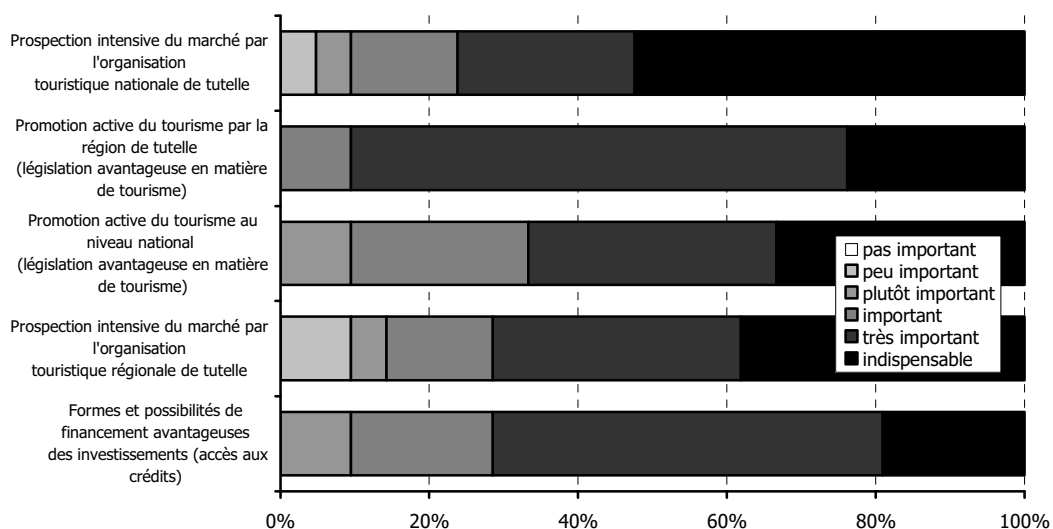


Source : BAKBASEL

### Le contexte de la politique touristique

En ce qui concerne le contexte de la politique touristique, tous les critères se voient majoritairement accorder une haute importance, comme on peut le voir à la figure 4-8. Une **prospéction organisée de manière centralisée** à plusieurs niveaux, ainsi qu'une **législation favorable aux activités touristiques** sont également très importantes.

**Fig. 4-8 Le contexte de la politique du tourisme**



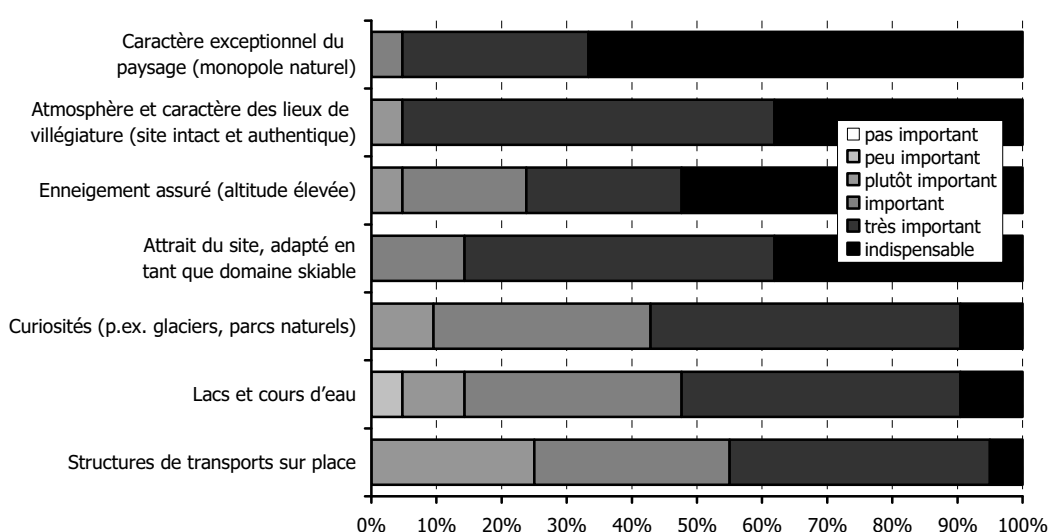
Source : BAKBASEL

## Le capital naturel

Le tourisme alpin base son activité sur le milieu naturel dans lequel il évolue. Comme on peut le voir sur la figure 4-9, les experts considèrent de nombreux critères de ce domaine comme très importants. Le **caractère unique du paysage** se voit accorder une importance toute particulière : c'est en effet ce critère qui permet à une destination touristique de disposer d'une sorte de monopole. Parallèlement, **l'atmosphère et le caractère de la destination**, ainsi que **l'adaptation du site pour la pratique des sports d'hiver** (altitude et topographie) sont deux critères qui ressortent nettement. Il faut souligner une spécificité d'un grand nombre de ces critères : il est en effet très difficile voire impossible de les influencer.

La présence de sites naturels intéressants comme par exemple un glacier ou un parc naturel, un lac ou un cours d'eau sont, comme la situation des transports sur place, considérées comme moins importantes.

Fig. 4-9 Le capital naturel



Source : BAKBASEL

## La prospection du marché

Dans le tourisme comme dans les autres secteurs économiques, un bon marketing est un facteur décisif du succès. En effet, une demande ne peut se formuler que si les produits ou services sont connus. Comme nous pouvons le voir à la figure 4-10, tous les critères de ce domaine ne revêtent toutefois pas la même importance.

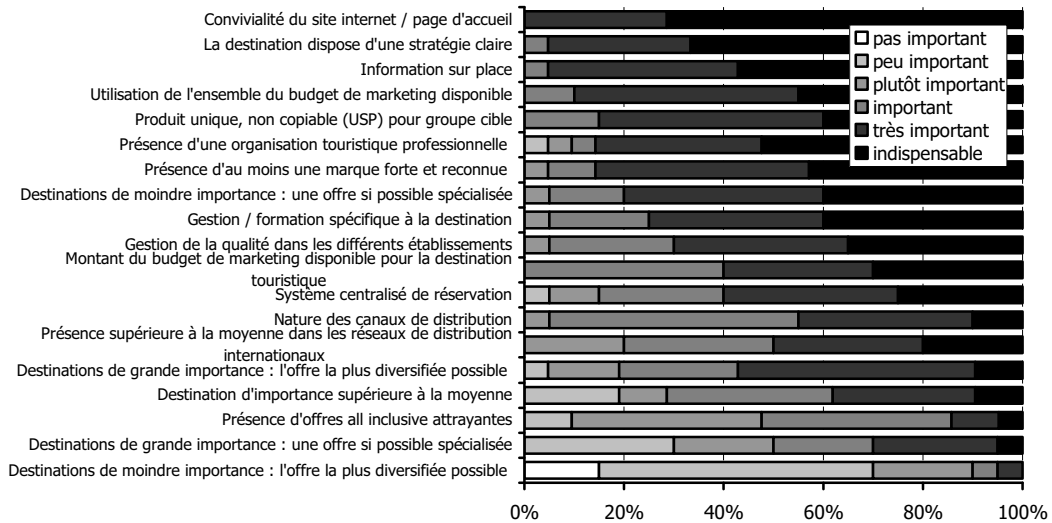
Les experts du tourisme considèrent que la qualité de la **présence Internet** est particulièrement importante. Une **destination doit aussi disposer d'une stratégie claire**, donner un bon accès aux **informations sur place**, compter une **organisation professionnelle du tourisme**, **utiliser pleinement le budget marketing mis à disposition** (un aspect nettement plus important que le niveau du budget de marketing), disposer d'une **image de marque forte et reconnue** et d'un **argument publicitaire unique et qui ne peut être copié** – tels sont les points particulièrement importants.

Les experts considèrent que les destinations de plus petite taille devraient clairement se spécialiser, alors que les plus grandes devraient suivre une stratégie de diversification.



La thèse selon laquelle la taille seule serait suffisante pour donner un avantage concurrentiel déterminant n'est pas confirmée par nos experts. Seul un tiers des personnes interrogées considèrent ce point comme très important ou indispensable.

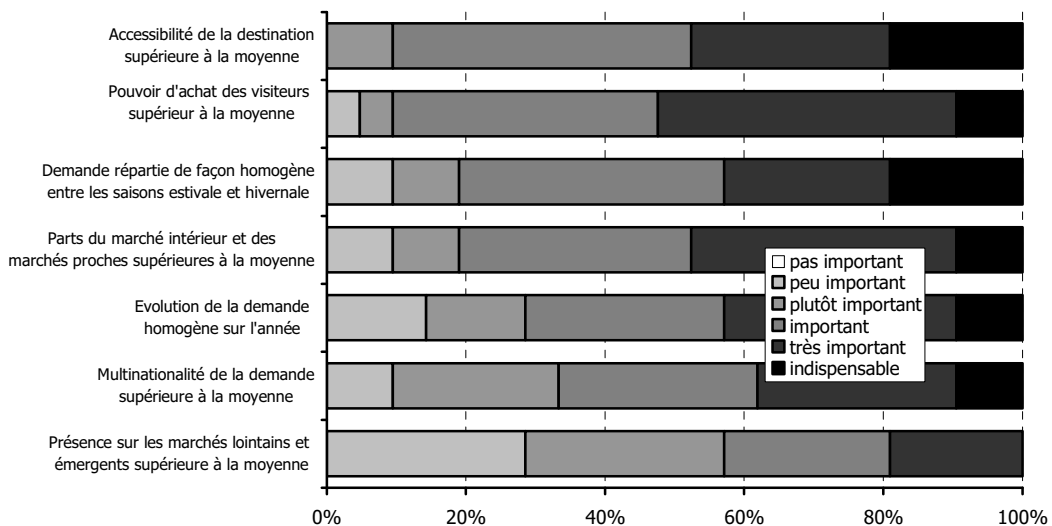
**Fig. 4-10 La prospection du marché**



Source : BAKBASEL

### Le potentiel du marché/la structure des touristes accueillis

**Fig. 4-11 Le potentiel du marché/la structure des touristes accueillis**



Source : BAKBASEL

La figure 4-11 montre que les experts ne consacrent pas une importance particulièrement élevée au domaine du potentiel de marché et de la structure des visiteurs accueillis. **L'accessibilité d'une région,**

ainsi que le **pouvoir d'achat des visiteurs**, sont par contre considérés comme important voire indispensable par 90% des experts.

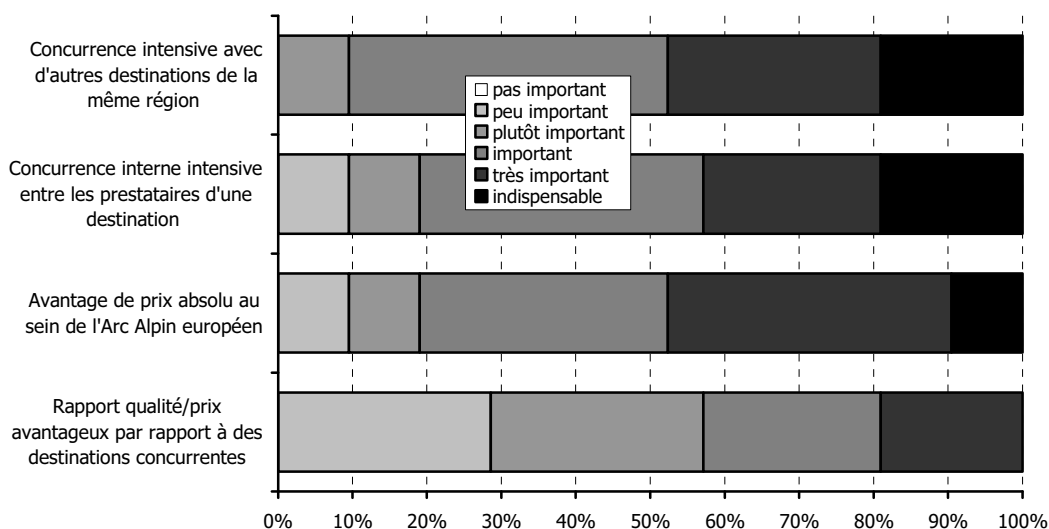
Les experts ne semblent pas pouvoir s'accorder sur la question de savoir si la présence sur les marchés éloignés et le caractère international de la demande sont des critères importants ou non. Le fait de se concentrer sur les marchés touristiques proches ou éloignés semble être tout aussi prometteur et porteur.

### La concurrence

La concurrence entre les prestataires touristiques d'une même destination, tout comme la concurrence entre les destinations touristiques, a tendance à être considérée comme généralement positive par les experts – voir figure 4-12. Ces facteurs ne sont toutefois pas considérés comme réellement importants par les experts interrogés.

Les tarifs du tourisme alpin étant relativement élevés, la rivalité entre les destinations alpines et la concurrence avec l'extérieur semble déboucher, de l'avis de nos experts, plutôt sur une compétition en termes de qualité qu'en termes de prix.

**Fig. 4-12 La concurrence**



Source : BAKBASEL

## 4.2.2 Les analyses de régression

Les facteurs qualitatifs tels que la qualité du management d'une destination, la présence de marques fortes et renommées ou de personnalités innovantes sont difficilement mesurables. Il est donc important de les évaluer à l'aide de méthodes, comme cela a été fait pour le sondage d'experts ci-dessus. Grâce à l'importante banque de données BAKBASEL, il est toutefois possible d'aborder les facteurs de succès d'une destination touristique du point de vue quantitatif. Il est possible d'évaluer les facteurs quantifiables et mesurables en fonction de leur importance et de leur signification grâce à une analyse de régression multiple.

## La procédure appliquée pour l'analyse

Si l'on dispose, pour un facteur de succès, d'un indicateur clair et quantifiable, l'analyse statistique permet d'approfondir la visibilité et permet de réaliser des estimations empiriques. On peut ainsi évaluer l'importance de chacun des facteurs déterminants pour une destination donnée. Les analyses de régression multiple permettent d'étudier les rapports existant entre une variable dépendante et plusieurs variables indépendantes. Elles peuvent, entre autres, être utilisées pour les analyses de causalité et permettent de mieux savoir quelle est l'influence des variables indépendantes sur la variable dépendante.

**Tab. 4-4 Les indicateurs pris en compte dans l'analyse de régression**

	<b>Facteur déterminant</b>	<b>Indicateur</b>
<b>Facteurs généraux</b>	Part de l'hôtellerie	Parts de lits d'hôtel parmi le nombre total de lits d'hébergements
	Part de résidences secondaires	Part des lits en résidence secondaire par rapport au total de lits d'hébergement
	Hôtellerie première classe/luxe	Part des lits en établissement 4 et 5 étoiles par rapport au total des lits d'hôtel
	Hôtellerie premiers prix	Part des lits en établissement 0 et 2 étoiles par rapport au total des lits d'hôtel
	Intensité touristique	Nombre de nuitées d'hébergement par rapport au nombre d'habitants
	Taille des établissements	Nombre moyen de lits d'hébergement par établissement
	Taille de la destination	Volume total des nuitées d'hébergement
	Saisonnalité	Importance des variations saisonnières de la demande touristique, mesurée au moyen d'un coefficient Gini
	Orientation internationale	Part de touristes en provenance de l'étranger
<b>Facteurs spécifiques à la saison hivernale</b>	Attrait du domaine skiable	Évaluation du domaine skiable en fonction des critères suivants : nombre de pistes de ski, modernité et capacités des remontées, sécurité d'enneigement
	Sport & loisirs	Évaluation des structures réservées au sport et aux loisirs en fonction des critères suivants : infrastructures en dehors des pistes (fond et descente)
	Structures pour surf des neiges	Évaluation de l'offre réservée au surf des neiges, en particulier des structures réservées aux surfeurs (Halfpipes, Funparks etc.)
	Structures pour ski de fond	Évaluation des structures réservées au ski nordique en tenant compte de la qualité des pistes et du nombre de kilomètres de pistes préparées
	Qualité de l'accueil des familles	Évaluation des offres de garderie et programmes pour enfants, des infrastructures spécifiques aux enfants et des réductions spéciales pour familles
	Structures pour la randonnée d'hiver	Évaluation de l'offre de randonnée en hiver en tenant compte de la disponibilité en sentiers de randonnée préparés
<b>Facteurs spécifiques à la saison estivale</b>	Sport & aventure	Cet indicateur se base sur le nombre d'activités de sport et d'aventure proposées (golf, canyoning, rafting, parapente, escalade, voile, tennis)
	Bien-être & plaisir	Évaluation des infrastructures Wellness
	Randonnée & excursions en montagne	Évaluation de l'offre de randonnée et de remontées mécaniques en été. Présence de points forts tels qu'un glacier ou un lac
	Famille & activités	Évaluation des offres réservées aux familles
	Culture & événements	Évaluation de l'offre culturelle en prenant en compte le nombre de théâtres, de musées, de cinémas et de bibliothèques, ainsi que les grands spectacles d'été

Source : BAKBASEL

Sur la base de réflexions théoriques, d'analyses et études empiriques, de sondages d'experts et grâce à la longue expérience de BAKBASEL dans ce domaine, on a pu identifier 20 facteurs les plus importants, quantitativement mesurables qui déterminent la compétitivité. Ils sont présentés au tableau 4-4. Ces facteurs sont utilisés en tant que variables explicatives et indépendantes dans l'analyse. Globalement, on peut les diviser en trois catégories : « les facteurs déterminants spécifiques à la saison estivale », « les facteurs déterminants spécifiques à la saison hivernale » et les « les facteurs déterminants généraux ».

La variable dépendante choisie était le « BAK TOPINDEX », un indicateur du degré de succès d'un site touristique. Cet indice est obtenu par la combinaison des données suivantes : le taux de remplissage, l'évolution du nombre de nuitées et la capacité de rendement d'une destination (cf. chapitre 4.1).

Pour cette analyse, on a procédé à trois régressions. La première d'entre elles se rapporte au succès d'une destination sur l'ensemble de l'année touristique. À cette fin, tous les indicateurs listés au tableau 4-1 ont fait l'objet d'une régression sur le « BAK TOPINDEX » pour l'année touristique. De plus, afin de traiter spécifiquement les facteurs de succès spécifiques à la saison touristique, les indicateurs généraux et les indicateurs de chacune des deux saisons ont été régressés sur le « BAK TOPINDEX » de la saison concernée, pour l'hiver comme pour l'été. De plus, la régression comprend toujours une constante.

Les résultats que permet d'obtenir une analyse de régression sont les coefficients de l'équation de régression. Ces coefficients peuvent ensuite être considérés comme des facteurs de mesure de l'importance du rapport existant entre les variables dépendante et indépendante. Les valeurs numériques ne peuvent néanmoins pas être utilisées pour une comparaison directe : il faut tout d'abord procéder à leur standardisation. Ce coefficient de régression standardisé peut être considéré comme un facteur de mesure de l'importance jouée par un facteur de succès sur le succès du site touristique dans son ensemble. Pour l'obtenir, on procède au calcul suivant :

$$\beta_j^* = \beta_j \cdot \frac{sd(X_j)}{sd(Y)} , \text{ sachant que}$$

- $\beta_j^*$ : coefficient standardisé de régression des variables indépendantes j,
- $\beta_j$ : coefficient de régression des variables indépendantes j,
- $sd(X_j)$ : écart-type des variables indépendantes j,
- $sd(Y)$ : écart-type des variables dépendantes.

Une telle standardisation permet d'éliminer les diverses dimensions de mesure et de procéder ainsi à une comparaison des coefficients de régression. Plus la valeur des coefficients standardisés de régression est importante, plus l'influence exercée par la variable indépendante sur la variable dépendante est forte. Le signe (+ ou -) permet de connaître le sens dans lequel joue cette dépendance. Si le signe est positif, on conclura comme suit : « plus la variable indépendante est importante, plus la variable dépendante est importante. » Si le signe est négatif, on en conclura : « plus la variable indépendante est importante, plus la variable dépendante est faible. »

L'objet des analyses était dans ce cas de définir quels sont, parmi les différents facteurs déterminants, ceux qui sont particulièrement importants pour les performances d'un site touristique alpin. L'analyse de régression multiple est un outil efficace qui permet de déterminer deux résultats importants concernant l'influence des facteurs déterminants. D'une part, il est possible de se rendre compte si un facteur déterminant exerce une influence significative, donc mesurable sur les performances d'une destination. Afin de déterminer cette limite, il est nécessaire de procéder à l'analyse de régression en sens inverse. Cette procédure permet tout d'abord d'intégrer toutes les variables dans le modèle de régression, puis d'éliminer pas à pas les variables pour lesquelles l'hypothèse nulle « la variable indépendante n'a aucune influence sur la variable dépendante » ne peut être refusée. D'autre part, on peut déterminer l'importance de cette influence. Pour connaître cette dernière donnée, on utilise un coefficient standardisé de régression qui permet de mesurer l'importance de chacun des facteurs. Il faut tenir compte du fait que, pour les coefficients de régression qui présentent un signe théoriquement plausible ou attendu, on considérera un niveau d'influence relativement élevé de 15%.

Parmi les facteurs déterminants les plus importants, on compte par exemple ceux dont on a pu prouver qu'ils exercent une nette influence sur les performances – le coefficient standardisé de régression montrant également l'influence particulièrement forte de ces facteurs. D'autres sont également très importants : ce sont ceux pour lesquels on peut mesurer une influence statistiquement forte. Tous les autres facteurs ne doivent néanmoins pas être considérés comme insignifiants : en effet, l'analyse statistique ne peut prendre en compte que des variables pour lesquelles il existe des indications empiriques ou théoriques de leur importance sur les performances des sites touristiques. C'est simplement que, pour ces facteurs et les données disponibles, il n'a pas été possible de prouver l'existence d'une influence marquée sur le « BAK TOPINDEX ».

Les analyses présentées ici se rapportent uniquement à des destinations qui réalisent un minimum de 150.000 nuitées d'hôtel par an. En conséquence, nous tenons à souligner que les résultats des études statistiques présentés ci-après se rapportent en premier lieu à de tels sites touristiques. Il ne serait donc pas possible, sans études supplémentaires, de transférer ces résultats sur des sites touristiques de moindre importance.

