



# **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 2010–2011 »**

**Décembre 2011**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

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

# Mentions légales

## 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, Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)

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

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

Le Canton du Tessin, Dipartimento delle finanze e dell'economia

Luzern Tourismus, Engelberg-Titlis Tourismus

## Gestion de projet

Christian Hunziker

## Rédaction

Natalia Held

Christian Hunziker

Gregor Meissner

## Adresse

BAK Basel Economics AG

Güterstrasse 82

CH-4053 Basel

Tél. : +41 61 279 97 00

Fax : +41 61 279 97 28

info@bakbasel.com

<http://www.bakbasel.com>

© 2011 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 2010–2011 »**

**Décembre 2011**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

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



## Préface

Ce tout nouveau rapport de synthèse « Benchmarking du tourisme suisse » pourrait vous surprendre: La grande championne des destinations n'est autre que le Grossartal (Salzbourg), une destination qui n'est certes pas souvent évoquée. Le programme de benchmarking continu de BAKBASEL révèle le fait qu'avec un travail acharné, des destinations peu connues peuvent avoir autant de succès que les grandes destinations. Le Grossartal ne possède aucune attraction extraordinaire telle que le Mont Cervin, mais obtient malgré tout de bons résultats dans tous les domaines.

Dans le cadre de la stratégie de développement du secteur touristique suisse, le Conseil fédéral a attiré l'attention sur l'importance du présent programme de benchmarking consacré à la compétitivité du tourisme suisse. Le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) ainsi que certains cantons touristiques financent des études comparatives de destinations au niveau international. Nous sommes convaincus que l'échange entre connaissance et savoir-faire est l'un des mobiles les plus importants de l'innovation. La présente étude contient de nombreux exemples comme le font les meilleurs dans le domaine. Le benchmarking encourage une culture saine de la concurrence, laquelle influence durablement le développement. Cependant, il montre également où il est nécessaire de chercher une coopération pour améliorer sa propre productivité mais aussi celle de son partenaire.

Le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) tient à remercier BAKBASEL pour l'élaboration du rapport de synthèse ainsi que les cantons participants pour leur soutien personnel et financier. Le présent rapport de synthèse a été établi sous la direction de Christian Hunziker, activement soutenu par Natalia Held et Gregor Meissner. A l'aide des nouveaux chiffres, les trois auteurs sont de nouveau parvenus à créer une base précieuse destinée à l'estimation du tourisme suisse et de ses destinations. Nous les remercions pour la somme et la qualité de leur travail!

**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 «BAK DESTINATIONS MONITOR®» .....	16
1.1 Structure du présent rapport de synthèse .....	17
<b>1<sup>e</sup> partie : LA SUISSE, PAYS AU FORT POTENTIEL TOURISTIQUE .....</b>	<b>19</b>
<b>2 Le tourisme suisse en comparaison internationale.....</b>	<b>21</b>
2.1 Les performances du secteur touristique suisse .....	21
2.1.1 L'évolution de la demande touristique.....	21
2.1.2 L'utilisation des capacités existantes .....	24
2.1.3 L'évolution du nombre d'actifs occupés .....	25
2.2 La compétitivité du secteur touristique suisse.....	26
2.2.1 La compétitivité en termes de prix.....	26
2.2.2 La structure de qualification et d'occupation.....	28
2.2.3 Le secteur hôtelier .....	29
2.2.4 Les conditions cadre .....	34
<b>2<sup>e</sup> partie: LE TOURISME ALPIN .....</b>	<b>37</b>
<b>3 Les régions alpines en comparaison internationale.....</b>	<b>38</b>
3.1 Le tourisme dans l'Arc alpin.....	39
3.1.1 L'importance du tourisme alpin.....	39
3.1.2 L'offre et la demande dans le tourisme alpin.....	41
3.1.3 L'évolution de l'offre et de la demande dans le tourisme alpin .....	43
3.2 Les performances des régions alpines suisses en comparaison internationale .....	45
3.2.1 L'évolution de la demande touristique.....	46
3.2.2 L'utilisation des capacités existantes .....	47
3.3 Les facteurs de compétitivité du secteur de l'hébergement en comparaison internationale .....	49
3.3.1 L'offre d'hébergement.....	49
3.3.2 La demande d'hébergement.....	52
<b>4 Les destinations alpines.....</b>	<b>55</b>
4.1 Les destinations alpines connaissant le plus de succès .....	55
4.1.1 Les destinations ayant connu le plus grand succès au cours de l'année touristique .....	56
4.1.2 Les destinations connaissant le plus grand succès en saison hivernale .....	59
4.1.3 Les destinations connaissant le plus grand succès en saison estivale.....	60
4.2 La compétitivité au sein de l'Arc alpin.....	62
4.2.1 L'offre.....	63
4.2.2 La demande .....	65
4.2.3 L'attrait touristique .....	67
4.3 Les études de cas – «Learning from the Best».....	69
4.3.1 Le choix des partenaires des études de cas .....	70

4.3.2	Les études de cas .....	71
4.3.3	Synthèse.....	79
<b>3<sup>e</sup> partie : LE TOURISME URBAIN .....</b>		<b>81</b>
<b>5</b>	<b>Les principales villes suisses comparées au niveau international .....</b>	<b>82</b>
5.1	Benchmarking des performances .....	82
5.2	La compétitivité .....	86
5.2.1	L'offre d'hébergement.....	86
5.2.2	La demande d'hébergement .....	88
5.2.3	L'attrait de l'offre touristique .....	92
<b>4<sup>e</sup> partie: LE TOURISME D'EXCURSION .....</b>		<b>95</b>
<b>6</b>	<b>Comparaison des destinations d'excursions suisses.....</b>	<b>97</b>
6.1	Le benchmarking des performances.....	98
6.2	La compétitivité .....	100
6.2.1	L'offre d'hébergement.....	101
6.2.2	La demande d'hébergement .....	104
6.2.3	L'attrait de l'offre touristique .....	107
<b>7</b>	<b>Annexe .....</b>	<b>109</b>
7.1	L'échantillon des destinations touristiques .....	109
7.1.1	L'échantillon des destinations urbaines.....	109
7.1.2	L'échantillon des destinations touristiques alpines .....	109
<b>8</b>	<b>Références .....</b>	<b>111</b>

## Récapitulatif des tableaux

Tab. 0-1	Les 15 destinations connaissant le plus grand succès en hiver.....	10
Tab. 0-2	Les 15 destinations connaissant le plus grand succès en été .....	10
Tab. 0-3	Les 15 destinations alpines connaissant le plus grand succès .....	12
Tab. 0-4	Le développement du « BAK TOPINDEX » .....	13
Tab. 2-1	L'indice « Travel & Tourism Competitiveness » .....	34
Tab. 2-2	Indice « Travel & Tourism Competitiveness » .....	35
Tab. 4-1	Les 15 destinations alpines connaissant le plus grand succès .....	57
Tab. 4-2	Les 15 destinations alpines connaissant le plus grand succès en hiver .....	59
Tab. 4-3	Les 15 destinations alpines connaissant le plus grand succès en été .....	61
Tab. 5-1	L'évolution du BAK TOPINDEX .....	85
Tab. 5-2	Changement des structures hôtelières .....	86
Tab. 6-1	BAK TOPINDEX .....	99
Tab. 7-1	L'échantillon des destinations urbaines .....	109
Tab. 7-2	L'échantillon des destinations touristiques alpines.....	110

## Table des illustrations

Fig. 0-1	Indice BAK d'attrait pour le tourisme d'excursions – les 10 meilleures destinations de l'échantillon.....	14
Fig. 2-1	Évolution du nombre de nuitées en hôtel, en Suisse et dans ses pays voisins .....	22
Fig. 2-2	Parts de croissance réalisées par les régions touristiques, 2000 - 2010 .....	23
Fig. 2-3	Parts de croissance des marchés d'origine, 2000 - 2010.....	23
Fig. 2-4	Parts de croissance des marchés d'origine, 2000 - 2010.....	23
Fig. 2-5	Taux d'utilisation des lits de l'hôtellerie suisse, comparaison internationale .....	24
Fig. 2-6	Évolution du nombre d'actifs occupés, comparaison internationale (2000 – 2010) .....	25
Fig. 2-7	Indice relatif du niveau de prix de l'hôtellerie-restauration .....	27
Fig. 2-8	Coûts bruts du travail, par heure, hôtellerie-restauration (comparaison 2000-2010).....	27
Fig. 2-9	Indices relatifs des niveaux de prix pour les principales prestations amont, 2010.....	27
Fig. 2-10	Niveau de qualification en Suisse, hôtellerie-restauration et économie globale (2000 et 2010).....	28
Fig. 2-11	Niveau de qualification de l'hôtellerie-restauration, comparaison Suisse, pays voisins (2000 et 2010).....	28
Fig. 2-12	Structure de l'occupation dans l'industrie hôtelière suisse.....	29
Fig. 2-13	Taille moyenne des établissements hôteliers (comparaison de 2000 à 2010) .....	30
Fig. 2-14	Évolution structurelle de l'hôtellerie suisse .....	30
Fig. 2-15	Structure de l'hôtellerie.....	31
Fig. 2-16	Structure de l'hôtellerie II .....	32
Fig. 2-17	Structure de l'hôtellerie III .....	32
Fig. 2-18	Investissements dans la construction d'hôtels et de restaurants, comparés avec les activités de construction tous secteurs.....	33
Fig. 3-1	Les régions de l'Arc alpin .....	38
Fig. 3-2	Parts de marché du tourisme alpin, au niveau mondial .....	39
Fig. 3-3	Parts des personnes actives occupées dans l'hôtellerie-restauration par rapport à l'emploi global (2010) .....	40
Fig. 3-4	Parts de lits d'hébergement de l'Arc alpin, réparties par le type d'hébergement.....	42
Fig. 3-5	Volume de nuitées de l'Arc alpin, réparties par le type d'hébergement .....	43
Fig. 3-6	Évolution du nombre de nuitées en hôtel sur l'année touristique, 1995 - 2010.....	44
Fig. 3-7	Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison hivernale (novembre – avril).....	44
Fig. 3-8	Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison estivale (mai – octobre) .....	44
Fig. 3-9	Évolution du nombre de lits d'hôtel sur l'année touristique, 2000 - 2010 .....	45
Fig. 3-10	Évolution du nombre de nuitées en hôtel, année touristique (2000 – 2010) .....	46
Fig. 3-11	Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison hivernale (2000 – 2010).....	47
Fig. 3-12	Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison estivale (2000 – 2010) .....	47
Fig. 3-13	Le taux d'occupation dans l'hôtellerie par année touristique .....	47
Fig. 3-14	Utilisation des structures hôtelières en saison hivernale (novembre à avril) .....	48
Fig. 3-15	Utilisation des structures hôtelières en saison estivale (de mai à octobre) .....	48
Fig. 3-16	Taille moyenne des établissements hôteliers (comparaison 2010 - 2000) .....	49
Fig. 3-17	La structure hôtelière : nombre de lits d'hôtel dans les différentes catégories d'hôtel.....	50
Fig. 3-18	La structure d'hébergement : estimation de la part de chaque type d'hébergement, 2010.....	51
Fig. 3-19	La saisonnalité de la demande touristique.....	52
Fig. 3-20	La structure de la demande : nuitées en hôtel en fonction du marché de provenance.....	53
Fig. 4-1	Domaines du «BAK TOPINDEX» .....	56
Fig. 4-2	Les 15 destinations connaissant le plus grand succès en 2010.....	58
Fig. 4-3	Les destinations connaissant le plus grand succès dans l'Arc alpin .....	58

Fig. 4-4	Les 15 grands gagnants de la saison hivernale 2010.....	60
Fig. 4-5	Les 15 grands gagnants de la saison estivale 2010 .....	62
Fig. 4-6	Structure hôtelière: parts des lits en hôtel selon catégories par étoiles.....	63
Fig. 4-7	La structure hôtelière: estimation du nombre de lits selon les catégories d'hébergement en 2010 .....	64
Fig. 4-8	La taille des établissements: nombre de lits par établissement .....	64
Fig. 4-9	La taille des destinations: estimation du nombre de nuitées d'hébergement selon les catégories d'établissements en 2010.....	65
Fig. 4-10	L'intensité touristique.....	66
Fig. 4-11	Le caractère saisonnier de la demande touristique.....	67
Fig. 4-12	L'attrait touristique des domaines skiables en 2010 .....	68
Fig. 4-13	L'offre des pites des domaines skiables.....	68
Fig. 4-14	L'altitude des domaines skiables.....	68
Fig. 4-15	La diversité de l'offre estivale en 2010 .....	69
Fig. 4-16	Les destinations partenaires des études de cas dans l'Arc alpin .....	71
Fig. 4-17	Profil des avantages et inconvénients de la destination d'Oberstdorf.....	72
Fig. 4-18	Profil des avantages et inconvénients de la destination de Grossarlal .....	75
Fig. 4-19	Profil des avantages et inconvénients de la destination de Zermatt.....	78
Fig. 5-1	L'évolution des nuitées en hôtel.....	82
Fig. 5-2	Le taux d'occupation dans l'hôtellerie.....	83
Fig. 5-3	La capacité de rendement.....	84
Fig. 5-4	Le BAK TOPINDEX .....	84
Fig. 5-5	Structure hôtelière.....	87
Fig. 5-6	Structure hôtelière: établissements de première catégorie et de luxe.....	88
Fig. 5-7	Le caractère international.....	89
Fig. 5-8	Saisonnalité .....	90
Fig. 5-9	Taille des destinations urbaines.....	90
Fig. 5-10	L'intensité touristique.....	91
Fig. 5-11	Evaluation BAK-ST des destinations urbaines.....	92
Fig. 6-1	Les destinations d'excursion suisses.....	97
Fig. 6-2	L'importance du secteur hôtelier.....	98
Fig. 6-3	L'évolution de la création de valeur ajoutée brute réelle du secteur hôtelier .....	100
Fig. 6-4	L'évolution du nombre de personnes actives employées dans le secteur hôtelier .....	100
Fig. 6-5	Structure hôtelière I .....	101
Fig. 6-6	Structure hôtelière II .....	103
Fig. 6-7	La taille des établissements hôteliers .....	104
Fig. 6-8	Les nuitées en hôtel en fonction des marchés d'origine.....	105
Fig. 6-9	La saisonnalité .....	106
Fig. 6-10	La durée de séjour .....	107
Fig. 6-11	Evaluation BAK des destinations d'excursion.....	108



## Résumé

Depuis plus de dix ans, BAKBASEL réalise des analyses détaillées sur 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 (Valais, Berne, Grisons, Vaud, Tessin, Suisse centrale), on procède à des analyses approfondies sur 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 2010-2011. 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 2010. 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. Il en résulte des performances inférieures à la moyenne, essentiellement dues à un départ difficile au tout début du 21<sup>e</sup> siècle et de la crise économique de 2009.

L'étude des facteurs déterminant la compétitivité permet de dégager un élément majeur: le secteur touristique suisse continue d'avoir un problème important avec sa compétitivité en termes de prix. 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. Si le différentiel de prix a baissé de 28 à 15 points de pourcentage entre 2001 et 2009, ce qui correspond presque à une division par deux, il n'en reste pas moins que la situation en termes de compétitivité des prix de l'hôtellerie suisse a empiré en 2009. Le peu de progrès obtenu en une décennie au niveau de la compétitivité des prix a été mis à mal en peu de temps en raison de la force du franc.

De plus, l'étude a permis de dégager un deuxième point relativement faible du secteur touristique suisse: l'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, on a 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, on a, 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. D'après 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

L'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 3,5% 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 464 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 d'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 149 destinations touristiques alpines situées en Europe. Le « BAK TOPINDEX » aide à mesurer le succès en comparaison internationale: on utilise un indicateur formé à partir de l'évolution de la demande, du taux d'occupation et de la productivité. 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.

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

Pos. 2010	Destination	Région	TOPIndex 2010	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2009	Pos. 2008	Pos. 2007
1	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	5.1	4.0	5.7	4.8	3	7	3
2	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.0	3.3	5.1	6.0	1	1	2
3	Grossarlal	Salzbourg	4.9	5.1	5.4	3.8	4	11	10
4	Tux - Finkenauer	Tyrol	4.8	4.0	6.0	3.5	7	6	4
4	Skiregion Obertauern	Salzbourg	4.8	3.8	5.3	4.7	2	2	1
6	Paznaun	Tyrol	4.8	3.6	5.5	4.5	4	4	5
7	Saalbach-Hinterglemm	Salzbourg	4.6	3.6	4.7	5.2	6	12	11
8	Val Gardena	Haut-Adige	4.6	4.0	4.7	4.8	13	14	12
8	St.Anton am Arlberg	Tyrol	4.6	3.1	4.8	5.3	9	5	7
10	Alta Badia	Haut-Adige	4.6	3.9	4.6	5.0	15	16	13
11	Ötztal Tourismus	Tyrol	4.5	3.4	5.3	4.0	10	10	15
12	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	Tyrol	4.5	4.3	5.0	3.9	11	17	18
13	Renweg / Katschberg	Carinthie	4.5	4.7	5.2	3.1	17	3	6
13	Zermatt	Valais	4.5	3.8	4.9	4.3	11	8	8
15	Mayrhofen	Tyrol	4.5	3.6	5.3	3.6	13	19	14

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

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

Pos. 2010	Destination	Région	TOPIndex 2010	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2009	Pos. 2008	Pos. 2007
1	Luzern	Suisse centrale	5.2	5.1	5.8	4.3	2	1	1
2	Salzburg et environs	Salzbourg	5.1	4.3	4.9	5.8	7	5	4
3	Merano et environs	Haut-Adige	4.9	4.1	6.0	3.5	2	3	6
4	Achensee	Tyrol	4.7	3.5	6.0	3.5	1	4	3
4	Engelberg	Suisse centrale	4.7	5.9	4.9	3.6	21	10	12
4	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.7	4.6	4.1	5.9	5	8	7
7	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	3.8	5.0	4.7	4	6	11
8	Garmisch-Partenkirchen	Sud-est de la Bavière	4.7	4.5	4.3	5.3	17	17	20
9	Interlaken	Oberland bernois	4.6	4.1	5.2	4.1	8	7	8
10	Garda trentino	Trento	4.6	3.8	5.6	3.4	5	2	5
11	Grossarlal	Salzbourg	4.6	6.0	4.8	3.3	14	12	32
12	Scuol	Grisons	4.5	5.5	4.2	4.3	11	19	26
13	Oberstdorf	Allgäu	4.5	3.0	4.6	5.2	8	14	13
14	Innsbruck et environs	Tyrol	4.3	4.1	4.3	4.5	26	19	17
15	Lago Maggiore e Valli	Tessin	4.3	3.1	5.0	4.0	10	9	9

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

Le « BAK TOPINDEX » de la saison hivernale nous montre que la destination de Serfaus-Fiss-Ladis est en tête du classement pour les sports d'hiver. C'est en raison d'un excellent taux d'occupation et d'une pro-

ductivité élevée que la destination tyrolienne obtient la première position. La destination de Lech-Zürs (Vorarlberg), suit à la seconde place grâce à sa productivité exceptionnelle. La destination se trouvait déjà en tête de classement les trois dernières années. La destination de Lech-Zürs réunit un grand nombre d'atouts: elle dispose d'un domaine skiable agréable et 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 troisième position se trouve le Grossarlal. La seule destination suisse située parmi les 15 meilleures de la saison hivernale est Zermatt (canton du Valais) en treizième position. En raison de sa notoriété mondiale, Zermatt obtient un excellent résultat en termes d'occupation des capacités existantes.

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 ne trouve pas moins de douze destinations touristiques autrichiennes. Outre Zermatt, les autres destinations du classement sont situées respectivement dans les régions italiennes du Haut-Adige et Bolzano: Gröden et Alta Badia.

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 cinq destinations suisses, deux allemandes, deux italiennes et six 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 été, c'est Lucerne et sa région qui réalisent la meilleure performance. Lucerne se trouvait en tête du classement des meilleures destinations estivales en 2007 et en 2008. 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 respectivement la destination autrichienne de Salzbourg et ses environs ainsi que la destination italienne du pays de Merano. Ces trois destinations présentent une caractéristique commune: elles disposent toutes de l'avantage d'être situées à proximité d'une ville et, de ce fait, d'une offre culturelle attrayante et variée. La deuxième destination suisse du classement se trouve en quatrième position: Engelberg. On y constate une très bonne évolution du taux de nuitées. De plus, Engelberg obtient de bons résultats en raison de sa assez bonne accessibilité et de son degré d'internationalisation élevé, et bénéficie tout particulièrement des impulsions à la croissance du marché asiatique en expansion. En été 2010, ce dernier représentait 44% de la demande à Engelberg. Les 9<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> positions sont occupées par les destinations suisses d'Interlaken, de Scuol ainsi que du Lac Majeur et Vallées.

Sur l'ensemble de l'année touristique, la destination de Grossarlal, dans la région de Salzbourg, connaît le plus grand succès. L'obtention de la première position du classement est principalement due à un fort développement du nombre de nuitées ainsi qu'à un excellent taux d'occupation 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 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.

La 2<sup>e</sup> place est occupée par Serfaus-Fiss-Ladis. La destination tyrolienne a obtenu de bons résultats compte tenu d'un excellent taux d'occupation des capacités existantes. L'autre grand avantage de la destination tyrolienne consiste dans le fait qu'un lit d'hôtel sur deux se trouve dans des établissements hôteliers de première catégorie et de luxe. De plus, l'intérêt continu pour le segment familial est particulièrement intéressant.

Serfaus-Fiss-Ladis est suivi de près par les destinations du Kleinwalsertal et de Rennweg am Katschberg, lesquelles se partagent la troisième place du classement. La destination de Lucerne obtient la cinquième place parmi les meilleures destinations suisses. Cette dernière doit ce bon résultat en raison de ses excellentes performances en saison estivale. On retrouve au total quatre destinations suisses dans le classement. Outre Lucerne, on compte Engelberg (9<sup>e</sup> place), Zermatt (10<sup>e</sup>) et Scuol (12<sup>e</sup>) dans le TOP 15.

Tab. 0-3 Les 15 destinations alpines connaissant le plus grand succès

Pos. 2010	Destination	Région	TOPINDEX 2010	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2009	Pos. 2008	Pos. 2007
1	Grossarlal	Salzbourg	5.2	5.8	5.9	3.6	1	1	6
2	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	4.8	4.5	5.2	4.3	5	7	3
3	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	3.2	5.4	4.6	2	3	8
3	Rennweg / Katschberg	Carinthie	4.7	5.2	5.8	2.6	3	6	1
5	Luzern	Suisse centrale	4.7	5.4	5.1	3.6	11	4	5
6	Achensee	Tyrol	4.6	3.5	6.0	3.0	4	8	7
7	Salzbourg et environs	Salzbourg	4.6	4.5	4.6	4.5	15	10	4
8	Tux - Finkenbergr	Tyrol	4.5	4.3	5.4	3.3	9	8	9
9	Engelberg	Suisse centrale	4.5	4.8	4.9	3.7	20	5	9
10	Zermatt	Valais	4.5	3.8	4.9	4.3	6	2	2
11	Mayrhofen	Tyrol	4.4	3.5	5.3	3.5	7	17	15
12	Scuol	Grisons	4.4	4.5	4.4	4.3	12	32	29
13	Alpe di Siusi	Haut-Adige	4.4	4.2	4.6	4.1	9	13	11
14	Tiroler Zugspitz Arena	Tyrol	4.3	4.3	4.7	3.8	17	22	69
15	Val Gardena	Haut-Adige	4.3	4.2	4.3	4.3	18	20	16

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

Source: BAKBASEL

## Les facteurs du succès du tourisme alpin

Les recherches quantitatives sur les facteurs déterminants de la compétitivité et l'analyse d'ensemble des trois études de cas montrent que les raisons du succès ou de l'insuccès des destinations sont variées. Il n'y a pas de solution miracle à proprement parler, car différentes hypothèses valent pour chaque destination – qu'il s'agisse de différences dans le domaine des facteurs d'offre authentiques ou bien d'une multitude de décisions du passé qui ont influencé le développement. En conséquence, il faut développer des approches individuelles spécifiques à chaque région. Les facteurs du succès des autres régions ne peuvent donc pas être tout simplement copiés, mais ils doivent être adaptés à leur réalité propre.

Cependant, il existe des facteurs de base, primordiaux pour les destinations: il faut un personnel aimable et bien formé ainsi que des personnalités entrepreneuriales, innovantes et exceptionnelles. La coopération entre les décideurs du tourisme et les autorités doit être étroite et se dérouler sans difficulté si possible. Les coopérations et intégrations horizontales et verticales entre établissements et destinations aident à bénéficier d'économies d'échelle. Un management professionnel de la destination ayant une stratégie claire et un marketing efficace (GRS, médias sociaux, etc.) est nécessaire pour la création d'une offre extraordinaire (USP) et la culture d'une marque solide et connue. En saison hivernale, le succès d'une destination dépend en grande partie de l'attrait touristique de son domaine skiable; en saison estivale, par contre, une variété d'offre est attendue. L'activation en basse saison par des offres ciblées (p. ex. la détente, le golf ou autres) est importante pour effectuer un remplissage des capacités disponibles sur toute l'année. Les lits d'hébergement doivent avant tout être exploités de manière intense pour garantir un avenir plein de succès. Si on veut atteindre cet objectif, il faut une offre hôtelière de grande qualité, une restriction de la construction de logements secondaires et une activation des lits disponibles mais inoccupés.

## Les destinations urbaines

La troisième partie du présent rapport étudie le tourisme urbain, lequel est devenu une composante de plus en plus importante de l'activité touristique au cours des dernières années. Cette étude propose un benchmarking du tourisme urbain entre les cinq principales villes suisses - Bâle, Berne, Genève, Lausanne et Zurich - avec un échantillon de destinations renommées: Barcelone, Florence, Fribourg-en-Brigau, Heidelberg, Munich, Prague, Salzbourg, Stuttgart, Vérone et Vienne.

On constate que Barcelone se place en tête du classement, suivie de Genève (2<sup>e</sup> position) et de Zurich (5<sup>e</sup> position). Deux grandes villes suisses se retrouvent donc au « top », notons tout de même que Zurich était l'an passé en deuxième position. En revanche, Berne ne semble pas vraiment en mesure de rivaliser.

Tab. 0-4 Le développement du « BAK TOPINDEX »

Destination	TOPINDEX 2010	TOPINDEX 2009	TOPINDEX 2008	TOPINDEX 2007
Barcelone	5.6	5.4	5.3	5.6
Genève	4.7	4.8	4.9	4.6
München	4.7	4.6	4.6	4.4
Wien	4.6	4.3	4.5	4.4
Zürich	4.6	5.0	4.9	4.4
Freiburg	4.6	4.5	4.0	3.7
Valeur moyenne	4.3	4.3	4.2	4.2
Firenze	4.3	3.8	3.9	4.3
Basel	4.2	4.3	4.3	4.2
Heidelberg	4.1	3.7	3.8	3.7
Lausanne	4.1	4.1	4.0	3.8
Verona	4.1	4.0	4.1	4.4
Salzburg	4.1	3.9	3.9	4.0
Praha	4.0	3.7	4.1	4.6
Bern	3.7	4.1	3.8	3.9
Stuttgart	3.5	3.6	3.6	3.3

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

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 ainsi que la taille de la destination et l'intensité touristiques sont mis en avant. Genève, Zurich, Bâle et Lausanne disposent d'une excellente renommée à l'étranger. En ce qui concerne la répartition de la demande sur toute l'année, les villes suisses obtiennent comparativement de bons résultats. La taille des destinations semble plutôt petite qu'escomptée dans les villes suisses. Si on observe les nuitées par habitant, on constate qu'avant tout Genève est en mesure de rivaliser.

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 Vienne, Salzbourg et Munich, Zurich arrive en quatrième position avec de bons résultats. Les avantages de Zurich résident avant tout dans la variété de ses offres de sorties ainsi que dans son excellente accessibilité.

## 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.

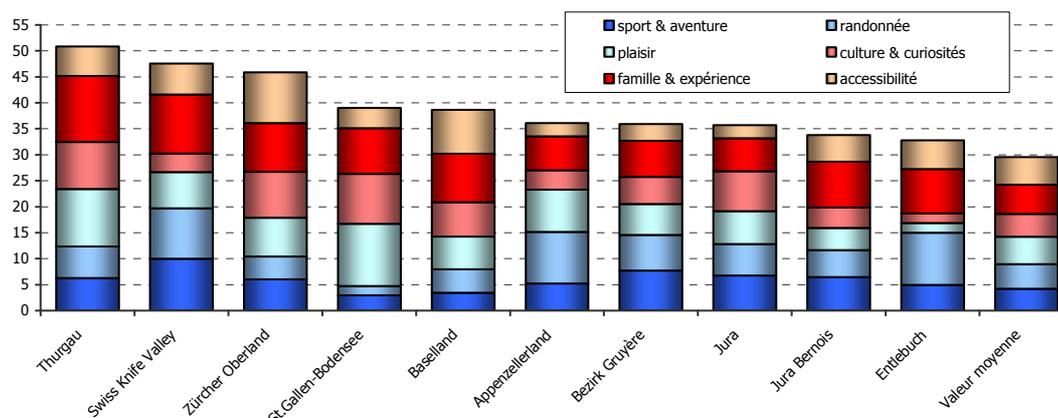
Tout d'abord, le benchmarking permet de dégager les noms des destinations les plus couronnées de succès. Puis, on observera le développement de la création brute de valeur ajoutée et des personnes actives dans l'hôtellerie-restauration. Le «BAK TOPINDEX» révèle qu'Ägerital/Sattel a connu le plus grand succès parmi les destinations d'excursion en 2010. Si on inclut le développement de la création brute de valeur et le taux de personnes actives dans l'observation des performances, on constate alors que les trois destinations, La Sarine, la région d'Yverdon ainsi que St-Gall-Lac de Constance se trouvent parmi les dix meilleures.

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 meilleures destinations d'excursions Ägerital/Sattel, La Sarine, la région d'Yverdon et St-Gall-Lac de Constance possèdent en proportion la plupart de leurs lits dans des hôtels de première catégorie ou de luxe et font également partie des destinations avec le nombre le plus bas de lits non classés. En outre, ceci leur permet 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 ainsi que la durée du séjour qui intéressent plus particulièrement. Les destinations du canton de Zurich, de Freiamt et du Schwarzbubenland (districts de Dorneck et Thierstein) sont les plus connues des touristes étrangers. Ces dernières possèdent, par ailleurs, la demande touristique répartie de la manière la plus homogène sur l'ensemble de l'année. Freiamt et le Schwarzbubenland présentent les durées de séjours touristiques les plus longues.

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

**Fig. 0-1** Indice BAK d'attrait pour le tourisme d'excursions – les 10 meilleures destinations de l'échantillon



Indice d'évaluation de l'offre touristique 2010, nombre de points maximum = 100  
Source : BAKBASEL

# 1 Introduction

## 1.1 Contexte et objectifs

Depuis plus de dix ans, BAKBASEL réalise des analyses détaillées sur la compétitivité internationale du secteur tourisme 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. Afin de procéder à des analyses de benchmarking international, des méthodes et concepts ont été mis en place, une base de données dédiée a été établie, qui fait l'objet d'une actualisation et d'un enrichissement constants. Les données sont disponibles pour les petites unités administratives, ce qui garantit une grande flexibilité pour la représentation d'une destination et rend l'intégration de nouvelles destinations à tout moment possible.

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, TI, Suisse centrale). 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 base 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 2010-2011 du projet. Le présent rapport est le quatrième de ce type, il est conçu comme la suite des deux études intitulées « Succès et compétitivité du tourisme alpin » (2007) et l'étude « Facteurs du succès du tourisme alpin » (2005).

### 1.1.1 Objectifs et profit

On 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. Le but est d'analyser les performances et la compétitivité de l'ensemble du secteur touristique ainsi que les destinations et régions suisses en comparaison internationale.
- 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.

- «Learning from the best»

Dans la tradition des analyses de benchmarking, il s'agit avant tout d'identifier les meilleurs, de se mesurer à eux, d'en déduire les différences et définir ce qui leur permet d'obtenir de bons résultats dans le but d'utiliser ce savoir. En d'autres termes, le but est d'apprendre des meilleurs. Ce genre de procédé offre l'implantation rapide de solutions à risque.

- Accès simple et rapide aux informations importantes pour le secteur du tourisme grâce au « BAK DESTINATIONS<sup>MONITOR</sup>® », un outil de management et d'information basé sur une base de données en ligne.

L'outil « BAK DESTINATIONS<sup>MONITOR</sup>® » 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 «BAK DESTINATIONS<sup>MONITOR</sup>® »

Au cœur des activités BAKBASEL de benchmarking du secteur touristique, on trouve l'application en ligne « BAK DESTINATIONS<sup>MONITOR</sup>® » ([www.destinationsmonitor.ch](http://www.destinationsmonitor.ch)), un instrument stratégique d'information à l'attention des décideurs sur plate-forme informatique. Cet outil en ligne, 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<sup>MONITOR</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<sup>MONITOR</sup>® » 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.).

## **1.1 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. Les deuxième, troisième et quatrième parties 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 de 2000 à 2010, 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 cette période, on constate que la demande touristique a moins fortement augmenté en Suisse que dans les pays voisins. Les taux d'utilisation des infrastructures existantes ont progressé moins vite que dans les pays voisins. De ce fait, la performance suisse était, en comparaison, plutôt faible avant tout au début du 21<sup>ème</sup> siècle et pendant l'année de crise 2009.

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. L'origine de ce différentiel de prix est, avant tout, à chercher dans le niveau élevé des coûts du travail et des prestations. Le différentiel de prix s'est certes réduit de 28 à 15%, soit presque de la moitié, entre 2001 et 2009. Depuis 2009, le différentiel de prix entre l'hôtellerie-restauration suisse et celle des pays voisins a empiré. Les progrès obtenus péniblement en à peine dix ans dans le cadre de la concurrence internationale ont été en peu de temps anéantis à cause du franc fort. En 2010, on observait de nouveau un différentiel de prix semblable à celui relevé en 2000.

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. En Suisse, près d'un hôtel sur deux n'est pas classé. Cela implique un certain déficit 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 le personnel travaillant dans le tourisme suisse présente un niveau de qualification relativement élevé, le marché du travail suisse dispose d'une flexibilité importante. De même, le secteur touristique suisse présente des 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. D'après l'indice « Travel & Tourism Competitiveness », la Suisse est même le pays le plus compétitif du monde en ce qui concerne ses activités touristiques.

---



## 2 Le tourisme suisse en 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, lesquels 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 clé, il est démontré quels ont été les principaux succès du secteur touristique suisse sur la période de 2000 à 2010 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, sont analysés l'évolution de la demande touristique, le taux d'utilisation des capacités existantes et 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, on se base sur les statistiques de nuitées en hôtel sur la période de 2000 à 2010. Outre la comparaison avec la concurrence internationale, notre analyse détaille également l'étude des différentes croissances enregistrées. Il s'agit en effet de montrer quels marchés de provenance 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 2010, le nombre de nuitées en hôtel a augmenté de 0,5% en moyenne en Suisse, alors que, pour les pays voisins, cette augmentation était d'environ 1%.

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.

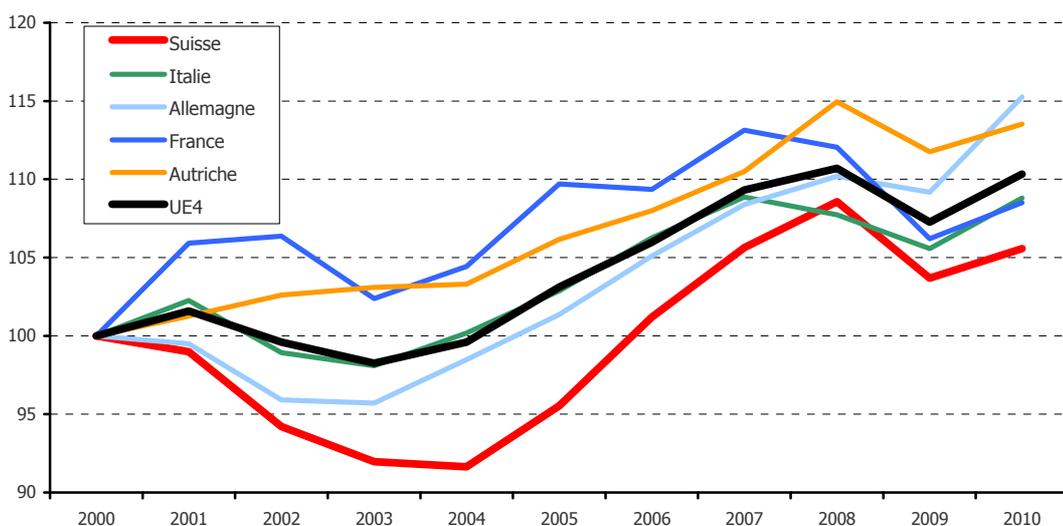
À partir de 2004, le secteur touristique suisse a connu une inversion de tendance qui lui a permis de nettement améliorer ses performances. En effet, entre 2005 et 2007, la croissance a atteint un niveau assez fort avec plus de 4%. Enfin, l'année 2008 a apporté une croissance de 2,8% du nombre de nuitées 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, et, en 2008, le taux de nuitées a fini par stagner dans ces pays.

Pendant l'année de crise 2009, le taux de nuitées des pays précédemment évoqués était négatif, à l'exception de la France. Le plus fort recul a été répertorié en Suisse (-4.5%). De même en 2010, alors

qu'un processus de rattrapage se mettait en place dans les pays voisins (+3,4%), la croissance du nombre de nuitées en hôtel de la Suisse était inférieure à la moyenne (+1,8%).

Sur l'ensemble de la période étudiée, nous constatons que l'Allemagne a réalisé la plus forte augmentation des nuitées en hôtel. En valeur cumulée entre 2000 et 2010, le tourisme de ce pays a en effet enregistré 15% de nuitées en hôtel de plus (croissance annuelle de 1,4%). L'Autriche, elle-aussi, présente une forte augmentation des nuitées en hôtel avec une croissance annuelle d'environ 1,3% en moyenne (en tout: 13,5%). Ainsi, le tourisme autrichien, principal concurrent de la Suisse, a connu une croissance de 0,8% 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, 2-3 et 2-4).

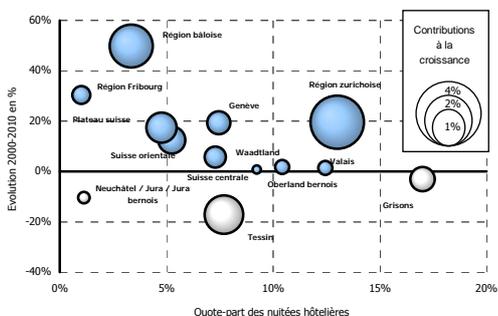
La figure 2-2 présente la part de croissance réalisée par les différentes régions touristiques suisses. On fait figurer sur l'axe des ordonnées l'évolution de la demande, et sur l'axe des abscisses la part de la demande globale réalisée par chacune des régions. La taille des cercles est fonction de la 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 2000 et 2010, la plus forte part de croissance a été réalisée par la région de Zurich. Elle a apporté 2,5 points de pourcentage à la croissance globale du nombre de nuitées en hôtel de 5,6% 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 84% de la croissance totale. 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 1,7 points de pourcentage de la croissance globale.

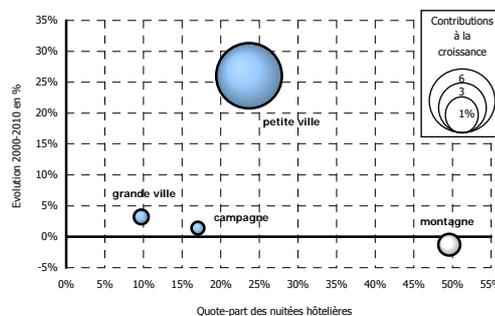
La figure 2-3 présente la part de croissance réalisée par les différents marchés, subdivisés en zones TS, lesquelles sont réparties dans les différentes zones selon leur contribution au tourisme. Parmi celles-ci, on compte quatre catégories: «grande ville», «petite ville», «campagne» et «montagne». Dans l'ensemble de la Suisse, le nombre de nuitées en hôtel a en tout augmenté de 5,6%, soit 1,89 millions de nuitées, entre 2000 et 2010. Cette croissance vient principalement des grandes villes ayant obtenu 26% soit 1,92 millions de nuitées. Les grandes villes présentaient donc une augmentation des nuitées supérieure à celle de l'ensemble de la Suisse. La région de montagne effectuait seulement une contribution négative à la croissance.

Fig. 2-2 Parts de croissance réalisées par les régions touristiques, 2000 - 2010



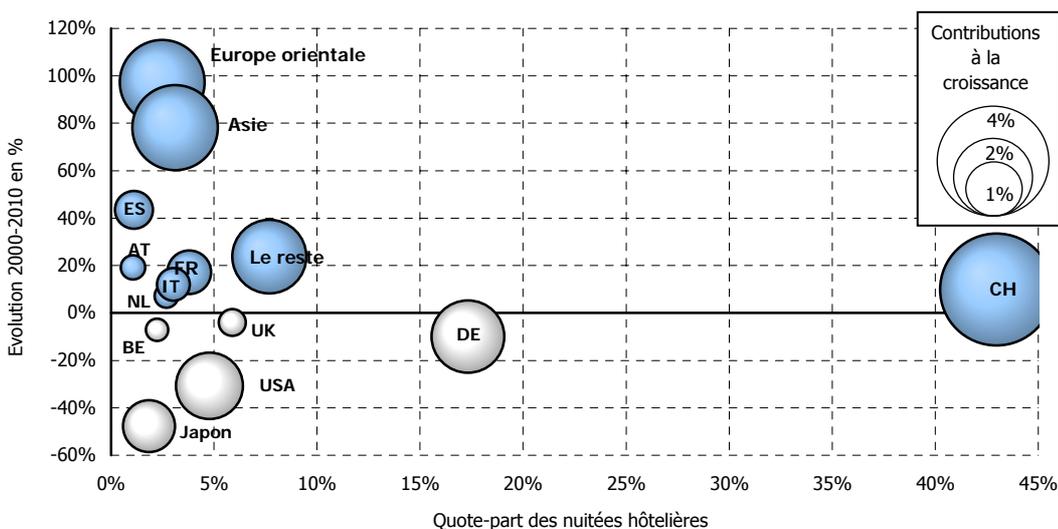
Parts de croissance, parts et évolution du nombre de nuitées en hôtel, en Suisse  
Source : OFS, calculs BAKBASEL

Fig. 2-3 Parts de croissance des marchés d'origine, 2000 - 2010



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

Fig. 2-4 Parts de croissance des marchés d'origine, 2000 - 2010



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

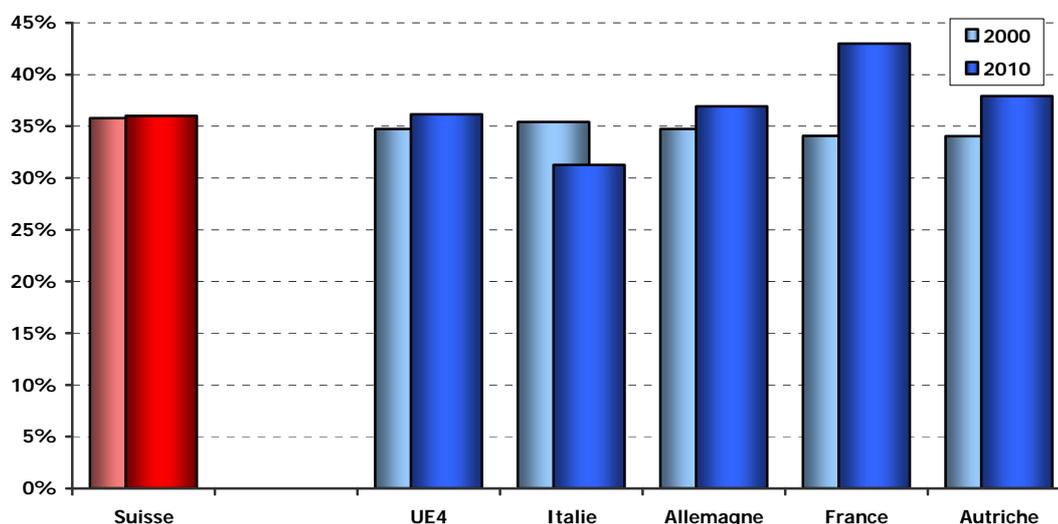
La figure 2-4 présente la part de croissance réalisée par les différents marchés. La plus forte contribution de la période d'observation vient de la Suisse avec 4,3 points de pourcentage de la croissance générale (+5,6%). Les nuitées des clients suisses n'ont pas seulement été de grande importance pour l'ensemble de la demande (43%), mais, grâce à elles, on a pu observer une hausse de la croissance de 10%. L'Allemagne est, après la Suisse, le marché d'origine le plus important (17%). Combiné à une baisse de la demande de 10%, ceci mène à une contribution négative à la croissance de 1,7 points de pourcentage. Pour la même période d'observations, les autres marchés d'origine, tels que la France, l'Italie, la Belgique ou le Royaume-Unis, ainsi que les marchés éloignés comme les Etats-Unis et le Japon, n'ont également pu présenter qu'une contribution négligeable, voire même une contribution négative à la croissance. Les principales raisons sont, entre autres, dues aux conséquences de la crise économique de 2008 et à la récente réévaluation du franc suisse.

Les taux de croissance les plus forts ont été réalisés, de loin, par les marchés d'Europe centrale et orientale ainsi que par les marchés éloignés restants (le reste). Malgré des parts à la demande généralement réduites, des contributions substantielles à la croissance ont été réalisées grâce à de forts taux de croissance. Pendant la période d'observations, le nombre de nuitées des clients étrangers a pu augmenter en Suisse uniquement en raison de la compensation de l'Europe orientale, de l'Asie et des autres marchés éloignés, occasionnée par la baisse des marchés de l'Europe occidentale et des Etats-Unis.

## 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.

Fig. 2-5 Taux d'utilisation des lits de l'hôtellerie suisse, comparaison internationale



Utilisation brute des lits d'hôtel en %  
Source : BAKBASEL, OFS, Eurostat

Sur l'année 2010, le taux d'occupation des lits disponibles en hôtel était de 36% en Suisse. Ceci permet à la Suisse de réaliser un résultat strictement identique à la moyenne des pays voisins. A l'exception de

l'Italie, les autres pays ont enregistré des taux d'utilisation nettement plus élevés. Ceci vaut particulièrement pour la France (43%).

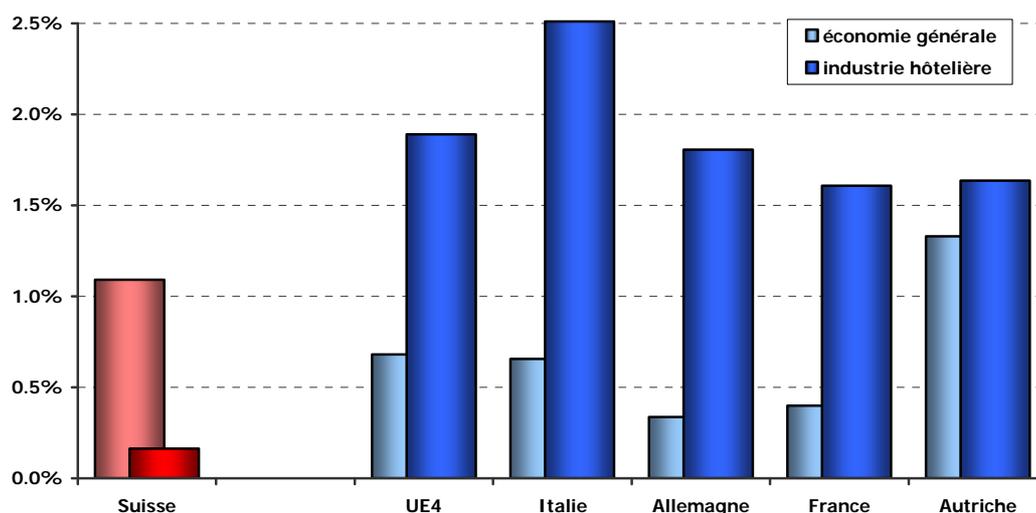
Depuis 2000, l'hôtellerie suisse n'a pas été en mesure d'augmenter (0,2 points de pourcentage). Cette évolution semble particulièrement modeste en comparaison des pays voisins. En 2000, la Suisse était en effet encore en tête du peloton en ce qui concerne l'occupation des structures hôtelières. Sur la période étudiée et jusqu'en 2010, par contre, elle a été nettement dépassée par la concurrence allemande, autrichienne et surtout française. En effet, ces trois dernières ont vu leur taux d'utilisation augmenter respectivement de 2,2, de 3,9 et de 8,9 points de pourcentage. Seule l'Italie présente un taux d'utilisation plus faible en 2010 qu'en 2000.

### 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 qu'il n'existe pas de statistiques spécifiques de l'emploi ou du nombre d'actifs occupés dans le secteur du tourisme. En conséquence, l'hôtellerie-restauration est considérée ici comme une activité centrale 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, principalement dans le secteur de la restauration, une grande partie des emplois est générée par une demande issue de la population locale.

Fig. 2-6 Évolution du nombre d'actifs occupés, comparaison internationale (2000 – 2010)



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

La figure 2-6 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 (+0,2% 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 2010, 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 2010, l'hôtellerie-restauration suisse réalisait une part de 5,6% 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%).

## **2.2 La compétitivité du secteur touristique suisse**

On a vu au chapitre 2.1 que les performances du secteur touristique suisse étaient globalement positives sur la période 2000 à 2010. On peut aussi constater 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 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. L'élasticité des prix est donc relativement élevée. Comme on a vu pour la question du nombre d'actifs occupés, il est également difficile de disposer de données concernant les niveaux de prix du seul secteur touristique. En conséquence, on se limite ici aussi à l'étude du niveau de prix de l'hôtellerie-restauration, activité déterminante du secteur touristique.

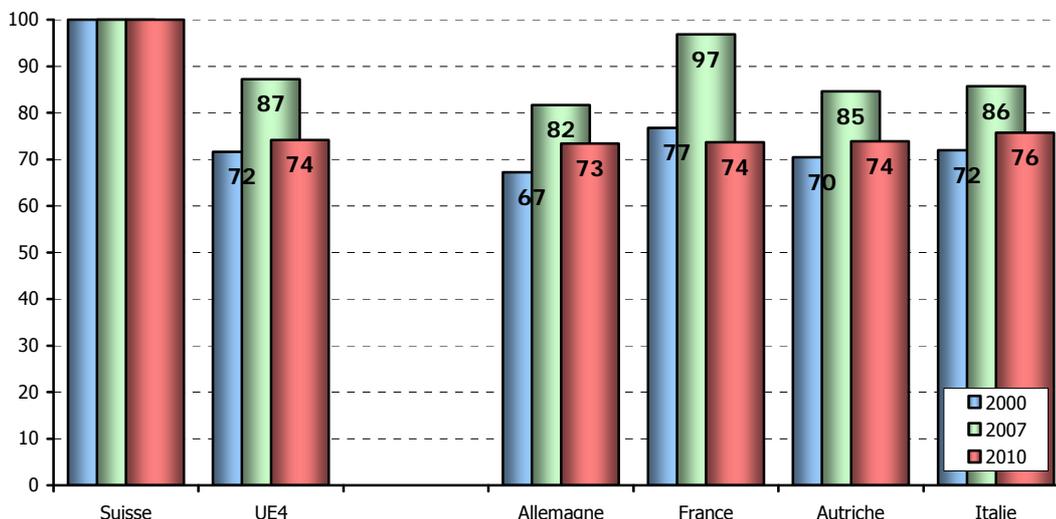
La compétitivité de l'hôtellerie-restauration suisse s'est nettement améliorée pendant la période de 2000 à 2010. Si le niveau de prix dans les pays voisins était encore de 28% inférieur à celui de la Suisse en 2000, cette différence a fortement baissé en 2007, de sorte que le différentiel de prix entre la Suisse et ses pays voisins s'est réduit de 13%. Entre 2000 et 2007, le différentiel de prix a baissé de 15 points de pourcentage et s'est donc réduit de plus de moitié.

En 2008 et 2009, le différentiel de prix a augmenté en raison de la monnaie. Au vu de l'euro fort de 2007, ceci peut être considéré comme une normalisation. En 2009, la compétitivité au niveau des prix est restée intacte malgré une fourchette de prix à nouveau plus grande. L'hôtellerie-restauration des pays voisins n'était que de 15% moins onéreuse en 2009. Le plus passionnant est tout particulièrement la comparaison avec l'année 2001, lorsque le taux de change du franc suisse à l'euro était en moyenne annuelle le même qu'en 2009 (1,51 CHF/EUR). Cette comparaison montre une évolution après correction due au change. Entre 2001 et 2009, le différentiel de prix a baissé de 28 à 15 points de pourcentage, ce qui correspond à peu près à une division par deux. Cette réduction des désavantages de la compétitivité dus au prix a été atteinte en raison d'une réduction des frais de charge, de travail et autres coûts.

Toutefois, depuis 2009, le différentiel de prix entre l'hôtellerie-restauration suisse et celle des pays voisins a empiré. Les progrès obtenus péniblement en à peine dix ans dans le cadre de la concurrence internationale ont été en peu de temps anéantis à cause du franc fort. En 2010, on observait de nouveau un différentiel de prix semblable à celui relevé en 2000.

En raison de ce considérable différentiel de prix, on est donc en droit de se poser la question de savoir à quoi sont dues ces différences. Et c'est pour répondre à cette question qu'on propose 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.

**Fig. 2-7 Indice relatif du niveau de prix de l'hôtellerie-restauration**

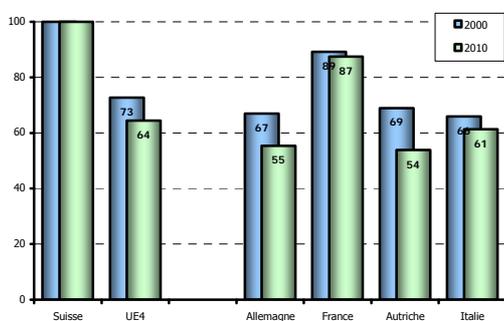


Indice relatif du niveau de prix, Suisse = 100

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

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 2010. La figure 2-8 montre que les coûts du travail dans l'hôtellerie-restauration des pays voisins étaient de 36% inférieurs à ceux de la Suisse en 2010. Et c'est surtout avec l'Autriche et l'Allemagne que le différentiel de prix est flagrant : il est supérieur à 45 points de pourcentage. En France, par contre, les coûts bruts du travail étaient même légèrement supérieurs à ceux de la Suisse. En comparant les années 2000 et 2010, on constate que les différences ne se sont que très peu réduites sur la période étudiée. En effet, cette réduction n'est qu'à peine de 9%.