## Les résultats de l'analyse

### La compétitivité pour l'année touristique

Tout d'abord, on a procédé à une régression avec toutes les variables entrant en ligne de compte. En tant que variable indépendante, nous avons choisi le « BAK TOPINDEX » pour l'année touristique. Le tableau 4-5 montre que, parmi les 20 variables, à l'exception des constantes, sept avaient une influence statistiquement importante sur les résultats d'une destination au « BAK TOPINDEX ». Parmi les indicateurs spécifiques à la saison, seule la variable de l'attrait exercé par le domaine skiable reste dans le modèle.

**Tab. 4-5 La régression pour l'année touristique**

Dependent Variable: TOPINDEX AT  
Method: Stepwise Regression  
Included observations: 150

Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.	Std. Coefficient
C	2.5551	15.7319	0.0000	
Part de lits dans l'hôtellerie	1.3928	6.0533	0.0000	<b>0.3991</b>
Saisonnalité (GINI)	-1.9715	-5.2336	0.0000	<b>-0.3633</b>
Attrait du domaine skiable	0.0164	4.0318	0.0001	<b>0.2662</b>
Hôtellerie 4 et 5 étoiles	0.8970	4.1751	0.0000	<b>0.2553</b>
Taille des établissements	0.0088	4.2029	0.0000	<b>0.2347</b>
Intensité touristique	0.0292	1.6425	0.1024	<b>0.1203</b>
Taille de la destination	3.91E-08	1.5610	0.1205	<b>0.0890</b>

R-squared 0.5476  
Adjusted R-squared 0.5280

Source : BAKBASEL

Le modèle permet de comprendre plus de la moitié des variations que l'on constate dans l'échantillon. Cela montre aussi que les indicateurs quantitatifs choisis ici représentent une partie importante du succès d'une

destination. On constate toutefois qu'un grand nombre d'autres facteurs exercent une influence sur la compétitivité.

L'analyse des données montre que les variables structurelles du secteur de l'hôtellerie-restauration exercent une forte influence sur le succès d'une destination alpine. Grâce aux coefficients standardisés de régression, on peut constater que la plus forte influence sur le succès d'une destination touristique est exercée par la **part de lits en hôtellerie**. En outre, l'exploitation intensive et professionnelle des infrastructures d'hébergement est également un facteur critique du succès du tourisme alpin. Les lits non loués sont un facteur qui génère des coûts infrastructurels élevés, l'infrastructure étant dimensionnée pour une courte période de pointe.

De même, la part d'offre hôtelière de haut niveau, c'est-à-dire la **part de lits en hôtellerie quatre et cinq étoiles**, exerce une influence nettement positive sur la compétitivité d'une destination. Les destinations qui réalisent de bons résultats sur ce facteur peuvent exploiter au mieux les capacités existantes. De plus, les établissements hôteliers de haut niveau jouent souvent un rôle de point de repère et d'exemple pour toute une destination : ils encouragent la formation d'une image de marque forte. Une telle structure hôtelière présente également l'avantage de s'adresser à une clientèle généralement aisée, ce qui est profitable aux entreprises de la destination, même en dehors du secteur strictement touristique.

Le troisième facteur déterminant de la compétitivité dans le domaine de l'hébergement est lié à la **taille des établissements prestataires**. En effet, les établissements touristiques de grande taille ont la possibilité de réaliser des économies d'échelle (*Economies of scale*). La masse de la production augmentant, les coûts moyens de production peuvent être réduits, ce qui est favorable à la compétitivité des entreprises touristiques et donc de la destination dans son ensemble.

Outre les caractéristiques structurelles des établissements d'hébergement d'une destination, nous relevons d'autres facteurs déterminants pour le succès d'une destination touristique.

Autre facteur important pour le succès d'une destination : la **saisonnalité**. Une forte fluctuation du nombre de visiteurs sur l'année a des conséquences clairement négatives sur les résultats d'une destination au « BAK TOPINDEX ». Les régions qui peuvent équilibrer le nombre de leurs visiteurs sur l'année ont l'avantage de pouvoir mieux utiliser leurs capacités d'accueil, dimensionnées pour répondre aux périodes de haute saison.

L'**intensité touristique**, mesurée ici au nombre de nuitées d'hébergement par habitant, a un effet positif sur la compétitivité des destinations alpines, ceci étant dû aux avantages de réseau et de cluster. De plus, les régions et destinations à forte intensité touristique font preuve d'une plus forte mobilisation en faveur du tourisme.

Outre la densité touristique d'un site, le facteur de **dimensions d'une destination touristique** influe fortement sur sa compétitivité. Une destination de plus grande taille peut profiter d'effets positifs auprès des fournisseurs, sur le marché du travail et de plus larges connaissances spécifiques au marché du tourisme. De tels avantages d'agglomération génèrent une optimisation de la productivité et donc des avantages concurrentiels.<sup>11</sup> De plus, une destination de grande taille a plus de facilités à être perçue par les clients, sur un marché touristique regorgeant d'offres de toutes natures.

Il faut souligner qu'aussi bien l'intensité touristique que la taille d'une destination ne sont retenus dans le modèle qu'à partir d'un niveau d'influence de 15%. En outre, les coefficients de régression standardisés laissent penser que l'influence de ces deux facteurs est moins forte que celle des autres facteurs déterminants susmentionnés.

Parmi les indicateurs spécifiques à la saison, seul la variable de **l'attrait exercé par le domaine skiable** reste dans le modèle. Cela montre bien quelle est l'extrême importance de ce facteur. Ce fait nous apparaît à nouveau très clairement à l'issue de l'analyse de la compétitivité en hiver.

---

<sup>11</sup> cf. à ce sujet Fujita et al. (2001)

### La compétitivité en saison hivernale

Les facteurs d'ordre général et ceux spécifiques à la saison hivernale qui sont déterminants pour leur compétitivité peuvent expliquer les résultats très divergents des destinations touristiques alpines au « BAK TOPINDEX » hivernal, à concurrence de 70% environ.

Les résultats des calculs de régression résumés au tableau 4-6 montrent bien que, outre les constantes, cinq des facteurs déterminants sélectionnés exercent une influence significative sur le « BAK TOPINDEX », un indicateur du degré de succès des destinations touristiques. Il faut préciser dans ce contexte qu'un seul facteur déterminant seulement – à savoir l'attrait du domaine skiable – soit un indicateur spécifique de la saison hivernale.

Toutes les variables de structures qui concernent l'hôtellerie (la part de l'hôtellerie à 4 et 5 étoiles, la part d'hôtellerie et la taille des établissements) et qui sont déjà comprises dans la régression pour l'année touristique ont, elles aussi, une influence significative sur le succès hivernal d'une destination. De même, l'indicateur de l'intensité touristique reste également intégré au modèle, en tant que variable générale.

**Tab. 4-6 Régression pour la saison hivernale**

Dependent Variable: TOPINDEX SH

Method: Stepwise Regression

Sample: 150

Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.	Std. Coefficient
C	1.6850	13.2532	0.0000	
Domaine skiable	0.0384	11.5649	0.0000	<b>0.5998</b>
Part de l'hôtellerie	1.0415	5.3551	0.0000	<b>0.2864</b>
Hôtellerie 4 et 5 étoiles	0.9847	5.0882	0.0000	<b>0.2690</b>
Taille des établissements	0.0059	2.9648	0.0035	<b>0.1515</b>
Intensité touristique	0.0245	1.6749	0.0961	<b>0.0970</b>

R-squared 0.7129

Adjusted R-squared 0.7029

Source : BAKBASEL

**L'attrait du domaine skiable** revêt une importance toute particulière pour le succès d'une destination touristique en hiver. Ceci est nettement visible lorsque l'on constate que ce facteur présente un coefficient standardisé de régression plus que deux fois plus important que celui des autres facteurs. La qualité des remontées mécaniques, la diversité et la richesse des pistes et l'enneigement sont autant de facteurs sans lesquels la compétitivité d'une station de sports d'hiver n'est pas concevable

En ce qui concerne les autres facteurs du succès du tourisme hivernal, l'analyse n'a pas permis de déceler une influence significative sur les résultats d'une destination donnée au « BAK TOPINDEX ».

## La compétitivité en saison estivale

Les facteurs déterminants pour la saison estivale et les facteurs généraux du succès d'une destination touristique en saison estivale – d'après le « BAK TOPINDEX » estival – délivrent un message nettement moins tranché que la régression des variables spécifiques à la saison hivernale. Toutefois, il est possible d'expliquer la moitié de la variation observée dans notre échantillon au moyen des six facteurs significatifs restés disponibles – outre les constantes – et présentés au tableau 4-7. Parmi ces six facteurs du succès, trois sont des facteurs spécifiques à la saison estivale.

Parmi les facteurs généraux, l'estimation reprend la saisonnalité de la demande, ainsi que les facteurs caractéristiques de l'hébergement à savoir « la part de lits dans l'hôtellerie » et « la part de lits en hôtellerie de 0 à 2 étoiles » (ce dernier complétant le facteur de « la part de lits en hôtellerie 4 et 5 étoiles »).

Les résultats de l'étude des facteurs spécifiques de la saison estivale montrent que, à l'inverse du tourisme hivernal, le tourisme estival ne comprend aucune caractéristique qui puisse servir à elle seule d'argument de poids pour le succès d'une destination. En saison estivale, le comportement consommateur des touristes est beaucoup plus diversifié et multi optionnel. Ils considèrent évident que les destinations, en particulier les plus importantes, proposent une large gamme de prestations. Les touristes considèrent comme un aspect positif la diversité des offres et donc la possibilité de choisir parmi de nombreuses prestations. Dans le cas présent, cela est souligné par le fait que trois facteurs spécifiques de la saison estivale sont conservés dans le modèle. Il est vrai qu'aucun des indicateurs « **sport & aventure** », « **culture & événements** » et « **famille & activités** » n'est en mesure d'afficher un coefficient standardisé de régression particulièrement élevé et qu'aucun des trois n'est hautement significatif en soi. Ce n'est que la combinaison des différents éléments de l'offre qui dimensionne l'attrait d'un site en été et qui influence positivement sa compétitivité.

**Tab. 4-7 Régression pour la saison estivale**

Dependent Variable: TOPINDEX SE  
Method: Stepwise Regression  
Included observations: 150

Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.	Std. Coefficient
C	3.9050	15.6493	0.0000	
Saisonnalité	-3.0542	-8.8084	0.0000	<b>-0.5462</b>
Parts de lits dans l'hôtellerie	0.7854	3.2689	0.0014	<b>0.2184</b>
Nombre de lits hotellerie 0-2 étoiles	-0.6316	-2.6982	0.0078	<b>-0.1818</b>
Culture & événements	0.0354	1.8218	0.0706	<b>0.1279</b>
Sport & aventure	0.0215	1.6227	0.1068	<b>0.1165</b>
Famille & activités	0.0187	1.6009	0.1116	<b>0.1041</b>
R-squared	0.5162			
Adjusted R-squared	0.4959			

Source : BAKBASEL



### 4.2.3 Synthèse : 15 facteurs du succès pour le tourisme alpin

Ce chapitre a pour objet de reprendre les résultats du sondage d'experts issus du chapitre 4.2.1 et de les compiler avec l'analyse de régression du chapitre 4.2.2. Les 15 principaux facteurs du succès qui se dégagent de cette synthèse sont présentés et explicités ci-après. Si nous avons dégagé ici 15 facteurs de succès, cette liste n'est pas exhaustive, même si elle traite une majeure partie de la question.

#### 1. Les personnels du tourisme sont accueillants et suffisamment formés, la destination présente un certain nombre de personnalités entrepreneuriales et innovantes

Le sondage des experts permet de constater nettement que le capital humain, qui permet à une destination touristique de fonctionner, revêt une importance particulière.

Le tourisme étant un secteur de prestation de services, il est certain que la question cruciale est celle de la qualité du service dont peut bénéficier le client d'un établissement. Un personnel suffisamment formé et accueillant est donc clairement un élément central de la satisfaction de la clientèle et donc du succès d'une destination.

Quand on dit que le facteur humain est déterminant pour le succès d'une destination, on ne considère pas uniquement les employés. La compétitivité d'une destination n'est possible que si les différents prestataires de services des différentes activités touristiques ont une approche entrepreneuriale et adaptée au marché. Dans ce contexte, les destinations ont besoin de personnalités fortes du monde de l'entreprise, qui apportent une certaine dynamique de l'innovation aux activités touristiques.

#### 2. Les lits d'hébergement sont l'objet d'une exploitation intensive

L'exploitation intensive des lits d'hébergement exerce une influence positive sur le succès d'une destination touristique. Plus l'offre d'hébergement est gérée de manière professionnelle, plus les infrastructures touristiques existantes peuvent être utilisées de manière rentable. En conséquence, il faudra privilégier les formes d'hébergement qui réalisent un fort taux d'exploitation.

Dans ce contexte, l'aspect problématique est créé par la présence massive de résidences secondaires laissées vacantes. Un taux élevé de lits non exploités exerce une influence négative sur l'apparence et l'atmosphère d'une destination touristique. Cela est également un facteur négatif pour la compétitivité d'une destination alpine. De plus, une forte proportion d'offres d'hébergement non exploitées ou exploitées de manière extensive entraîne des coûts d'infrastructure relativement plus élevés, l'infrastructure de base devant être dimensionnée en fonction de la période de pointe d'activité, en haute saison.

#### 3. L'offre hôtelière est de haut niveau

Le fait qu'une destination dispose d'une forte proportion d'hôtels 4 et 5 étoiles est un avantage concurrentiel. Si la première catégorie et la catégorie luxe représentent une forte proportion de l'offre d'hébergement, les capacités peuvent généralement être mieux exploitées, des rendements supérieurs peuvent ainsi être obtenus.

On constate en outre qu'une structure hôtelière qui présente une forte proportion de prestations de première catégorie et de luxe dispose d'un avantage : elle intéresse en premier lieu les clients plutôt aisés, ce qui est en même temps profitable pour les autres entreprises touristiques, extérieures au secteur hôtelier. Ces dernières peuvent ainsi élargir la gamme de leurs prestations, élever le niveau qualitatif de l'offre, ces deux tendances étant à leur tour un aspect positif pour l'attrait exercé par la destination dans son ensemble. Agissant comme un cercle vertueux, l'attrait exercé par les hôtels de première catégorie et de luxe est également bénéfique à l'ensemble des établissements touristiques.

Autre point important : les hôtels du segment supérieur sont souvent un point de repère, un exemple à suivre pour toute une destination. Ces établissements apportent leur initiative et leur réputation au profit du développement de l'offre d'une destination, ils sont donc un élément important de son image de marque.

#### **4. La destination est en mesure de réaliser des économies d'échelle**

Les économies d'échelle sont un facteur important du succès du tourisme alpin, que ce soit au niveau de l'entreprise ou au niveau d'une destination donnée. Au niveau d'une entreprise, les économies d'échelle signifient qu'avec l'augmentation de la masse de la production, les coûts moyens de production peuvent être réduits. La taille d'un établissement augmentant, la compétitivité d'un hôtel ou d'une entreprise de remontées mécaniques augmente également : les produits et services peuvent être proposés à un prix plus avantageux.

Sur les sites touristiques de grande importance, les entreprises peuvent également réaliser des économies d'échelle externes dues à des effets d'agglomération, ceux-ci étant également favorables à leur compétitivité. Elles peuvent par exemple se présenter de la manière suivante : les sites touristiques de grande importance représente pour les personnes en recherche d'emploi un marché plus attrayant, il attire donc les personnels les plus qualifiés. Cet effet produit à son tour des avantages en terme de productivité et permet donc aux destinations de grande importance de disposer d'avantages concurrentiels. Autre avantage des destinations de grande taille, c'est la plus grande facilité qu'elles ont à être présentes et reconnues sur le marché.

#### **5. La destination propose des arguments publicitaires uniques (*Unique selling propositions*)**

Le tourisme alpin est un secteur économique où règne une concurrence monopolistique. Les différents acteurs proposent des bouquets de prestations distincts, mais qui présentent certaines ressemblances et sont donc en concurrence. Les arguments publicitaires uniques permettent à une destination d'appliquer des prix plus élevés sur le marché et de profiter donc de leur situation de quasi-monopole.

Pour se distinguer par rapport à la concurrence, une destination touristique peut procéder de différentes manières. D'une part, il est nécessaire d'offrir à son groupe cible des prestations et des produits à caractère unique. Pour les destinations les plus petites, une stratégie de spécialisation semble être la solution la mieux adaptée. Autre aspect important : le caractère unique et la beauté d'un paysage au cœur duquel se trouve une destination touristique.

Grâce à un marketing habile et persévérant et à une stratégie claire, définie à un niveau supérieur pour l'ensemble de la destination, celle-ci peut arriver à acquérir une position spécifique vis-à-vis de sa clientèle et donc se différencier par rapport à d'autres destinations.

#### **6. Les villages présentent une image intacte et authentique**

Pour le tourisme alpin, le caractère authentique d'une station joue un rôle important. En conséquence, il est important de veiller à ce que la destination, c'est-à-dire son centre et ses environs, dégage une certaine atmosphère. En conséquence, un lieu touristique doit faire en sorte de conserver le caractère unique du site naturel dans lequel il se trouve, mais aussi de conserver une certaine identité dans les zones construites. Pour obtenir cela, une destination doit se doter d'une planification rigoureuse et durable de l'utilisation des surfaces, de règlements qui encouragent par exemple le bâti traditionnel. Elle doit également œuvrer pour le maintien des bâtiments existants et leur adaptation aux exigences réglementaires.

#### **7. L'importance du tourisme est reconnue par la population**

Une population qui reconnaît unanimement l'importance de l'activité touristique exerce certainement un effet positif sur le succès d'une destination. Si la population locale a été suffisamment sensibilisée au fait

que le tourisme est un facteur économique important d'une région donnée, elle aura tendance à être plus accueillante vis-à-vis des activités touristiques. C'est un point positif et favorable à la mise en œuvre de projets touristiques et à un bon accueil des visiteurs. On peut aussi supposer qu'il sera, dans de telles régions, plus aisé d'appliquer des législations favorables au tourisme, de trouver des financements pour des missions d'ordre transversal, comme par exemple le marketing d'une destination ou le fonctionnement d'un syndicat d'initiative.

#### **8. Le domaine skiable est riche en propositions diverses**

L'analyse de régression, tout comme le sondage des experts, montrent clairement que l'attrait d'un domaine skiable est un facteur central du succès d'une destination alpine. S'il est important qu'une destination propose des prestations alternatives aux sports d'hiver, celles-ci ne sont toutefois pas en mesure de les remplacer.

La qualité des remontées mécaniques, la diversité et la richesse des pistes et l'enneigement sont autant de facteurs sans lesquels la compétitivité d'une station de sports d'hiver n'est pas concevable. Pour une destination touristique, il existe différentes possibilités d'optimiser l'attrait de son domaine skiable. D'une part, les remontées mécaniques doivent être suffisamment modernes et disposer de capacités suffisantes, d'autre part, un enneigement artificiel doit être disponible. Mais les dimensions d'un domaine skiable et la diversité des prestations qui y sont offertes sont d'autres points importants. Dans ce contexte, les possibilités de relier deux domaines skiables voisins offrent des opportunités intéressantes.

#### **9. La saison estivale est riche en offres diverses**

Les études réalisées pour les facteurs déterminants de la compétitivité en saison estivale ont montré que la demande, en saison estivale, est beaucoup plus diversifiée, moins homogène qu'en hiver. Les touristes apprécient la richesse en différentes prestations et les utilisent.

Dans ce cas, les destinations les plus grandes doivent faire en sorte que les touristes puissent profiter de différentes prestations, aient la possibilité de varier leurs activités de loisirs sur place.

#### **10. La courbe de la demande est bien équilibrée sur l'ensemble de l'année**

Les destinations qui profitent d'une demande touristique relativement équilibrée sur l'ensemble de l'année peuvent être gérées de manière plus rentable en moyenne que les destinations qui reçoivent une grande partie de leurs visiteurs sur une courte période de pointe. En effet, tout site touristique se doit de dimensionner ses infrastructures en fonction de la demande en haute saison. Si les variations de la demande sont moins marquées sur l'ensemble de l'année, les infrastructures existantes peuvent donc être utilisées de manière plus optimale.

Une forte concentration des flux de visiteurs sur quelques mois de l'année génère également des désavantages concurrentiels car cela peut créer des problèmes d'engorgement et de masse.

#### **11. La gestion de la destination est confiée à des professionnels qui développent une stratégie claire**

Des stratégies de différenciation rigoureuses et à long terme, ainsi que des stratégies de diversité de l'offre et de spécialisation sont autant de conditions importantes au succès d'une destination. Pour le développement et la mise en œuvre de telles stratégies il est indispensable que la destination dispose d'un management professionnel de la destination. Il en va de même pour l'adaptation de la stratégie aux réalités existantes, ainsi que pour la mise en place et le maintien d'une image de marque forte.

Le contexte et les options de mise en place d'un management professionnel des destinations alpines n'ont toutefois pas encore fait l'objet d'une étude explicite dans le cadre du projet en cours. Les résultats dont nous disposons permettent toutefois de supposer qu'il existe différentes possibilités d'arriver au succès. Traditionnellement, dans l'Arc alpin, le management d'une destination est pris en compte par l'organisation touristique locale. Parallèlement à ce modèle plus fréquemment représenté, de plus en plus de

destinations envisagent de confier le management de leur image de marque à des entreprises privées, les entreprises de remontées mécaniques ayant là un rôle déterminant à jouer.

## **12. La destination applique des stratégies adaptées de diversification ou de spécialisation**

La question de savoir si une destination doit appliquer une stratégie de spécialisation ou une stratégie de diversification dépend principalement de la taille de cette destination. Les destinations de plus grande taille rencontrent le succès si elles sont en mesure de proposer un large éventail de prestation, ce qui est d'ailleurs considéré comme une évidence par la plupart des visiteurs.

Les plus petites destinations n'ont pas la taille critique pour proposer un grand nombre de prestations, elles réalisent moins d'économies d'échelle que les plus grandes et présentent donc une structure de coûts plutôt désavantageuse. Pour toutes ces raisons, elles doivent se concentrer sur un nombre réduit de prestations ou de segments du marché. Pour les plus petites destinations, la définition claire d'un point fort peut même être une question de survie.