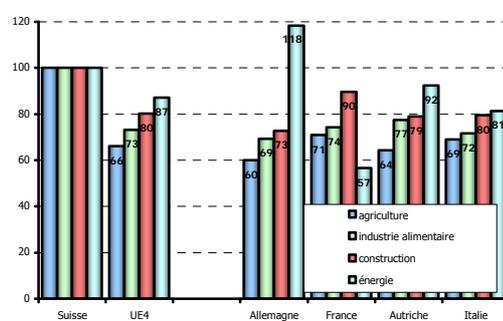
**Fig. 2-8 Coûts bruts du travail, par heure, hôtellerie-restauration (comparaison 2000-2010)**



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

Source : BAKBASEL

**Fig. 2-9 Indices relatifs des niveaux de prix pour les principales prestations amont, 2010**



Indice relatif du niveau de prix, Suisse = 100

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

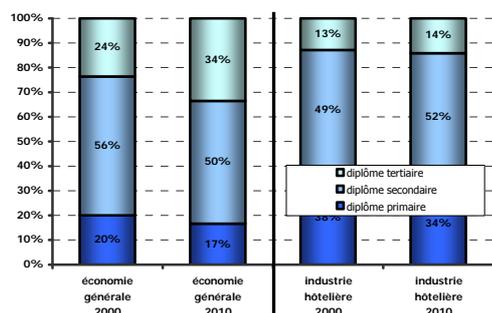
De même, les coûts des prestations amont représentent un important désavantage concurrentiel pour l'hôtellerie-restauration suisse. Pour illustrer cette réalité économique, la figure 2-9 présente les indices de niveaux de prix de certains secteurs de prestations de services amont pour l'hôtellerie-restauration. C'est surtout dans les domaines de l'alimentation, de la construction et de l'énergie que l'on constate de grandes différences (respectivement 34 et 27 points de pourcentage). Les coûts pour la construction et l'énergie présentent également des différences respectivement de 20 et 13 points de pourcentage.

## 2.2.2 La structure de qualification et d'occupation

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 et d'occupation 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 dix dernières années.

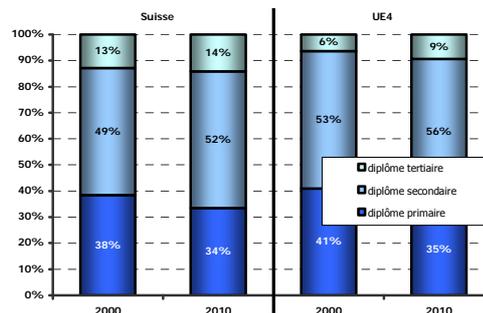
En comparaison avec l'économie suisse (cf. figure 2-10), le secteur de l'hôtellerie-restauration suisse présente un niveau de qualification nettement plus bas. Il faut toutefois préciser que cette différence est inhérente à la nature même des prestations réalisées dans l'hôtellerie et la restauration: 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 2010, 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 stagné, alors qu'elle a augmenté à 10 points de pourcentage dans l'économie suisse pour la même période. Par contre, la part des personnes disposant d'un diplôme de niveau primaire s'est réduit à 4 points de pourcentage, aussi bien dans l'économie suisse que dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

Fig. 2-10 Niveau de qualification<sup>1</sup> en Suisse, hôtellerie-restauration et économie globale (2000 et 2010)



Parts en %  
Source : OFS

Fig. 2-11 Niveau de qualification de l'hôtellerie-restauration, comparaison Suisse, pays voisins (2000 et 2010)



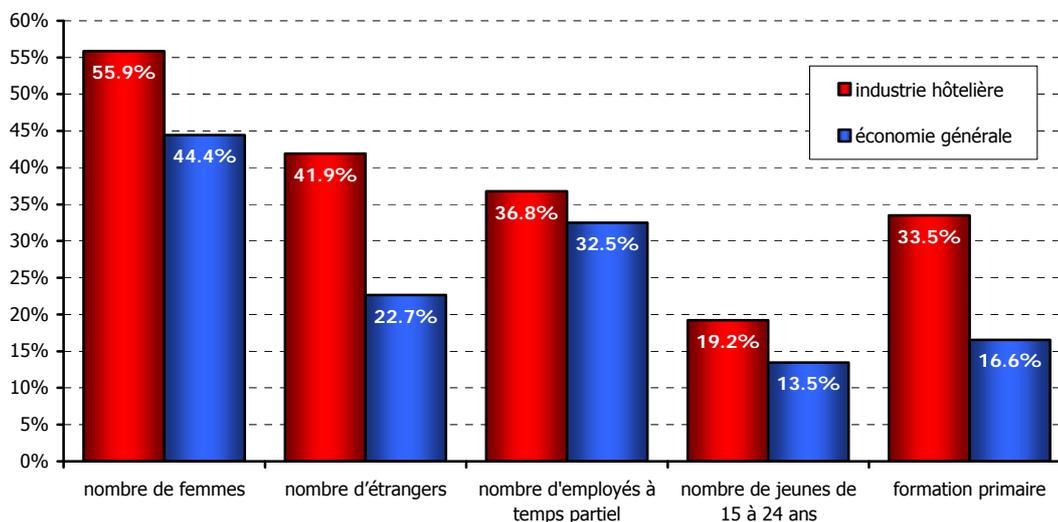
Parts en %  
UE4 = valeur moyenne Allemagne, Autriche, France, Italie  
Source : OFS, Eurostat

<sup>1</sup> Le niveau de formation est mesuré en fonction du dernier diplôme obtenu. 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).

Sur la figure 2-11, 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. En Suisse, les offres de formation dans le tourisme représentent une tradition et se sont multipliées ces dernières années. Outre les diverses possibilités de formation non touristique, on compte un grand nombre de stages pour la formation touristique continue (SECO 2010). De nos jours, le tourisme suisse répertorie de nombreuses offres de formation à tous les niveaux: formation professionnelle de base (apprentissage), haute formation professionnelle, haute école spécialisée (Bachelor, Master) et université (Bachelor, Master). Comme particularité de la Suisse, outre l'incitation de l'état à la formation continue, on compte un grand nombre de hautes écoles spécialisées privées à renommée internationale (SECO 2010). Le haut niveau de formation dans l'hôtellerie-restauration n'est finalement pas dû à l'incitation croissante à la formation continue des entreprises. Une observation globale de la période montre que la structure de qualification dans l'hôtellerie-restauration s'est plus fortement améliorée dans les pays voisins qu'en Suisse, où le niveau de formation initiale était pourtant plus élevé.

L'étude de la structure d'occupation dans l'hôtellerie-restauration montre que le secteur occupe une importante fonction sociale. L'hôtellerie-restauration suisse crée des postes de travail pour des groupes, ayant de coutume plus de difficulté sur le marché du travail, et, de ce fait, contribue à une augmentation générale du taux d'activité suisse. La figure 2-12 illustre le fait qu'en 2010, l'hôtellerie-restauration regroupait un grand nombre supérieur à la moyenne de femmes, d'étrangères et étrangers, d'employés à temps partiel, de jeunes et de main-d'œuvre peu qualifiée. En ce qui concerne l'évolution, on constate que la part d'employés à temps partiel et d'étrangers a particulièrement augmenté depuis 2010. Le nombre de la participation féminine a stagné, la part de jeunes et de personnes ayant un niveau de formation primaire a même baissé.

Fig. 2-12 Structure de l'occupation dans l'industrie hôtelière suisse



En 2010, parts en %  
Source: OFS: BESTA, OFS: ESPA, BAKASEL

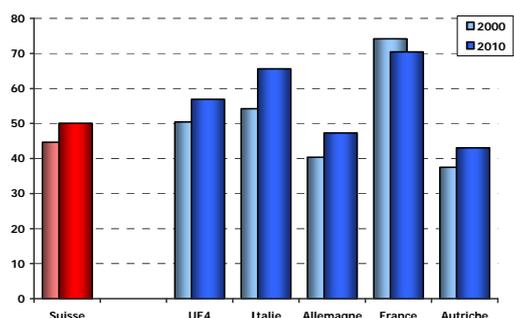
### 2.2.3 Le secteur hôtelier

Est étudié ici 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, on pourra

étudier la structure de l'hôtellerie suisse. Enfin, on s'intéresse aux investissements que l'hôtellerie suisse a mis en place pour le maintien et la modernisation de ses structures.

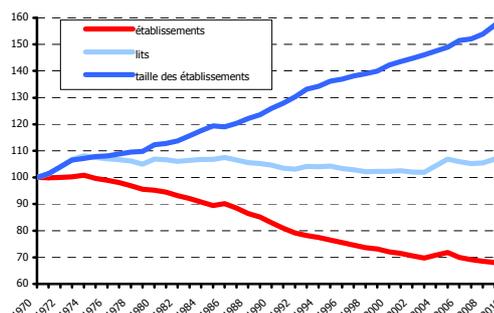
Les hôtels de grande taille présentent un avantage important: ils ont la possibilité de réaliser des économies d'échelle ("Economies of scale"). La masse de la production augmentant, les coûts moyens de production peuvent être réduits, ce qui est favorable à la compétitivité des établissements touristiques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

Fig. 2-13 Taille moyenne des établissements hôteliers (comparaison de 2000 à 2010)



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

Fig. 2-14 Évolution structurelle de l'hôtellerie suisse



Indice 1970 = 100  
Source : OFS, prévisions BAK

La figure 2-13 présente la taille moyenne des établissements hôteliers suisses et les compare au niveau international pour les années 2000 et 2010. En Suisse, la taille moyenne des établissements était d'environ 50 lits par hôtel. Ce résultat montre que les établissements hôteliers suisses étaient en moyenne plus petits que la moyenne UE4 (57 lits par hôtel). 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. 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.

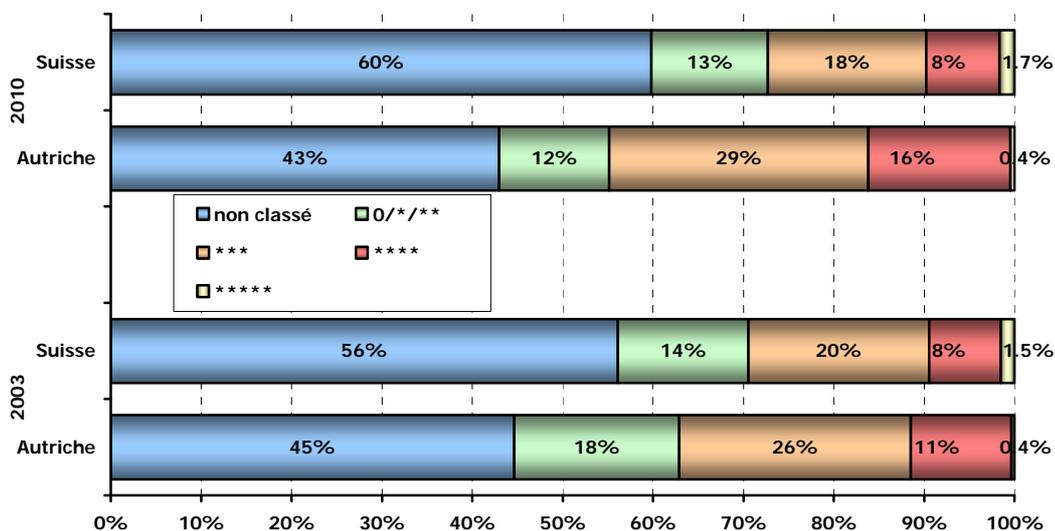
A l'exception de la France, tous les établissements se sont en moyenne agrandis dans les pays comparés. Dans l'hôtellerie suisse, la taille moyenne d'établissement est d'environ 5,5 lits par hôtel de plus en 2010 qu'en 2000 (UE4: +6,5 lits par hôtel). Cette tendance se dégage nettement lorsque l'on considère la situation à long terme. La figure 2-14 présente l'évolution du nombre de lits, des établissements hôteliers et de la taille de ces établissements en Suisse depuis le début des années 70. 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 souci 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.

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 2010, pratiquement de 60%, alors que l'Autriche ne compte que 43% d'établissements sans étoile (voir figure 2-15). Ceci signifie qu'en 2010, 3 hôtels suisses sur 5 n'étaient pas classés. Alors qu'en Autriche depuis l'année 2003, la part des établissements non classés a quelque peu diminué, celle-ci a augmenté de près de 4% en Suisse.

Fig. 2-15 Structure de l'hôtellerie



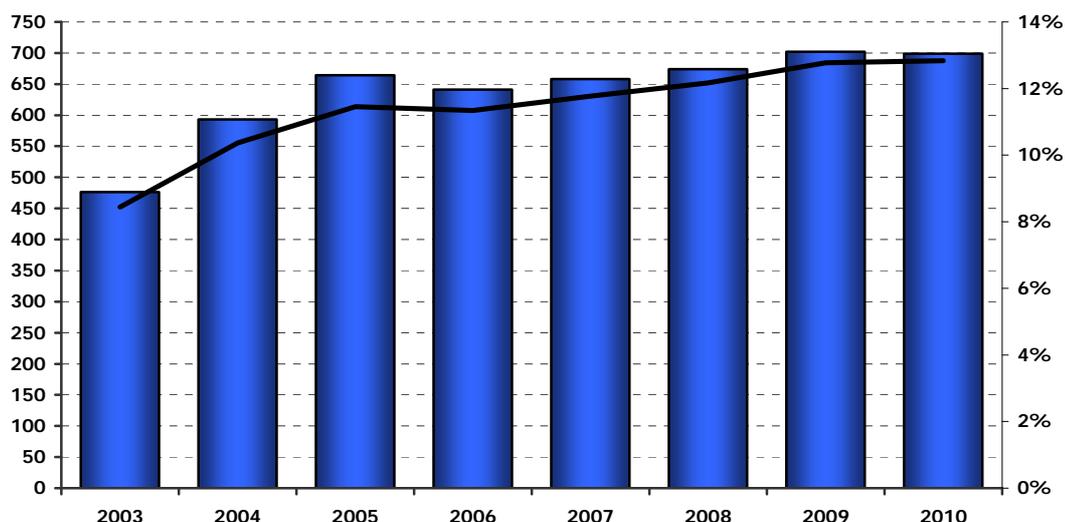
Parts de lits dans chaque catégorie, en %

Source: OFS, Statistik Austria, Ministère fédéral de l'Économie et du Travail

Outre la classification par étoile proposée par l'association hotelleriesuisse, il existe d'autres normes de qualité pour l'hôtellerie suisse. Pour ne pas surestimer la part d'hôtels non classés, ces derniers sont compris dans l'analyse, même si leur notoriété et participation sont tendanciellement plus réduites que pour la classification par étoiles. Une de ces normes de qualité est la catégorie d'hôtel à cinq étoiles de GastroSuisse. En 2010, près de 40 pourcent parmi les 5444 établissements suisses<sup>2</sup> ont été classés par hotelleriesuisse et environ 3 pourcent par GastroSuisse. En 2010, parmi les 60 pourcent d'établissements non classés (cf. fig. 2-15), à peine 4 pourcent (123 établissements) ont été classés par GastroSuisse. Mais aussi des hôtels ayant déjà des étoiles se retrouvent parmi les 156 établissements classés par GastroSuisse.

<sup>2</sup> Nombre d'hôtels selon ESPA (OFS)

Fig. 2-16 Structure de l'hôtellerie II

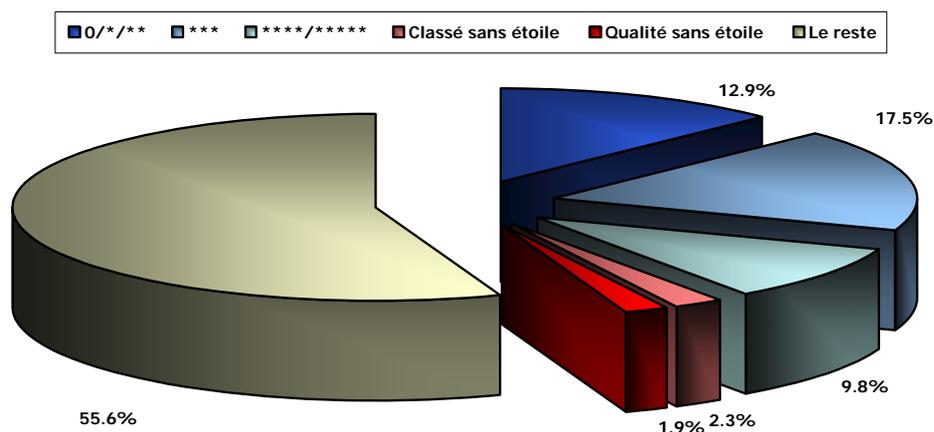


Échelle à gauche: nombre d'établissements du programme qualité, échelle à droite: parts par rapport à l'ensemble des établissements

Source: Fédération Suisse du Tourisme, prévisions de BAKBASEL

Une autre norme de qualité est le label de qualité de la Fédération Suisse du Tourisme. Dans la figure 2-16, on voit, d'une part le nombre d'établissement hôteliers du Programme qualité, et, d'autre part, leur part par rapport à l'ensemble des hôtels. Depuis 2003, le nombre d'établissements participant au Programme qualité n'a cessé d'augmenter, il est passé de 476 à environ 700 hôtels en 2010. De même, on observe un fait identique avec la part des établissements de qualité pour tous les hôtels, laquelle était de 8,4 pourcent en 2003 et de 12,8 pourcent en 2010. Néanmoins, beaucoup d'établissements ne participant pas au Programme qualité se sont déjà vus décerner des étoiles par hotelleriesuisse.

Fig. 2-17 Structure de l'hôtellerie III



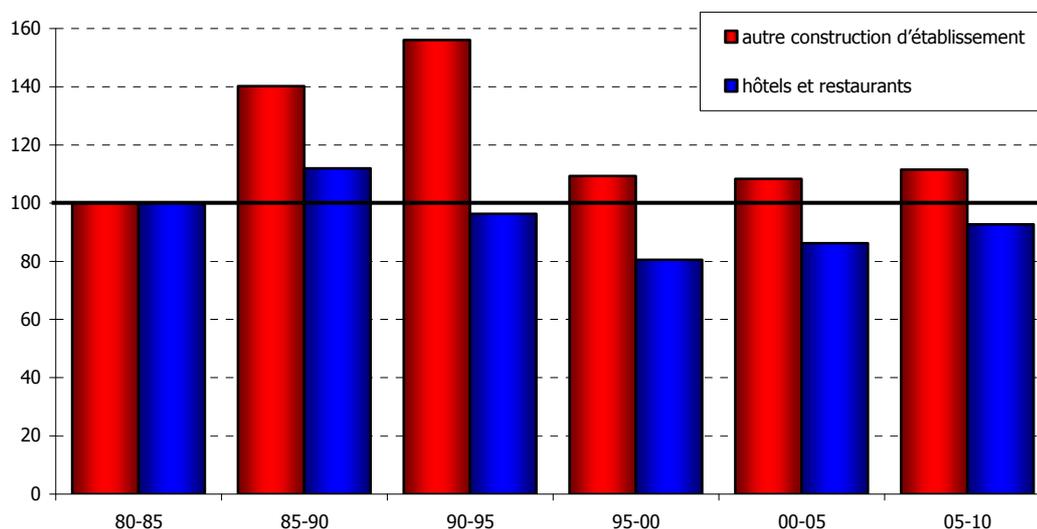
Les différentes classifications de l'hôtellerie 2010; Classé sans étoile = classé par GastroSuisse et non par hotelleriesuisse, Qualité sans étoile = classé par le programme qualité et non par hotelleriesuisse ou GastroSuisse

Source: OFS, GastroSuisse, Fédération Suisse du Tourisme, prévisions de BAKBASEL

La figure 2-17 présente un résumé des classifications des établissements hôteliers suisses pour l'année 2010. De cette dernière, il en ressort que près de 40 pourcent de l'ensemble des 5'444 établissements hôteliers ont été classés par le système d'étoiles d'hotelleriesuisse. Parmi ceux-ci, 13 pourcent avaient zéro, une ou deux étoiles, 18 pourcent avaient trois étoiles et 10 pourcent avaient quatre ou cinq étoiles. A peine 2 pourcent des hôtels ont exclusivement participé au Programme qualité de la fédération suisse du tourisme. Cela signifie qu'en 2010 en tout 2'416 des 5'444 hôtels ont été classés, correspondant tout juste à 45 pourcent. A l'inverse, on en déduit que 3'028 établissements hôteliers, soit bien 55%, n'ont pas été classés. En 2010, plus d'un établissement sur deux ne présente aucun critère de qualité dans l'hôtellerie suisse.

Il est nécessaire de continuellement investir dans les hôtels pour proposer une offre hôtelière de grande qualité. C'est à cette unique condition que la qualité de prestation peut être maintenue voire même s'améliorer. Pour vérifier si l'hôtellerie suisse a suffisamment investi dans son offre les années passées ou bien s'il existe un déficit au niveau des investissements, nous analyserons donc l'évolution des investissements dans la construction d'hôtels et de restaurants.

**Fig. 2-18 Investissements dans la construction d'hôtels et de restaurants, comparés avec les activités de construction tous secteurs**



Indice 100 = période 1980-1985  
Source : BAKBASEL

La figure 2-18 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.

## 2.2.4 Les conditions cadre

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. En comparaison des pays voisins, l'économie touristique suisse présente des avantages vis-à-vis des facteurs précédemment énoncés.

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.

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

	Suisse		Allemagne		France		Autriche		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>5.4</b>	<b>27</b>	<b>4.9</b>
<b>Conditions réglementaires</b>	<b>1</b>	<b>6.0</b>	<b>12</b>	<b>5.7</b>	<b>7</b>	<b>5.7</b>	<b>3</b>	<b>5.9</b>	<b>45</b>	<b>5.0</b>
Lois et directives	18	5.1	20	5.1	22	5.0	28	5.0	84	4.3
Développement durable	2	6.1	4	5.8	9	5.7	5	5.8	60	4.7
Sécurité	2	6.4	9	6.2	20	5.8	10	6.1	48	5.2
Santé et hygiène	13	6.6	7	6.8	5	6.8	3	6.9	27	6.2
Priorité donnée au voyage et au tourisme	14	5.8	83	4.4	28	5.3	16	5.7	56	4.6
<b>Contexte/infrastructure pour entreprises</b>	<b>1</b>	<b>5.6</b>	<b>2</b>	<b>5.6</b>	<b>8</b>	<b>5.4</b>	<b>12</b>	<b>5.2</b>	<b>27</b>	<b>4.8</b>
Infrastructure: voie aérienne	13	5.1	7	5.5	6	5.5	26	4.4	29	4.4
Infrastructure: voie routière et ferrée	5	6.5	3	6.5	4	6.5	15	5.6	39	4.5
Infrastructures pour le tourisme	8	6.7	15	6.3	18	6.2	1	7.0	1	7.0
Infrastructures TI/communication	2	6.0	7	5.7	12	5.5	25	5.0	34	4.5
Compétitivité en termes de prix	127	3.7	125	3.8	138	3.2	121	3.9	129	3.6
<b>Capital humain, culturel et naturel</b>	<b>2</b>	<b>5.5</b>	<b>5</b>	<b>5.3</b>	<b>9</b>	<b>5.2</b>	<b>10</b>	<b>5.1</b>	<b>15</b>	<b>4.8</b>
Capital humain	1	6.2	19	5.5	26	5.4	25	5.5	45	5.1
Formation initiale et continue	1	6.2	6	6.0	14	5.8	13	5.9	48	5.0
Disponibilité de personnels qualifiés	2	6.2	75	5.1	68	5.1	72	5.1	48	5.3
Affinités pour voyages et tourisme	34	5.0	81	4.5	40	4.9	15	5.4	91	4.4
Ressources écologiques	16	4.7	18	4.7	31	4.3	43	3.9	49	3.7
Ressources culturelles	9	6.0	4	6.3	10	6.0	13	5.8	8	6.1

Échelle de 1 à 7, base de comparaison : 139 pays  
Source : FEM, présentation de BAKBASEL

Selon le TTCI 2011, la Suisse est en première position du classement, parmi 139 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».

<sup>3</sup> cf. FEM 2011

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.

Le tableau 2-2 présente l'évolution globale de l'indice « Travel & Tourism Competitiveness » ainsi que les trois principales catégories ayant joué un rôle majeur pour la période de 2007 à 2011. Il en ressort que la Suisse est en tête du classement et qu'elle se retrouve toujours dans les trois premiers rangs dans les catégories pour entreprises, selon le TTCI 2007. Les faiblesses en termes de prix ainsi que la catégorie « Affinités pour voyages et tourisme » se situent au cœur de la période d'observations. Toutefois, on constate de légères améliorations depuis 2007 de sorte que la Suisse se retrouve dans tous les domaines en tête de classement de l'année 2011, à l'exception de la catégorie « Capital humain, culturel et naturel ».

Les résultats de l'indice « Travel & Tourism Competitiveness », 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, il faut noter deux problèmes majeurs. Premièrement, il existe un déficit au niveau de la structure d'hébergement, lequel réside principalement dans la classe moyenne, la première classe et dans le domaine du luxe. La part d'établissements non classés est trop élevée. Deuxièmement, la compétitivité en termes de prix continue de représenter, pour le tourisme suisse, un véritable défi. Cette difficulté est essentiellement due à la récente mise à mal des progrès effectués au début et au milieu du troisième millénaire, causée par la force du franc.

Tab. 2-2 Indice « Travel & Tourism Competitiveness »

	Suisse		Allemagne		France		Autriche		Italie		
	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	
2007	Indice global	1	5.7	3	5.5	12	5.2	2	5.5	33	4.8
	Conditions réglementaires	2	5.8	6	5.6	13	5.3	3	5.8	42	4.8
	Contexte/infrastructure pour entreprises	2	5.4	3	5.2	5	5.1	12	5.0	30	4.4
	Capital humain, culturel et naturel	2	5.8	6	5.6	28	5.3	1	5.9	32	5.2
2008	Indice global	1	5.6	3	5.4	10	5.2	2	5.4	28	4.8
	Conditions réglementaires	1	5.9	6	5.7	12	5.6	4	5.9	41	5.0
	Contexte/infrastructure pour entreprises	2	5.5	3	5.4	7	5.3	8	5.3	24	4.8
	Capital humain, culturel et naturel	3	5.4	9	5.1	12	4.8	7	5.2	15	4.7
2009	Indice global	1	5.7	3	5.4	4	5.3	2	5.5	28	4.8
	Conditions réglementaires	1	6.0	13	5.6	8	5.7	4	5.9	46	5.0
	Contexte/infrastructure pour entreprises	1	5.5	3	5.4	7	5.2	6	5.2	26	4.7
	Capital humain, culturel et naturel	2	5.5	9	5.2	11	5.1	7	5.2	22	4.7
2011	Indice global	1	5.7	2	5.5	3	5.4	4	5.4	27	4.9
	Conditions réglementaires	1	6.0	12	5.7	7	5.7	3	5.9	45	5.0
	Contexte/infrastructure pour entreprises	1	5.6	2	5.6	8	5.4	12	5.2	27	4.8
	Capital humain, culturel et naturel	2	5.5	5	5.3	9	5.2	10	5.1	15	4.8

Echelle de 1 – 7, pays de comparaison: 2007 = 124, 2008 = 130, 2009 = 133, 2011 = 139

Source : FEM, présentation de 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.