## **13. Les autorités, les prestataires et les organisations touristiques coopèrent étroitement**

Pour les touristes qui comparent les destinations, le bouquet de prestations proposé se compose d'un certain nombre de prestations différentes réalisées chacune par un prestataire distinct. Si une destination veut proposer une offre intéressante, il est donc indispensable que les différents acteurs coopèrent et coordonnent leurs efforts.

Dans ce contexte, une étroite coopération entre le secteur du tourisme et les autorités administratives et politiques revêt une importance cruciale : elle est la condition sine qua non de la mise en place rapide et efficace des innovations nécessaires.

## **14. La destination dispose d'au moins une marque forte et reconnue**

Une image de marque, un label connu et reconnu constituent un facteur décisif pour le succès d'une destination touristique alpine. Si nous soulignons ici l'importance de disposer d'une image de marque, c'est parce que le marché du tourisme alpin est fortement fragmenté, il est marqué par une situation de concurrence monopolistique. Les destinations proposent donc des produits qui, s'ils ne sont pas identiques, présentent de nombreux points communs et sont donc en concurrence directe. Dans un tel marché, disposer d'une marque forte permet de se distinguer par rapport aux concurrents et d'être mieux perçu par le public.

Pour développer une telle marque, il est indispensable de mettre en place une stratégie de marque, une stratégie intelligente que l'on appliquera rigoureusement et à long terme et qui s'adaptera aux spécificités de la destination concernée. Ce point est même à considérer comme plus important que le montant des sommes consacrées au budget marketing d'une destination.

## **15. La région ou l'organisation touristique compétente applique des mesures de prospection et d'encouragement de l'activité touristique**

Pour arriver à un bon niveau de succès dans le secteur du tourisme, il est important que les différentes communes se dotent d'un niveau organisationnel transverse qui coordonne certaines activités.

Une telle organisation de niveau intercommunal présente un fort intérêt pour la prospection des marchés étrangers. En effet, une destination à elle seule ne dispose pas forcément des moyens nécessaires pour s'y consacrer pleinement. De plus, l'idée de rentabilité s'accommode mal d'une présence de chacune des destinations sur le marché international du tourisme.

Ajoutons que la mise en place d'un contexte favorable à une gestion efficace et rentable des établissements touristique doit être réalisée au niveau supérieur, à savoir au niveau des réglementations fédérales et cantonales.

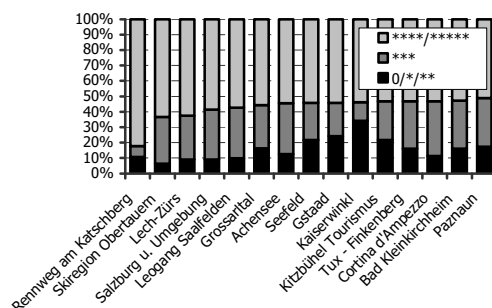
### 4.3 Les meilleures pratiques

Le chapitre 12.2 nous a montré quels facteurs sont particulièrement importants pour le succès des destinations. L'objet du présent paragraphe est de présenter quelles sont les destinations qui réalisent les meilleurs résultats à l'aune des différents facteurs (les meilleures pratiques). Les résultats concernent les variables pour lesquelles l'analyse de régression multiple a indiqué qu'ils exercent une influence significative sur le succès des destinations (cf. 12.2.2). Notre évaluation se concentre principalement sur la structure de l'hébergement, les possibilités de réaliser des économies d'échelle au niveau des entreprises et au niveau de la destination, la saisonnalité de la demande, la diversité de l'offre et l'attrait du domaine skiable en hiver.

La figure 4-13 présente la structure de l'hôtellerie conformément à la classification des établissements. La figure reprend les destinations qui proposent la plus forte proportion de lits d'hébergement dans l'hôtellerie de première catégorie et de luxe. Les destinations présentées ici peuvent bénéficier d'un meilleur taux de remplissage de leurs infrastructures d'hébergement de catégorie supérieure. Elles profitent également du fait que ces établissements attirent généralement une clientèle aisée.

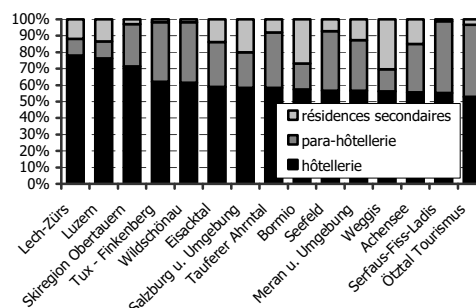
C'est la destination de Rennweg am Katschberg qui offre la plus forte proportion de lits d'hébergement **de première catégorie et de luxe**. En effet, la destination de Rennweg am Katschberg compte 4 lits d'hébergement sur 5 dans ce segment. Toutes les autres destinations qui apparaissent sur cette figure affichent un taux de 65 à 50% dans l'hôtellerie de première catégorie et de luxe. Dans le groupe des destinations avec la plus forte proportion de lits dans l'hôtellerie de première catégorie et de luxe, la Suisse n'est représentée que par la destination de Gstaad. Ce qui apparaît clairement à la vue de ce graphique, c'est la présence dominante des destinations autrichiennes.

Fig. 4-13 La structure hôtelière : nombre de lits d'hôtel dans les différentes catégories d'hôtel, 2008



Parts de lits d'hôtel dans les différentes catégories d'hôtel, en %  
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

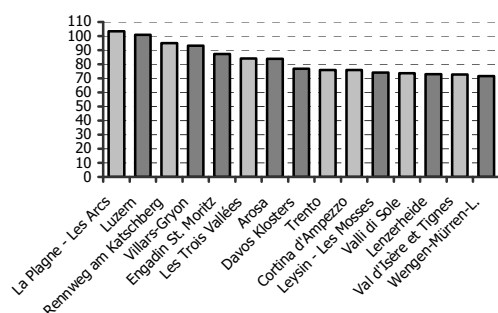
Fig. 4-14 La structure de l'hébergement : estimation de la part de chaque type d'hébergement, 2008



Parts de lits d'hôtel dans les différentes catégories d'hôtel, en %  
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

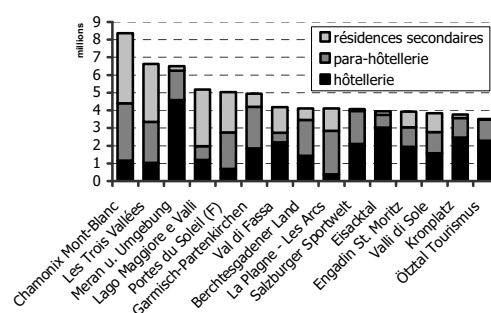
La figure 4-14 montre la structure de l'hébergement, c'est-à-dire la **part de chaque type d'hébergement**. On retrouve donc ici les destinations qui, en 2008, présentent la plus forte part de lits d'hébergement en hôtellerie. Dans ces destinations, les lits d'hébergement font l'objet d'une exploitation plus intensive, ce qui permet un meilleur taux d'utilisation des capacités existantes. En outre, ces destinations connaissent moins que les autres le problème des lits d'hébergement laissés inoccupés. Comme nous l'avons vu pour la structure hôtelière, les destinations autrichiennes réalisent le meilleur score. Outre les destinations autrichiennes, on trouve deux destinations suisses (Lucerne et Weggis) et deux destinations italiennes du Haut Adige : Eisacktal (Val d'Isarco) et Merano.

Fig. 4-15 La taille des établissements : nombre de lits par hôtel, 2008



Nombre moyen de lits par hôtel  
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

Fig. 4-16 La taille des destinations : estimation de la part de chaque type d'hébergement, 2008



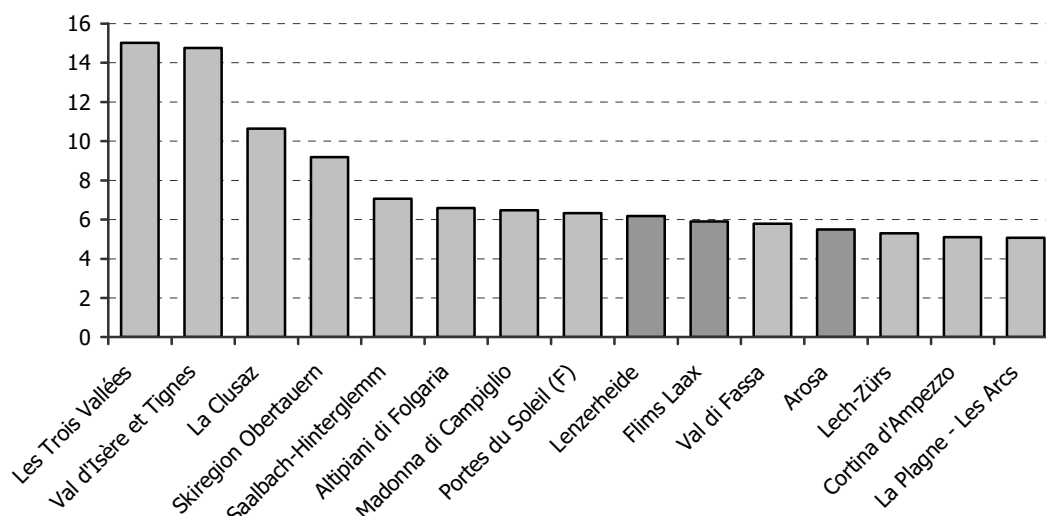
Estimation du nombre de nuitées pour chaque type d'hébergement, en millions  
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

Les figures 4-15 et 4-16 traitent des possibilités pour les entreprises et les destinations de réaliser des économies d'échelle. L'indicateur utilisé pour présenter la taille des établissements est le nombre de lits par établissement hôtelier. Pour la taille de la destination, on s'appuie sur le nombre global de nuitées.

Les destinations qui comptent une forte proportion de grands établissements hôteliers peuvent profiter, par rapport à une offre hôtelière basée sur des établissements plus petits, d'économies d'échelle qui augmentent leur rentabilité. En général, ceci permet à ces destinations de produire à des coûts plus optimisés et de profiter d'avantages concurrentiels en termes de prix. Ce sont les destinations de La Plagne-Les Arcs en France et de Lucerne en Suisse qui peuvent profiter au mieux des économies d'échelle : elles présentent une **taille moyenne d'établissements** d'environ 100 lits par établissement. L'étude du classement des 15 premières destinations nous montre que les destinations suisses y sont bien représentées. Ceci s'explique entre autres par le fait que les établissements hôteliers suisse sont pratiquement obligés de recourir aux économies d'échelle pour réduire leurs coûts de production : comme nous l'avons vu au chapitre 10.2.1, les coûts du travail et des prestations amont sont plus élevées en Suisse.

Sur le marché fragmenté du tourisme alpin, les **destinations les plus grandes** ont l'avantage d'être généralement plus facilement perçues que les plus petites. La figure 4-16 présente les 15 principales destinations de l'Arc alpin, les facteurs étant le nombre de nuitées d'hébergement en hôtellerie, parahôtellerie et résidences secondaires. À la première place de ce classement, on trouve la destination de Chamonix Mont Blanc qui compte plus de 8 millions de nuitées. En 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> positions viennent ensuite les destinations des Trois Vallées et de Merano et sa région, qui comptent chacune environ 6,5 millions de nuitées. Les destinations du Lac Majeur et Vallées, Portes du Soleil et Garmisch-Partenkirchen occupent les places 4 à 6 du classement, avec environ 5 millions de nuitées chacune.

**Fig. 4-17 L'intensité touristique : nombre de lits d'hébergement par habitant, 2008**

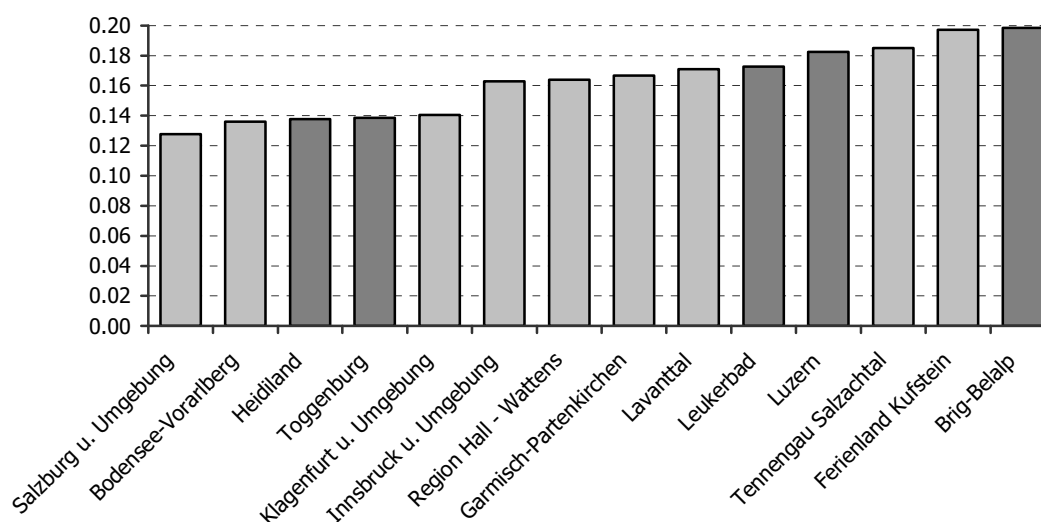


Estimation du nombre de lits d'hébergement par habitant  
 Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

La figure 4-17 présente les destinations avec la plus forte **intensité touristique**, ce classement étant établi sur la base du nombre de nuitées d'hébergement par habitant. Ce critère a une influence positive sur la compétitivité des destinations alpines : une forte intensité touristique est généralement synonyme d'avantages de clusters et de réseaux. De plus, dans les destinations à haut niveau d'intensité touristique, la population a tendance à être plus fortement consciente de l'importance du tourisme, ce qui est profitable aussi bien pour la qualité de l'accueil que pour le traitement des questions relatives au tourisme (cf. chapitre 12.2). C'est surtout dans les régions alpines françaises que l'intensité touristique est élevée. Pour trois destinations françaises, le rapport entre le nombre de lits d'hébergement et le nombre d'habitant est même supérieur à 10.

Concernant le facteur de l'intensité touristique, il convient toutefois de préciser qu'une densité touristique trop élevée peut aussi avoir des effets négatifs et mettre en danger la qualité d'une destination. D'une part, les destinations qui ont une haute intensité touristique peuvent avoir tendance à manquer d'authenticité, de cachet : l'identité régionale peut s'y perdre quelque peu. D'autre part, le fait de se concentrer trop fortement sur la seule activité touristique entraîne aussi une forte dépendance par rapport à ce secteur économique (monoculture économique).

**Fig. 4-18 La saisonnalité de la demande touristique**



Coefficient GINI 2008

Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

Autre facteur important pour le succès d'une destination et revêtant du domaine de la demande : la **saisonnalité** de la demande touristique. Les destinations qui peuvent répartir de manière plus équilibrée la demande touristique sur l'année ont l'avantage de pouvoir mieux utiliser les capacités existantes.

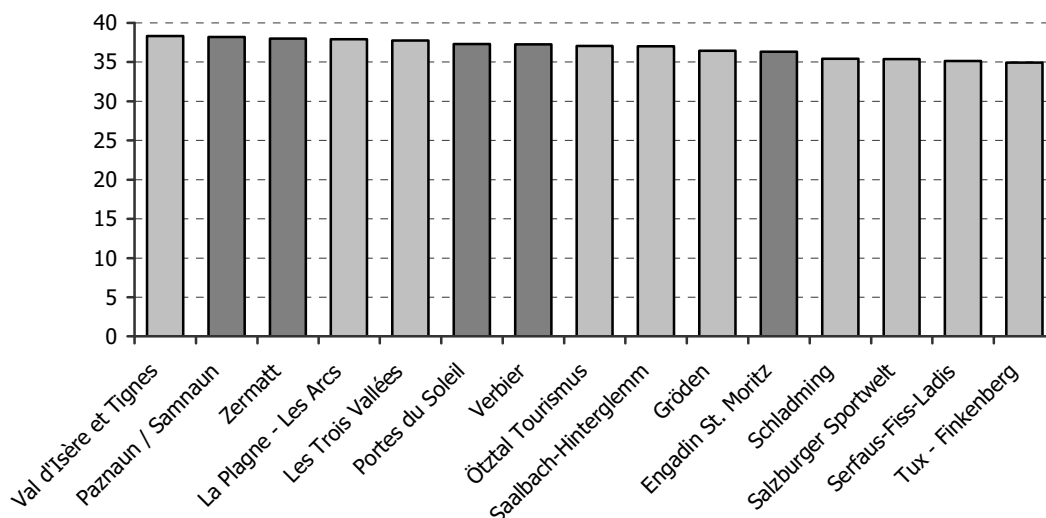
Comme nous pouvons le voir à la figure 4-18, les destinations suivantes peuvent s'enorgueillir d'une répartition équilibrée de la demande touristique sur l'année : Salzbourg et sa région, Lac de Constance-Vorarlberg, Heidiland (région du Lac de Walenstadt), Toggenburg, ainsi que Klagenfurt et sa région. À l'étude de ce classement des 15 destinations devant enregistrer la plus faible fluctuation de la demande sur l'année, il est intéressant de constater que l'on y compte un nombre important de destinations avec un centre urbain. Un centre urbain propose en effet des activités touristiques complémentaires telles que le shopping, les congrès et séminaires qui permettent de réaliser un meilleur équilibre de la demande.

Outre les facteurs généraux de la compétitivité, les performances des destinations alpines sont également influencées par des variables de l'offre, spécifiques à l'une ou l'autre saison. Pour la saison hivernale, il est évident que l'attrait exercé par un domaine skiable est un facteur décisif. Pour la saison estivale, La diversité des offres touristiques sera l'élément le plus important du succès d'une destination.

La figure 4-19 présente les destinations ayant le **domaine skiable le plus attrayant**. L'attrait d'un domaine skiable est principalement dû à la sécurité d'enneigement, à des équipements modernes de remontées mécaniques et surtout au nombre et à la diversité des pistes. Parmi les 15 destinations qui présentent le meilleur domaine skiable, il est satisfaisant de trouver 5 destinations suisses. Les sites de Samnaun avec le domaine skiable de Silvretta Arena, Zermatt et Chablais-Portes du Soleil disposent en outre de domaines skiabiles très étendus et transfrontaliers. Les domaines skiabiles de Verbier (Les 4 Vallées) et de l'Engadine St-Moritz sont également tout à fait bien positionnés par rapport à la concurrence internationale.



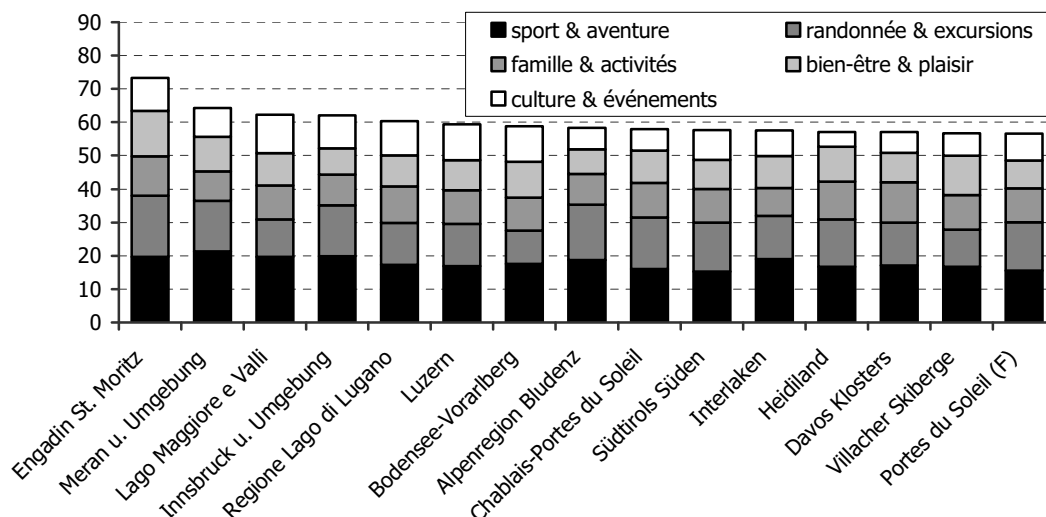
**Fig. 4-19 L'attrait du domaine skiable 2008**



Indice de mesure de l'attrait exercé par le domaine skiable  
Source : BAKBASEL

La figure 4-20 présente les destinations ayant les **meilleures offres touristiques en saison estivale**. Ce classement est établi au moyen de l'indicateur « BAK attrait en saison estivale », lui-même composé de plus de 100 indicateurs spécialisés et qui évalue les offres touristiques dans les domaines suivants : « sport & aventure », « randonnée & excursions en montagne », « famille & activités », « bien-être & plaisir », ainsi que « culture & événements ».

**Fig. 4-20 L'attrait de l'offre touristique estivale 2008**



Indice de mesure de l'attrait et de la diversité de l'offre touristique estivale  
Source : BAKBASEL

C'est la destination de l'Engadine St-Moritz qui, d'après notre évaluation, propose la plus grande diversité de prestations en saison estivale : elle obtient un indice de 73 sur 100. Cet excellent résultat de l'Engadine St-Moritz est dû à une très bonne performance dans tous les domaines étudiés. D'une part, le centre

village de St-Moritz propose une multitude de prestations dans les domaines « Culture & Evénements » et « Wellness & Gastronomie », et d'autre part, la vallée de l'Engadine est une région riche en prestations du type Randonnée, Sports et Aventure, mais aussi Famille.

Les autres destinations du classement suivent le numéro 1 à une certaine distance. Entre le n°2 et le n°15, les valeurs restent toutefois très proches. On se félicitera de constater que, parmi les 15 destinations les plus attrayantes en été, on trouve 8 destinations sur le territoire suisse.

## **3<sup>e</sup> partie : LE TOURISME URBAIN**

---

La troisième partie du présent rapport est consacrée au tourisme urbain, activité touristique qui a pris de plus en plus d'importance ces dernières années. Les cinq principales villes suisses - Bâle, Berne, Genève, Lausanne et Zurich - sont comparées au niveau international avec les destinations urbaines de Barcelone, Florence, Heidelberg, Munich, Prague, Salzbourg et Vienne.

Dans le cadre de la comparaison internationale, on prend d'abord en compte la performance des villes avec le « BAK TOPINDEX ». On constate que Barcelone se place en tête du classement, suivie par Zurich (2<sup>e</sup> position) et Genève (3<sup>e</sup> position). Deux grandes villes suisses se retrouvent donc au « top », alors que Berne occupe la dernière place de ce classement, malgré une bonne utilisation des infrastructures existantes et un développement intéressant de ses parts de marché.

L'analyse des facteurs de concurrence s'articule en trois catégories : l'offre d'hébergement, la demande d'hébergement ainsi que l'attrait touristique des destinations urbaines.

Les études des facteurs déterminants en termes de compétitivité dans le domaine de l'offre d'hébergement se consacrent en particulier à la structure de l'offre d'hébergement. La taille des hôtels de Suisse, ainsi que celle des destinations urbaines suisses est comparativement petite, de sorte que ceux-ci ne peuvent que très rarement profiter d'économies d'échelle. En ce qui concerne le classement des hôtels en fonction des catégories, l'image obtenue est nettement meilleure pour les villes suisses. Lausanne et Genève sont, en l'occurrence, très bien placées.

Dans le domaine de la demande d'hébergement, le caractère international et saisonnier de la demande touristique est mis en avant. Pour ces deux indicateurs, les villes suisses obtiennent comparativement de bons résultats.

Comme troisième catégorie de facteurs de concurrence, on évalue l'attrait touristique à l'aide d'un indice mis au point à cet effet. Après Barcelone et Salzbourg, Zurich arrive en troisième position avec de bons résultats. Lausanne et Berne, les villes suisses réalisant les moins bons résultats, se situent en dessous de la moyenne en termes d'attrait.

---



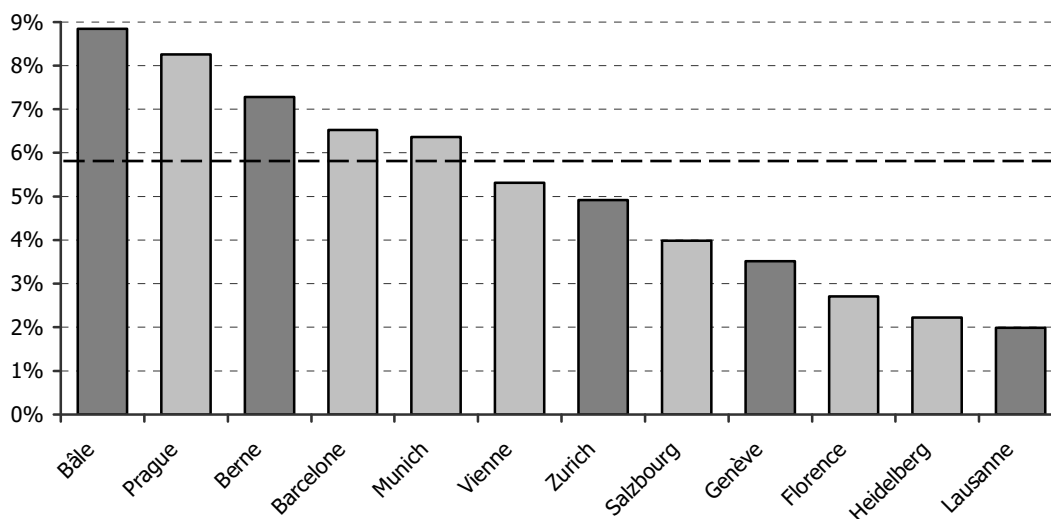
## 5 Les principales villes suisses comparées au niveau international

Le tourisme urbain a gagné en importance ces dernières années. Le nombre de nuitées dans les dix plus grandes villes suisses a augmenté en moyenne de 5,1% par an au cours des cinq dernières années, alors qu'on a observé un taux de croissance de 3,4% pour l'ensemble de la Suisse. Il est donc tout à fait logique que nous examinions ici le tourisme urbain de plus près. Pour déterminer le positionnement des villes suisses dans ce segment touristique, les cinq villes suisses les plus importantes (Bâle, Berne, Genève, Lausanne et Zurich) sont comparées ci-après au niveau international. On a sélectionné l'échantillon de partenaires de benchmarking suivant pour effectuer une comparaison internationale des performances et de la compétitivité de ces villes : Barcelone, Florence, Heidelberg, Munich, Prague, Salzbourg et Vienne. Par ailleurs, on utilise aussi, dans la comparaison, la valeur moyenne de cet échantillon.

### 5.1 Benchmarking des performances

La première étape du benchmarking des villes consiste à déterminer quelles sont les meilleures destinations touristiques. Pour cela, on étudie l'évolution du nombre de nuitées, le taux d'occupation et la capacité de rendement des destinations urbaines. Ces chiffres indicateurs sont ensuite indexés et regroupés dans la valeur de performance « BAK TOPINDEX » (Pondération : évolution des nuitées d'hébergement : 20%, occupation : 50%, capacité de rendement : 30%). Le « BAK TOPINDEX » permet de mesurer et d'établir une comparaison internationale du niveau de performance d'une destination.

Fig. 5-1 L'évolution des nuitées en hôtel

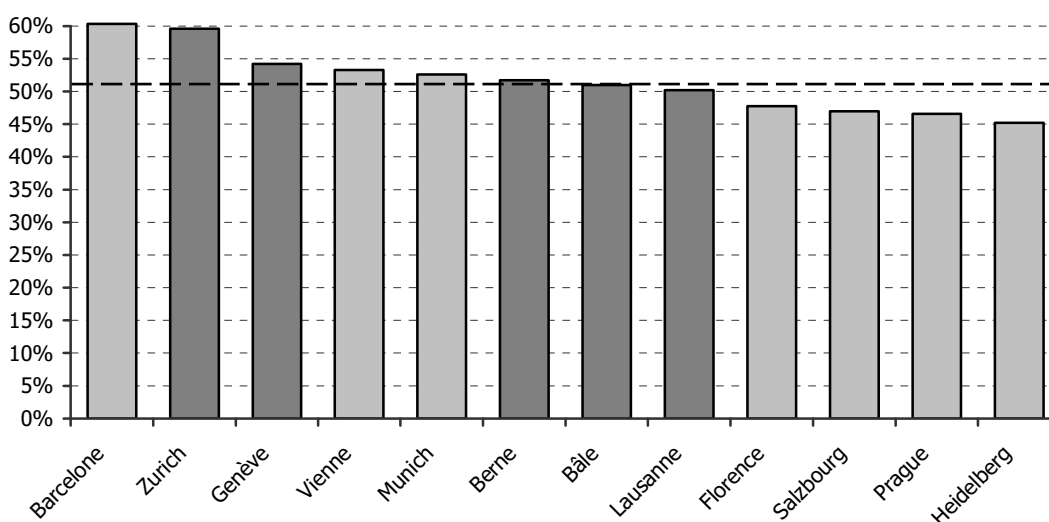


Variation moyenne par an en %, 2003-2008, valeur moyenne = 5,9 %  
Source : BAKBASEL

L'évolution des nuitées en hôtel mesure la performance en termes de volume, c'est-à-dire l'évolution des parts de marché. La figure 5-1 montre qu'au cours des cinq dernières années, on a observé des taux de croissance élevés dans le tourisme urbain. La moitié des destinations touristiques présentées ici a vu son nombre de nuitées augmenter en moyenne de plus de 5% par an. A Bâle, on a observé la plus forte

augmentation annuelle moyenne pendant la période étudiée : 8,8%. La capitale fédérale Berne se situe également au-dessus de la moyenne de l'échantillon de 5,9% avec un taux de croissance de 7,3%, résultat uniquement atteint par Prague, Barcelone et Munich au niveau international. Zurich, Genève et Lausanne se montrent moins dynamiques. Zurich et Genève enregistrent toutefois de nettes augmentations avec respectivement 4,9 ou 3,5%. Lausanne se classe à la dernière place avec 2,0%.

**Fig. 5-2 Le taux d'occupation dans l'hôtellerie**



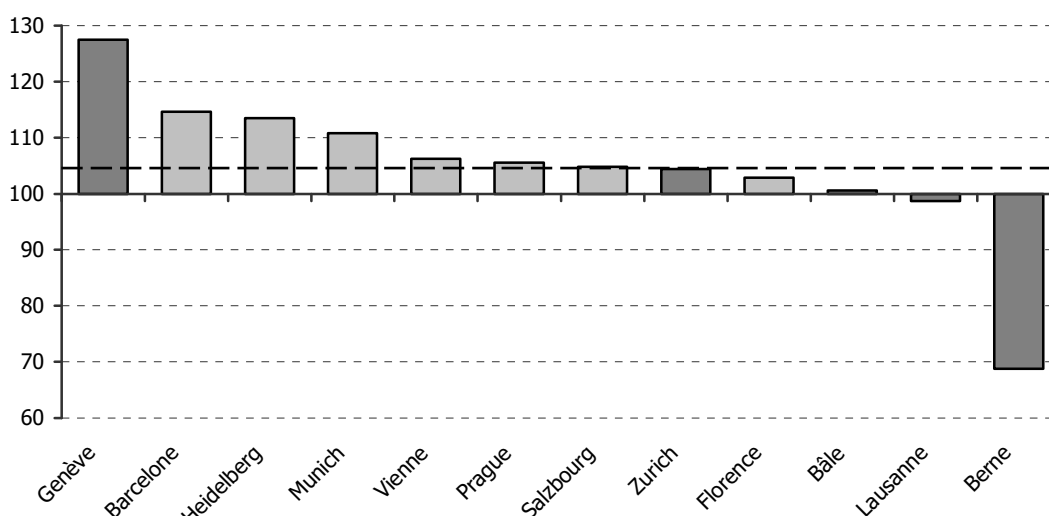
Occupation des lits d'hôtels disponibles en %, année 2008, valeur moyenne = 51,6 %  
Source : BAKBASEL

L'**occupation** des lits d'hôtels disponibles <sup>12</sup> donne une idée précise du facteur économique important qu'est l'utilisation des capacités existantes. Les taux d'occupation dans l'hôtellerie sont relativement proches pour les destinations urbaines considérées. Parmi les villes suisses, Zurich, Genève et Berne ont obtenu en 2008 un meilleur taux d'occupation que la moyenne de l'échantillon (51,6%). Bâle et Lausanne se situent juste en dessous. La meilleure ville suisse est Zurich avec un taux d'occupation de 59,6%, qui est uniquement dépassé par Barcelone (60,3%). Prague, qui présente le deuxième meilleur taux d'augmentation du nombre de nuitées, se situe ici seulement à l'avant-dernière place (46,6%).

Des différences nettement plus importantes entre les villes sont observées en ce qui concerne les prix relatifs. Les prix relatifs des hôtels sont un indicateur de la **capacité de rendement** d'une destination, c'est-à-dire des revenus dégagés par nuitée. On utilise les prix relatifs, car les prix des activités touristiques dépendent fortement des facteurs de coûts prédéfinis au niveau national. Dans la perspective d'une mesure de la performance, les prix ont pour objet de montrer quels revenus sont réalisés par une destination touristique donnée, en comparaison avec les autres destinations de benchmarking. On utilise ici les prix des nuitées réalisés dans l'hôtellerie. Les prix sont calculés en relation avec la moyenne des prix des cinq plus grandes villes de chaque pays. Parmi les destinations urbaines étudiées, Genève impose de loin les prix relatifs les plus élevés dans l'hôtellerie, grâce à une part relativement importante d'hôtels de première catégorie et de luxe. Les prix relatifs à Barcelone et dans les deux villes allemandes de Heidelberg et Munich sont aussi nettement plus élevés que la moyenne des cinq plus grandes villes des pays concernés. En revanche, la capacité de rendement à Berne est très faible par rapport aux autres destinations urbaines.

<sup>12</sup> On représente ici l'occupation brute des lits d'hôtel, calculée en fonction du nombre total de lits disponibles. A l'inverse, l'occupation nette concerne les lits disponibles dans les établissements ouverts.

**Fig. 5-3 La capacité de rendement**



Prix relatifs 2008, 100 = moyenne des cinq plus grandes villes du pays, valeur moyenne = 104,8  
 Source : BAKBASEL

Si l'on regroupe l'évolution des nuitées d'hébergement, le taux d'occupation ainsi que la capacité de rendement et que l'on en déduit le « **BAK TOPINDEX** » 2009 en tant qu'indicateur du succès d'une destination urbaine, Barcelone est la ville qui obtient le meilleur résultat de l'échantillon avec 5,3 points. Le classement de Barcelone est surtout dû à un excellent taux d'occupation. La valeur moyenne des destinations urbaines observées est de 4,4 points pour le « BAK TOPINDEX ». La valeur moyenne de l'ensemble de l'échantillon <sup>13</sup>, composé actuellement de plus de 40 villes européennes, est de 3,5 pour tous les sous-indices, ainsi que pour le « BAK TOPINDEX ». Le tableau 5-1 montre que, par rapport à l'ensemble de l'échantillon, toutes les villes considérées obtiennent des résultats supérieurs à la moyenne. Avec Zurich et Genève, deux villes suisses sont parmi les trois premières. Zurich arrive en deuxième position derrière Barcelone avec 5,2 points, ce qui est dû, comme à Barcelone, au taux d'occupation élevé, alors que l'évolution des nuitées d'hébergement à Zurich est restée très moyenne. Par rapport à l'an dernier, Zurich enregistre une nette augmentation (4,5 points). Genève suit à la troisième place dans le classement grâce à une excellente capacité de rendement. Bâle aussi se situe au-dessus de la moyenne de l'échantillon observé (4,4 points) en ce qui concerne le « BAK TOPINDEX ». Lausanne et Berne en revanche ne font pas tout à fait le poids dans cette comparaison de haut niveau. Pour la ville de Berne, ceci est dû à une capacité de rendement trop faible et, à Lausanne, les parts de marché remportées n'ont pas été suffisantes.

<sup>13</sup> Voir annexe

**Tab. 5-1 Le « BAK TOPINDEX » des destinations urbaines**

Destinations urbaines	TOPINDEX 2009	Indice évolution	Indice occupation	Indice prix	TOPINDEX 2008
Barcelone	<b>5.3</b>	3.9	6.0	5.2	5.6
Zurich	<b>5.0</b>	3.5	5.9	4.6	4.5
Genève	<b>4.9</b>	3.2	5.0	6.0	4.6
Munich	<b>4.6</b>	3.9	4.7	5.0	4.4
Vienne	<b>4.5</b>	3.6	4.8	4.7	4.5
Bâle	<b>4.4</b>	4.5	4.5	4.4	4.2
MOYENNE	<b>4.4</b>	3.6	4.6	4.6	4.4
Prague	<b>4.1</b>	4.3	3.7	4.7	4.7
Lausanne	<b>4.0</b>	2.8	4.3	4.2	3.9
Salzbourg	<b>3.9</b>	3.3	3.8	4.6	4.0
Florence	<b>3.9</b>	3.0	3.9	4.5	4.3
Heidelberg	<b>3.9</b>	2.9	3.5	5.1	3.7
Berne	<b>3.8</b>	4.1	4.6	2.4	3.9

Indice, valeur moyenne de l'ensemble de l'échantillon des destinations urbaines = 3,5 points  
 Source : BAKBASEL

## 5.2 La compétitivité

Après avoir analysé au chapitre 5.1 le succès des destinations urbaines, il s'agit à présent de déterminer ce qui contribue au succès ou à l'échec d'une destination. A cet égard, quelques facteurs de concurrence importants seront étudiés ci-après. Ils portent sur les trois catégories : l'offre d'hébergement, la demande d'hébergement et l'attrait touristique.

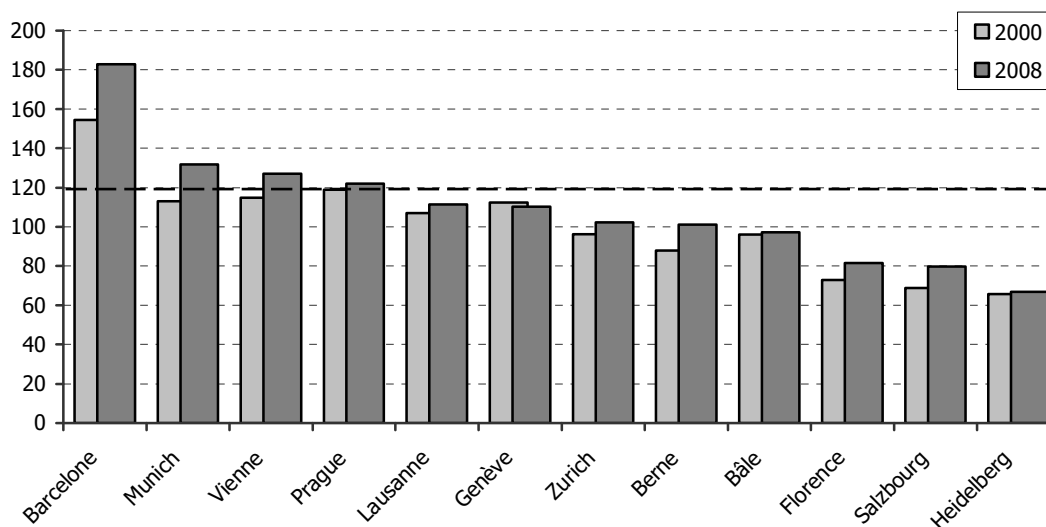
### 5.2.1 L'offre d'hébergement

L'objet de ce chapitre est d'étudier les facteurs déterminants de la compétitivité dans le secteur de l'offre d'hébergement. Les études se consacrent en l'occurrence à la taille des établissements et à l'importance de la destination touristique, à la structure hôtelière ainsi qu'à l'intensité du tourisme.

La **taille** moyenne des **établissements hôteliers** permet d'en savoir plus sur le potentiel d'une destination urbaine de profiter d'économies d'échelle au niveau de l'entreprise. En effet, les établissements touristiques de grande taille ont la possibilité de réaliser des économies d'échelle (*Economies of scale*). Cela signifie qu'avec l'augmentation de la masse de la production, les coûts moyens de production peuvent être réduits. Sur la figure 5-4, on peut constater quelle est la taille moyenne des entreprises hôtelières pour les années 2000 et 2008. Elle montre que les villes de notre échantillon possèdent des établissements de tailles très différentes. En 2008, ce sont Barcelone, Munich et Vienne qui profitent le plus des effets d'échelle des entreprises. Barcelone possède de loin les établissements les plus grands, avec une moyenne de 183 lits par hôtel. En Suisse, Lausanne possède les établissements les plus grands, avec 112 lits par hôtel en moyenne. En règle générale, les établissements hôteliers suisses profitent moins des effets des économies d'échelle. On trouve des petits établissements uniquement à Florence, Salzbourg et Heidelberg.



**Fig. 5-4 La taille des établissements hôteliers**



Nombre moyen de lits par hôtel, valeur moyenne = 119,5  
 Source : BAKBASEL

La figure 5-4 montre par ailleurs qu'il y a eu dans l'hôtellerie ces dernières années, pour la plupart des destinations urbaines, une migration vers les établissements de plus grande taille. En effet, si l'on constate que le nombre de lits a augmenté plus fortement que le nombre d'hôtels, on peut en déduire que la taille moyenne des établissements hôteliers a augmenté et que l'on a ainsi réalisé de plus grandes économies d'échelle. Les plus fortes augmentations du nombre de lits par établissement sont enregistrées à Barcelone et Munich. Berne également a nettement augmenté la taille de ses établissements. Il n'y a qu'à Genève où la taille des établissements diminue pendant la période étudiée, même si ce n'est que légèrement.

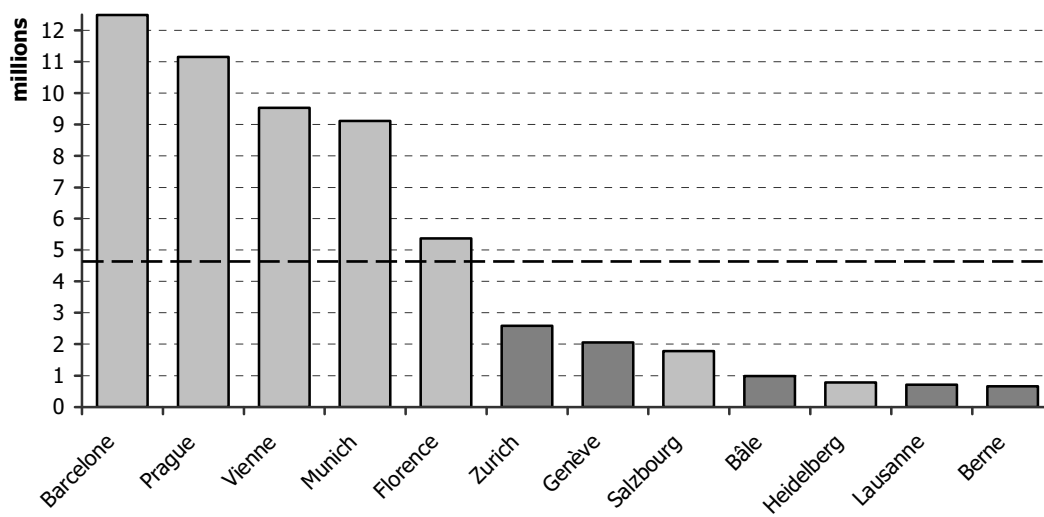
Des économies d'échelle peuvent être réalisées, non seulement au niveau de chaque établissement, mais aussi au niveau de la destination. Ces économies sont externes et consistent en ce que les destinations de grande importance présentent des avantages d'agglomération tels qu'une accumulation de connaissances spécifiques au tourisme ou un marché du travail attractif, qui contribuent à augmenter la productivité. Par ailleurs, les destinations de grande importance profitent d'une plus grande notoriété sur un marché du tourisme faiblement structuré. **L'importance de la destination touristique** – mesurée au nombre des nuitées en hôtel – est, comme on peut s'y attendre, la plus importante dans les grandes villes internationales (Barcelone, Prague, Vienne, Munich). Celles-ci profitent le plus des économies d'échelle au niveau des destinations touristiques. En Suisse, Zurich et Genève sont les villes qui enregistrent le plus grand nombre de nuitées d'hébergement.