Le tourisme alpin, si l'on considère les mouvements transfrontaliers, représente 3,5% de parts de marché au niveau mondial. Son développement étant plus lent que celui du tourisme mondial, le tourisme alpin est en train de perdre des parts de marché. Avec un total de 7,3 millions de lits et 464 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 autrichiennes de Grossarlal, Zermatt et Kleinwalsertal remportent le plus vif succès. Lucerne est située à la cinquième place des destinations suisses ayant le plus de succès. En outre, Engelberg, Zermatt et Scuol sont classées au top 15 des meilleures destinations. Si on compare avec l'année précédente, on compte parmi les meilleures destinations, la région vacancière de Reute, Engelberg et Lucerne. 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: Serfaus-Fiss-Ladis, Lech-Zürs et Grossarlal. En saison estivale, les destinations de Lucerne, Merano et Salzbourg et sa région arrivent en tête.

Outre les performances (chapitre 4.1), l'étude portera également sur les facteurs déterminant la compétitivité du tourisme alpin. On montrera quelles destinations se démarquent tout particulièrement en relation avec les différents facteurs importants de la compétitivité (Best Practice). Pour ce faire, on exposera quelques facteurs fondamentaux provenant des domaines de l'offre, de la demande, de l'attrait et de la diversité touristiques (chapitre 4.2). En outre, trois études de cas seront présentées pour lesquelles on tiendra compte aussi bien des aspects quantitatifs que des facteurs qualitatifs (chapitre 4.3).

---



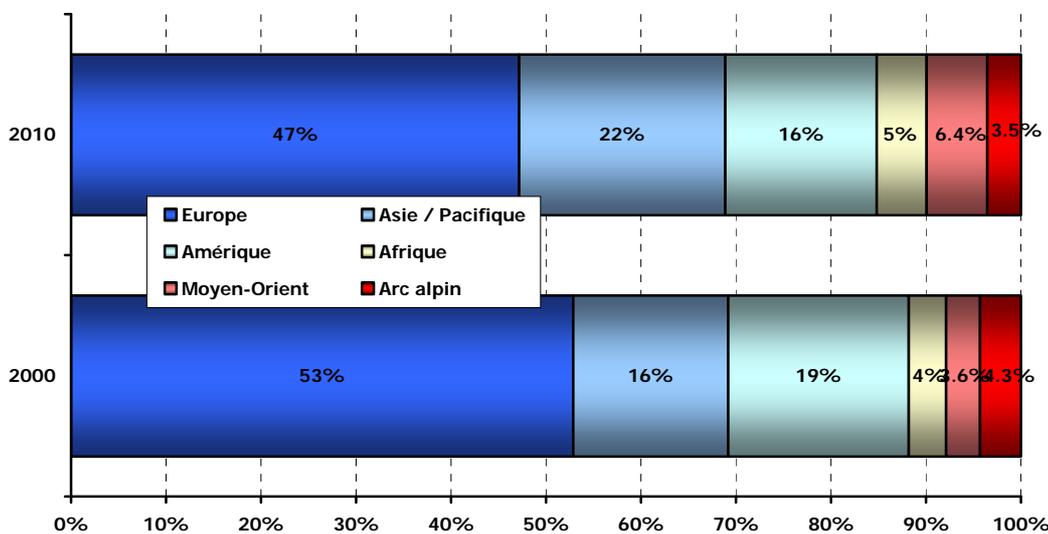
### 3.1 Le tourisme dans l’Arc alpin

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, l'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 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 940 millions par an entre 1970 et 2010 (OMT 2011). 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.

Fig. 3-2 Parts de marché du tourisme alpin, au niveau mondial



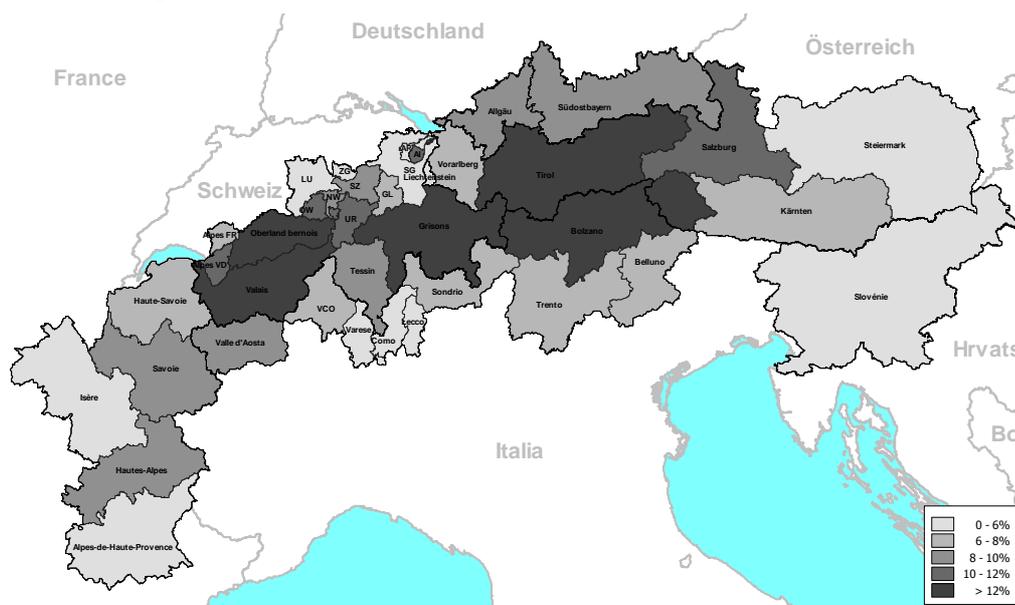
Part des voyages touristiques transfrontaliers  
Source: BAKBASEL

De manière générale, le marché du tourisme est porteur d'une forte croissance. Au niveau mondial, les voyages transfrontaliers se montaient à 675 millions en 2000, et ce nombre est, une décennie plus tard, d'environ 940 millions. Ceux-ci ont donc augmenté de près de 40% pendant cette période. Le Moyen-Orient est la destination qui a le plus profité de cette croissance et a, de ce fait, réalisé des part de marché

(+150%). Par ailleurs, l'Afrique et la région d'Asie / Pacifique ont réalisé de nombreuses parts de marché entre 2000 et 2010 (chacune 85%). Cependant, le tourisme alpin reflète une autre image. Conformément aux évaluations de BAKBASEL, le tourisme alpin compte des voyages transfrontaliers au niveau mondial se montant à 14%. Ainsi, le tourisme alpin n'a pas pu tenir le rythme de la croissance mondiale et a perdu des parts de marché depuis 2000. On retrouve un développement similaire en Amérique et en Europe (respectivement 17% et 24%), même s'il n'est pas autant marqué que pour l'Arc alpin. Toutefois, l'Arc alpin compte toujours parmi les plus importantes zones touristiques du monde. En 2010, le tourisme alpin a accueilli plus de 33 millions de touristes venus de l'étranger. Avec ce résultat, le tourisme alpin réalise des parts de marché de près de 3,5% au niveau mondial (cf. figure 3-2). En 2000, celles-ci étaient encore de 4,3%.

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.

**Fig. 3-3** Parts des personnes actives occupées dans l'hôtellerie-restauration par rapport à l'emploi global (2010)



Parts en %  
Source: BAKBASEL

La figure 3-3 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 Tyrol, du Haut-Adige, du Valais, des Alpes vaudoises et de Salzbourg sont sept régions dans lesquelles la part de personnes actives occupées dans l'hôtellerie-restauration est supérieure à 10% en 2010. On peut donc dire que, dans ces 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>4</sup> En ce qui concerne le Canton des Grisons, le tourisme représente même plus de 30% de l'activité économique régionale.<sup>5</sup>

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 du Liechtenstein, de Lecco, de l'Isère, de Slovénie et de Varèse. Dans ces régions, la part d'actifs occupés dans l'hôtellerie-restauration est inférieure à 4%: la structure de l'économie régionale y est dominée par d'autres activités économiques.

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

Pour mieux appréhender le volume total du tourisme dans l'Arc alpin, on étudie maintenant 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 2010, 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 3,7 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 2,4 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.

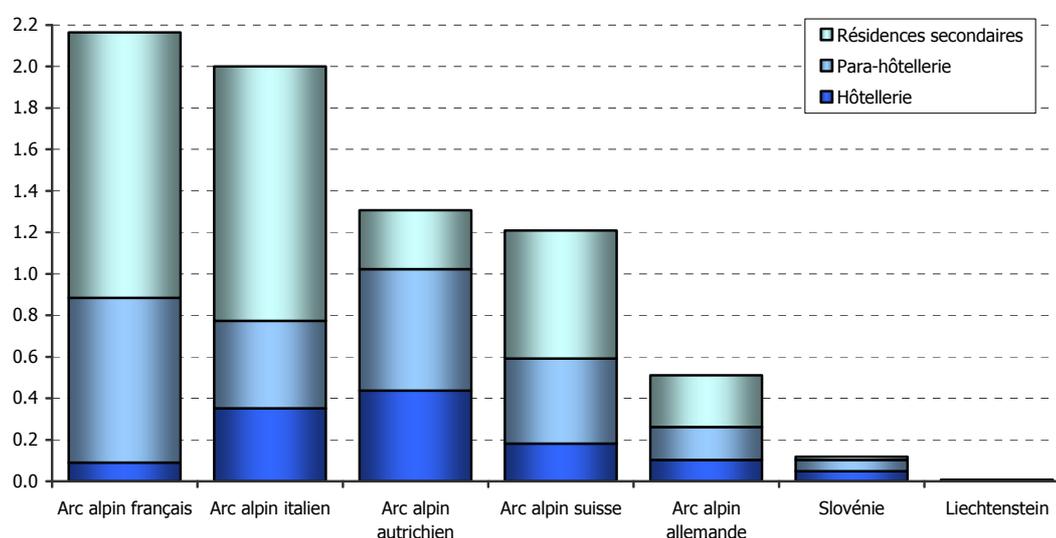
C'est dans les sites touristiques situés sur les territoires français et italien que l'on compte le plus de lits d'hébergement (fig. 3-4). Pour ce qui est des régions alpines, ces deux pays comptent plus de 2 millions de lits d'hébergement en tout. Dans ces deux pays toutefois, la part de lits situés 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 respectivement environ 1,3 et 1,2 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

<sup>4</sup> cf. Rütter et al. (2001)

<sup>5</sup> cf. HTW Coire (2008)

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 avec 120'000 lits et le Liechtenstein avec environ 7'500 lits.

Fig. 3-4 Parts de lits d'hébergement de l'Arc alpin, réparties par le type d'hébergement



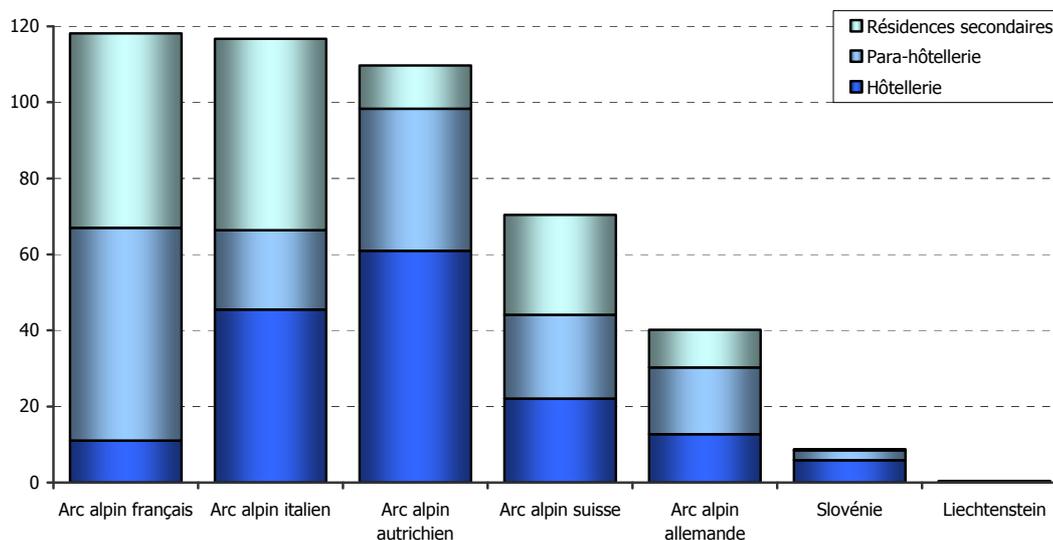
Nombre de lits, en millions, 2010

Source: Divers offices statistiques, estimations BAKBASEL

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 464 millions de nuitées pour l'année 2010. 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 et la para-hôtellerie représentent une part de 34% 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 (Fig. 3-5). 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 2010 plus de 110 millions de nuitées chacune. Viennent ensuite les régions alpines suisses avec un volume de la demande d'environ 70 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 8,8 millions et de 380'000 pour le Liechtenstein.

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



Nombre de nuitées en hôtel, 2010, en millions  
 Source: Divers offices statistiques, estimations BAKBASEL

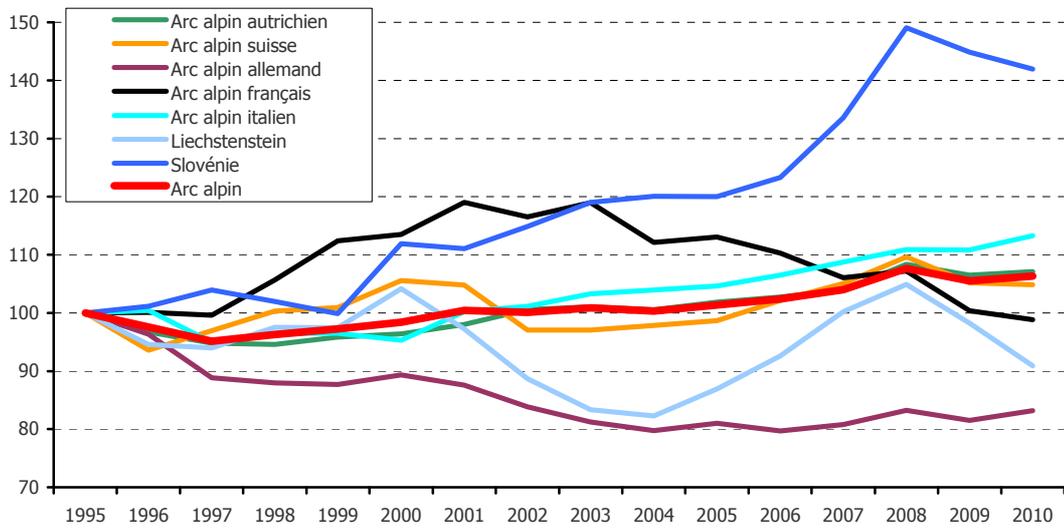
### 3.1.3 L'évolution de l'offre et de la demande dans le tourisme alpin

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

La figure 3-6 montre l'évolution du nombre de nuitées en hôtel sur l'année touristique (de novembre à octobre), pour la période de 1995 à 2010. 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 d'environ 6,3%. Il faut donc tenir compte du fait que les activités touristiques ont connu, au niveau mondial, un développement très dynamique entre 1995 et 2010 (+40%, cf. chapitre 3.1.1).

En ce qui concerne les Alpes autrichiennes, l'évolution a été semblable à l'ensemble de l'Arc alpin sur la période 1995 à 2010. Pendant cette même période d'observation, les Alpes suisses se situent en dessous de la moyenne de l'ensemble de l'Arc alpin (+5%). La croissance la plus forte a eu lieu en Slovénie, où le taux de nuitées en hôtel a augmenté de 42% depuis 1995, en partie expliqué en raison d'un bas niveau de sortie. Les Alpes italiennes arrivent en deuxième place avec bien 13%. En revanche, les Alpes allemandes recensent un développement plutôt négatif: depuis 1995, on comptabilise une perte d'un sixième de la demande. De même, au Liechtenstein et dans les Alpes françaises, on constate une baisse de la demande pour la période observée (respectivement -9% et -1%).

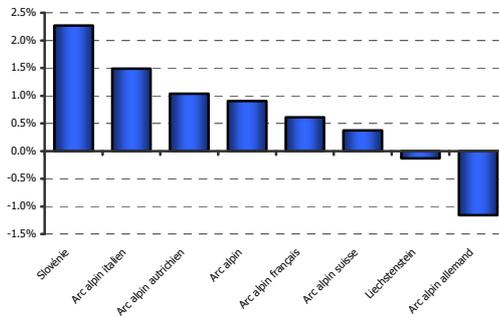
Fig. 3-6 Évolution du nombre de nuitées en hôtel sur l'année touristique, 1995 - 2010



Indice 100 = 1995

Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

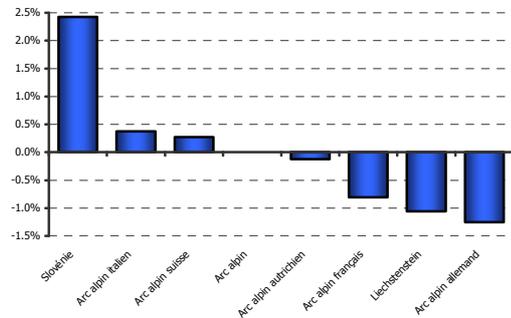
Fig. 3-7 Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison hivernale (novembre – avril)



1995-2010, en %

Source: Divers offices statistiques

Fig. 3-8 Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison estivale (mai – octobre)



1995-2010, en %

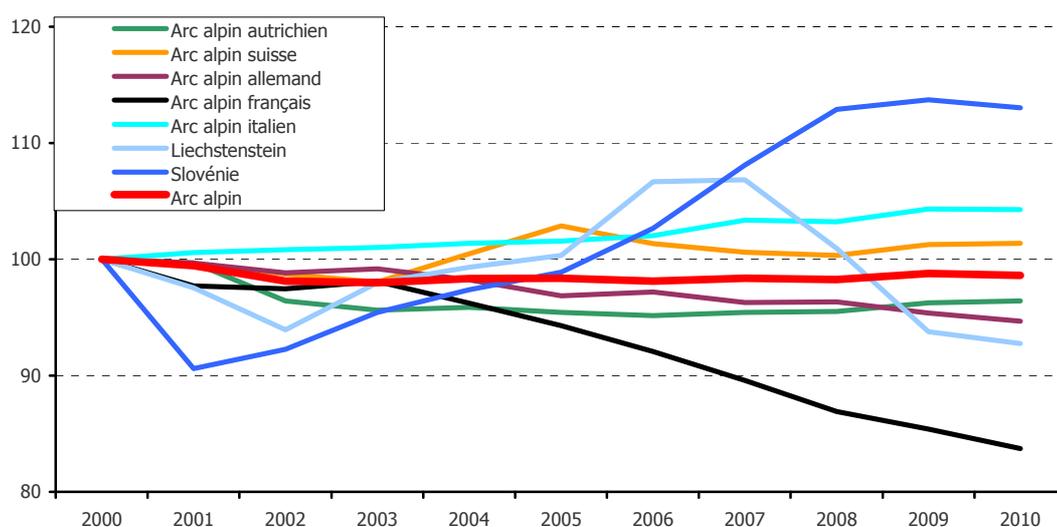
Source: Divers offices statistiques

Les figures 3-7 et 3-8 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 15%, 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 (respectivement 5,8% et 4,1%). Dans les régions alpines autrichiennes, la demande a progressé en hiver de manière similaire à l'ensemble de l'Arc alpin (+16,7%), alors que la saison estivale a enregistré un recul pour l'ensemble de la période observée. Il en va de même pour les Alpes françaises. 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 com-

me en hiver. Concernant la Slovénie, les performances réalisées en été et en hiver sont tout à fait respectables.

L'offre en lits d'hôtel pour la période de 2000 à 2010 est restée plutôt stable pour l'ensemble de l'Arc alpin (-1,4%). De même concernant les Alpes suisses, on ne constate presque aucune modification du nombre de lits d'hôtel (+1,4%). La Slovénie montre la plus forte augmentation du nombre de lits pour la période observée (+13%). La baisse la plus nette n'a pas été répertoriée dans les Alpes allemandes mais dans les Alpes françaises, avec une valeur négative de -16,3%. Cette dernière a principalement touché les nuitées d'hébergement.

Fig. 3-9 Évolution du nombre de lits d'hôtel sur l'année touristique, 2000 - 2010



Indice 2000 = 100

Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

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

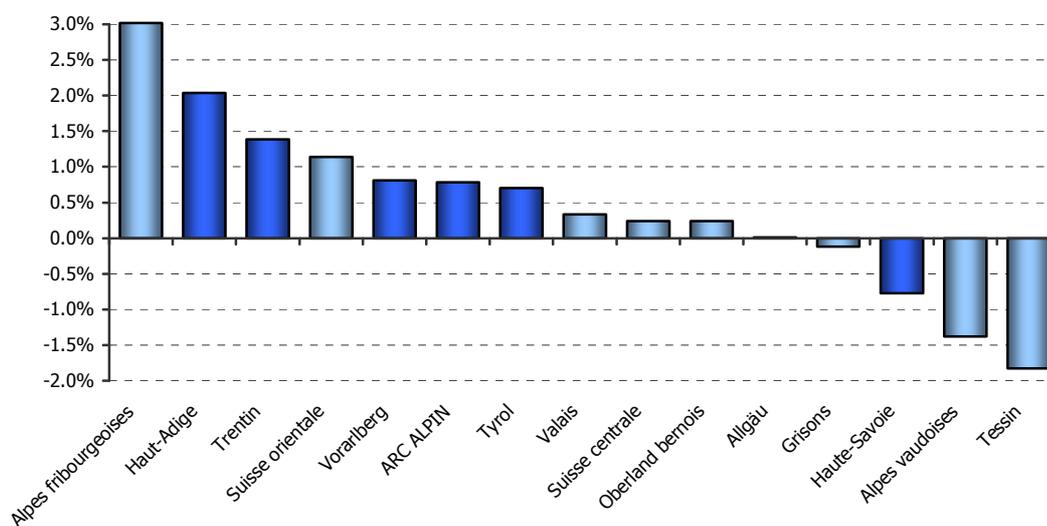
Les chapitres 3.2 et 3.3 traitent dans le détail des performances et de la compétitivité des régions alpines suisses. La définition de la zone alpine suisse est la suivante: elle englobe les régions du Valais, des Grisons, du Tessin, de l'Oberland bernois, de la Suisse orientale, de la Suisse centrale, ainsi que les Alpes vaudoises. Dans ce chapitre, les régions alpines suisses sont comparées avec certaines régions qui font partie de leurs principaux concurrents. La comparaison porte 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 Bolzano et Trentin.

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, on peut constater que les statistiques varient beaucoup d'une région à l'autre. Si les Alpes fribourgeoises ont vu le nombre de leurs nuitées en hôtel progresser de 3,0% par an en moyenne entre 2000 et 2010, cette situation est bien différente pour les régions suisses du Tessin et des Alpes vaudoises: le nombre de nuitées en hôtel y a respectivement perdu environ 1,4% et 1,8%. Quant aux Grisons, le nombre de nuitées en hôtel n'a que légèrement baissé (-0,1% par an). Quant aux régions suisses de l'Oberland bernois, de la Suisse centrale et du Valais, le nombre de nuitées en hôtel a légèrement augmenté sur la période étudiée. A l'exception des Alpes fribourgeoises, la Suisse orientale a connu une croissance supérieure à la moyenne (+1,1% par an).

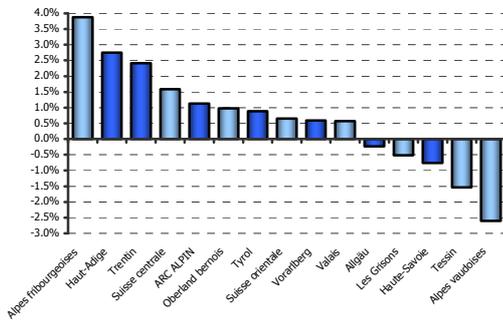
Fig. 3-10 Évolution du nombre de nuitées en hôtel, année touristique (2000 – 2010)



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

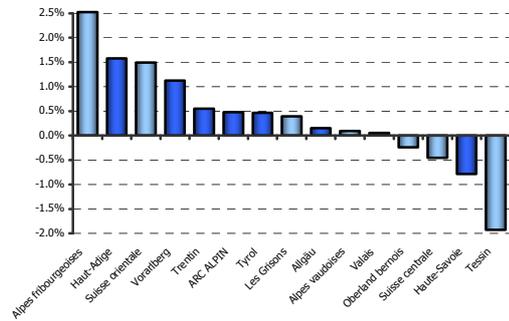
Les figures 3-11 et 3-12 présentent l'évolution de la demande en fonction des saisons. Durant la saison hivernale, la Suisse centrale a pu enregistrer la plus forte croissance du nombre de nuitées en hôtel. De même, il est satisfaisant de constater que les régions du Valais, de la Suisse orientale et de l'Oberland bernois ont réalisé une légère croissance. On observe une baisse du développement dans les Grisons, au Tessin et dans les Alpes vaudoises. Les Alpes fribourgeoises enregistrent la meilleure croissance durant les saisons estivale et hivernale. Par ailleurs, la Suisse orientale présente aussi une croissance supérieure à la moyenne. Pendant la période estivale, on compte une hausse du nombre de nuitées en hôtel dans les Grisons, les Alpes vaudoises et dans le Valais. Par contre, les régions de l'Oberland bernois, de la Suisse centrale et du Tessin ont enregistré un recul de leurs résultats. Cette baisse est plus sévère dans le Tessin.

Fig. 3-11 Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison hivernale (2000 – 2010)



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

Fig. 3-12 Évolution du nombre de nuitées en hôtel en saison estivale (2000 – 2010)

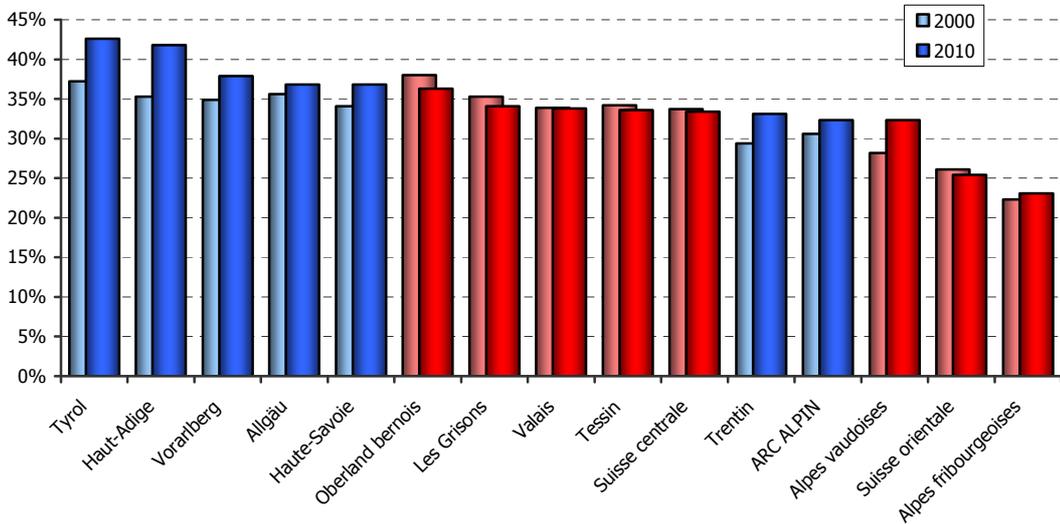


Variation moyenne par an, en %  
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

### 3.2.2 L'utilisation des capacités existantes

La comparaison des chiffres d'occupation 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 d'occupation semblables.