Un autre facteur de concurrence important au niveau de l'offre est la **structure hôtelière**. Une part plus importante de l'offre d'hôtels dans la catégorie supérieure (hôtellerie de première catégorie et de luxe) a tendance à avoir des effets positifs sur la performance des destinations touristiques, car les établissements de cette catégorie sont généralement en mesure d'exploiter les capacités existantes de manière plus rentable. Enfin, un hôtel de standing attirera généralement une clientèle plus aisée, ce qui est un point positif pour les autres entreprises du secteur touristique, hors hébergement.

La figure 5-6 montre que les deux villes autrichiennes de Salzbourg et Vienne possèdent la part la plus importante de lits dans l'hôtellerie de première catégorie et de luxe. Les villes suisses de Lausanne et Genève sont très bien placées dans cette comparaison : elles sont également au-dessus de la moyenne de l'échantillon. A Prague et Florence, les parts de l'hôtellerie de première catégorie et de luxe sont certes

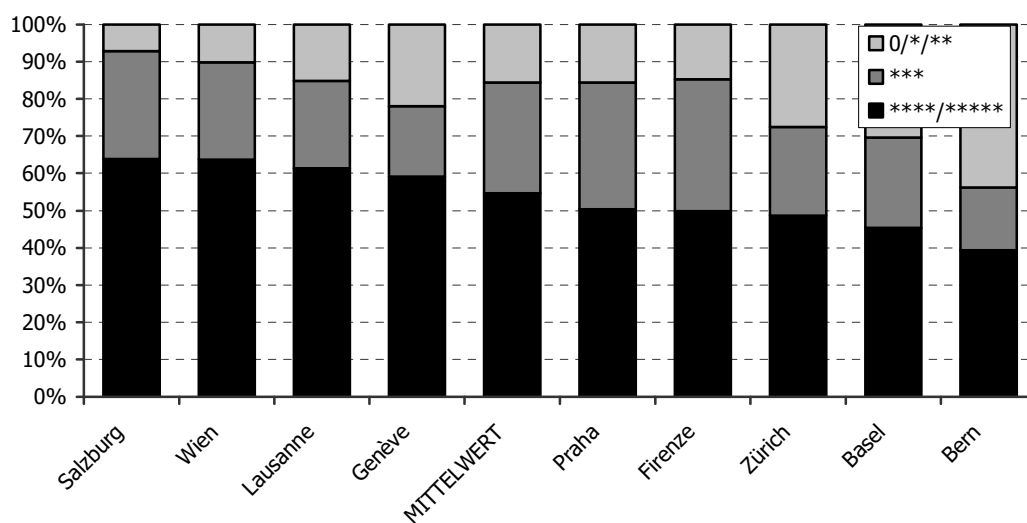
plus faibles, mais ces villes possèdent une part très importante de lits dans la catégorie des hôtels trois étoiles. Pour Zurich, Bâle et Berne, on constate surtout que la part des lits dans la catégorie des hôtels 0-2 étoiles est comparativement élevée.

**Fig. 5-5 L'importance des destinations urbaines**



Nombre des nuitées en hôtel 2008, valeur moyenne = 4,77 millions  
 Source : BAKBASEL

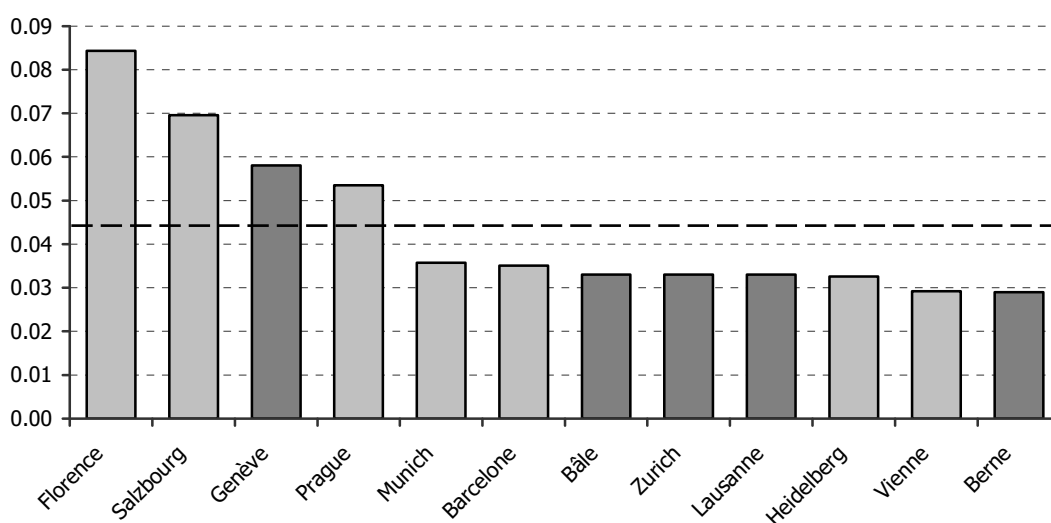
**Fig. 5-6 La structure hôtelière**



Part de lits en fonction de la catégorie d'hôtel en %, 2008, aucune donnée disponible pour Munich, Heidelberg, Barcelone  
 Source : BAKBASEL

En tant que dernier facteur de concurrence au niveau de l'offre, l'**intensité du tourisme**, c'est-à-dire le nombre de lits d'hébergement par rapport à la population, est un important indicateur : il permet de savoir quelle est l'importance relative du tourisme pour l'économie d'une destination. Conscients de l'importance économique du tourisme, les professionnels et la population locale ont tendance à avoir une approche plus positive du tourisme. Les thèmes liés à l'activité touristique sont davantage pris en compte au niveau politique. La majorité des clients potentiels privilégient une intensité touristique élevée : elle permet de supposer que la destination touristique dispose d'une chaîne de prestations de services complète. Par ailleurs, une intensité touristique élevée génère des avantages du point de vue des réseaux et des clusters, qui ont, à leur tour, des répercussions positives sur la productivité et la compétitivité. A Florence, Salzburg, Genève et Prague, on enregistre de loin le plus grand nombre de lits par habitant. Dans les autres destinations urbaines, l'intensité touristique est très semblable.

**Fig. 5-7 L'intensité touristique**



Nombre de lits d'hôtel par habitant 2008, valeur moyenne = 0,044  
Source : BAKBASEL

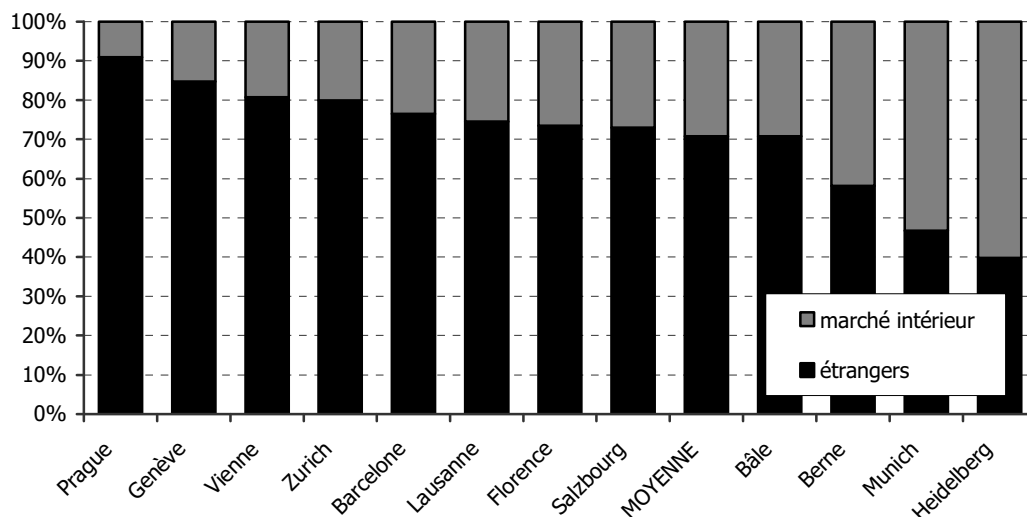
## 5.2.2 La demande d'hébergement

Dans ce chapitre, nous allons étudier les facteurs déterminants pour la compétitivité sur le plan de la demande. L'analyse porte en l'occurrence sur le caractère international et saisonnier de la demande touristique.

L'étude des nuitées en hôtel en fonction des **pays d'origine des clients** sert en premier lieu à expliquer, dans quelle mesure une destination urbaine est présente au-delà des frontières nationales. Les destinations urbaines, qui accueillent une forte part de voyageurs en provenance de l'étranger, jouissent d'une meilleure pénétration sur les marchés internationaux. Grâce à leur réputation, ces destinations ont un potentiel de croissance plus fort sur le marché international. Avec une part de nuitées d'hébergement en provenance de l'étranger de 91%, Prague est la plus internationale de toutes les villes étudiées. Les destinations urbaines suisses obtiennent ici des résultats très différents. Genève arrive en deuxième position, juste derrière Prague, avec une part de 84,7% de nuitées réservées par des touristes étrangers. Zurich (79,9%), Lausanne (74,5%) et Bâle (70,7%) sont aussi très bien représentées à l'étranger. Berne en revanche possède, également en comparaison avec la moyenne (70,8%), une part beaucoup plus

faible de nuitées réservées par des touristes étrangers (58,2%). Ceci est dû, entre autres, au fait que Berne est la capitale fédérale : en conséquence, une part importante des nuitées est réservée par les personnalités politiques suisses et les représentants des groupes d'intérêts.

**Fig. 5-8 Le caractère international**



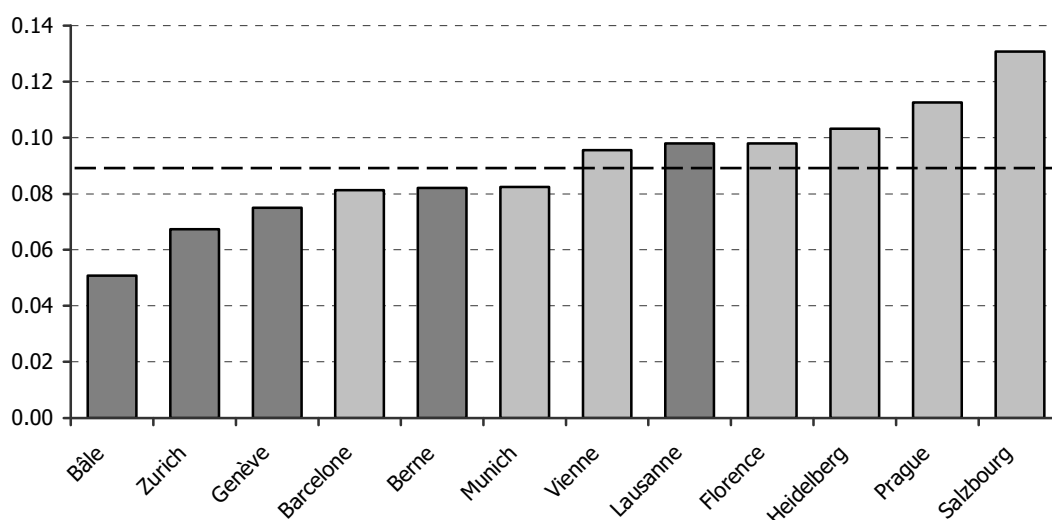
Part des nuitées réservées par des suisses ou des étrangers 2008 en %  
Source : BAKBASEL

Un autre aspect de la demande, qui influe sur la compétitivité d'une destination urbaine : la **répartition de la demande** sur l'ensemble de l'année. Une destination qui présente une répartition relativement égale de la fréquentation sur l'ensemble de l'année dispose d'un avantage par rapport aux autres : elle peut ainsi mieux exploiter les capacités existantes. Si, par contre, la fréquentation est fortement variable au cours de l'année, il devient très difficile d'obtenir un bon niveau moyen d'exploitation des infrastructures. Les capacités sont créées et mises en place seulement pour une courte période de pointe et, du fait de la faible demande, ne peuvent être exploitées intensivement en basse saison.

Le coefficient GINI est un indicateur de la saisonnalité de la demande. Plus cette valeur est basse, plus la demande est répartie de manière égale sur les 12 mois de l'année. Si le volume de la demande est le même sur tous les mois de l'année, la valeur du coefficient GINI est égale à 0,01. Si l'ensemble du volume de l'offre se concentre sur un seul mois, le coefficient GINI sera de 0,915.

Le coefficient GINI, présenté à la figure 5-9, est un indicateur de la répartition des nuitées d'hébergement sur les mois de l'année, donc de la saisonnalité de la demande. Le graphique présente un excellent résultat pour la plupart des villes suisses. Bâle, Zurich et Genève présentent une demande répartie de manière la plus homogène. Bâle profite ici des nombreuses foires et congrès, Zurich de sa fonction de centre financier et commercial, qui lui apporte un tourisme d'affaire tout au long de l'année. Genève présente une demande répartie de manière égale grâce aux organisations internationales. Même Berne possède, avec Barcelone et Munich, une demande répartie de manière égale sur toute l'année, par rapport à la valeur moyenne de l'échantillon. Dans les autres destinations urbaines, entre autres Lausanne, la demande est plus fortement concentrée sur la saison estivale.

Fig. 5-9 La saisonnalité



Coefficient GINI 2008, valeur moyenne = 0,09  
Source : BAKBASEL

### 5.2.3 L'attrait de l'offre touristique

Outre l'offre et la demande d'hébergement, la compétitivité d'une destination touristique est influencée par d'autres facteurs de l'offre touristique. Afin de mieux comprendre ce fait, nous étudierons ci-après le facteur concurrentiel de l'attrait touristique des offres autres que l'hébergement.

A cet effet, on a représenté ci-après un indice d'évaluation de l'offre des destinations urbaines. Sur la base de données issues d'une enquête Internet de Suisse Tourisme<sup>14</sup>, BAKBASEL a établi l'indice « BAK-ST des destinations urbaines », qui donne des indications sur les forces et faiblesses des destinations urbaines en termes d'attrait touristique. Pour les deux dimensions de profil intitulées « sightseeing & ambiance » et « urbanité & moderne », une destination urbaine peut obtenir un maximum de 20 points. Dans les 6 autres catégories, le maximum de points est de 10. En conséquence, l'indice global est au maximum de 100 points.

L'indice d'évaluation de l'attrait touristique d'une destination urbaine, représenté à la figure 5-10, montre que les destinations touristiques considérées présentent des différences considérables en termes d'attrait touristique. Ces différences sont notables d'une part en termes d'attrait global, d'autre part en ce qui concerne la composition en facteurs de cet attrait. Barcelone est très nettement en tête du classement en raison de ses offres très attrayantes essentiellement dans le domaine « urbanité & moderne », mais aussi dans les domaines « art & histoire de la culture », « bien-être », « dîners en ville » et « shopping ».

A l'autre extrémité du classement, on trouve, d'une part, Prague, qui a surtout des faiblesses dans les domaines « nature » et « dîner en ville » et, d'autre part, Heidelberg, dont l'attrait est inférieur à la moyenne essentiellement dans les domaines « urbanité & moderne » et « shopping ».

Parmi les destinations urbaines suisses, Zurich obtient le meilleur résultat avec une troisième place. Les atouts de Zurich résident dans son offre intéressante dans les domaines dîners en ville et shopping, avec

<sup>14</sup> Voir Suisse Tourisme, 2007

la meilleure évaluation parmi les villes observées. Zurich présente toutefois une faiblesse dans le domaine « sightseeing & atmosphère ».

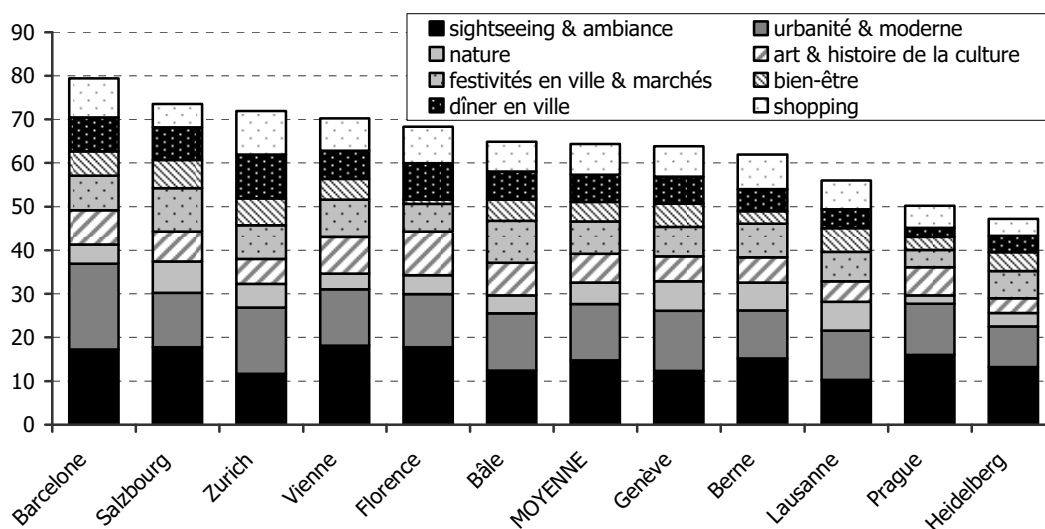
Les autres villes suisses se situent en bas du groupe moyen, Bâle obtenant un résultat supérieur à la moyenne. Bâle doit ses atouts à des offres intéressantes dans le domaine de l'histoire de l'art et des cultures grâce aux nombreux musées et à des festivités en ville & marchés attrayants. Dans les domaines « sightseeing & atmosphère » et « nature », Bâle obtient en revanche un résultat assez faible.

Genève, Berne et Lausanne présentent un attrait inférieur à la moyenne. Pour ces trois villes, la présence de sites naturels attrayants est un atout relatif. Lausanne bénéficie par exemple dans cette catégorie de sa situation sur les bords du Lac Léman. Par ailleurs, l'évaluation des offres de bien-être à Lausanne est aussi supérieure à la moyenne.

Outre le domaine de la nature, Genève présente également des offres touristiques plus intéressantes que la moyenne dans les domaines « urbanité & moderne » et « bien-être ». Les faiblesses de l'offre touristique de Genève sont surtout constatées dans le domaine « sightseeing & atmosphère ».

Les atouts de Berne résultent des domaines « sightseeing & atmosphère », « festivités en ville & marchés » ainsi que des possibilités d'achats intéressantes. La ville de Berne ne peut pas, quant à elle, réellement concurrencer les offres des domaines « bien-être », « art & histoire de la culture » et « urbanité & moderne » des autres destinations urbaines.

**Fig. 5-10 Evaluation BAK-ST des destinations urbaines**



Indice d'évaluation de l'offre 2008, nombre de points maximum = 100, aucune données disponibles pour Munich  
 Source : Suisse Tourisme, BAKBASEL

## 4<sup>e</sup> partie : LE TOURISME D'EXCURSION

---

La quatrième partie du présent rapport est consacrée aux destinations du tourisme d'excursion. Il s'agit en l'occurrence de régions rurales proposant un tourisme extensif. Les destinations prises en compte sont principalement celles qui intéressent les touristes pour des excursions d'une journée ou des voyages de courte durée. Dans l'échantillon, on trouvera exclusivement des destinations suisses, étant donné que les destinations d'excursions font davantage l'objet d'une concurrence nationale plutôt que d'une concurrence internationale. L'analyse détermine pour chaque indicateur les dix meilleures destinations d'excursions (*Best-Practice*).

Dans le cadre du benchmarking, on déterminera d'abord les meilleures destinations d'excursions en se basant sur l'évolution du nombre de nuitées, la création brute de valeur ajoutée dans le secteur hôtelier, le nombre d'actifs dans le secteur hôtelier ainsi que sur le taux d'occupation. La destination Ägerital/Sattel est la seule à se trouver parmi les dix meilleures si l'on considère tous les indicateurs. Estavayer/La Broye est en tête du classement de l'évolution des nuitées en hôtel, tout comme de celui de la création brute de valeur ajoutée dans le secteur hôtelier.

L'évaluation des facteurs de concurrence réalisée après celle de la performance s'articule selon trois catégories : l'offre d'hébergement, la demande d'hébergement et l'attrait touristique des destinations d'excursion.

Les études des facteurs déterminants en termes de compétitivité dans le domaine de l'offre d'hébergement se consacrent, d'une part, à la structure hôtelière en fonction des différentes catégories d'hôtels et, d'autre part, à la taille des établissements hôteliers. Les deux meilleures destinations d'excursions Ägerital/Sattel et Estavayer/La Broye possèdent en proportion la plupart de leurs lits dans des hôtels de première catégorie ou de luxe et font également partie des dix destinations avec les plus grands hôtels. Ceci leur permet d'obtenir un taux d'occupation élevé et de réaliser des économies d'échelle.

Dans le domaine de la demande d'hébergement, le caractère international et saisonnier de la demande touristique est également étudié. Les destinations de Freiamt, du Schwarzbubenland (districts de Dorneck et Thierstein) et de la Vallée Saint-galloise du Rhin sont les plus connues des touristes étrangers. Cette dernière possède par ailleurs, avec Bâle-Campagne et le Freiamt, la demande touristique répartie de la manière la plus homogène sur l'ensemble de l'année.

L'attrait touristique hors hébergement est évalué à l'aide de l'indice développé par BAKBASEL « BAK attrait des destinations d'excursions ». Cette évaluation a montré que la Swiss Knife Valley possède l'offre touristique la plus attrayante. Les offres dans les domaines du sport, de la randonnée et des activités familiales sont jugées particulièrement attrayantes.

---





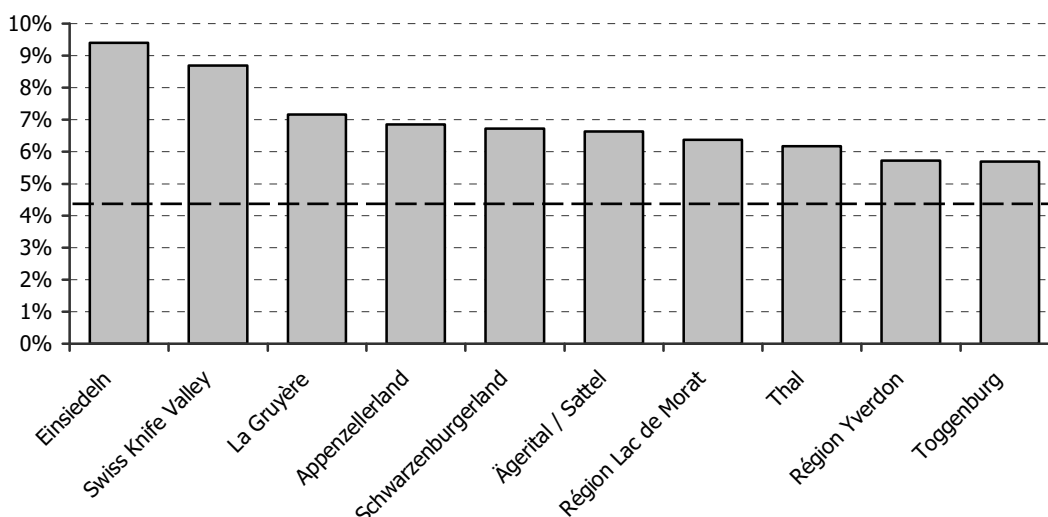
## 6 Comparaison des destinations d'excursions suisses

Les destinations d'excursions sont au cœur des analyses dans ce chapitre. Il s'agit en l'occurrence de régions rurales proposant un tourisme extensif. Les destinations prises en compte sont principalement celles qui intéressent les touristes pour des excursions d'une journée ou des voyages de courte durée.

Les régions attirant un tourisme d'excursions se trouvant moins fortement impliquées dans la concurrence internationale que les villes et les destinations touristiques alpines, l'échantillon a été défini de manière à ne considérer que des destinations suisses. L'analyse présente ci-après pour chaque indicateur représenté les dix meilleures destinations d'excursions (meilleures pratiques). De plus, la valeur moyenne de l'ensemble de l'échantillon (année 2008) est intégrée dans les représentations sous forme de ligne horizontale. Une liste complète de l'échantillon des destinations d'excursions est jointe en annexe.

Au chapitre 6.1, les analyses sont d'abord consacrées à la performance des destinations d'excursion, puis à quelques facteurs de compétitivité (chapitre 6.2).

**Fig. 6-1 L'importance du secteur hôtelier**



Part des actifs dans l'industrie hôtelière par rapport à l'ensemble des actifs en % 2008, valeur moyenne = 4,4 %  
Source : BAKBASEL

La figure 6-1 représente l'**importance du secteur touristique** pour les destinations d'excursion. Comme indicateur de l'importance, on représente ici la part des actifs dans l'industrie hôtelière par rapport à l'ensemble des actifs.<sup>15</sup> Les parts supérieures à 5% dans les destinations représentées et la valeur moyenne de l'ensemble de l'échantillon de 4,4% montrent que le tourisme joue aussi un rôle important pour les destinations d'excursion. En ce qui concerne la part des actifs du secteur hôtelier dans l'économie globale, la destination d'Einsiedeln présente la valeur la plus élevée en 2008 : près de 10% de tous les actifs occupés sont employés dans le secteur hôtelier.

<sup>15</sup> Etant donné qu'il n'existe pas de chiffres clés pour l'ensemble du secteur touristique, la part des actifs est indiquée ici à titre approximatif par le secteur hôtelier.

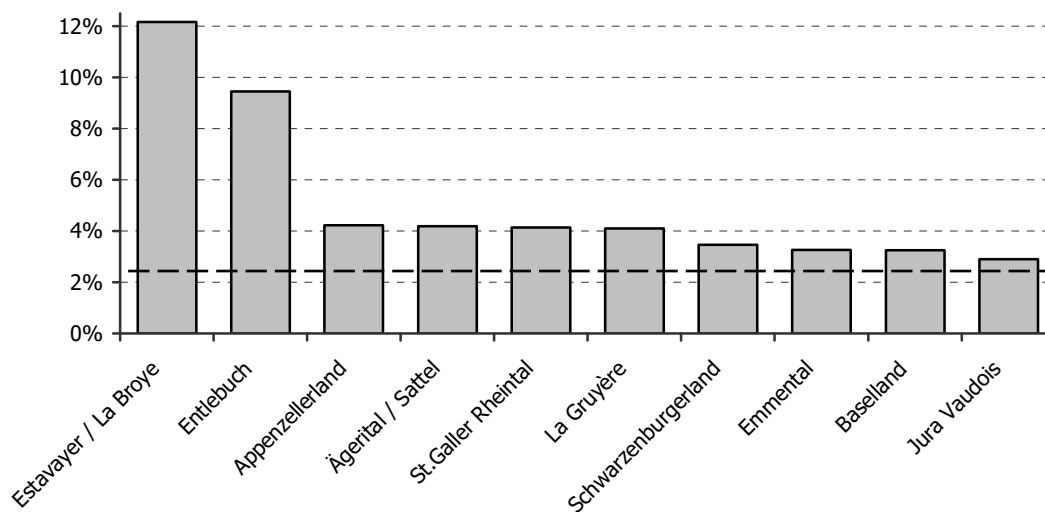
## 6.1 Le benchmarking des performances

Ce chapitre observera tout d'abord les performances, à savoir le succès des destinations d'excursion. A cet effet, on étudie les variables de performance suivantes : l'évolution du nombre de nuitées en hôtel, le taux d'occupation des lits d'hôtel, l'évolution de la création brute de valeur ajoutée dans le secteur hôtelier ainsi que l'évolution du nombre de personnes actives employées dans l'hôtellerie-restauration.

Les deux premiers indicateurs considèrent l'hôtellerie, et donc exclusivement le domaine touristique. Ces deux indicateurs ne donnent néanmoins pas d'indication en termes monétaires. Le taux d'occupation des lits d'hôtel permet d'en savoir plus sur le taux d'exploitation des structures existantes, l'évolution des nuitées en hôtel mesure la performance en termes de volume. On considère qu'une destination touristique connaît du succès quand elle est en mesure de faire progresser ses parts de marché et d'exploiter ses infrastructures à un taux supérieur à la moyenne.

A la différence des deux indicateurs mentionnés ci-dessus, l'évolution de la création brute de valeur ajoutée dans le secteur hôtelier représente une grandeur monétaire ; elle est donc particulièrement intéressante. Elle ne considère toutefois pas directement le secteur du tourisme dans son ensemble, mais seulement la branche clé du secteur touristique : l'hôtellerie-restauration. Enfin, l'évolution du nombre de personnes actives occupées, employées dans ce secteur revêt une grande importance : elle nous renseigne sur le rôle de l'économie touristique sur le marché du travail.

**Fig. 6-2 L'évolution des nuitées en hôtel**

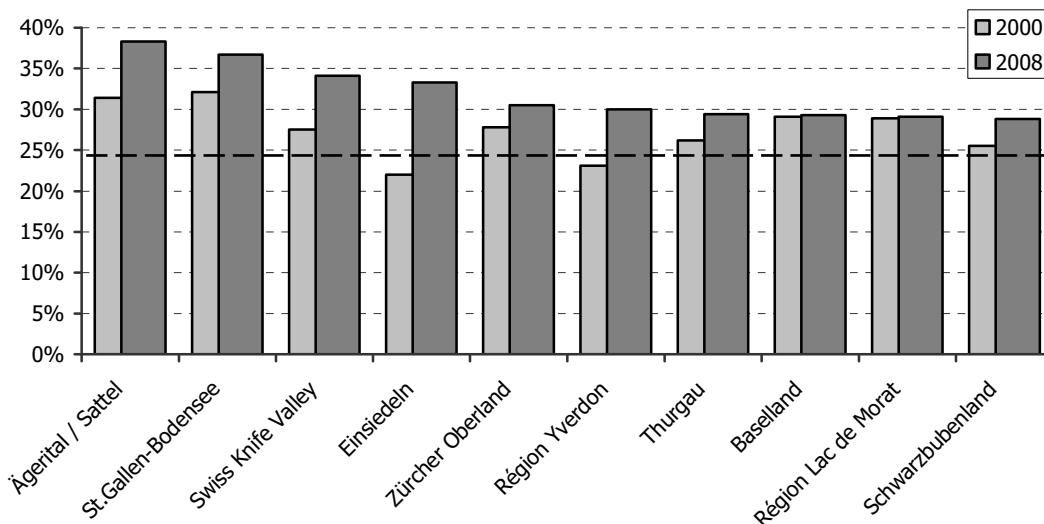


Variation moyenne par an en %, 2000-2008, valeur moyenne = 2,3 %  
Source : BAKBASEL

La figure 6.2 présente l'**évolution annuelle moyenne du nombre de nuitées en hôtel** sur la période 2000 à 2008 pour les dix destinations d'excursions avec la plus forte augmentation du nombre de nuitées. La plus forte progression sur les huit années passées est enregistrée par la région Estavayer/La Broye (12,2%). Celle-ci est due à une forte évolution de l'offre : le nombre de lits disponibles y a pratiquement doublé pendant la période étudiée. La région d'Entlebuch présente également un taux de croissance extrêmement élevé des nuitées d'hébergement avec une augmentation moyenne de 9,4% par an. Cette région profite aussi pleinement du fait que l'Unesco lui a décerné en 2001 le label « Biosphère Entlebuch », un label accompagné de stratégies et de projets intéressants. Les autres destinations

d'excursions enregistrent des taux de croissance relativement semblables entre 4,2% (pays d'Appenzell) et 2,9% (Jura vaudois).

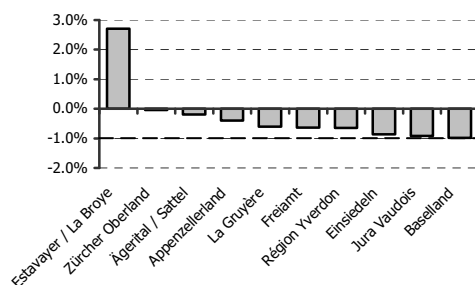
**Fig. 6-3 Le taux d'occupation dans l'hôtellerie**



Occupation des lits d'hôtel disponibles en %, valeur moyenne = 24,2 %  
 Source : BAKBASEL

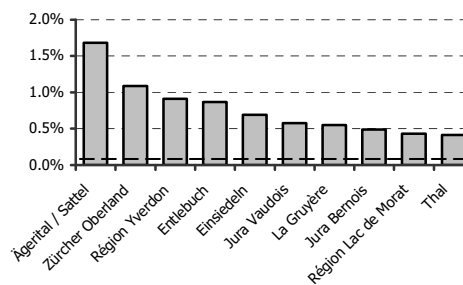
Le taux d'occupation des lits d'hôtel disponibles est également un indicateur du succès d'une destination. Il fournit des informations sur, l'efficacité des établissements hôteliers. Un fort taux d'occupation des lits d'hôtel<sup>16</sup>est révélateur de la bonne performance d'une région. Si une destination d'excursions est en mesure d'utiliser suffisamment les capacités disponibles, des bénéfices pourront également être enregistrés. Si l'on considère le taux d'occupation pour les différentes destinations d'excursions représentées au cours de l'année 2008on constate que les destinations d'excursions Ägerital/Sattel, Saint-Gall-Lac de Constance, Swiss Knife Valley et Einsiedeln sont celles qui exploitent le mieux leurs capacités. Il convient également de souligner l'évolution du taux d'occupation de 2000 à 2008. Il est en nette augmentation pour pratiquement toutes les destinations.

**Fig. 6-4 L'évolution de la création de valeur ajoutée brute réelle du secteur hôtelier**



Evolution moyenne de la création de valeur ajoutée brute réelle du secteur hôtelier par an en %, 2000-2008, valeur moyenne = -1,0 %  
 Source : BAKBASEL

**Fig. 6-5 L'évolution du nombre de personnes actives employées dans le secteur hôtelier**



Evolution moyenne du nombre de personnes actives employées dans le secteur hôtelier par an en %, 2000-2008, valeur moyenne = 0,1 %  
 Source : BAKBASEL

<sup>16</sup> On représente ici l'occupation brute des lits d'hôtel, calculée en fonction du nombre total de lits disponibles. A l'inverse, l'occupation nette concerne les lits disponibles dans les établissements ouverts.

Pour mieux connaître le niveau de succès des destinations touristiques de notre échantillon, nous considérons l'évolution du nombre de personnes actives occupées et de la création brute de valeur ajoutée de l'hôtellerie-restauration. L'**évolution** annuelle moyenne de la **création brute de valeur ajoutée de l'hôtellerie-restauration** est présentée à la figure 6-4 pour les années 2000 à 2008. On constate que seule la région Estavayer/La Broye a enregistré une augmentation de la création de valeur ajoutée brute réelle pendant la période étudiée (2,7 %). Cette valeur est en recul pour toutes les autres destinations.

En ce qui concerne l'**évolution du nombre des actifs** le tableau est différent. Le nombre des actifs dans l'hôtellerie-restauration a augmenté de 2000 à 2008 pour toutes les destinations d'excursions représentées ; l'augmentation est la plus marquée dans les régions Ägerital/Sattel (1,7%) et dans l'Oberland zurichois (1,1%).

En résumé, on constatera qu'en ce qui concerne les performances, Ägerital/Sattel est la seule destination d'excursions parmi les dix meilleures pour tous les indicateurs. Estavayer/La Broye enregistre à la fois la plus forte augmentation du nombre de nuitées et de la création de valeur ajoutée brute réelle.

## 6.2 La compétitivité

Le présent chapitre est consacré aux facteurs déterminants de la compétitivité touristique des destinations d'excursions. Là aussi, on présente les destinations touristiques qui obtiennent les meilleurs résultats en termes de facteur déterminant la compétitivité. Ceci permet de déterminer des liens éventuels entre le succès et la compétitivité. Les facteurs de concurrence considérés sont répartis en trois catégories : la demande d'hébergement, l'offre d'hébergement et l'attrait touristique.

### 6.2.1 L'offre d'hébergement

Le secteur de l'offre d'hébergement est représenté à l'aide des facteurs déterminants que sont la structure hôtelière et la taille de l'établissement. En effet, des caractéristiques particulières sur le plan structurel peuvent être avantageuses pour la performance touristique d'une destination d'excursion.

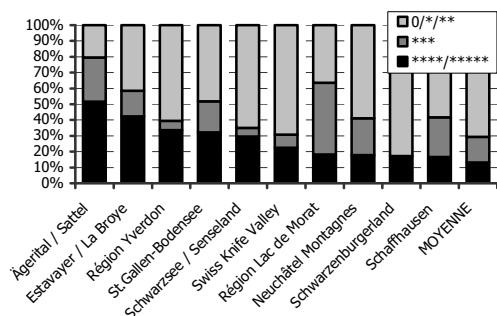
Du point de vue de la **structure de l'offre**, on a constaté qu'une part importante de l'offre dans les hôtels de catégorie supérieure avait tendance à avoir des effets positifs sur la performance des destinations touristiques. En effet, les établissements de première catégorie et de luxe sont généralement à même d'exploiter de manière plus rentable les capacités existantes. De plus, on sait qu'un hôtel présentant un certain standing peut jouer un rôle de point de repère, d'exemple à suivre pour toute une destination touristique. Ainsi, ces établissements sont des éléments incontournables de la stratégie de développement d'une image et d'une marque pour la destination touristique concernée. Enfin, un hôtel de standing attirera généralement une clientèle plus aisée, ce qui est un point positif pour les autres entreprises du secteur touristique, hors hébergement.

Dans la région Ägerital/Sattel, l'hôtellerie de catégorie supérieure et de luxe représente plus de la moitié de l'offre d'hébergement. Par ailleurs, cette destination touristique compte de loin le nombre de lits le plus faible dans la catégorie d'hôtels 0 à 2 étoiles. Les deux destinations touristiques d'Estavayer/La Broye et de la Région Yverdon présentent une part de l'hôtellerie de première catégorie et de luxe supérieure à un tiers.

Tout comme une part plus importante de l'offre d'hôtels dans la catégorie supérieure a tendance à avoir des effets positifs sur la compétitivité, une part importante de lits dans des hôtels non classés aura des répercussions négatives. Le groupe des hôtels non classés est très hétérogène, mais reste dominé en Suisse par des établissements de petite ou de très petite taille. Des problèmes de qualité se posent dans de nombreux hôtels de cette catégorie. La conséquence en est, d'une part, un manque d'investissements et donc des déficits de qualité au niveau de l'infrastructure. D'autre part, on constate aussi des déficits au

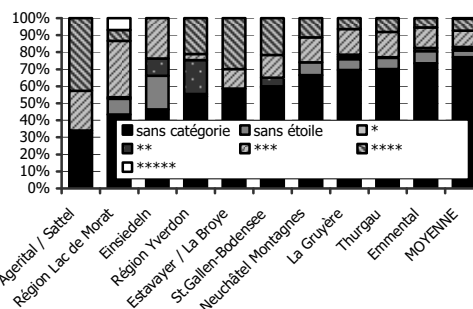
niveau du management. C'est surtout dans les hôtels de petite taille, des établissements fortement dépendants de leur activité de restauration, que les capacités de management, le soucis de la qualité peuvent faire défaut, et par là même, la volonté de faire progresser l'activité hôtelière. Pour ces établissements, il est souvent difficile, pour des raisons de coûts, de recruter du personnel qualifié. Si de nombreux hôtels non classés peuvent souffrir d'un défaut de qualité, c'est aussi la conséquence d'un manque de standards de qualité. Les chiffres de l'association professionnelle chargée de la remise des labels de qualité le montrent : parmi les hôtels non classés, seul 1% s'est vu décerner un label de qualité.

Fig. 6-6 La structure hôtelière I



Nombre de lits d'hôtel dans les différentes catégories en %, 2008  
Source : BAKBASEL

Fig. 6-7 La structure hôtelière II



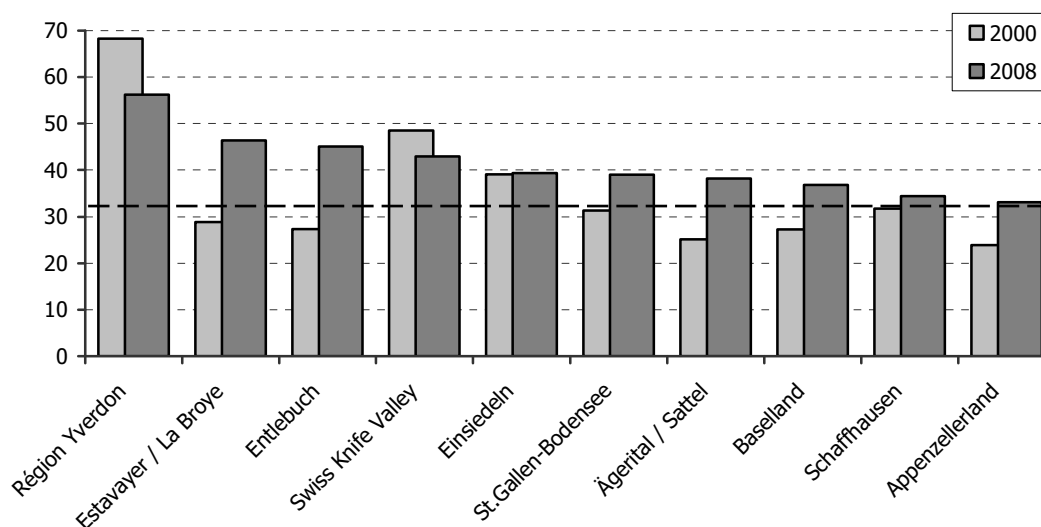
Nombre de lits d'hôtel dans les différentes catégories en %, 2008  
Source : BAKBASEL

La figure 6-7 présente les destinations d'excursions avec le nombre de lits le plus faible dans des hôtels non classés. On constate que toutes les destinations touristiques qui possèdent un nombre de lits comparativement élevé dans la catégorie supérieure n'ont pas forcément le moins grand nombre d'hôtels non classés. Il est donc important qu'une destination touristique dispose à la fois d'un nombre suffisant d'hôtels de catégorie supérieure et évite les problèmes de qualité dans les catégories inférieures. La figure 6-7 montre que, pour les trois destinations touristiques Ägerital/Sattel, région du Lac de Morat et Einsiedeln, le nombre de lits disponibles dans les établissements non classés est inférieur à 50%. Pour toutes les destinations touristiques, le nombre de lits dans les établissements non classés est en moyenne supérieur à 75%.

La **taille moyenne des établissements hôteliers** permet d'en savoir plus sur le potentiel d'une destination touristique de profiter d'économies d'échelle (*Economies of scale*) au niveau de chaque établissement. Sur la figure 6-8, on peut constater quelle est la taille moyenne des entreprises hôtelières pour les années 2000 et 2008. Avec en moyenne 56 lits par hôtel, la région d'Yverdon possède en 2008 de loin les plus grands établissements hôteliers.

De plus, la figure montre que l'hôtellerie a connu, dans la plupart des destinations touristiques, une évolution structurelle au cours des dernières années. Dans la moyenne des établissements considérés, le nombre de lits a augmenté, alors que le nombre d'établissements est en léger recul. Pour sept des dix destinations d'excursion, la taille des établissements a nettement augmenté depuis 2000. Cette évolution structurelle a été la plus marquée dans les régions d'Estavayer/La Broye et d'Entlebuch.