Fig. 3-13 Le taux d'occupation dans l'hôtellerie par année touristique



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 et du Haut-Adige. La suite du classement est occupée par Vorarlberg, Allgäu et la Haute-Savoie. À l'exception de la Suisse orientale et des Alpes fribourgeoises, les régions suisses réalisent une performance moyenne en ce qui concerne le taux d'occupation. Ces résultats tout à fait satisfaisants oscillent entre 36,3 et 32,3%. En

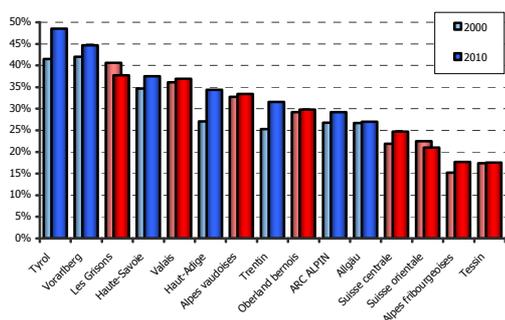
revanche, la Suisse orientale et les Alpes fribourgeoises ne réussissent pas à réaliser des résultats semblables. Elles occupent en effet la dernière place du classement, à bonne distance des autres régions.

En ce qui concerne l'année d'observation 2010, c'est la région touristique du Haut-Adige qui réalise les meilleurs résultats en termes d'occupation des structures d'hébergement existantes. Si on compare avec l'année 2000, elle obtient également la plus nette augmentation en ce qui concerne le taux d'occupation (+6,5 points de pourcentage). De même, on note des augmentations substantielles de l'occupation dans le Tyrol ainsi que dans les Alpes vaudoises. Les Alpes fribourgeoises présentent une légère augmentation du taux d'occupation. Les régions suisses restantes présentent une baisse du taux d'occupation, alors que les autres destinations internationales montrent de nettes augmentations.

En ce qui concerne la saison hivernale, c'est la région touristique du Tyrol qui réalise les meilleurs résultats en termes d'occupation des structures d'hébergement existantes (48,5%). En deuxième position, on trouve la région autrichienne du Vorarlberg avec un résultat de 45%. 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 le Valais, puis les Alpes vaudoises et l'Oberland bernois. Les résultats des régions de la Suisse centrale, de la Suisse orientale, des Alpes fribourgeoises et du Tessin sont bien plus bas, en particulier les deux dernières régions citées, lesquelles présentent l'occupation la plus faible avec 17,5%. Par contre, la région touristique du Tessin ne peut afficher que des chiffres d'occupation 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 29 et 31%.

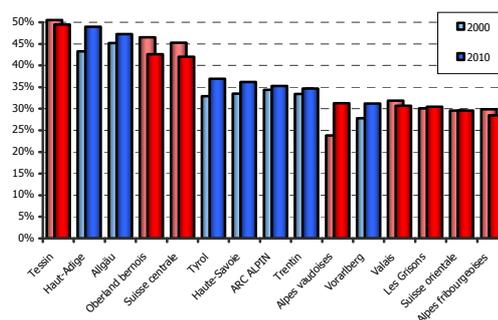
Les taux d'occupation des mois d'hiver 2010 ont augmenté en comparaison de l'année 2000, à l'exception des Grisons et de la Suisse orientale. Le plus fort taux d'utilisation des lits d'hôtel disponibles est atteint dans la région du Haut-Adige, du Tyrol et de Trentin. En ce qui concerne la saison estivale, ce sont les régions touristiques du Haut-Adige, du Tyrol ainsi que les Alpes vaudoises qui réalisent les meilleurs résultats en termes d'occupation des structures d'hébergement existantes. On observe aucune amélioration concernant l'occupation dans l'Oberland bernois, la Suisse centrale, le Valais, les Alpes fribourgeoises ainsi que dans le Tessin.

Fig. 3-14 Utilisation des structures hôtelières en saison hivernale (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 (de mai à octobre)



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

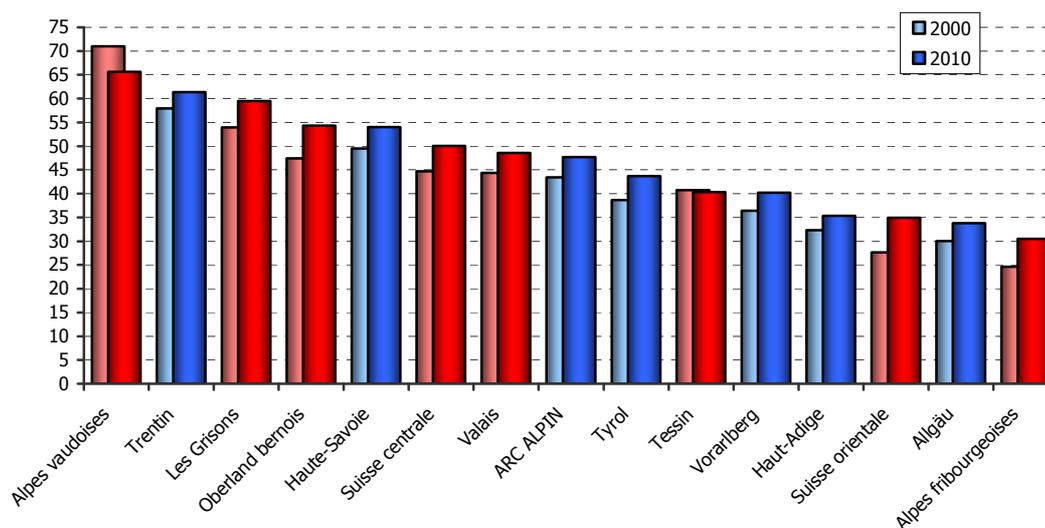
### 3.3 Les facteurs de compétitivité du secteur de l'hébergement en comparaison internationale

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<sup>6</sup>. 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.

Fig. 3-16 Taille moyenne des établissements hôteliers (comparaison 2010 - 2000)



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

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 trois régions du Tessin, des Alpes fribourgeoises et de la Suisse orientale, les régions touristiques suisses présentent une forte proportion d'établissements touristiques de grande taille. Cette cons-

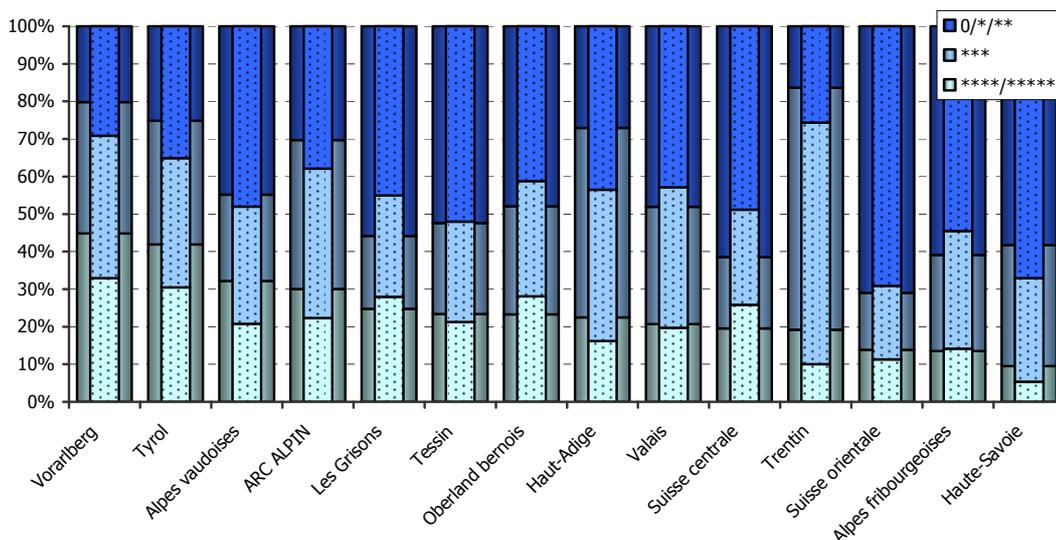
<sup>6</sup> cf. BAKBASEL 2010

tation s'applique particulièrement aux régions des Alpes vaudoises, des Grisons et de l'Oberland bernois. Les forces concurrentielles amènent, surtout en Suisse, à une remise en question de la structure des coûts, ce qui est essentiellement dû au fait que les frais de main-d'œuvre et de prestation sont plus élevés en Suisse qu'ailleurs (Cf. chapitre 2.2.1). On rencontre également une forte proportion d'hôtels de taille importante dans les régions de Trentin 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 et dans la Suisse orientale que ce changement structurel est visible: en 2010, on compte en moyenne 7 lits de plus par établissement qu'en 2000. En revanche, on constate une tendance inverse: dans les Alpes vaudoises, la taille moyenne des établissements a fortement baissé: on compte une baisse de 5 lits en moyenne par établissement. 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 2010: 66 lits par établissement.

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.

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 %, bande large = 2010, bande fine = 2000 aucune donnée disponible pour Allgäu

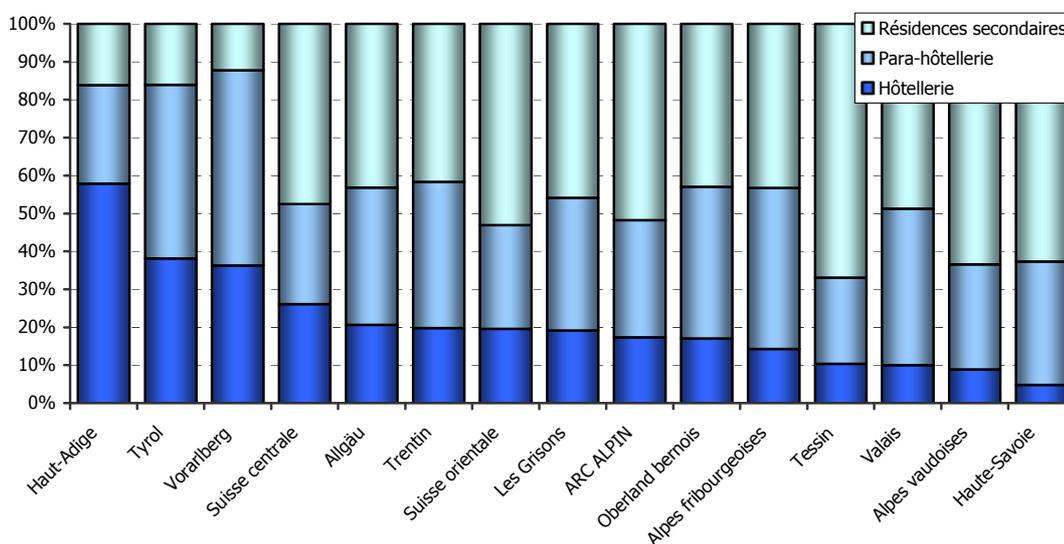
Source: Divers offices statistiques, BAKBASEL

En 2010, les taux d'hôtels de première catégorie et de luxe ont été répertoriés dans les deux régions autrichiennes de Vorarlberg et du Tyrol avec respectivement 45 et 42%. De même, les grandes régions touristiques suisses montrent une structure de l'hôtellerie semblable. La part des hôtels de 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 (de 48 à 61% environ). Les trois régions alpines suisses qui, en ce qui concerne le nombre de nuitées, sont les plus petites, ne reprennent pas complète-

ment ce schéma. Dans les Alpes vaudoises, la part des établissements de première catégorie et de luxe est plus forte. En Suisse orientale et dans les Alpes vaudoises, elle est nettement plus faible. La part des hôtels de première catégorie et de luxe encore plus faible que dans les Alpes fribourgeoises se trouve en Haute-Savoie. En observant la structure hôtelière selon catégories, on constate que les trois régions ayant la plus grande part des hôtels de première catégorie et de luxe en 2010, sont également les régions où la hausse la plus forte de cette part a été relevée depuis 2000: Vorarlberg, le Tyrol et les Alpes vaudoises ont présenté une part des hôtels à quatre et cinq étoiles en 2010, 11% supérieure à celle répertoriée en 2000. Toutefois, cette part a également augmenté dans les autres régions observées. Seules les régions de la Suisse centrale, de l'Oberland bernois et des Grisons ont enregistré un recul des hôtels à quatre et cinq étoiles pendant la période observée. 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<sup>7</sup>.

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.

Fig. 3-18 La structure d'hébergement : estimation de la part de chaque type d'hébergement, 2010



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

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

<sup>7</sup> cf. BAKBASEL 2010

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.

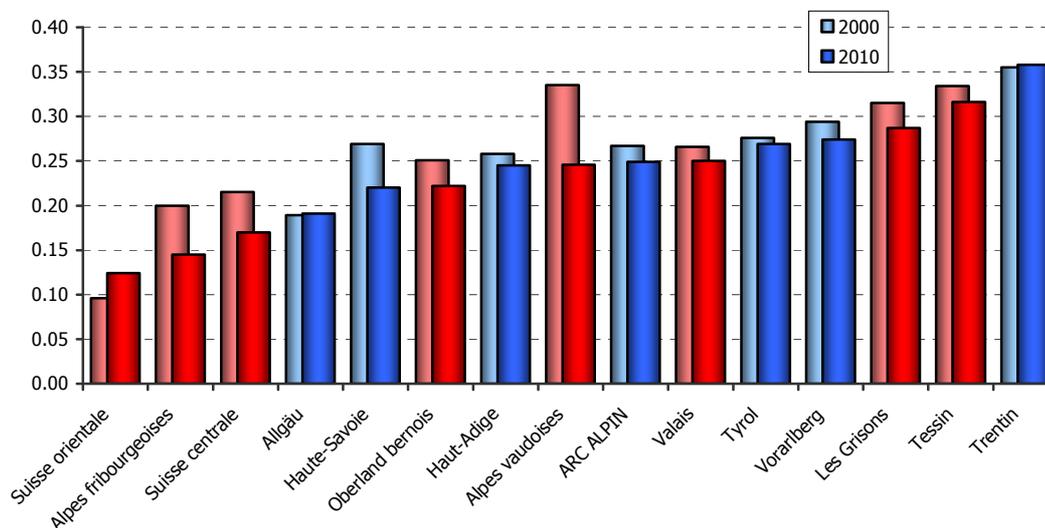
### 3.3.2 La demande d'hébergement

En ce qui concerne la demande d'hébergement, on étudie deux thématiques: D'une part, il s'agit de la répartition de la fréquentation sur l'année : ici, on veut savoir en quelle mesure la demande est équilibrée sur l'ensemble de l'année. D'autre part, on analyse 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.

Fig. 3-19 La saisonnalité de la demande touristique



Coefficient GINI

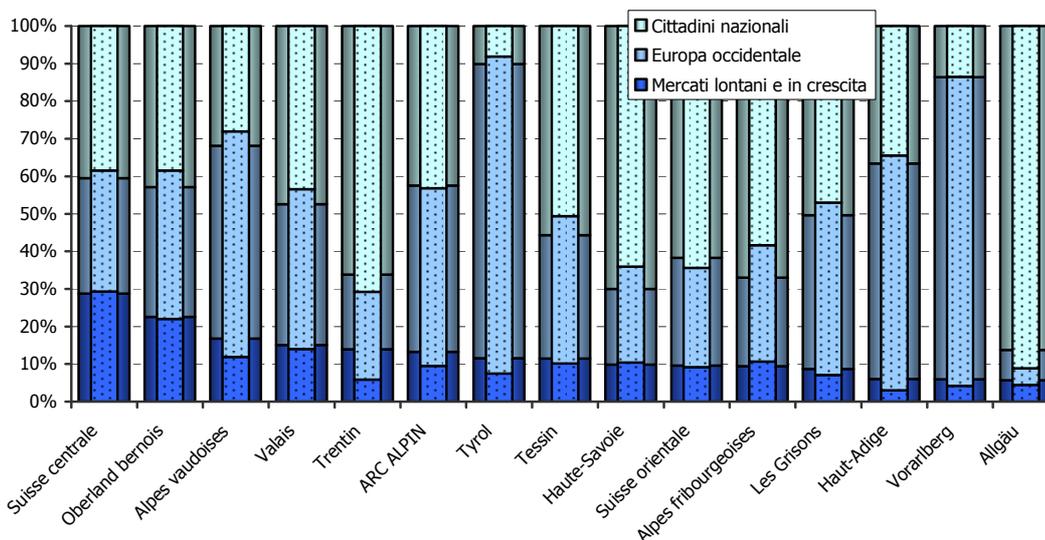
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

Dans notre échantillon, cinq régions touristiques suisses connaissent une répartition relativement égale sur l'année: il s'agit de la Suisse orientale, des Alpes fribourgeoises et vaudoises ainsi que de la Suisse cen-

trale et de l'Oberland bernois. Le Tessin et les Grisons, par contre, sont des régions suisses dans lesquelles 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 neuvième 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. Depuis 2000, la répartition de la demande s'est particulièrement améliorée dans les Alpes vaudoises et fribourgeoises ainsi qu'en Suisse centrale et en Haute-Savoie. Par comparaison à 2000, on observe une répartition de la demande moins équilibrée sur l'année en Suisse orientale en 2010.

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.

**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

La figure 3-20 montre bien que les régions alpines suisses sont plus fortement présentes sur les marchés internationaux et prouve le rayonnement du tourisme suisse sur la sphère internationale. Les régions de la Suisse centrale et de l'Oberland bernois sont les pôles touristiques suisses qui accueillent une part relativement élevée de touristes en provenance de marchés éloignés ou émergents, avec respectivement 29 et 23%. Ces deux régions sont particulièrement bien vues par le marché asiatique. Pour les deux régions autrichiennes du Tyrol et de Vorarlberg, on remarque que là-bas quatre sur cinq nuitées sont générées par des clients étrangers originaires d'Europe occidentale. En revanche, la région allemande de l'Allgäu ne présente que 14% de nuitées d'hébergement de clients d'origines étrangères et se concentre, de ce fait, davantage sur le marché intérieur.

Pour l'ensemble de l'Arc alpin, pendant la période d'observation de 2000 à 2010, on remarque que le taux de nuitées des clients venant de l'Europe occidentale a plutôt baissé, alors que les parts des marchés

touristiques éloignés ont augmenté. Le taux de la demande intérieure est resté plutôt constant. Cette tendance est également visible individuellement pour chaque région. On note une hausse de la part des nuitées de clients venant des marchés éloignés dans les Alpes vaudoises et à Trentin pendant la période observée. Le seul recul de cette part a été répertorié en Suisse centrale, en Haute-Savoie ainsi que dans les Alpes fribourgeoises. Les taux de nuitées de clients venant de l'Europe occidentale ont le plus fortement chuté dans les Alpes vaudoises et fribourgeoises.

## 4 Les destinations alpines

Après avoir porté l'attention, au chapitre 3, sur les régions ou les parties de la zone alpine en fonction des pays, on consacre 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>8</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 149 destinations de la zone alpine européenne. Afin de garantir une bonne comparabilité, le présent rapport ne considérera que les destinations qui réalisent au moins 100'000 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 (56%). 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, on présente les destinations les plus fréquentées sur l'année touristique pour la saison hivernale et la saison estivale. Puis on procède à l'étude des facteurs déterminants de la compétitivité des sites touristiques alpins dans le chapitre 4.2 (Best Practice). Enfin, le chapitre 4.3 présente les destinations qui réalisent des performances particulièrement positives sur les facteurs de compétitivité les plus importants d'après trois études de cas.

### 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<sup>9</sup> (pondération 20%) mesure 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.

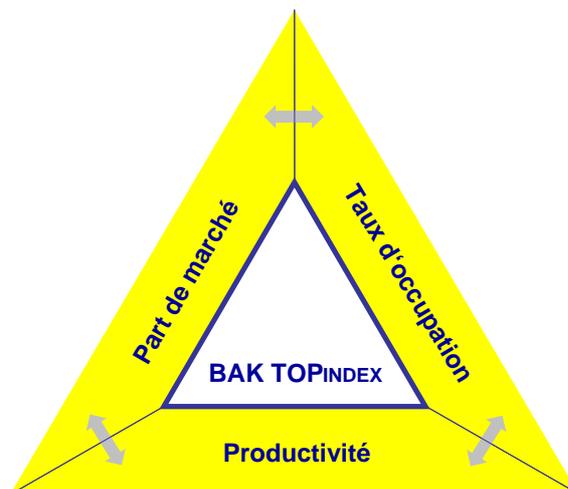
---

<sup>8</sup> cf. Bieger (2002)

<sup>9</sup> L'évolution des nuitées d'hôtels est mesurée pour les cinq dernières périodes. On ne dispose d'aucune donnée concernant les destinations suisses en 2004. Les données mensuelles correspondantes ont été calculées à partir de la moyenne des valeurs de 2003 et 2005.

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.

Fig. 4-1 Domaines du «BAK TOPINDEX»



Source: BAKBASEL

#### 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 2010. 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 surprend comme la destination de Grossarlal ne fait pas forcément partie des destinations les 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 un. 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 (cf. chapitre 4.3.2).

Comme l'année dernière, la 2<sup>e</sup> place est occupée par la destination de Serfaus-Fiss-Ladis. Cette destination tyrolienne parvient à utiliser de manière optimale ses structures existantes. Un de ses grands avantages consiste dans le fait que plus d'un lit d'hôtel sur deux appartient à l'hôtellerie de première catégorie et de luxe. Serfaus-Fiss-Ladis est suivi de près par les destinations du Kleinwalsertal et de Rennweg am Katschberg, lesquelles se partagent la troisième place du classement. Tout comme Grossarlal, Kleinwalsertal est également abonnée aux premières places du « BAK TOPINDEX » et s'est très bien classée concernant le taux d'occupation et les prix relatifs en 2010. A cause d'une croissance de la demande inférieure à la moyenne, Kleinwalsertal ne se retrouve pas en première place.

Dans ce classement, on retrouve la destination suisse de Lucerne en cinquième position en 2010. Si Lucerne obtient une excellente place au classement, c'est surtout grâce à l'augmentation de sa part de marché et à un taux d'occupation élevé. Ce classement est aussi dû à la bonne performance de Lucerne en été.

Dans le TOP 15 du «BAK TOPINDEX» de 2010, on remarque avant tout que les destinations autrichiennes se trouvent au sommet. Neuf des 15 destinations ayant le plus de succès se situent dans l'Arc alpin autri-

chien. On retrouve quatre destinations suisses dans le classement. Outre Lucerne à la cinquième position, on retrouve Engelberg (9<sup>ème</sup> place), Zermatt (10<sup>ème</sup> place) et Scuol (12<sup>ème</sup> place) dans le TOP 15. La destination d'Engelberg obtient d'excellents résultats et présente une croissance en nuitées d'hôtels et d'occupation nettement supérieure à la moyenne. Zermatt marque des points en particulier grâce à son taux d'occupation. Scuol obtient des valeurs solides à tous les indices.

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

Pos. 2010	Destination	Région	TOPINDEX 2010	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2009	Pos. 2008	Pos. 2007
1	Grossarlal	Salzbourg	5.2	5.8	5.9	3.6	1	1	6
2	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	4.8	4.5	5.2	4.3	5	7	3
3	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	3.2	5.4	4.6	2	3	8
3	Rennweg / Katschberg	Carinthie	4.7	5.2	5.8	2.6	3	6	1
5	Luzern	Suisse centrale	4.7	5.4	5.1	3.6	11	4	5
6	Achensee	Tyrol	4.6	3.5	6.0	3.0	4	8	7
7	Salzbourg et environs	Salzbourg	4.6	4.5	4.6	4.5	15	10	4
8	Tux - Finkenbergr	Tyrol	4.5	4.3	5.4	3.3	9	8	9
9	Engelberg	Suisse centrale	4.5	4.8	4.9	3.7	20	5	9
10	Zermatt	Valais	4.5	3.8	4.9	4.3	6	2	2
11	Mayrhofen	Tyrol	4.4	3.5	5.3	3.5	7	17	15
12	Scuol	Grisons	4.4	4.5	4.4	4.3	12	32	29
13	Alpe di Siusi	Haut-Adige	4.4	4.2	4.6	4.1	9	13	11
14	Tiroler Zugspitz Arena	Tyrol	4.3	4.3	4.7	3.8	17	22	69
15	Val Gardena	Haut-Adige	4.3	4.2	4.3	4.3	18	20	16

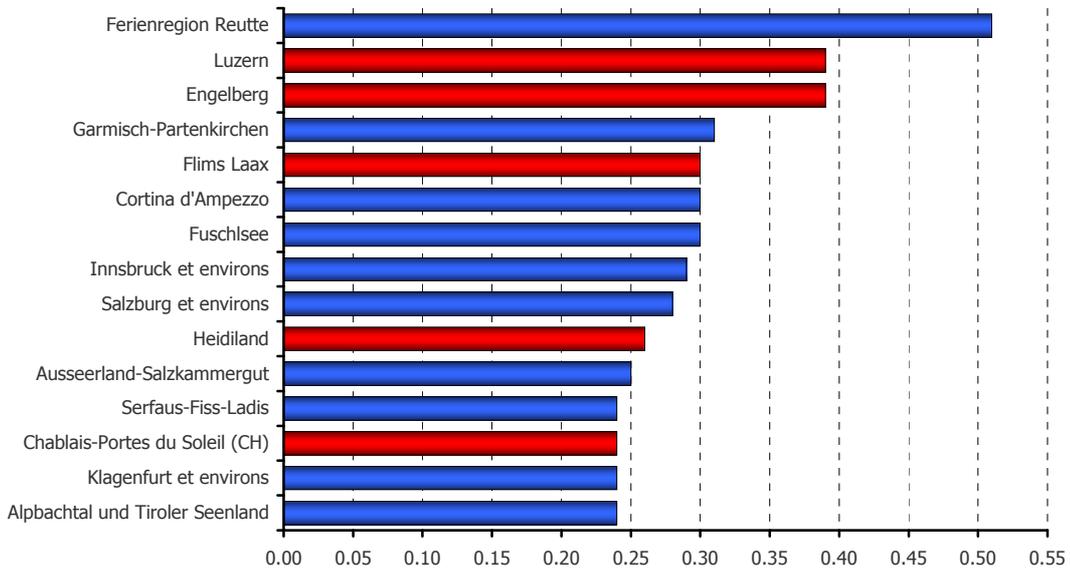
« BAK TOPINDEX » année touristique, valeur moyenne pour l'Arc Alpin = 3.5

Source : BAKBASEL

Le tableau 4-1 présente une vue détaillée de l'évolution du succès des destinations depuis 2007. Bien que la destination de Grossarlal n'appartienne pas nécessairement aux grandes destinations de renommée, c'est pourtant elle qui s'est retrouvée à la tête du classement en 2009 et en 2008. Si on compare les performances des années 2007 et 2010, il s'avère que la destination autrichienne Tiroler Zugspitz Arena présente la meilleure évolution: en 2007, cette destination se positionnait à la 69<sup>ème</sup> place et a pris la 14<sup>ème</sup> place en 2010. De même, on constate une nette amélioration des performances dans la destination suisse de Scuol (en 2007: place 29, en 2010: place 12). Aussi bien dans la région Tiroler Zugspitz Arena qu'à Scuol, l'évolution des nuitées d'hôtel et du taux d'occupation s'est nettement améliorée. Quelques destinations n'ont toutefois pas pu tenir le rythme pendant la période d'observation: Rennweg am Katschberg, Seiser Alm, Salzbourg et ses environs ainsi que Zermatt, laquelle a enregistré le recul le plus fort, elle est passée de la deuxième à la dixième place du classement.

La comparaison du «BAK TOPINDEX» de 2010 à celui de 2009 présente quelques changements. Les destinations s'étant nettement améliorées comparées à l'année précédente, sont représentées dans la figure 4-2. Le grand vainqueur parmi les 149 destinations observées est la région vacancière de la Reutte, laquelle a bien gagné 30 places dans le classement. L'évolution positive la plus nette concerne les nuitées d'hôtel. Il en va de même pour Lucerne et Engelberg. L'année passée, elles étaient respectivement à la onzième et vingtième place et se trouvent maintenant respectivement à la cinquième et neuvième place du classement des destinations ayant le plus de succès dans l'Arc alpin. On observe également un gain conséquent de parts de marché pour Lucerne et Engelberg. Ceci est également le cas pour les régions suisses de Flims Laax, Heidiland et Chablais-Portes du Soleil (CH), lesquelles se retrouvent aussi parmi les quinze régions les plus fortes. Flims Laax a gagné 22 places, Heidiland 17 et Chablais-Portes du Soleil (CH) 15.

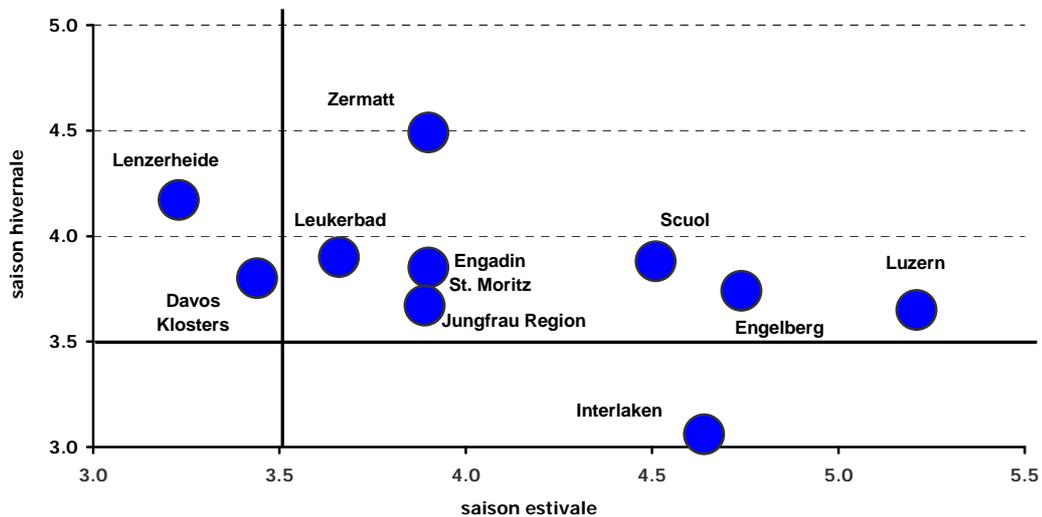
**Fig. 4-2 Les 15 destinations connaissant le plus grand succès en 2010**



Hausse des valeurs d'indices du «BAK TOPINDEX» entre 2009 et 2010, en points  
 Source: BAKBASEL

La figure 4-3 montre les destinations suisses ayant eu le plus grand succès en 2010. Pour ce faire, on illustre les performances des saisons estivale et hivernale pour le «BAK TOPINDEX» de 2010.

**Fig. 4-3 Les destinations connaissant le plus grand succès dans l'Arc alpin**



« BAK TOPINDEX saisons estivale et hivernale 2010, valeur moyenne de l'Arc alpin = 3,5  
 Source : BAKBASEL

Outre les quatre destinations suisses se trouvant parmi les 15 meilleures de l'ensemble de l'Arc alpin, on compte Leukerbad, Engadin St. Moritz, Interlaken, Lenzerheide, la région de la Jungfrau ainsi que Davos

Klosters parmi les dix destinations suisses ayant le plus de succès. En ce qui concerne les performances pendant la saison hivernale, toutes les destinations présentent des résultats supérieurs à la moyenne, à l'exception d'Interlaken. Pendant les mois d'été, les destinations se situent toutes au-dessus de la valeur moyenne de l'ensemble de l'Arc alpin de 3,5 points, à l'exception de Lenzerheide et Davos Klosters. La meilleure performance en saison estivale est enregistrée à Lucerne, non seulement parmi les destinations suisses mais également pour l'ensemble des destinations de l'Arc alpin. Pendant les mois d'hiver, Zermatt est la meilleure destination suisse.

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

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

Pos. 2010	Destination	Région	TOPINDEX 2010	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2009	Pos. 2008	Pos. 2007
1	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	5.1	4.0	5.7	4.8	3	7	3
2	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.0	3.3	5.1	6.0	1	1	2
3	Grossarlal	Salzburg	4.9	5.1	5.4	3.8	4	11	10
4	Tux - Finkenberg	Tyrol	4.8	4.0	6.0	3.5	7	6	4
4	Skiregion Obertauern	Salzburg	4.8	3.8	5.3	4.7	2	2	1
6	Paznaun	Tyrol	4.8	3.6	5.5	4.5	4	4	5
7	Saalbach-Hinterglemm	Salzburg	4.6	3.6	4.7	5.2	6	12	11
8	Val Gardena	Haut-Adige	4.6	4.0	4.7	4.8	13	14	12
8	St.Anton am Arlberg	Tyrol	4.6	3.1	4.8	5.3	9	5	7
10	Alta Badia	Haut-Adige	4.6	3.9	4.6	5.0	15	16	13
11	Ötztal Tourismus	Tyrol	4.5	3.4	5.3	4.0	10	10	15
12	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	Tyrol	4.5	4.3	5.0	3.9	11	17	18
13	Rennweg / Katschberg	Kärnten	4.5	4.7	5.2	3.1	17	3	6
13	Zermatt	Valais	4.5	3.8	4.9	4.3	11	8	8
15	Mayrhofen	Tyrol	4.5	3.6	5.3	3.6	13	19	14

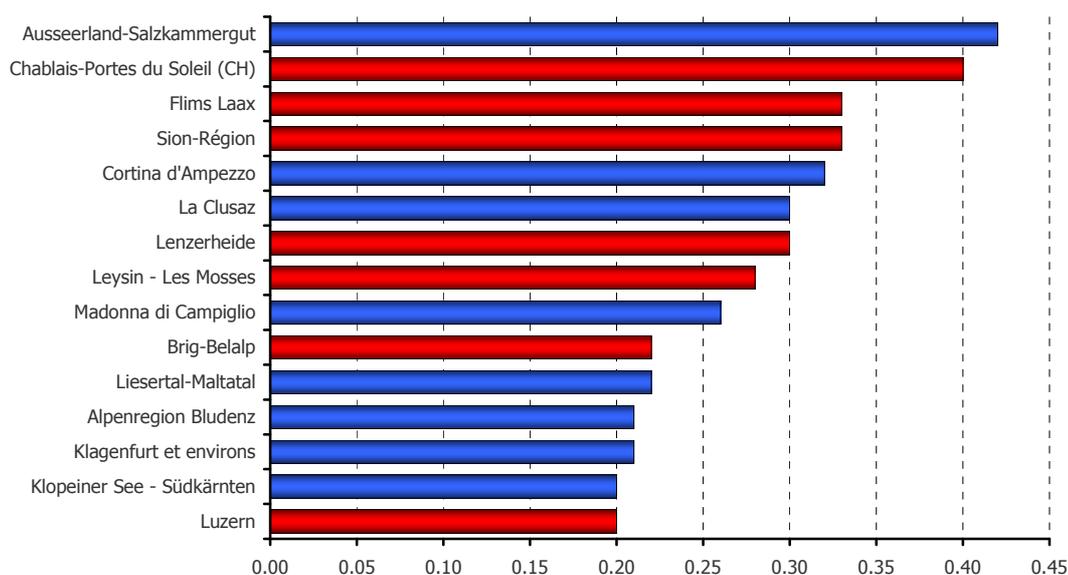
« BAK TOPINDEX » saison hivernale, valeur moyenne pour l'Arc alpin = 3.5  
Source : BAKBASEL

Le « BAK TOPINDEX » de la saison hivernale nous montre que la destination de Serfaus-Fiss-Ladis est en tête du classement pour les sports d'hiver. Cette destination tyrolienne réalise cette excellente performance grâce à un bon niveau d'occupation et un bon taux de rendement. Serfaus-Fiss-Ladis dispose de bon nombre d'avantages: notamment son intérêt particulier pour le segment familial. La destination de Lech-Zürs, située dans la région autrichienne du Vorarlberg, parvient à se classer en deuxième position. Les années précédentes, elle se situait déjà en tête de classement. 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. A la troisième position, on retrouve la destination de Grossarlal, laquelle a connu le plus grand succès dans l'Arc alpin pour l'ensemble de l'année touristique. La seule destination suisse se situant parmi les 15 meilleures en saison hivernale est la destination valaisanne de Zermatt, qui obtient la treizième place du classement. Grâce à sa renommée internationale, Zermatt réalise une excellente performance en ce qui concerne le taux d'occupation des structures d'hébergement.

Les destinations autrichiennes dominent clairement en saison hivernale. Les sept premières positions sont occupées que par des destinations autrichiennes. On compte au total 12 destinations autrichiennes dans le TOP 15. En plus de Zermatt, les autres destinations du classement sont les deux régions italiennes: Gröden et Alta Badia.

Si on compare avec 2007, on constate que les changements dans le classement ne sont pas aussi évidents pour la saison hivernale que pour l'année touristique. Grossarl tal tient son gain de sept places dans le classement en raison de la hausse des parts de marché. En revanche, Rennweg am Katschberg a perdu sept places dans le classement entre 2007 et 2010.

**Fig. 4-4 Les 15 grands gagnants de la saison hivernale 2010**



Hausse des indices de valeur du «BAK TOPINDEX» entre 2009 et 2010, en points  
Source: BAKBASEL

Sur l'ensemble des destinations observées, sept destinations suisses se retrouvent parmi les grands gagnants de la saison hivernale 2010. Chablais-Portes du Soleil (CH) présente les meilleurs résultats. Les parts de marché y ont fortement augmenté et des prix plus élevés ont été pratiqués sur le marché. De même, les nuitées d'hôtel à Flims Laax se sont nettement améliorées. Dans la région de Sion, l'amélioration de la performance est essentiellement due à des recettes plus élevées. C'est en raison d'une augmentation des parts de marché que les régions suisses de Lenzerheide, Leysin – Les Mosses, Brig-Belalp et de Lucerne connaissent un plus grand succès. En ce qui concerne leurs positions dans le classement, qui met en avant l'amélioration de la performance, Chablais-Portes du Soleil (CH) a gagné 34 places, Leysin – Les Mosses 27, Flims Laax 26, la région de Sion 21 et Lenzerheide ainsi que Lucerne 18 places.

### 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 cinq destinations suisses, deux allemandes, deux italiennes et six destina-

tions 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.

Lucerne et sa région 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 était déjà en tête de classement en 2007 et 2008. 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 la destination autrichienne de Salzbourg et ses environs, ainsi que la destination italienne de Merano. Salzbourg profite tout particulièrement d'un exceptionnel rendement, alors que Merano présente un excellent taux d'occupation. En effet, Merano jouit d'un climat très doux. En ce qui concerne ces deux destinations, ce sont surtout les programmes culturels et historiques offerts ces deux villes qui permettent à ces destinations d'obtenir un bon classement.

En 4<sup>e</sup> position, on trouve la deuxième destination suisse du classement: Engelberg. On y observe un excellent développement du nombre de nuitées. 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 environ 44% de la demande à Engelberg en été 2010.

Les positions 9, 12 et 15 sont occupées par les destinations suisses d'Interlaken, de Scuol ainsi que le Lac Majeur et Vallées. Ces deux destinations profitent particulièrement de la combinaison « montagnes & lacs » particulièrement appréciée des touristes. 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.

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

Pos. 2010	Destination	Région	TOPINDEX 2010	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2009	Pos. 2008	Pos. 2007
1	Lucerne	Suisse centrale	5.2	5.1	5.8	4.3	2	1	1
2	Salzbourg et environs	Salzbourg	5.1	4.3	4.9	5.8	7	5	4
3	Merano et environs	Haut-Adige	4.9	4.1	6.0	3.5	2	3	6
4	Achensee	Tyrol	4.7	3.5	6.0	3.5	1	4	3
4	Engelberg	Suisse centrale	4.7	5.9	4.9	3.6	21	10	12
4	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.7	4.6	4.1	5.9	5	8	7
7	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	3.8	5.0	4.7	4	6	11
8	Garmisch-Partenkirchen	Südbayern	4.7	4.5	4.3	5.3	17	17	20
9	Interlaken	Oberland bernois	4.6	4.1	5.2	4.1	8	7	8
10	Garda trentino	Trento	4.6	3.8	5.6	3.4	5	2	5
11	Grossarlal	Salzbourg	4.6	6.0	4.8	3.3	14	12	32
12	Scuol	Les Grisons	4.5	5.5	4.2	4.3	11	19	26
13	Oberstdorf	Allgäu	4.5	3.0	4.6	5.2	8	14	13
14	Innsbruck et environs	Tyrol	4.3	4.1	4.3	4.5	26	19	17
15	Lago Maggiore e Valli	Tessin	4.3	3.1	5.0	4.0	10	9	9

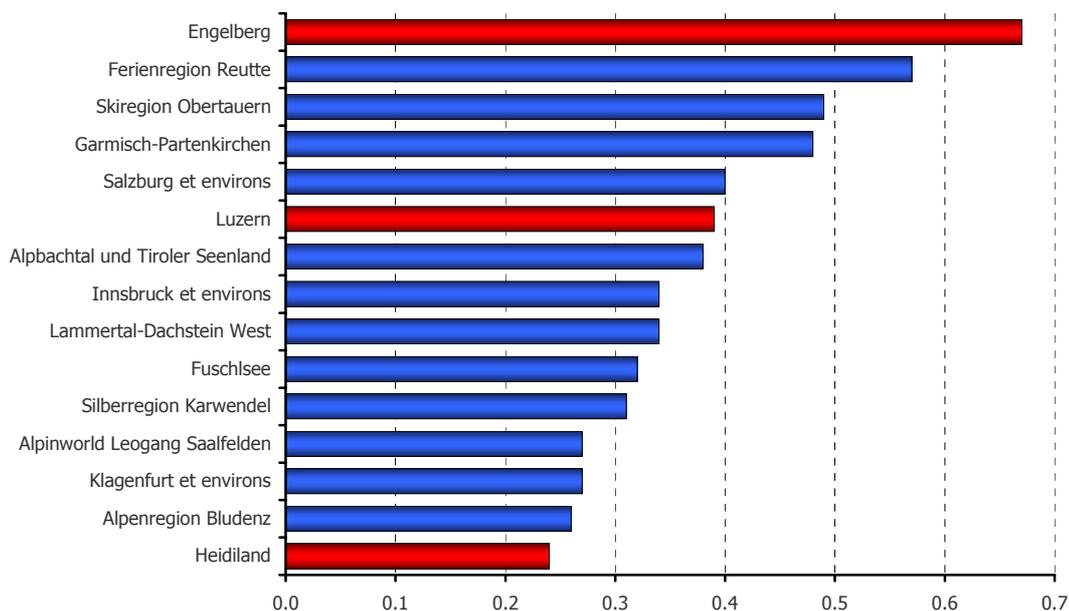
« BAK TOPINDEX » saison estivale, valeur moyenne pour l'Arc alpin = 3.5  
Source : BAKBASEL

Si on compare les performances des destinations ayant connu le plus grand succès en été 2010 sur le temps, on constate alors que, depuis 2007, Lucerne se retrouve toujours en première ou deuxième position du classement. La destination autrichienne de Grossarlal a effectué le plus grand gain en gagnant 32 places entre 2007 et 2010, et en se situant à la onzième place en 2010. Des améliorations substantielles

de la performance ont été également relevées pour la destination suisse de Scuol et pour Garmisch-Partenkirchen. Les trois destinations ont, à cette occasion, le plus profité de la hausse des parts de marché.

En ce qui concerne les améliorations répertoriées dans le «BAK TOPINDEX», C'est la destination suisse d'Engelberg qui bat des records, pour la saison estivale 2010, en comparaison de l'été précédent. Grâce à une nette augmentation de ses parts de marché, Engelberg est passé de la vingt-et-unième place à la quatrième du classement en l'espace d'un an. Dans le TOP 15, on retrouve deux autres destinations suisses: Lucerne et Heidiland. Tout comme Engelberg, ces deux destinations doivent leur positionnement au développement avantageux du taux de nuitées d'hébergement.

**Fig. 4-5 Les 15 grands gagnants de la saison estivale 2010**



Hausse des indices de valeur du «BAK TOPINDEX» entre 2009 et 2010, en points  
Source: BAKBASEL

## 4.2 La compétitivité au sein de l'Arc alpin

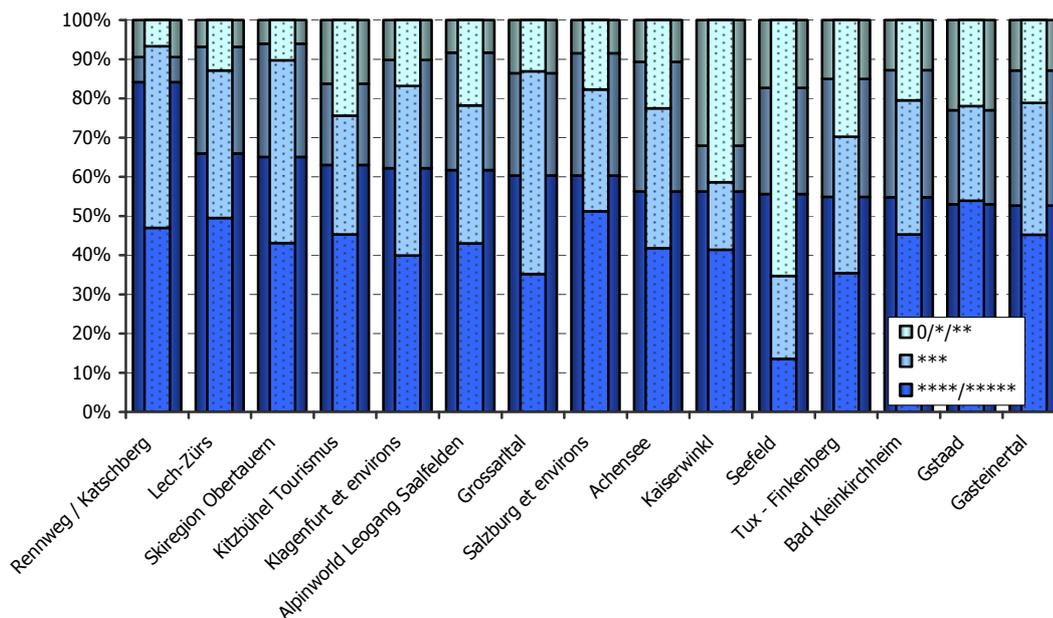
Cette partie se consacre à l'étude des facteurs déterminants de la compétitivité des destinations alpines. Tout d'abord, l'analyse mettra en évidence les destinations connaissant le plus grand succès grâce aux différents facteurs essentiels de la compétitivité (Best Practice). Pour ce faire, quelques facteurs essentiels de la compétitivité, issus de l'offre, de la demande, de l'attrait touristique et de la variété de l'offre seront exposés, lesquels comptent parmi les facteurs déterminants d'un développement à succès, dans le cadre de l'analyse du benchmarking des dernières années<sup>10</sup>. L'analyse se porte tout particulièrement sur les éléments suivants: la structure d'hébergement, les économies d'échelle envisageables des points de vue de l'entreprise et de la destination, la densité de la destination, le caractère saisonnier de la demande ainsi que l'offre varié en été et l'attrait touristique en hiver.

<sup>10</sup> cf. BAKBASEL 2010

## 4.2.1 L'offre

La figure 4-6 montre la structure de l'hôtellerie selon sa classification par étoiles. Les destinations représentées sont celles montrant la part la plus élevée d'hôtels de première catégorie et de luxe. Ces destinations peuvent profiter du fait que leurs capacités en hôtels de grande qualité sont tendanciellement mieux utilisées, et de ce fait, attirent en général une clientèle plus aisée.

Fig. 4-6 Structure hôtelière: parts des lits en hôtel selon catégories par étoiles



Part des lits en hôtel selon catégories par étoiles en %, colonne large = 2010, colonne fine = 2000  
Source: diverse offices statistiques, BAKBASEL

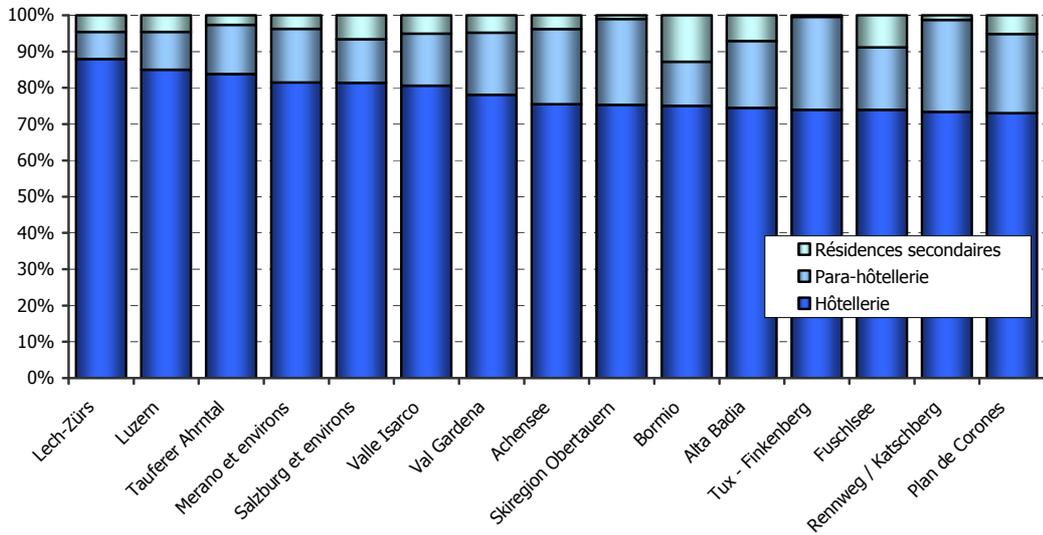
C'est dans la destination de Rennweg am Katschberg que la part des lits dans des établissements hôteliers de première catégorie et de luxe est particulièrement haute. On y trouve 4 à 5 lits dans cette catégorie. Les autres destinations représentées montrent un taux d'hôtels à quatre et cinq étoiles entre 66 et 53%. Gstaad est la seule destination suisse présentant la plus grande part de lits dans des établissements hôteliers de première catégorie et de luxe. Mis à part Gstaad, les autres destinations du classement sont toutes en Autriche.

Depuis 2000, les parts de lits selon les catégories par étoiles ont nettement changé. La part des établissements hôteliers de première catégorie et de luxe a partout augmenté entre 2000 et 2010, sauf à Gstaad. L'augmentation la plus forte de cette part a été enregistrée dans les deux destinations autrichiennes de Seefeld et Rennweg am Katschberg, avec respectivement 42 et 37 points de pourcentage. Néanmoins, on constate que, pour la plupart des destinations autrichiennes, cette part de l'hôtellerie à quatre et cinq étoiles était également en hausse.

La figure 4-7 présente la structure d'hébergement, soit le nombre de lits par catégorie d'hébergement. Les destinations représentées sont celles présentant la part de lits la plus élevée dans l'hôtellerie en 2010. Dans ces destinations, l'exploitation intensive et professionnelle des infrastructures d'hébergement implique une occupation des capacités. Avant tout, ces destinations ont moins de problèmes que les autres en termes d'occupation des lits. Contrairement à la structure hôtelière, les destina-

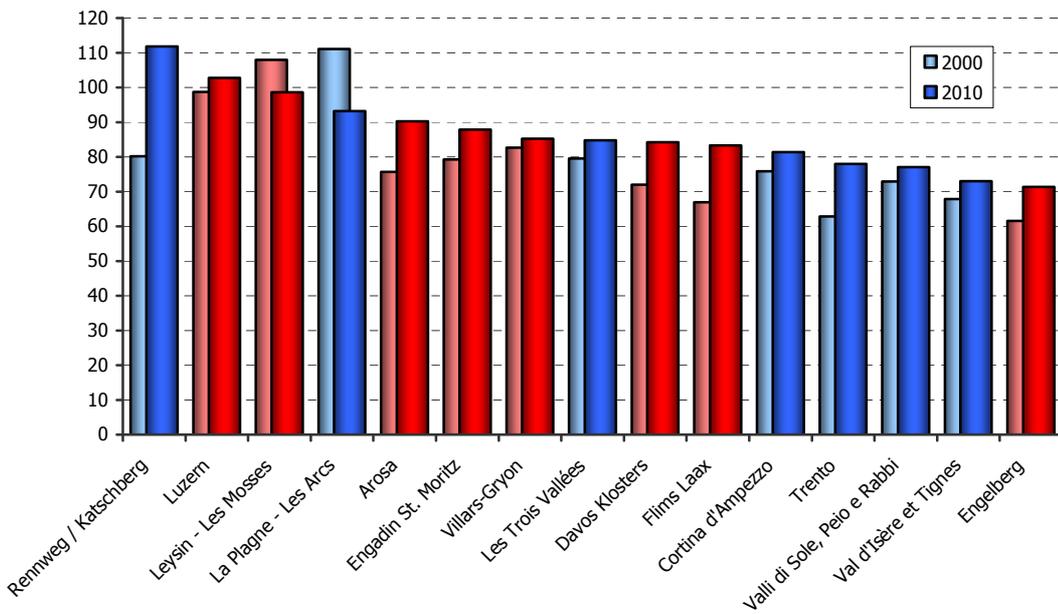
tions autrichiennes ne culminent pas aussi clairement dans cette comparaison. On compte ici une destination suisse, avec Lucerne, ainsi que sept destinations italiennes.