**Fig. 6-8 La taille des établissements hôteliers**



Nombre moyen de lits par hôtel, valeur moyenne = 30,3  
 Source : BAKBASEL

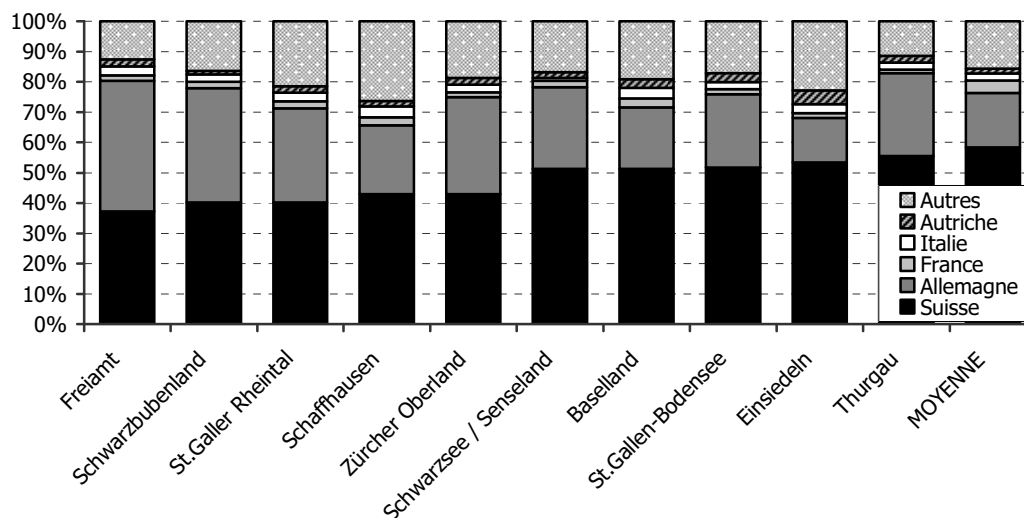
## 6.2.2 La demande d'hébergement

Nous étudierons ci-après les facteurs déterminants pour la compétitivité sur le plan de la demande. Précisons que la demande d'hébergement concerne ici uniquement le tourisme impliquant au moins une nuitée d'hébergement. Les études porteront sur le caractère saisonnier, la durée du séjour et les marchés d'origine des clients.

Si l'on étudie ici la **provenance des clients**, c'est en premier lieu pour établir si une destination touristique est connue et reconnue à l'étranger. Les destinations qui accueillent une forte part de voyageurs en provenance de l'étranger jouissent d'une meilleure pénétration sur les marchés internationaux. Grâce à leur réputation, ces destinations ont un potentiel de croissance plus fort sur le marché international.

La figure 6-9 présente les nuitées en hôtel des destinations touristiques, en fonction des pays d'origine des clients. Si l'on considère les marchés d'origine étrangers dans leur ensemble, c'est la région de Freiamt qui enregistre la part la plus élevée de nuitées de clients étrangers avec 62,7%. Par ailleurs, on constate que parmi les pays limitrophes que sont l'Allemagne, la France, l'Italie et l'Autriche, l'Allemagne est le principal pays d'origine étranger pour toutes les destinations d'excursion. En règle générale, les marchés proches ont un rôle prédominant sur les destinations d'excursion. Schaffhausen et Einsiedeln sont une exception : parallèlement aux clients suisses, les nuitées des touristes des autres pays d'origine jouent le rôle le plus important. L'une des raisons de la plus grande importance des marchés éloignés pour ces deux destinations est la présence des curiosités touristiques des « chutes du Rhin » et de « l'Abbaye d'Einsiedeln », qui ont un rayonnement international.

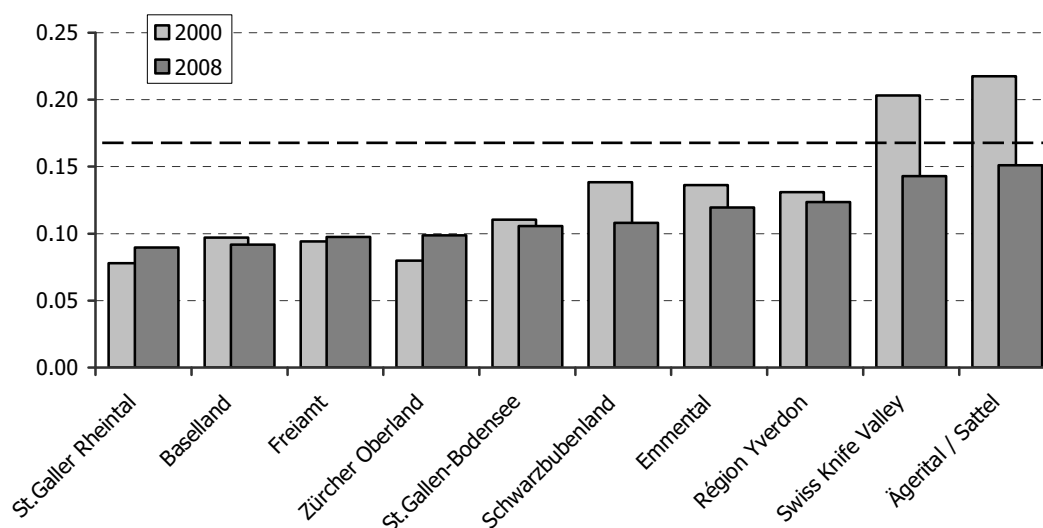
**Fig. 6-9 Les nuitées en hôtel en fonction des marchés d'origine**



Part des nuitées en fonction des pays d'origine 2008 en %  
Source : BAKBASEL

Un autre aspect de la demande qui influe sur l'évaluation de la compétitivité d'une destination d'excursions : la **répartition de la demande sur l'ensemble de l'année**. Une destination qui présente une répartition relativement égale de la fréquentation sur l'ensemble de l'année dispose d'un avantage par rapport aux autres : elle peut ainsi mieux exploiter les capacités existantes. Si, par contre, la fréquentation est fortement variable au cours de l'année, il devient très difficile d'obtenir un bon niveau moyen d'exploitation des infrastructures. Les capacités sont créées et mises en place seulement pour une courte période de pointe et ne peuvent être exploitées intensivement en basse saison.

**Fig. 6-10 La saisonnalité**



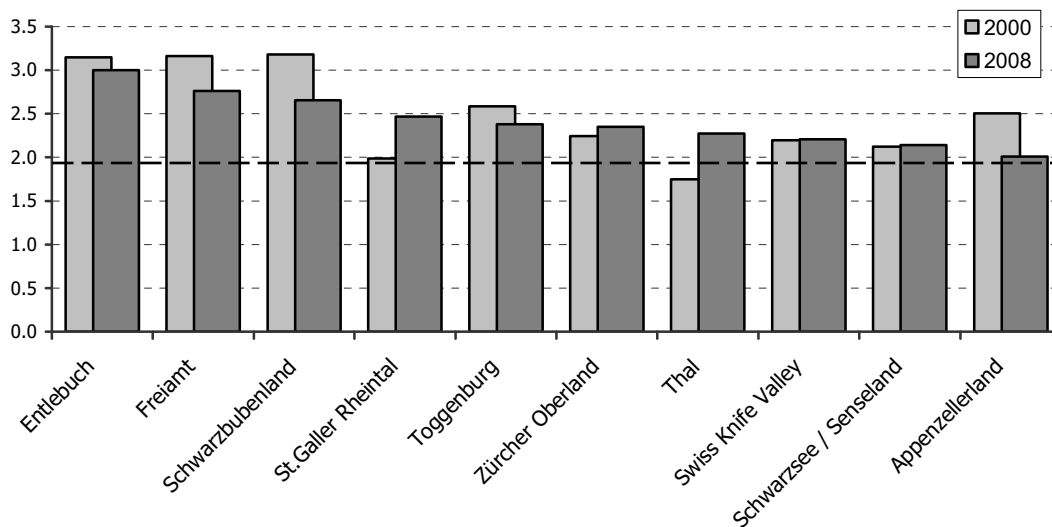
Coefficient GINI, valeur moyenne = 0,17  
Source : BAKBASEL

Le coefficient GINI, présenté à la figure 6-10, est un indicateur de la répartition des nuitées d'hébergement sur les mois de l'année, donc de la saisonnalité de la demande. Le graphique montre que c'est dans la vallée saint-galloise du Rhin, dans les régions de Bâle-Campagne et de Freiamt, que les nuitées d'hébergement sont réparties de la manière la plus homogène sur les douze mois de l'année. Dans la Swiss Knife Valley et la région Ägerital/Sattel, la demande touristique est plutôt concentrée sur les mois d'été. Par rapport à l'année 2000, les fluctuations saisonnières sont toutefois nettement plus faibles.

Le coefficient GINI est un indicateur de la saisonnalité de la demande. Plus cette valeur est basse, plus la demande est répartie de manière égale sur les 12 mois de l'année. Si le volume de la demande est le même sur tous les mois de l'année, la valeur du coefficient GINI est égale à 0,01. Si l'ensemble du volume de l'offre se concentre sur un seul mois, le coefficient GINI sera de 0,915.

La **durée de séjour** des touristes est présentée à la figure 6-11. En règle générale, cette durée est plus courte pour le tourisme d'excursions que pour les autres formes de tourisme. Les destinations d'excursions s'adressent plutôt à des séjours courts, au tourisme de week-ends et au tourisme journalier. C'est dans la région d'Entlebuch que la durée moyenne des séjours est la plus longue : 3 jours. La moitié des destinations d'excursions représentées est caractérisée par le fait que la durée de séjour a diminué depuis l'année 2000. La vallée saint-galloise du Rhin et la région de Thal sont les seules où la durée de séjour des touristes a nettement augmenté au cours de la période étudiée.

**Fig. 6-11 La durée de séjour**



En jours, valeur moyenne = 1,9 jours  
Source : BAKBASEL



### 6.2.3 L'attrait de l'offre touristique

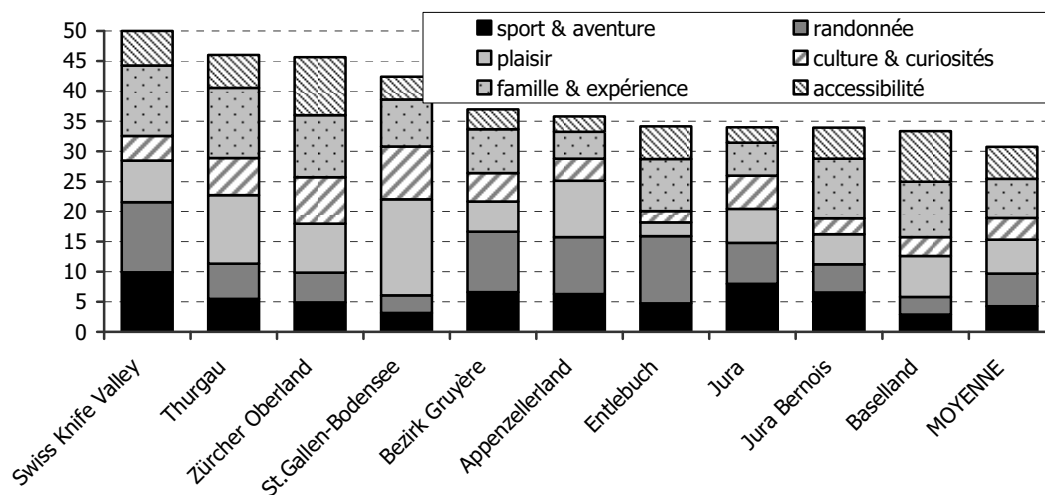
Outre l'offre et la demande d'hébergement, la compétitivité d'une destination touristique est influencée par d'autres facteurs de l'offre touristique. Afin de mieux comprendre ce fait, nous étudierons ci-après le facteur concurrentiel de l'attrait touristique des offres autres que l'hébergement.

La figure 6-12 présente l'indicateur « BAK attrait des destinations d'excursions ». Cet indicateur permet de mesurer l'**attrait exercé par l'offre touristique** d'une destination d'excursion. L'indicateur se compose d'une centaine de facteurs caractérisant les offres pour le tourisme d'excursions dans les régions rurales. L'indicateur « BAK attrait pour le tourisme d'excursions » se compose des secteurs « sport & aventure », « randonnée », « famille & expérience », « culture & curiosités », « plaisir » et « accessibilité ». Les six éléments constitutifs de cet indicateur sont repris et pondérés dans l'évaluation de l'attrait exercé par les infrastructures de tourisme d'une destination. Pour chacun de ces facteurs caractérisant l'offre touristique, le nombre maximal de points est de 18. En ce qui concerne le facteur « accessibilité », le nombre maximal de points est de 10.

L'indicateur d'attrait d'une destination d'excursions permet de constater qu'il existe des différences importantes entre les destinations d'excursions étudiées ici. Ces différences sont notables d'une part en termes d'attrait global, d'autre part en ce qui concerne la composition en facteurs de cet attrait. C'est la destination Swiss Knife Valley qui propose l'offre touristique la plus attrayante. Elle obtient de très bons résultats surtout dans les domaines « sport & aventure », « randonnée » et « famille & expérience », où un large éventail d'attractions touristiques est proposé. D'une manière générale, la Swiss Knife Valley bénéficie par ailleurs de sa proximité avec les lacs des Quatre-Cantons et de Zoug.

La destination de Thurgovie doit sa seconde place à une offre présentant un attrait supérieur à la moyenne dans les domaines « plaisir » et « famille & expérience ». La destination touristique de Thurgovie présente des atouts surtout dans le domaine de la gastronomie. Dans le domaine « famille & expérience », le parc familial de loisirs Conny Land attire de nombreux touristes.

**Fig. 6-12 Evaluation BAK des destinations d'excursion**



Indice d'évaluation de l'offre touristique 2008, nombre de points maximum = 100  
Source : BAKBASEL

Pour l'Oberland Zurichois, la proximité du centre urbain de Zurich est bien entendu un avantage qui lui permet d'engranger des points grâce à son accessibilité. L'accessibilité régionale d'une destination d'excursions permet d'en savoir plus sur les infrastructures de transport qui la relie au reste de la Suisse et donc si cette destination est intéressante pour les marchés régionaux et proches. En prenant également en compte les chiffres de population, l'accessibilité régionale permet de tirer des conclusions sur le potentiel d'une destination d'excursions sur le marché intérieur, en particulier pour le tourisme journalier ou de court séjour. L'Oberland Zurichois obtient la troisième place dans le classement des destinations les plus attrayantes compte tenu également de son offre dans le domaine « culture & curiosités ». Le domaine « famille & aventure » présente un attrait supérieur à la moyenne, ce qui est dû entre autres à la présence du parc aquatique Alpamare.

Les destinations touristiques du district de Gruyère, du pays d'Appenzell, d'Entlebuch et du Jura proposent une offre de base extrêmement attrayante dans les principaux domaines « sport & aventure » et « randonnée ». Le Jura propose une offre particulièrement diversifiée pour les sportifs et les personnes qui ont soif d'aventure. Le pays d'Appenzell présente par ailleurs un attrait supérieur à la moyenne dans le secteur de la gastronomie, alors qu'Entlebuch marque des points avec ses offres famille et aventure.

## 7 Annexe

### 7.1 L'échantillon des destinations touristiques

Les études effectuées dans le cadre du présent rapport se sont basées sur un large échantillon de destinations touristiques pour effectuer les comparaisons. L'échantillon des villes est expliqué au paragraphe 7.1.1. Pour les analyses dans le domaine des destinations alpines, on a évalué les données de 150 destinations alpines (cf. 7.1.2). L'échantillon des destinations d'excursions comporte 26 destinations en Suisse (paragraphe 7.1.3).

#### 7.1.1 L'échantillon des destinations urbaines

L'échantillon des destinations urbaines comporte au total 43 villes situées dans les pays suivants : la Suisse, l'Allemagne, l'Italie, l'Autriche, le Liechtenstein, l'Espagne et la République Tchèque. Pour délimiter l'étendue géographique de chaque destination urbaine, on s'est basé en règle générale sur le noyau urbain.

**Tab. 7-1 L'échantillon des destinations urbaines**

<b>Pays</b>	<b>Région</b>	<b>Destination</b>
Suisse	Argovie	Baden
	Bâle-Ville	Bâle
	Berne	Berne, Bienne, Interlaken, Thun
	Frigourg	Fribourg
	Genève	Genève
	Grisons	Chur, Davos
	Lucerne	Lucerne
	Neuchâtel	La Chaux-de-Fonds, Neuchâtel
	Soleure	Soleure
	Saint-Gall	Saint-Gall
	Tessin	Bellinzona, Locarno, Lugano
	Valais	Brig, Martigny, Sion/Sierre
	Vaud	Lausanne, Montreux/Vevey
Zuog	Zuog	
Zurich	Winterthur, Zurich	
Liechtenstein	Oberland	Vaduz
Autriche	Carinthie	Klagenfurt
	Salzbourg	Salzbourg
	Tyrol	Innsbruck
	Vorarlberg	Bregenz
	Vienne	Vienne
Allemagne	Baden-Württemberg	Freiburg, Heidelberg, Stuttgart
	Bavière	Munich, Nuremberg
Italie	Lombardia	Como
	Toscana	Florence
	Bolzano	Merano
	Veneto	Verona
République tchèque	Hlavní město Praha	Prague
Espagne	Cataluña	Barcelone

43 destinations dans 7 pays

Source : BAKBASEL

## 7.1.2 L'échantillon des destinations touristiques alpines

L'échantillon sélectionné pour le présent rapport de synthèse comprend un total de 150 destinations touristiques de l'Arc Alpin. Parmi les destinations analysées dans la présente étude, on compte 38 destinations touristiques suisses, 73 destinations autrichiennes, 27 destinations en Italie, 7 en France et 5 en Allemagne. Cet échantillon ne prend en compte que les destinations qui ont réalisé en moyenne au moins 150.000 nuitées en hôtel par an entre 2000 et 2008 et qui comptent plus de 5 établissements hôteliers.

**Tab. 7-2 L'échantillon des destinations touristiques alpines**

Pays	Région	Destinations
Suisse	Alpes Vaudoises	Leysin - Les Mosses, Villars-Gryon
	Oberland bernois	Adelboden, Grindelwald, Gstaad, Haslital, Interlaken, Lenk-Simmental, Lötschberg, Thunersee, Wengen-Mürren-L.
	Grisons	Arosa, Davos Klosters, Disentis Sedrun, Engadin St. Moritz, Flims Laax, Lenzerheide, Samnaun, Scuol
	Suisse orientale	Heidiland, Toggenburg
	Tessin	Bellinzona e Alto Ticino, Lago Maggiore e Valli, Regione Lago di Lugano
	Valais	Aletsch, Brig-Belalp, Chablais-Portes du Soleil, Crans Montana, Goms, Leukerbad, Saastal, Sierre-Anniviers, Sion-Région, Verbier, Zermatt
	Suisse centrale	Engelberg, Luzern, Weggis
Autriche		Bad Kleinkirchheim, Kärnten Naturarena, Klagenfurt u. Umgebung, Klopeiner See - Südkärnten, Lavanttal, Liesertal-Maltatal, Millstätter See, Nationalpark Region Hohe Tauern Kärnten, Oberes Drautal, Rennweg / Katschberg, Villacher Skiberge, Wörthersee
	Carinthie	Europa-Sportregion, Ferienregion Lungau, Ferienregion Nationalpark Hohe Tauern, Fuschlsee, Gasteinertal, Grossarlal, Hochkönig, Lammertal-Dachstein West, Leogang Saalfelden, Saalbach-Hinterglemm, Salzburg u. Umgebung, Salzburger Saalachtal, Salzburger Sportwelt, Skiregion Obertauern, Tennengau Salzachtal, Tennengebirge, Wolfgangsee
	Salzbourg	Ausseerland-Salzkammergut, Schladming, Urlaubsregion Murtal
	Styrie	Achensee, Alpbachtal und Tiroler Seenland, Erste Ferienregion im Zillertal, Ferienland Kufstein, Ferienregion Hohe Salve, Ferienregion Reutte, Ferienregion St.Johann in Tirol, Imst-Gurgital, Innsbruck u. Umgebung, Kaiserwinkl, Kitzbühel Tourismus, Kitzbüheler Alpen - Brixental, Lechtal, Mayrhofen, Mieminger Plateau, Osttirol, Ötztal Tourismus, Paznaun, Pillerseetal, Pitztal, Region Hall - Wattens, Seefeld, Serfaus-Fiss-Ladis, Silberregion Karwendel, St.Anton am Arlberg, Stubai Tirol, Tannheimer Tal, Tirol West, Tiroler Oberland, Tiroler Zugspitz Arena, Tux - Finkenbergl, Wilder Kaiser, Wildschönau, Wipptal, Zell-Gerlos, Zillertal Arena
	Tyrol	Alpenregion Bludenz, Lech-Zürs, Bodensee-Vorarlberg, Bregenzerwald, Kleinwalsertal, Montafon
France	Haute-Savoie	Chamonix Mont-Blanc, La Clusaz, Le Grand Massif, Portes du Soleil (F)
	Savoie	La Plagne - Les Arcs, Les Trois Vallées, Val d'Isère et Tignes
Italie	Bolzano	Alta Badia, Eisacktal, Gröden, Hochpustertal, Kronplatz, Meran u. Umgebung, Rosengarten-Latemar, Seiser Alm, Südtirols Süden, Tauferer Ahrntal, Vinschgau
	Belluno	Cortina d'Ampezzo
	Sondrio	Bormio
	Trento	Altipiani di Folgaria, Altopiano di Pine' e Valle di Cembra, Dolomiti di Brenta - Paganella, Garda trentino, Madonna di Campiglio, Rovereto, San Martino di Castrozza e Primiero, Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, Terme di Levico..., Trento, Val di Fassa, Val di Fiemme, Valle di Non, Valli di Sole
Allemagne	Allgäu	Ferienregion Alpsee-Grünthen, Oberstdorf
	Südbayern	Berchtesgadener Land, Garmisch-Partenkirchen, Reit im Winkel

150 destinations touristiques réparties sur 20 régions et 5 pays

Source : BAKBASEL

### 7.1.3 L'échantillon des destinations d'excursion

L'échantillon des destinations d'excursions comporte 26 destinations. Les régions attirant un tourisme d'excursions se trouvant moins fortement impliquées dans la concurrence internationale que les villes et les destinations touristiques alpines, l'échantillon a été défini de manière à ne considérer que des destinations suisses.