**Fig. 4-7 La structure hôtelière: estimation du nombre de lits selon les catégories d'hébergement en 2010**



Nombre de lits selon les catégories d'hébergement en %  
Source: diverse offices statistiques, BAKBASEL

**Fig. 4-8 La taille des établissements: nombre de lits par établissement**

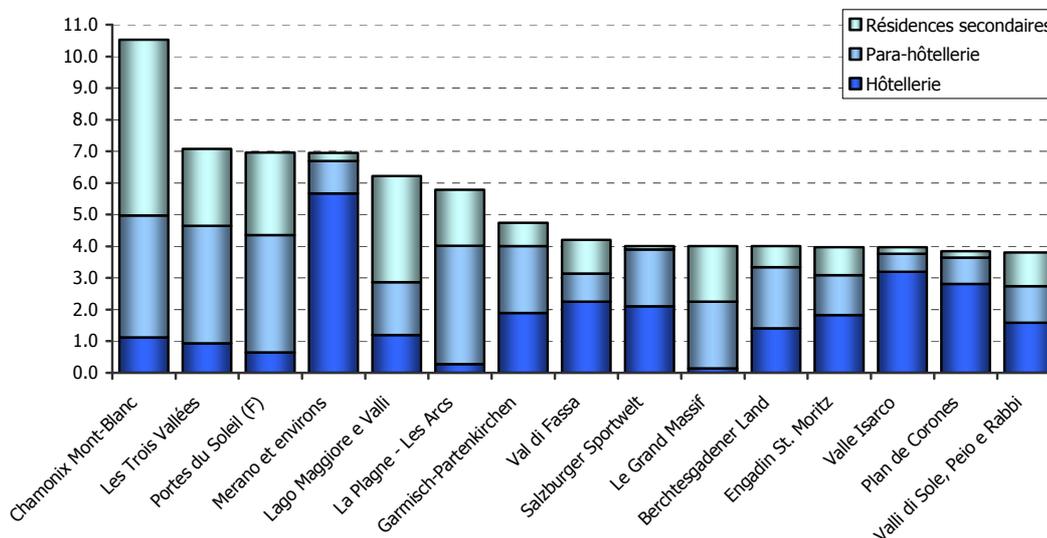


Nombre moyen de lits par établissement  
Source: diverse offices statistiques, BAKBASEL

La figure 4-8 examine les économies d'échelle possibles du point de vue des entreprises. Comme indicateur de la taille de l'établissement, on utilise le nombre de lits par établissement hôtelier. Les destinations ayant les établissements hôteliers les plus grands présentent un avantage par rapport aux lieux touristiques ayant une hôtellerie structurellement plus petite: leurs établissements peuvent profiter d'effets d'échelle. En général, ceci entraîne une production plus économique et, de ce fait, présente des avantages au niveau de la compétitivité en termes de prix. Avec une **taille d'établissement** en moyenne supérieure à 110 lits par hôtel, la destination de Rennweg am Katschberg réalise le plus d'économies d'échelle (Economies of scale). On constate aussi que beaucoup de destinations suisses se trouvent dans le TOP 15. Ceci s'explique du fait que les établissements suisses sont davantage contraints à réduire leurs coûts en raison de frais de travail et de prestation plus élevés (Cf. chapitre 2).

## 4.2.2 La demande

Fig. 4-9 La taille des destinations: estimation du nombre de nuitées d'hébergement selon les catégories d'établissements en 2010



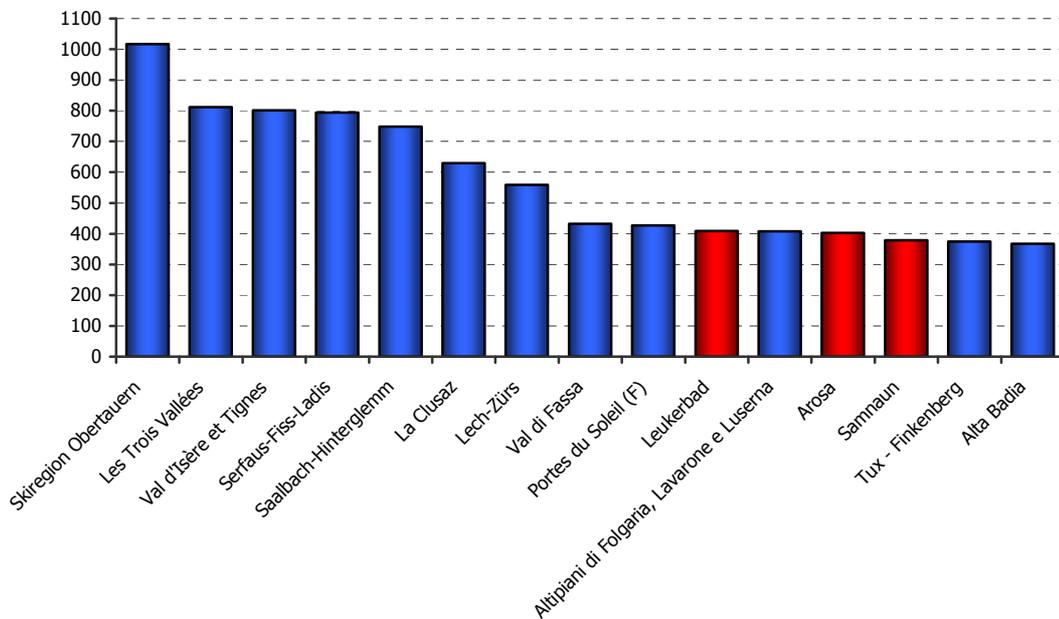
Nombre de nuitées en hôtel en millions en 2010  
Source: diverse offices statistiques, BAKBASEL

Dans le marché fragmenté du tourisme alpin, **les grandes destinations** ont l'avantage d'être plus considérées au niveau international que les petites. La figure 4-9 montre les 15 plus grandes destinations de l'Arc alpin compte tenu du nombre de nuitées d'hébergement dans les secteurs hôteliers, para-hôteliers et des résidences secondaires. La plus grande destination est, à distance, Chamonix Mont-Blanc avec 10 millions de nuitées. Aux deuxième, troisième et quatrième places, on retrouve les destinations Les Trois Vallées, Portes du Soleil et Merano avec pour chacune environ 7 millions de nuitées. Les destinations du Lac Majeur et Vallées ainsi que La Plagne – Les Arts se positionnent respectivement à la cinquième et sixième place avec environ 6 millions de nuitées.

La figure 4-10 présente l'**intensité touristique** la plus haute. Celle-ci est mesurée ici par rapport au nombre de nuitées d'hébergement par habitant. L'intensité touristique 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. La région skiable autrichienne d'Obertauern présente la plus forte intensité touristique. Le rapport entre le

nombre de nuitées et d'habitants y est supérieur à 1'000. La destination suisse de Leukerbad montre une intensité touristique de plus de 400 nuitées par habitant.

Fig. 4-10 L'intensité touristique



Nombre de nuitées par habitants en 2010  
Source: BAKBASEL

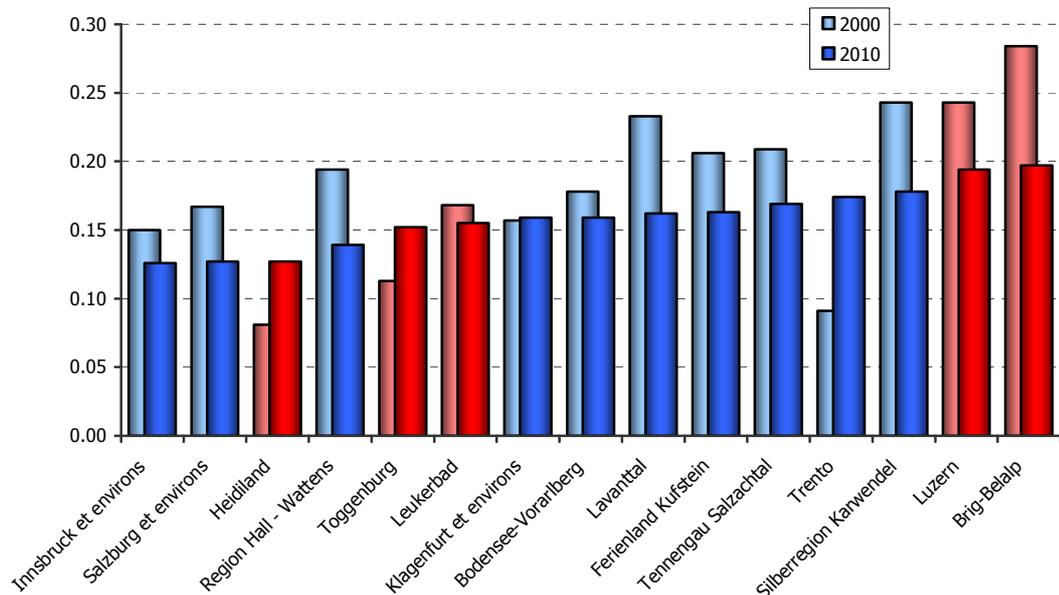
En lien avec l'intensité touristique, il est important de mentionner qu'une densité élevée peut éventuellement devenir une hypothèque. D'une part, les destinations présentant une forte intensité touristique sont souvent de nouveaux lieux, dans lesquels l'identité nationale se perd. D'autre part, une focalisation trop unilatérale sur le secteur touristique entraîne une dépendance peu équilibrée (monoculture économique).

Autre facteur important pour le succès d'une destination: la **saisonnalité** de la demande touristique. Les destinations qui peuvent équilibrer le nombre de leurs visiteurs sur l'année ont l'avantage de pouvoir mieux utiliser leurs capacités d'accueil.

Comme le montre la figure 4-11, avant tout les destinations d'Innsbruck et de Salzbourg et ses environs ainsi qu'Heidiland présentent une demande touristique très équilibrée. L'observation des 15 destinations ayant le moins de variations au cours de l'année montre, d'une part la présence de cinq régions suisses, d'autre part la présence de destinations situées à proximité d'un centre-ville. Ces dernières bénéficient d'un taux d'occupation hors-saison plus élevé en raison des voyages d'affaires, des séminaires et congrès.

Les fluctuations saisonnières sont moins nombreuses depuis 2000 dans les destinations observées. Ceci vaut particulièrement pour les destinations suivantes: Brig-Belalp, Lavanttal, la région d'argent de Karwendel, la région de Hall – Wattens et Lucerne. Le caractère saisonnier s'est intensifié à Heidiland, Toggenburg et Trient.

Fig. 4-11 Le caractère saisonnier de la demande touristique



Le coefficient GINI  
Source: divers offices statistiques, BAKBASEL

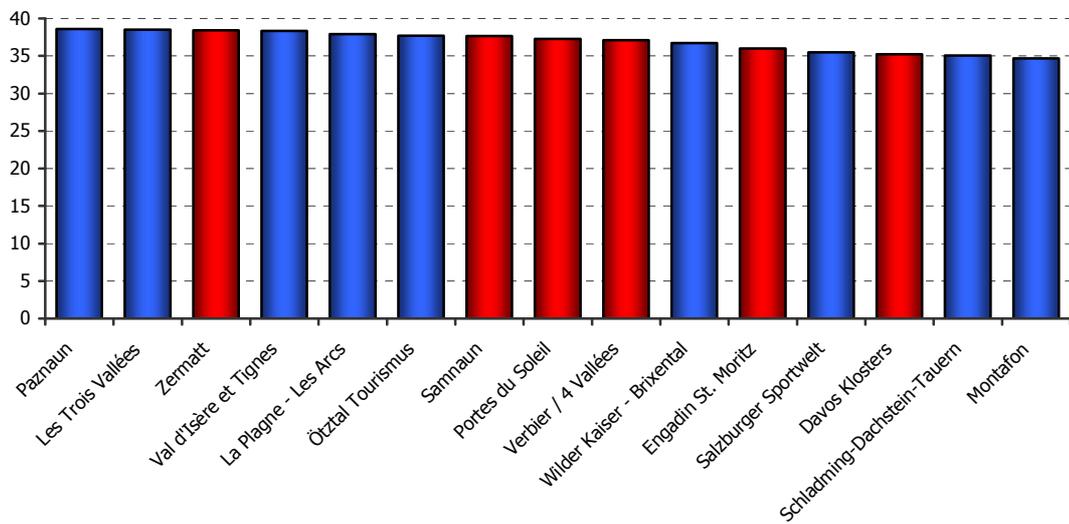
### 4.2.3 L'attrait touristique

Outre l'ensemble des facteurs déterminants de la compétitivité, quelques variables de la demande spécifiques à la saison influent sur la performance des destinations alpines. Alors que l'attrait touristique du domaine skiable est clairement au centre des préoccupations en hiver, pendant la saison estivale, c'est la variété de l'offre qui est primordiale pour le succès d'une destination<sup>11</sup>.

Etant donné que le domaine skiable joue un rôle central pour le tourisme hivernal, il est particulièrement important pour la compétitivité d'une destination de présenter une offre attrayante dans ce domaine. La figure 4-12 montre les 15 destinations les plus attrayantes concernant le domaine skiable. Elles se distinguent toutes par leur garantie d'enneigement, par la modernité de leurs remontées mécaniques et par la diversité et la richesse de leurs pistes. Il est agréable de compter 6 destinations suisses parmi les 15 destinations possédant les domaines skiables les plus attrayants. Ces dernières sont: Zermatt, Samnaun, Portes du Soleil, Verbier avec le domaine skiable des 4 Vallées, Engadin St. Moritz ainsi que Davos Klosters. Ces destinations disposent de très grands domaines skiables, dépassant même les frontières pour certains.

<sup>11</sup> cf. BAKBASEL 2010

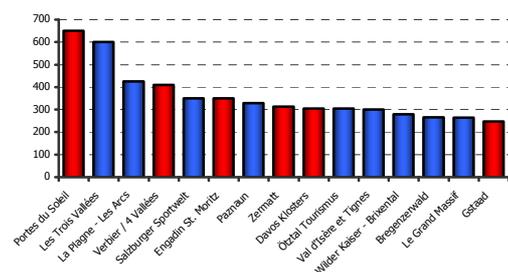
Fig. 4-12 L'attrait touristique des domaines skiables en 2010



Indice de mesure de l'attrait et diversité touristiques des domaines skiables<sup>12</sup>  
Source: BAKBASEL

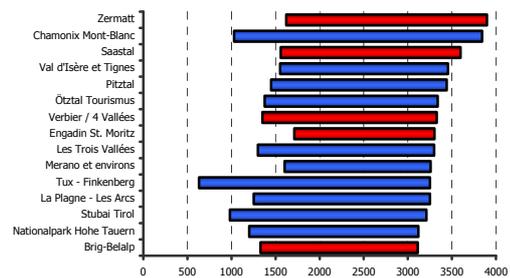
Les figures 4-13 et 4-14 montrent deux éléments distincts déterminants pour l'attrait touristique d'un domaine skiable: l'offre des pistes ainsi que l'altitude du domaine skiable. Dans les deux cas, il s'agit « d'avantages naturels », étant donné qu'il est difficile voire même impossible d'influencer sur la taille pour des raisons topographiques et par respect de l'environnement. En ce qui concerne l'offre des pistes, on compte de nouveau six destinations suisses dans le TOP 15: Portes du Soleil, Verbier, Engadin St. Moritz, Zermatt, Davos Klosters et Gstaad. Le domaine skiable situé à l'altitude la plus haute est Zermatt. Cependant, les domaines skiables de Saastal, Verbier, Engadin St. Moritz et Brig-Belalp se situent aussi parmi les 15 meilleurs.

Fig. 4-13 L'offre des pistes des domaines skiables



Nombre de kilomètres des pistes en km, en 2010  
Source: BAKBASEL

Fig. 4-14 L'altitude des domaines skiables



Altitude des domaines skiables en m, en 2010  
Source: BAKBASEL

La figure 4-15 représente les destinations ayant l'offre estivale la plus attrayante. L'attrait touristique d'une destination est mesuré grâce à l'indicateur « BAK attrait en été », lequel mesure l'attrait touristique de l'offre, en se basant sur une centaine d'indicateurs individuels, regroupés dans les catégories suivantes:

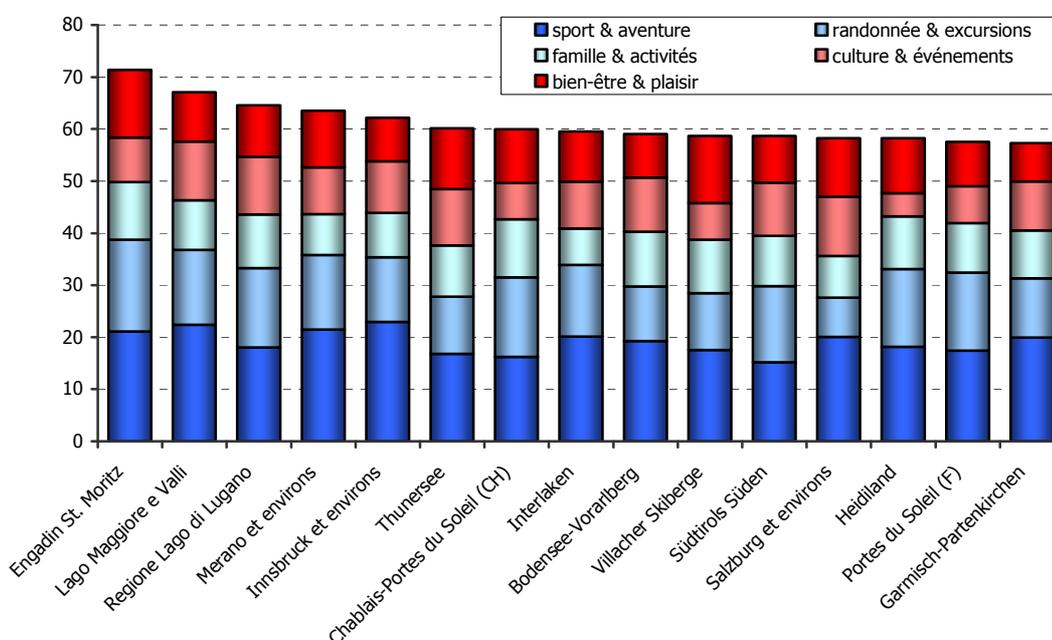
<sup>12</sup> Une description détaillée de la méthode d'évaluation des indicateurs de l'attrait et de la diversité touristiques est disponible dans le glossaire des outils en ligne «BAK DESTINATIONS MONITOR®» sous le lien suivant: [www.destinationsmonitor.ch](http://www.destinationsmonitor.ch)

« sport & aventure », « randonnée & excursions », « famille & activités », « bien-être & plaisir » et « culture & événements ».

La plus grande variété d'offres estivales est présentée par la destination d'Engadin-St. Moritz. Cette dernière atteint, pour l'ensemble de l'indicateur mesurant l'attrait touristique de l'offre, un indice de valeur de bien 71 points contre 100 possibles. Engadin-St. Moritz se montre convaincante dans plusieurs catégories. La destination propose de nombreuses offres dans les catégories « culture & événements », « plaisir & détente », grâce au centre de St. Moritz, et obtient également de bons résultats en ce qui concerne l'offre en matière de randonnées, d'activités familiales, de sport et d'aventure, notamment grâce à l'ensemble de l'Oberengadin.

Les destinations restantes présentent un total de points relativement proches les uns des autres. On constate la présence de sept destinations suisses dans le top 15 des destinations les plus attrayantes en saison estivale. Parmi celles-ci, on retrouve les destinations suivantes: le Lac Majeur et Vallées (2<sup>ème</sup> position), la région du Lac de Lugano (3), Thoune (6), Chablais-Portes du Soleil (7), Interlaken (8) et Heidiland (13).

Fig. 4-15 La diversité de l'offre estivale en 2010



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

### 4.3 Les études de cas – «Learning from the Best»

Le but de la procédure de ce benchmarking consiste, dans un premier temps, à identifier les meilleures destinations, de les analyser en vue de dégager les raisons pour lesquelles elles connaissent un certain succès, puis, dans un deuxième temps, à réutiliser ce savoir («Learning from the Best»). Il s'agit donc d'identifier ce que les meilleures destinations font de plus que les autres pour être davantage compétentes. Pour réussir à relever ce défi personnel, trois destinations européennes de l'Arc alpin, connaissant un grand succès, seront analysées en détail (études de cas, Case Studies). L'analyse se base, d'une part sur des données statistiques d'ordre quantitatif, d'autre part sur des informations d'ordre qualitatif, lesquelles

ont été recueillies grâce à des interviews d'experts et de prescripteurs des destinations, basées sur des mémentos.

Les données, contenues dans le „programme de benchmarking international du tourisme suisse“, étaient avant tout de nature quantitative et ne s'intéressaient qu'aux résultats précédents les décisions. Les informations de fond et les facteurs de succès d'ordre quantitatif n'ont pas pu être entièrement pris en considération jusqu'à maintenant, compte tenu de l'intense travail de recherches. Les analyses détaillées, contenant également des données d'ordre qualitatif, ne sont pas disponibles pour toutes les destinations dans le programme de benchmarking. En revanche, il est possible et pertinent de les utiliser pour les cas isolés.

L'instrument de recherche qu'est l'étude de cas (Case Study) est utilisé à plusieurs reprises, lorsqu'il est impossible d'illustrer les rapports et les facteurs d'influence d'ordre quantitatif. On analyse à cette occasion une représentation aussi réaliste que possible des objets examinés. Par comparaison à la recherche d'ordre purement quantitatif, laquelle, de par sa méthode, ne s'axe que sur des aspects précis, on s'efforcera de rendre une optique globale dans le cadre de l'étude de cas d'ordre qualitatif. Cette dernière tente de reconstruire les différentes relations. Au sein des études de cas présentes, on a utilisé la méthode d'analyse du contenu d'ordre qualitatif, pour laquelle les interviews d'experts et de prescripteurs des destinations, basées sur des mémentos, ont été observées comme volume de données. Davantage d'informations sur la manière de procéder ainsi des résultats détaillés sont visibles dans la publication «Benchmarking des destinations alpines– études de cas des destinations touristiques à succès»<sup>13</sup>. Cette dernière a été élaborée dans le cadre d'un travail de mémoire en collaboration avec BAKBASEL, et sert de bases aux applications ci-dessous.

Dans les paragraphes suivants seront présentés les résultats des trois études de cas menées. Tout d'abord, on expliquera le choix des destinations sélectionnées pour l'étude de cas (chapitre 4.3.1). Ensuite, on décrira les trois cas (chapitre 4.3.2) avant de passer aux conclusions (chapitre 4.3.3).

### **4.3.1 Le choix des partenaires des études de cas**

Lors du choix des partenaires des études de cas, plusieurs réflexions et critères ont été examinés. Dès la préparation, on s'est axé sur les destinations pendant l'ensemble de l'année. Ceci est entre autres lié au fait que les destinations ne peuvent être compétentes qu'à la condition d'être compétitives sur la durée, si les capacités touristiques disponibles sont occupées sur l'ensemble de l'année, et de ce fait, si une création de valeur brute ajoutée peut être réalisée sur toute l'année.

En plus de la focalisation sur l'année entière, le deuxième critère concerne la performance des destinations. Comme partenaires de l'étude de cas, il n'a été question que de destinations connaissant un franc succès. Comme critère principal du succès d'une destination, on a utilisé le «BAK TOPINDEX» (Cf. chapitre 4.1). Les destinations sélectionnées devaient se trouver en tête de classement sur plusieurs années lors de la mesure des performances, et donc connaître un succès à long terme.

La sélection devrait alors contenir des destinations provenant de différents pays et régions, parce que les différences parmi les conditions générales au niveau régional et national peuvent être impliquées dans les analyses. En se basant sur les trois critères: « orientation sur toute l'année », « succès » et « différences régionales », on a sélectionné pour l'étude de cas, après les recherches préalables telles que l'évaluation de toutes les données disponibles, les destinations suivantes: Oberstdorf, Grossarlal et Zermatt. Heureusement, on disposait au préalable de prescripteurs concernant les études de cas touristiques à disposition pour des interviews.

---

<sup>13</sup> cf. Meissner (2011)

Fig. 4-16 Les destinations partenaires des études de cas dans l'Arc alpin



Source: BAKBASEL

**Oberstdorf** a été sélectionnée en tant que destination connaissant le plus grand succès dans l'Arc alpin allemand. Aussi bien en été qu'en hiver, elle obtient des résultats nettement supérieurs à la moyenne et obtient toujours une place parmi les 20 premières destinations depuis son entrée dans le classement du «BAK TOPINDEX». Comme deuxième choix pour l'étude de cas s'impose la destination autrichienne de **Grossarl Tal** située à proximité de Salzbourg. Depuis déjà trois ans, Grossarl Tal est en tête du classement des meilleures destinations de l'Arc alpin et est même la seule à rester dans le TOP 15 aussi bien en été qu'en hiver. La troisième destination de l'étude de cas n'est autre que la destination suisse de **Zermatt**, connue dans le monde entier. Cette destination valaisanne se retrouve toujours en tête de classement des destinations à succès et obtient aussi bien en été qu'en hiver les meilleurs résultats en termes d'occupation des capacités.

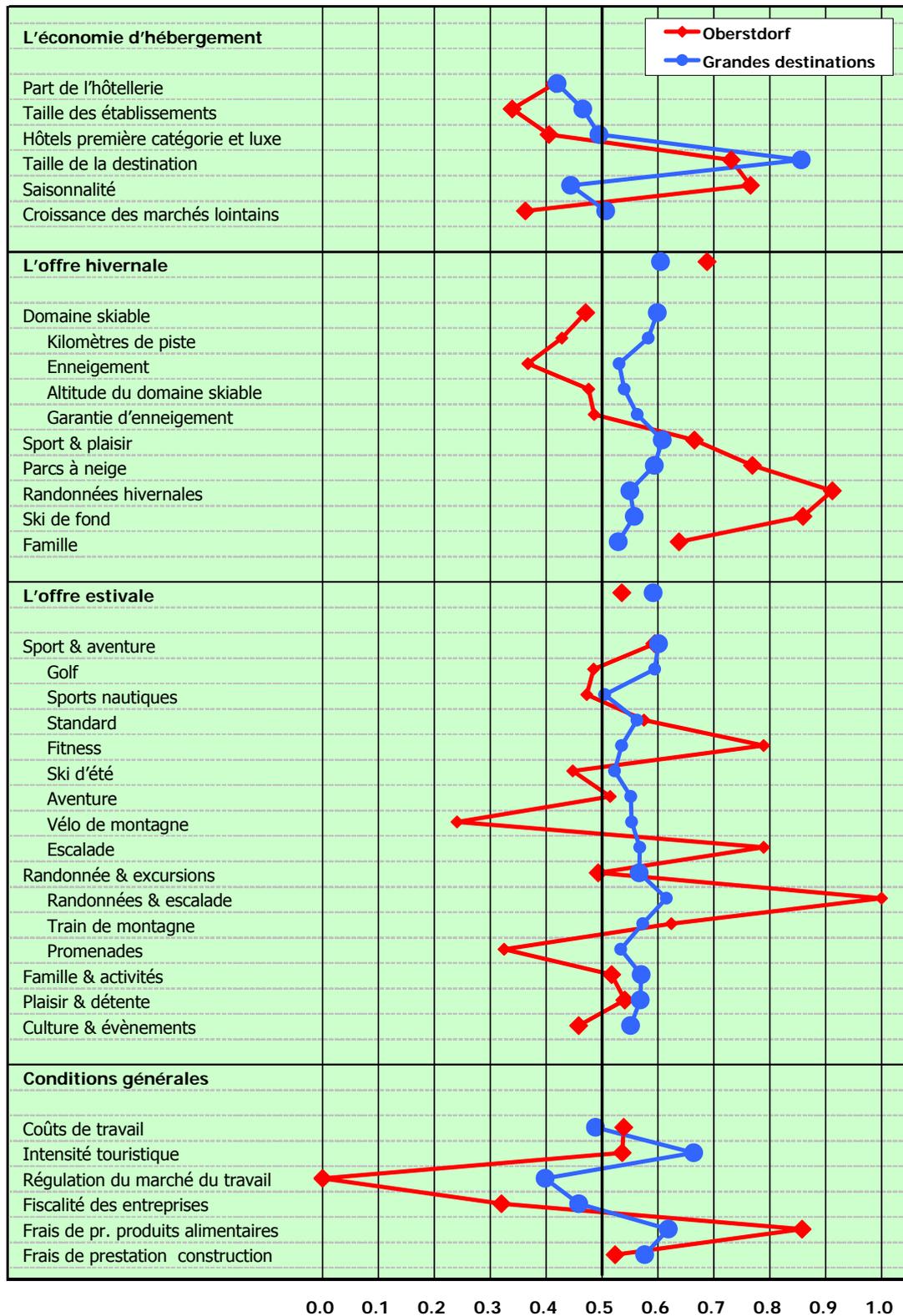
### 4.3.2 Les études de cas

Les paragraphes ci-dessous développeront brièvement les connaissances générales sur les analyses de cas. Pour ce faire, on mettra l'accent sur les raisons essentielles du succès de ces destinations. En outre, pour chaque destination sera effectué un profil des avantages et inconvénients basé sur les données d'ordre quantitatif.