**Tab. 7-3 L'échantillon des destinations d'excursion**

Canton	Destination	Démarcation
Aargau	Freiamt	Bezirk Muri, Bezirk Bremgarten
Appenzell	Appenzellerland	Kantone Appenzell Innerrhoden und Ausserrhoden
Baselland	Baselland	Kanton Baselland
Bern	Jura Bernois	District de Courtelary, District de Moutier, District de la Neuveville
	Schwarzenburgerland	Gemeinden Albligen, Guggisberg, Rüscheegg, Wahlern
	Emmental	Amt Signau, Amt Trachselwald, Gemeinden Aeschlen, Arni, Biglen, Bowil, Freimettigen, Grosshöchstetten, Häutligen, Konolfingen, Landiswil, Linden, Mirchel, Niederhünigen, Oberdiessbach, Oberthal, Schlosswil, Tägertschi, Walkringen, Zäziwil, Oberhünigen, Trimstein, Burgdorf, Hasle bei Burgdorf, Heimiswil, Oberburg
Fribourg	Schwarzsee/Senseland	Bezirk Sense
	Estavayer-Le-Lac / La Broye	District de la Broye
	Région Lac de Morat	Bezirk See/District du Lac
	La Gruyère	District de Gruyère
Jura	Jura	Canton de Jura
Luzern	Entlebuch	Amt Entlebuch
Neuchâtel	Neuchâtel Montagnes	District de la Chaux-de-Fonds, District du Locle, District du Val-de-Travers
Schaffhausen	Schaffhausen	Kanton Schaffhausen
Schwyz	Swiss Knife Valley	Bezirke Gersau, Küssnacht (SZ) und Schwyz
	Einsiedeln	Bezirk Einsiedeln
Solothurn	Thal	Bezirk Thal
	Schwarzbubenland	Bezirk Dorneck, Bezirk Thierstein
St. Gallen		Gemeinden Häggenchwil, Muolen, St.Gallen, Wittenbach, Eggersriet, Andwil, Gaiserwald, Gossau, Waldkirch, Berg, Goldach, Mörschwil, Rorschach, Rorschacherberg, Steinach, Tübach, Untereggen, Thal, Rheineck, St.Margrethen, Degersheim
	St.Galler Rheintal	Gemeinden Au, Balgach, Berneck, Diepoldsau, Rheineck, St.Margrethen, Widnau, Altstätten, Eichberg, Marbach, Oberriet, Rebstein, Rüthi, Sennwald
	Toggenburg	Wahlkreis Toggenburg
Thurgau	Thurgau	Kanton Thurgau
Vaud		Communes Bullet, Fontaines-sur-Grandson, Fontanezier, Grandevent, Mauborget, Novalles, Provence, Romairon, Sainte-Croix, Vaugondry, Villars-Burquin, Arzier, Bassins, Chésereux, Gingins, La Rippe, Saint-Cergue, Le Vaud, L'Abergement, Ballaigues, Baulmes, Les Clées, Lignerolle, Rances, Sergey, Vallorbe, Vaulion, Vuiteboeuf, L'Abbaye, Le Chenit, Le Lieu
	Jura Vaudois	Communes Belmont-sur-Yverdon, Bioley-Magnoux, Chamblon, Champvent, Chanéaz, Chavannes-le-Chêne, Chêne-Pâquier, Cheseaux-Noréaz, Cronay, Cuarny, Démoret, Donneloye, Ependes (VD), Essert-Pittet, Essert-sous-Champvent, Gressy, Method, Molondin, Montagny-près-Yverdon, Oppens, Orges, Orzens, Pomy, Prahins, Rovray, Suchy, Suscévaz, Treycovagnes, Ursins, Valeyres-sous-Montagny, Valeyres-sous-Ursins, Villars-Epeney, Villars-sous-Champvent, Vugelles-La Mothe, Yverdon-les-Bains, Yvonand
	Région Yverdon	
Zug	Ägerital/Sattel	Gemeinden Oberägeri, Unterägeri
Zürich		Gemeinden Bäretswil, Bubikon, Dürnten, Fischenthal, Gossau, Grüningen, Hinwil, Rüti, Seegräben, Wald, Wetzikon, Bauma, Fehraltorf, Hittnau, Pfäffikon, Russikon, Sternenberg, Wila, Wildberg, Greifensee, Mönchaltorf, Uster, Egg, Maur, Volketswil, Illnau-Effretikon, Weisslingen, Kyburg, Schlatt, Zell, Turbenthal, Hofstetten, Bichelsee-Balterswil, Goldingen, St.Gallenkappel, Hombrechtikon
	Zürcher Oberland	

26 destinations en Suisse  
Source : BAKBASEL

## 7.2 Le sondage des experts

Entre juin et septembre 2009, BAKBASEL a interrogé des experts du secteur touristique en vue de déterminer les principaux facteurs de succès du tourisme alpin du point de vue d'experts internationaux du tourisme. L'évaluation du sondage a été présentée au chapitre 4.2.1. La liste des experts, ainsi que le questionnaire utilisé, sont présentés ci-après.

### 7.2.1 La liste des experts

Le questionnaire a été envoyé à un échantillon de 35 représentants d'établissements de formation et de recherche, d'associations et de bureaux touristiques ainsi que de bureaux de conseil privés dans les principales régions alpines. Ainsi, les secteurs de la recherche, du conseil, de la gestion des destinations, du marketing et de la pratique sont pris en compte à importance égale dans l'évaluation des critères. Le taux de réponses a été de 60% ; les réponses sont venues des personnes énumérées ci-dessous.

**Tab. 7-4 La liste des experts**

Nom	Organisation
Prof. Dr. Hansruedi Müller	Universität Bern, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF)
Dr. Roland Schegg	Institut Wirtschaft & Tourismus der HES-SO Valais
Prof. Dr. Fabrizio Bartaletti	Università degli Studi di Genova, DISAM
Prof. Dr. Philip Boksberger	Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Chur
Prof. Dr. Peter Zellmann	Institut für Freizeit- und Tourismusforschung, Wien
Martin Nydegger	Suisse Tourisme
Mario Lütolf	Fédération suisse du tourisme (FST)
Josef Schmid	Tourismusberatung Land Tirol
Philippe Pasche	Société Suisse de Crédit Hôtelier (SCH)
Thomas Reizenzahn	Österreichische Hoteliervereinigung (ÖHV)
Urs Zenhäusern	Valais Tourisme
Barbara Prugger	Südtirol Marketing Gesellschaft (SMG), Marktforschung & Interne Organisation
Gieri Spescha	Head PR / Corp. Comms. Graubünden Ferien
Bettina Golob	Regionalmanagement Kärnten Dienstleistungs Gmbh
Hansjörg Mair	Südtirols Süden
Oliver Schwarz	Ötztal Tourismus
Mag. Verena Egger	Zillertal Tourismus GmbH
Ramona Janett	Engadin St. Moritz Tourismus
Reto Gurtner	Weisse Arena Gruppe
Dr. Jakob Edinger	ETB Edinger Tourismusberatung Ges.m.b.H., Innsbruck
Dr. Alois Kronbichler	Kohl & Partner Südtirol, Gais (Bz)

26 destinations en Suisse  
Source : BAKBASEL

### 7.2.2 Le questionnaire

Ce sondage des experts a été réalisé au moyen d'un questionnaire. Ce questionnaire avait pour but d'évaluer 105 critères détaillés avec un barème allant de 1 (pas important) à 6 (indispensable). Les

critères étaient grossièrement répartis en trois catégories « offre », « demande » et « concurrence », elles-mêmes encore subdivisées en plusieurs points.

## Umfrage: "Erfolgsfaktoren für alpine Destinationen"

Nachfolgend finden Sie mögliche Erfolgsfaktoren für alpine Destinationen. Teilweise sind diese in Form von thesenartigen Aussagen formuliert. Bitte bewerten Sie die angeführten Erfolgsfaktoren entsprechend Ihrer Wichtigkeit und fügen Sie weitere aus Ihrer Optik relevante Erfolgsfaktoren hinzu.

Bitte kreuzen Sie auf der Bewertungsskala jeweils die entsprechenden Werte an (x).

Die Bewertungsskala reicht von 1 = unwichtig bis 6 = unverzichtbar.

- 1 = unwichtig
- 2 = weniger wichtig
- 3 = eher wichtig
- 4 = wichtig
- 5 = sehr wichtig
- 6 = unverzichtbar

### Teil A: Angebotsseite

#### 1. Humankapital

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Vorhandensein herausragender und innovativer Unternehmerpersönlichkeiten in der Destination							
Vorhandensein einer ausgeprägten Unternehmenskultur							
Innovationsfähigkeit und -wille der Unternehmer							
Qualifikation und Ausbildung der Mitarbeiter							
Freundlichkeit der Mitarbeiter							

#### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Humankapital

#### 2. Realkapital / Privates Kapital

##### 2.1 Beherbergungsinfrastruktur

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Präsenz von Erstklass- und Luxushotelbetrieben							
Präsenz von internationalen Hotelketten							
Qualität der Unterkünfte							
Überdurchschnittliche Betriebsgrößen der touristischen Leistungserbringer (Grössensparnisse auf der Stufe Unternehmen)							
Intensive Bewirtschaftung von Gästebetten (wenig nicht vermietete Zweitwohnungen)							

#### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Beherbergungsinfrastruktur

## 2.2 Saisonunabhängige Infrastrukturen und Angebote

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Messe- und Kongressinfrastrukturen							
Theater							
Museen							
Kinos							
Casino							
Vielfalt der Restaurants							
Gourmet-Restaurants							
Shoppingmöglichkeiten							
Ausgang (Bars, Clubs, Discos etc.)							
Thermalbad							
Wellness-Anlagen							
Kinderbetreuung, Kinderprogramme							
Events, Veranstaltungen							
Einzigkeit der durch die touristischen Leistungserbringer in einer Destination angebotenen Dienstleistungen							

### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Beherbergungsinfrastruktur

## 2.3 Sommerinfrastruktur / Sommerangebote

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Golfanlagen							
Freibad							
Tennisplätze							
Badesee							
Wassersport (z.B. Segeln, Surfen, Tauchen, Pedalo)							
Adventure-Angebote (z.B. River-Rafting, Canyoning, Gleitschirm, Bungee)							
Mountainbike (z.B. Mountainbikerouten, Downhill-Strecken)							
Klettersport (Klettergärten, Kletterwände, Kletterhallen)							
Sommerskifahren							
Nordic Walking							
Fitness-Studios							
Grosses Bergbahnangebot im Sommer							
Markierte Wanderwege							
Themenwege, Lehrpfade							
Zoo, Tierpark							
Freizeitparks (z.B. Seilpark, Skaterpark, Erlebniswelten etc.)							

### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Beherbergungsinfrastruktur



## 2.4 Winterinfrastruktur / Winterangebote

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Skigebietsgrösse							
Modernität der Liftanlagen							
Technische Beschneidung							
Funparks / Halfpipes etc.							
Heliskiing							
Schneesportschulen							
Eislaufbahn							
Schlittelbahn							
Langlaufloipen							
Winterwanderwege							

### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Realkapital / privates Kapital

## 3. Öffentliches Kapital / Soziokulturelles Kapital

### 3.1 Kooperation und Organisationsvermögen

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Kapitalmässige Verflechtung zwischen den touristischen Leistungserbringern einer Destination (Hotellerie, Bergbahnen, Unterhaltungsbetriebe) und der Tourismusorganisation (vertikale Integration)							
Zentral und integriert organisierte und geführte Destination (konsolidierte Eigentümerstrukturen, Organisationsform ähnlich derjenigen nordamerikanischer Ski-Resorts)							
Enge Zusammenarbeit der politischen Gemeinde mit den touristischen Leistungserbringern und der Tourismusorganisation							
Angebotsoptimierung bzw. -erweiterung mittels Kooperationen mit anderen Destinationen (horizontale Integration)							
Überdurchschnittliche Tourismusintensität der Destination (Touristische Frequenzen pro Einwohner)							
Kooperationen und Netzwerke zwischen den Betrieben innerhalb der Destination							
Vorhandensein eines „leading“ Unternehmens (umsatz-, ertrags- und kapitalstark) in der Destination (z.B. Bergbahnen)							

### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Beherbergungsinfrastruktur

### 3.2 Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Kostenvorteile bei den Lohnkosten (Lohnniveau und Lohnnebenkosten )							
Kostenvorteile bei den Vorleistungen (Nahrungsmittelpreise, Transport- und Energiekosten, Boden- und Baupreise, usw.)							
Tiefe fiskalische Belastung (geringe Belastung der Unternehmen durch Steuern und Abgaben)							
Attraktive allgemeine staatliche Rahmenbedingungen (Effiziente Verwaltung, Flexible Bau- und Umweltvorschriften, usw.)							
Niedrige Grenzbarrieren zu den Kundenmärkten (z.B. Visa-Pflicht)							
Flexible Arbeitsmärkte (flexible Arbeitsbewilligungen für ausländische Arbeitskräfte, flexible Lohn- und Kündigungsregelungen)							

#### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Beherbergungsinfrastruktur

### 3.3 Tourismuspolitische Rahmenbedingungen

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Aktive Tourismusförderung durch die übergeordnete Region (vorteilhafte Tourismusgesetzgebung)							
Aktive Tourismusförderung auf nationaler Ebene (vorteilhafte Tourismusgesetzgebung)							
Vorteilhafte Finanzierungsformen und -möglichkeiten von Investitionen (Zugang zu Krediten)							
Intensive Marktbearbeitung durch übergeordnete regionale Tourismusorganisation (Bundesländer, Kantone, Provinzen)							
Intensive Marktbearbeitung durch übergeordnete nationale Tourismusorganisation							

#### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich öffentliches Kapital / soziokulturelles Kapital

### 4. Naturkapital

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Einzigartigkeit der Landschaft (natürliches Monopol)							
Schneesicherheit (Höhe über Meer)							
Attraktivität des Geländes, Eignung als Skigebiet							
Sehenswürdigkeiten (z.B. Gletscher, Nationalpark)							
Seen und Gewässer							
Verkehrssituation im Ort							
Atmosphäre und Charakter der Ferienorte (Intaktes, authentisches Ortsbild)							

#### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Naturkapital

## Teil B: Nachfrageseite

### 1. Marktbearbeitung

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Für grosse Destinationen ein möglichst breit diversifiziertes Angebot							
Für grosse Destinationen ein möglichst spezialisiertes Angebot (z.B. Konzentration auf Familienangebote)							
Für kleine Destinationen ein möglichst breit diversifiziertes Angebot							
Für kleine Destinationen ein möglichst spezialisiertes Angebot (z.B. Konzentration auf Familienangebote)							
Vorhandensein von attraktiven All Inclusive Angeboten							
Vorhandensein mindestens einer starken und bekannten Marke							
Überdurchschnittliche Grösse der Destination (gemessen an der Zahl der Gäste)							
Vorhandensein einer (für das Destinationsgebiet zuständigen) professionellen Tourismusorganisation							
Vorhandensein einer klaren Destinations-Strategie (identifizierte Kernkompetenzen, formulierte strategische Ziele)							
Höhe des der Destination insgesamt zur Verfügung stehenden Marketingbudgets							
Einsatz des der Destination insgesamt zur Verfügung stehenden Marketingbudgets (ausformulierte und konsistente Marketing-Strategie)							
Überdurchschnittliche Präsenz der Destination in internationalen Vertriebsnetzen (Kooperation mit Tour Operators, Airlines)							
Art der Vertriebskanäle (z.B. Auslandvertretungen, Kontakte zu Reiseveranstaltern ...)							
Zentrales Buchungssystem							
Benutzerfreundlicher Internet-Auftritt / Homepage							
Information vor Ort (z.B. Beschilderungen, Infoschalter, Gästeinformationen, Gäste-TV-Infokanal)							
Einmaliges, unkopierbares Produkt für Zielgruppe (Unique selling Proposition)							
Qualitätsmanagement in den einzelnen Betrieben (um Standards durchzusetzen)							
Destinationsmanagement /-bildung (Ausarbeitung und Abstimmung der Angebotsbündel in einer Region)							

#### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Marktbearbeitung

### 2. Marktpotenzial / Gästestruktur

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Überdurchschnittliche Erreichbarkeit der Destination (Strasse, Schiene, Luft)							
Überdurchschnittliche Internationalität der Nachfrage							
Überdurchschnittliche Anteile des Binnenmarktes und der Nahmärkte (Vorteile aufgrund höherem Anteil an Stammkunden)							
Überdurchschnittliche Präsenz auf Fern- und Wachstumsmärkten							
Überdurchschnittliche Kaufkraft der Besucher (im Vergleich zu Konkurrenz-Destinationen)							
Im Jahresverlauf (auf Monatsbasis) möglichst ausgeglichener Nachfrageverlauf							
Ausgeglichenes Nachfrageverhältnis zwischen Sommer- und Wintersaison							

#### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Marktpotenzial / Gästestruktur

## Teil C: Wettbewerb

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Intensiver Wettbewerb mit anderen Destinationen aus der gleichen Region							
Intensiver interner Wettbewerb zwischen den Leistungserbringern (z.B. zwischen den Hotels) einer Destination							
Absolute Preisvorteile innerhalb des europäischen Alpenraums							
Vorteilhaftes Preis-/Leistungsverhältnis gegenüber den Konkurrenz-Destinationen							

### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Wettbewerb

--

## 8 Références

ADAC VERLAG (ed) (2007) :

« ADAC Skiguide Alpen 2008 », München.

ADAC VERLAG (ed) (2006) :

« ADAC SommerGuide Alpen 2006 », München.

ALPENKONVENTION (1991):

« Übereinkommen zum Schutz der Alpen (Alpenkonvention). Rahmenkonvention », Salzburg.

ALPENKONVENTION (2002):

« Vertragsstaaten und Verwaltungseinheiten innerhalb des Perimeters der Alpenkonvention », <http://www.alpenkonvention.org>, Zugriff: 25.4.2007.

BACHHAUS, K.; ERICHSON, B.; WULFF, P.; WEIBER, R. (2000):

« Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung », Berlin.

BAKBASEL (2009):

« International Benchmarking Report 2009 », Basel.

BAKBASEL (2008):

« Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus », Basel.

BAKBASEL (2005):

« Succès et compétitivité du tourisme alpin », Bâle.

BAKBASEL (1998):

« Internationaler Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus », Basel.

BAHRENBERG, G.; GIESE, E.; NIPPER, J. (1999):

« Statistische Methoden in der Geographie 1. Univariate und Bivariate Statistik », Stuttgart.

BÄTZING, W. (1988):

« Die Alpen – Naturbearbeitung und Umweltzerstörung », Frankfurt am Main.

BÄTZING, W. (1991):

« Die Alpen – Entstehung und Gefährdung einer europäischen Kulturlandschaft », München.

BÄTZING, W. (2002):

« Der Stellenwert des Tourismus in den Alpen und seine Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung des Alpenraumes », in: Luger, K; Rest, F. (ed): Der Alpentourismus - Entwicklungspotenziale im Spannungsfeld von Kultur, Ökonomie und Ökologie. Innsbruck. S. 175-196.

BÄTZING, W; PERLIK, M (1995):

« Tourismus und Regionalentwicklung in den Alpen 1870 – 1990 ». in: Luger, K.; Inmann, K (ed) (1995): Verreiste Berge – Kultur und Tourismus im Hochgebirge. Innsbruck. S. 43 – 79.

BIEGER, T. (2002):

« Management von Destinationen. 5. Auflage », München

DEUTSCHER SKIVERBAND (DSV) (ed) (2007):

« DSV-Atlas Ski 2008 », Stuttgart.

FUJITA, M.; KRUGMANN, P; VENABLES A.J. (2001):

« The Spatial Economy », MIT.

FALK VERLAG (ed) (2007):

« Falk Skiatlas 2008 », Ostfildern.

- FUCHS, M. (2002):  
 « Destination Benchmarking. Ein strategischer Managementansatz am Beispiel des Tiroler Sommertourismus », in: *Tourismus Journal*, Nr. 3, 6. Jg., S. 291-320.
- GENTIL, C. (2005):  
 « Geschichte der Seilbahnen der Schweiz », <http://www.seilbahnnostalgie.ch/geschichte.html>, Zugriff: 21.3.2005.
- HOCHSCHULE FÜR TECHNIK UND WIRTSCHAFT HTW CHUR (2008):  
 « Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen Graubündens – Stand und Entwicklung », Chur.
- HUNZIKER, C. (2006):  
 « Destination Benchmarking. Erfolgsfaktoren für die Bündner Wintersportorte », Zürich.
- LUGER, K. REST, F.(2002):  
 « Der Alpentourismus – Konturen einer kulturell konstruierten Sehnsuchtslandschaft », in: Luger, K.; Rest, F. (ed) (2002): *Der Alpentourismus – Entwicklungspotentiale im Spannungsfeld von Kultur, Ökonomie und Ökologie*. Innsbruck. S. 11-46.
- MÜLLER, H.; KRIPPENDORF, J.; KRAMER, B. (2002):  
 « Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik », Bern.
- MCCLOSKEY, D.N.; ZILIAK, S.T. (1996):  
 « The Standard Error of Regressions », *Journal of Econometric Literature*, 34, 97-114.
- RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U. (2004):  
 « Der Tourismus im Kanton Nidwalden und in Engelberg. Wertschöpfungsstudie », Rüşchlikon.
- RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U. (2002):  
 « Der Tourismus im Kanton Baselland. Wertschöpfungsstudie », Rüşchlikon.
- RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U.; LANDOLT, M. (2001):  
 « Der Tourismus im Wallis. Wertschöpfungsstudie », Visp.
- SCHWEIZ TOURISMUS (ed) (2007):  
 « Swiss Cities-Profilanalyse: Grundpräsentation », Zürich.
- WEIERMAIR, K. (1997):  
 « Der Strukturwandel im alpinen Tourismus und daraus resultierende Anpassungsprobleme der Tourismusunternehmen », in: *Zeitschrift für Fremdenverkehr*, Nr. 3, 52. Jg., S. 38-44.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF) (ed) (2009):  
 « Travel & Tourism Competitiveness Report », <http://www.weforum.org>, Zugriff: 10.11.2009.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO) (2009):  
 « Tourism Highlights 2008 », <http://www.unwto.org>, Zugriff: 12.11.2009

**Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)**

3003 Berne

Tél. +41 31 322 27 58, Fax +41 31 323 12 12

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch), [tourismus@seco.admin.ch](mailto:tourismus@seco.admin.ch)

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement Département fédéral de l'économie Dipartimento federale dell'economia