#### L'exemple de cas d'Oberstdorf

La destination d'Oberstdorf se situe dans l'arrondissement d'Oberallgäu, à environ 40 kilomètres au sud de Kempten, au cœur des Alpes d'Allgäu, soit à 815 mètres dans le vaste Illertal. Avec plus de 10'000 habitants, cette station thermique à circulation limitée possède en tout 17'500 lits d'hébergement et 2,3 millions de nuitées dans des établissements hôteliers. De plus, en raison de ses plusieurs altitudes, elle propose donc les conditions optimales pour une offre variée aussi bien en été qu'en hiver. En conséquence de son ouverture annuelle au public, Oberstdorf présente une évolution équilibrée de la demande sur toute l'année (cf. la figure 4-17 sur la saisonnalité), ce qui a des effets positifs sur le taux d'occupation des capacités existantes.

Fig. 4-17 Profil des avantages et inconvénients de la destination d'Oberstdorf



Profil des avantages et inconvénients: 1 = Best Practice, 0.5 = valeur moyenne de l'Arc alpin  
Source: BAKBASEL

#### Aide à la compréhension du profil d'avantages et inconvénients

Dans les profils d'avantages et inconvénients, les valeurs sont normées sur une échelle de 0 à 1. Une valeur de 1 représente la meilleure performance relevée pour l'ensemble de l'échantillon (Best Practice). Une valeur de 0,5 correspond à la valeur moyenne de l'ensemble de l'échantillon.

On observe 3 comparaisons possibles dans l'analyse des avantages et inconvénients:

Dans quelle mesure les facteurs déterminants de la destination comparée se prononcent bien en comparaison des concurrents directs ? (Comparaison au profil bleu)

Dans quelle mesure les facteurs déterminants de la destination comparée se prononcent bien en comparaison de la valeur moyenne de l'ensemble de l'Arc alpin ? (Comparaison à la valeur moyenne 0,5)

Dans quelle mesure les facteurs déterminants de la destination comparée se prononcent bien en comparaison de la meilleure destination en termes de facteurs correspondants? (Comparaison à la valeur maximale 1,0)

L'**offre touristique estivale** présente à Oberstdorf des résultats supérieurs à la moyenne en termes de diversité (Cf. Fig. 4-17). Il est important de noter des offres telles que celle de la pension familiale Sölle-reck qui propose différentes activités comme l'« Alpine Coaster », piste de luge ouverte toute l'année, ou bien le parcours aventure en forêt garantissant des activités aussi bien pour les jeunes que pour les plus âgés. En hiver également, une variété d'offres est proposée. Celle-ci se voit concrètement par la présence d'une piste de ski bien élaborée, de plusieurs parcs d'attraction dans le domaine skiable, d'une grande patinoire et des thermes d'Oberstdorf qui proposent une palette d'offres aussi bien en saison estivale qu'en saison hivernale.

La particularité ayant une influence positive sur l'attrait touristique de la région est avant tout le **domaine skiable situé sur deux pays**, qui est toujours enneigé. Grâce à l'alliance du Kleinwalsertal et à la fusion des téléphériques au-delà des frontières, un marketing commun et des économies d'échelle peuvent être réalisés. La clientèle bénéficie de l'offre de deux domaines skiables, lesquels se complètent à merveille, et pour laquelle l'attrait touristique et la qualité de l'infrastructure ont été augmentés.

Outre la variété de l'offre estivale et hivernale, la clientèle espère, selon la littérature spécialisée, **une programmation diversifiée et régulière d'événements, de spectacles, etc.** C'est le cas pour Oberstdorf, où un divertissement authentique correspondant à l'image de la destination semble nécessaire. Outre la programmation d'événements, on insiste sur **l'authenticité en général ainsi que sur l'environnement intact offert par la destination** encourageant le développement positif à long terme. Dans ce contexte, on considère le thème de la **durabilité** comme facteur essentiel du développement positif faisant effet sur plusieurs domaines. C'est ainsi que, par exemple, dans un projet-pilote commencé au début des années 80, on a mis en place des bus électriques, généré un tiers d'hydroélectricité ainsi qu'un vaste système d'utilisation du tri sélectif des déchets. De plus, on est engagé dans le secteur de l'énergie solaire et on compte des réflexions sur la commercialisation de ces mesures à l'aide d'un certificat de durabilité.

Egalement en lien avec la problématique générale de la **circulation**, laquelle est relativement dense dans de nombreuses destinations de l'Arc alpin, en particulier en hiver, Oberstdorf a réagi à temps. A ce sujet, on note qu'Oberstdorf jouit d'un avantage de par sa situation en fin de vallée. En effet, on ne relève pas de trafic de transit, il est donc plus facile de prendre certains dispositifs. Ainsi, outre la bonne desserte en transports en commun, il est possible d'utiliser le bus local. En même temps, on remarque que le ticket de parking compte aussi comme billet de transports (pour ce bus local). En raison de l'agrandissement de la B19 de Kempten, **l'accessibilité** de la destination a été améliorée, ce qui est particulièrement important, étant donné que plus d'un tiers des revenus est généré par une clientèle excursionniste et que 90% des clients d'Oberstdorf viennent d'Allemagne.

Dans le secteur du **management de la destination**, différents facteurs ont été relevés, qui contribuent au développement de la destination. Un des facteurs important à citer est le rôle du budget de marketing

qui permet d'effectuer des mesures publicitaires de manière efficace et intense comme La destination d'Oberstdorf a un budget de marketing plutôt petit (en relation aux nuitées d'hébergement) chaque dépense doit être effectuée de manière efficace. Cet objectif peut, entre autres, être atteint grâce à un investissement ciblé sur les médias, qui est marqué par l'importance croissante du "social media", qui est principalement utilisé pour la fidélisation de la clientèle. En outre, on renvoie toujours à l'influence croissante du marketing de la recommandation tel qu'HolidayCheck, c'est pourquoi un système d'évaluation propre au secteur de l'hôtellerie-restauration et du travail a été élaboré à Oberstdorf. On s'efforce ici de construire ce système et de l'utiliser de manière encore plus intense à l'avenir.<sup>14</sup> Dans ce contexte, l'importance de la qualité fonctionnelle et de la gestion des plaintes est perçue comme un facteur positif, pour lequel un seul employé est responsable pour toutes les demandes dans tous les domaines. C'est pour cette raison que Tourisme Oberstdorf a été certifié par le label de qualité Service-Q garantissant la satisfaction dans le domaine de la gestion des plaintes moyennant un standard donné. Depuis peu, on peut même avoir accès à une application de la destination pour le Smartphone. Cette dernière est proposée par l'organisation de la gestion de la destination (OGD) comme une possibilité supplémentaire de garder contact avec la clientèle et de lui livrer diverses informations en même temps.

La position et le profilage d'une destination sont fortement simplifiés, si cette dernière possède des **propositions uniques de ventes (USP)**. Celles-ci sont difficilement imitables et même uniques. La destination d'Oberstdorf se trouve dans une situation heureuse où elle peut profiter d'événements sportifs de grande ampleur tels que la tournée des quatre tremplins, le championnat mondial du ski nordique ou bien un tremplin de vol de ski. Ces grands événements ont lieu régulièrement et assurent une présence médiatique et des effets positifs pour la notoriété de la destination.

## L'exemple de cas de Grossarlal

Le Grossarlal, situé à 70 kilomètres au sud de la ville de Salzbourg – également nommé « vallée des Alpages » - compte 4'700 habitants et se trouve à 920 mètres<sup>15</sup>. Avec près de 5'000 lits d'hôtels et 700'000 nuitées d'hébergement en 2010, le Grossarlal est une petite destination de l'Arc alpin mais en pleine expansion.

La **structure d'hébergement** au sein de cette destination est particulièrement frappante. A peine plus de la moitié des lits d'hébergement est attribuée au secteur hôtelier. Au sein de ce secteur, plus de la moitié des établissements possède quatre à cinq étoiles (cf. fig. 4-18). En outre, on compte une part élevée de lits dans des établissements à trois étoiles. Si on observe les autres destinations de l'Arc alpin, le nombre d'hôtels de catégorie supérieure est supérieur à la moyenne, en particulier si on considère le fait que le développement de la destination n'est pas encore achevé. De plus, le problème des logements secondaires qui entrave de nombreuses autres régions, n'est pas un problème en Grossarlal.

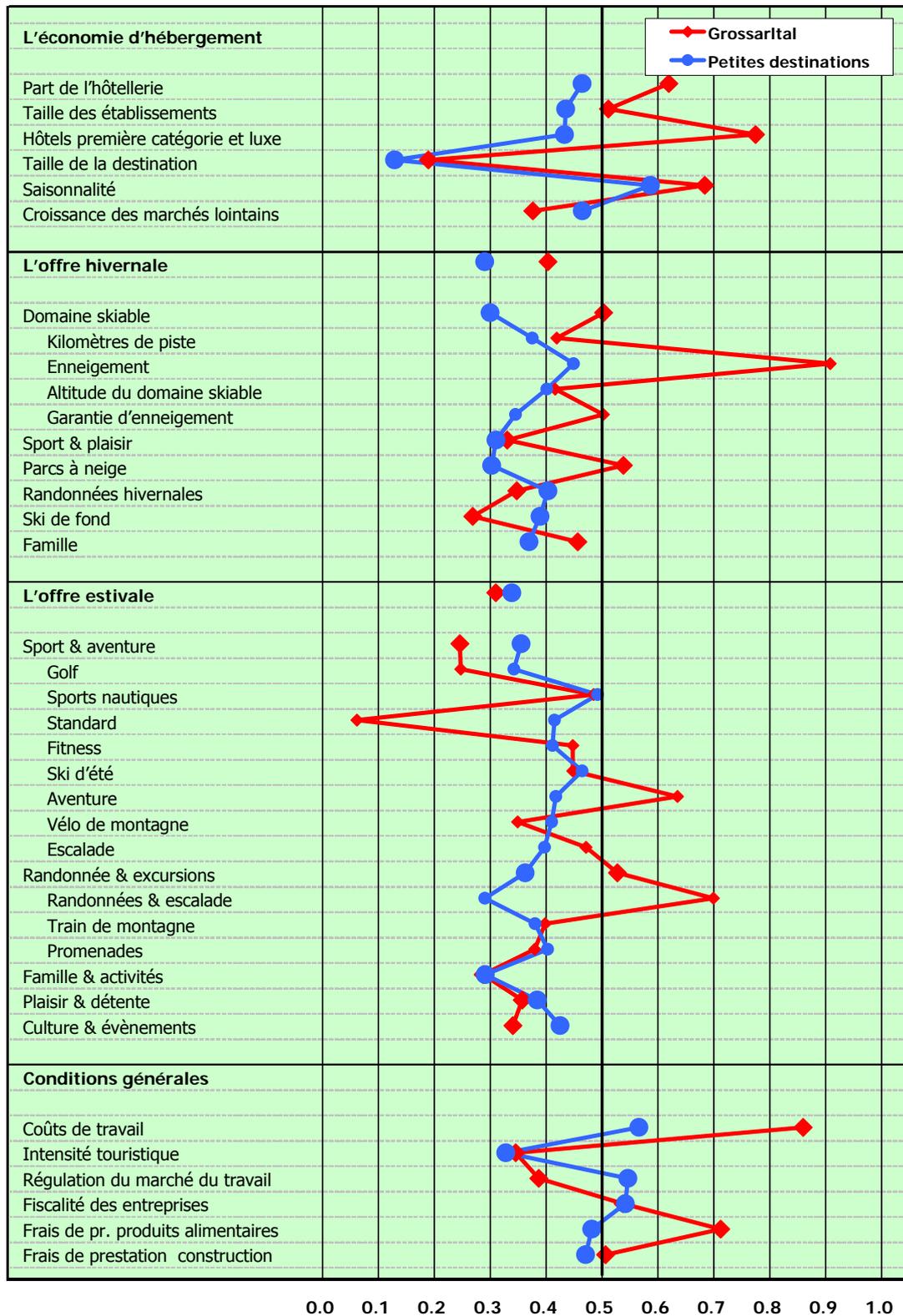
Outre l'excellente structure d'hébergement, on observe un **déroulement équilibré de la demande sur toute l'année** en raison d'une offre solide pour les saisons estivale et hivernale, ce qui assure un bon taux d'occupation des capacités. Grâce à des investissements et innovations réguliers, principalement effectués par les décideurs de l'hôtellerie, on essaye d'atteindre un très haut niveau de qualité. Ceci est la base de la commercialisation attractive du Grossarlal sur toute l'année pour contrecarrer les trous saisonniers. Pour ce faire, on propose entre autres des offres spéciales pour les courts séjours, de créer des regroupements de clients alternatifs (par exemple, dans le secteur « détente »). Par conséquent, spécialement en été, la clientèle d'hôtels a la possibilité de passer la nuit dans un des chalets d'alpage sans prestation compensatoire et aucune activité journalière ne leur est proposée.

---

<sup>14</sup> cf. Tourisme Oberstdorf 2011

<sup>15</sup> cf. Association de tourisme: Grossarlal 2011

Fig. 4-18 Profil des avantages et inconvénients de la destination de Grossarlital



Profil des avantages et inconvénients: 1 = Best Practice, 0.5 = valeur moyenne de l'Arc alpin  
Source: BAKBASEL

L'autre avantage d'une destination axée sur le tourisme annuel, telle que Grossarlal, concerne le secteur de **l'acquisition du personnel**: il est nettement plus aisé d'employer et de former du personnel venant de la région. En outre, les personnes interrogées ont accentué les effets positifs sur la qualité du service de la destination. **Un personnel aimable et qualifié** est également vu comme un des éléments de base du succès, il en va de même pour **la bonne coopération et coordination des décideurs entre eux**. Pour le Grossarlal, il est évident qu'aucun investissement externe ou joueurs clef n'est enregistré dans la destination, et que la plupart des entrepreneurs appartient à la première ou deuxième génération. Cette apparition se manifeste surtout à l'intérieur de la structure de l'actionnariat du train de montagne à laquelle principalement des joueurs clef locaux prennent part.

En vue d'atteindre un degré de commercialisation plus élevé, le Grossarlal s'est engagé comme membre fondateur de **l'association «Ski amadé»**. En raison de l'accès à une piste skiable de 860 kilomètres, la destination peut susciter l'intérêt de la clientèle de par son attrait et sa qualité. A cette occasion, le Grossarlal se place très bien au sein de «Ski amadé» en raison de sa situation et de son accessibilité dans la catégorie familiale. A première vue, la destination met en œuvre des réductions spéciales ou bien des offres pour les familles et enfants. Grâce à ces offres, les familles venant d'autres localités utilisent l'offre variée en sport et loisir, et génèrent ainsi des rentrées d'argent supplémentaires pour la destination de Grossarlal.

Dans le domaine du management de la destination, on a su commercialiser les **Alpages comme USP**, ce qui entre temps, a valu de modèle pour toute l'Autriche. De plus, les chemins de randonnée ont été certifiés d'un label de qualité, suite à un ajustage de qualité, et correspondent donc à un très haut niveau. En ce qui concerne la prospection du marché suprarégional, il faut souligner l'importance **de la collaboration avec d'autres associations touristique dans le pays Salzbourgeois**: Outre «Ski amadé» en hiver, on utilise en plus en été **la coopération avec le parc national «Hohe Tauern»**. On a aussi compris que la nécessité de partenariat accroît plus qu'on est éloigné des marchés. De façon analogue aux autres études de cas, on a aussi constaté **l'importance croissante des médias sociaux**. Ceci s'exprime entre autres par le fait qu'une équipe de rédaction propre avec diverses compétences existe.

### **L'exemple de cas de Zermatt**

Avec environ 7'120 habitants<sup>16</sup>, la destination de Zermatt, dans le canton du Valais, est située à 40 kilomètres de Visp à une altitude de 1620 mètres au pied du nord-est du célèbre Mont Cervin. En 2011, Zermatt a obtenu un résultat d'environ 2,1 millions de nuitées d'hébergement pour environ 20'500 lits d'hôtel. Depuis les années 60, Zermatt est une station sans voiture et présente, outre le sommet le plus haut de Suisse (la Pointe Dufour) et le fameux Mont Cervin, des remontées mécaniques et téléphériques les plus élevés en Europe (cf. Fig. 4-19: Altitude du domaine skiable).

En raison de l'absence de voitures, Zermatt n'est accessible à la clientèle que par train (pour les cinq derniers kilomètres). Ceci peut être d'une part perçu comme un inconvénient, étant donné que les touristes excursionnistes se tiennent plutôt à l'écart à cause de l'accès par train exclusivement, mais ceci peut aussi être considéré comme un avantage, comme ceux qui se rendent à Zermatt ont plutôt tendance à utiliser l'offre d'hébergement.

Le village de montagne exclusif au pied du Mont Cervin possède une **structure d'hébergement avantageuse**. Environ 37% des lits occupés par la clientèle sont des lits d'hôtel, et donc en conséquence intensément utilisés. De plus, on constate, avec environ 44%, une présence supérieure à la moyenne d'établissements hôteliers de première catégorie et de luxe, qui intensifient la création de valeur (cf. Fig. 4-19). Le taux de lits inoccupés est relativement bas. Avec un nombre de lits dans des logements secondaires d'environ un cinquième, Zermatt s'illustre comme l'élève modèle suisse concernant cette problématique. La problématique des logements secondaires a été reconnue à temps et des dispositifs appro-

<sup>16</sup> Communes de Zermatt, Randa et Täsch

priés mis en place. En outre, les partenaires d'interview ont insisté sur le fait que les logements secondaires disponibles sont relativement souvent utilisés et, de ce fait, le problème des lits inoccupés n'existe pas à Zermatt.

De manière similaire aux autres études de cas, la destination de Zermatt présente un **déroulement de la demande équilibré sur l'ensemble de l'année**. En l'occurrence, Zermatt s'efforce pour des raisons stratégiques de consolider la saison estivale. Le but d'occuper de manière optimale les capacités se reflète également dans la variété des offres estivales et hivernales ainsi que dans la position de Zermatt comme destination ouverte 365 jours par an. Le challenge consiste ici à transmettre un message clair sur les valeurs de la destination, tout en proposant une offre variée.

L'incontestable fleuron de Zermatt est son **exceptionnel domaine skiable**, qui a été élu par le « guide-ski de l'ADAC 2010 » comme meilleur domaine skiable de l'année. Outre le **Mont Cervin comme USP**, ce domaine skiable contribue fortement à l'attrait et au développement touristique de la destination. L'attractivité se base sur la régularité des investissements et innovations (environ CHF 25 mio p. a.), bien que, depuis la fusion des trains de montagne en 2002, CHF 300 moi. aient en tout été dépensés (htr, 2010). En outre, il est nécessaire de mettre l'accent sur la coopération avec le domaine skiable italien Cervinia, laquelle apporte de nouvelles synergies à la clientèle par rapport aux prix et à l'attractivité. La dynamique de croissance élevée et le développement de la destination de Zermatt sont entre autres dus, depuis quelques dizaines d'années, à une **excellente coopération et coordination des décideurs**. Cela ne surprend guère, quand on y pense, que l'immobilier et l'infrastructure de Zermatt est à 98% en « possession » des ses bourgeois<sup>17</sup>, lesquels sont régulièrement impliqués dans des prises de décision et suivent des intérêts communs.

Dans le secteur du management de la destination, on a compris qu'il fallait présenter et commercialiser une offre variée, valable toute l'année, sans pour autant que le naturel et l'authenticité de la destination ne se perdent. Par conséquent, les diverses attentes de la clientèle jouent un rôle important, en plus de la transmission des messages véritables. D'une part, il faut mettre en scène des événements pour certains groupes de clients, d'autre part il faut proposer des offres à la clientèle désireuse d'apprécier une nature préservée. Ces diverses attentes se retrouvent également dans le marketing.

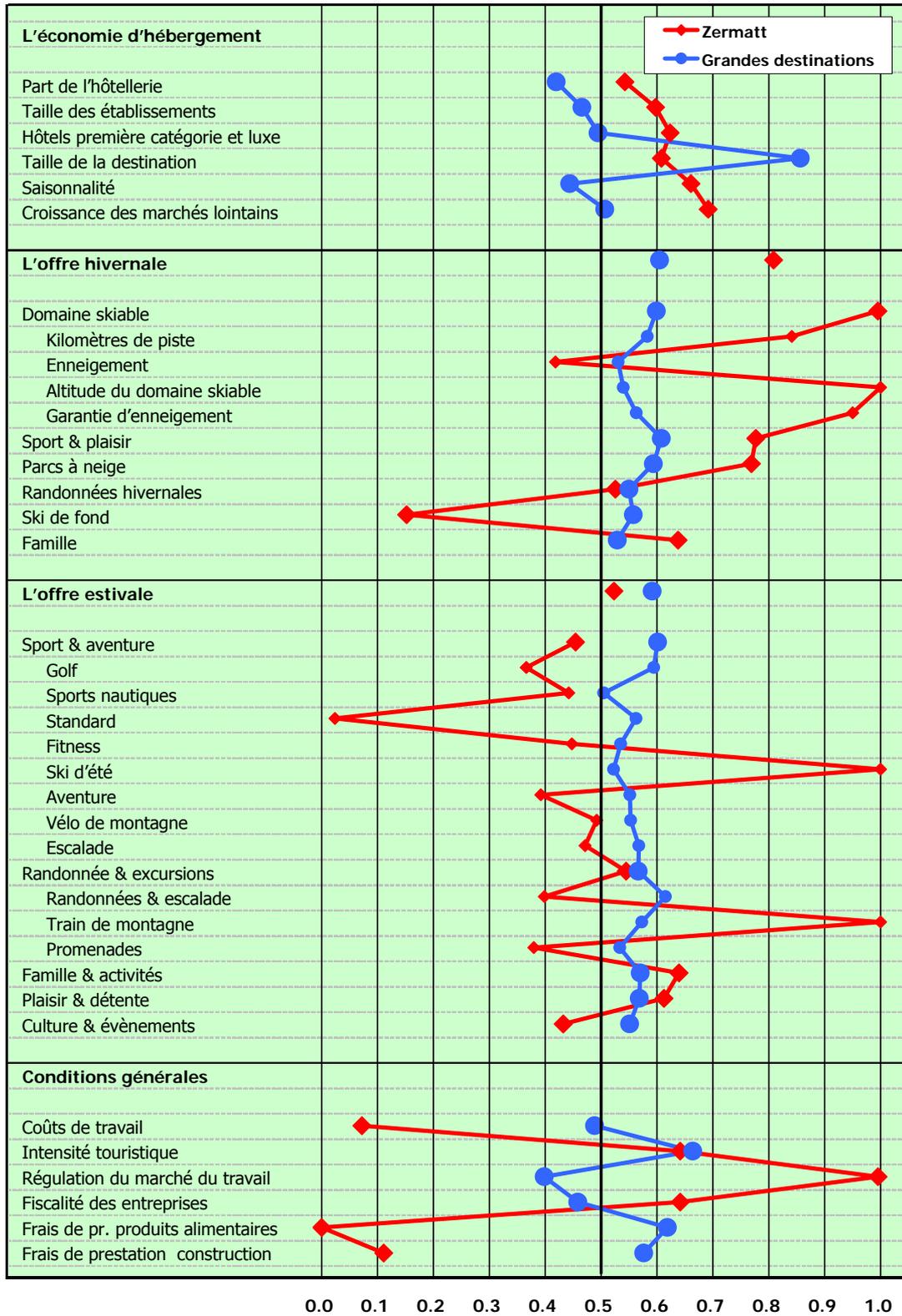
Ainsi, il a été reconnu à temps que l'importance grandissante **des médias sociaux** permet d'obtenir une bonne position dans le marketing ciblé et d'agir efficacement. Ce développement est attesté par le fait qu'entre temps, trois employés sont responsables des médias sociaux, de la GRC et des lettres d'information. Pour ce faire, on insiste sur le fait que l'entrée en jeu des médias correspondants est décisive, pour répandre un message efficacement. Le travail du marketing et de la fidélisation de la clientèle est soutenu par une propre application de la destination de Zermatt pour Smartphone et iPad. A ce sujet, il existe une collaboration avec la Haute école du Valais, pour laquelle une nouvelle base de données de la GRC est développée.

Ce qui touche la prospection du marché transrégionale à Zermatt, c'est avant tout le fait que dans le secteur des marchés internationaux – outre les propres mandats pour l'espace de Hongkong, de Taiwan, de la Chine et du marché américain – l'association «Tourisme Suisse» est d'un grand soutien. Pour équilibrer les fluctuations de courtes durées des marchés individuels, et de ce fait d'engendrer une bonne occupation au sein de la destination, Zermatt compose avec **les groupes de clients anticycliques** provenant des marchés cibles internationaux. A ce sujet, la notoriété mondiale du **Glacier Express** avec ses 250'000 clients par an augmente davantage la notoriété de Zermatt et apporte à la destination une clientèle aisée. Dus aux problèmes actuels causés par le taux de change, la structure de la clientèle gagne de l'importance. Selon les déclarations de l'office du tourisme de Zermatt, on est très bien positionné mais on s'efforce tout de même d'augmenter la qualité de l'offre pour la clientèle souhaitée.

---

<sup>17</sup> cf. (htr, 2010).

Fig. 4-19 Profil des avantages et inconvénients de la destination de Zermatt



Profil des avantages et inconvénients: 1 = Best Practice, 0.5 = valeur moyenne de l'Arc alpin  
Source: BAKBASEL

### 4.3.3 Synthèse

Les trois études de cas montrent que les raisons du succès d'une destination sont très variées. **Oberstdorf** bénéficie entre autres d'une excellente accessibilité et du robuste marché national allemand. Mais on note également l'importance pour le succès de la destination, la coopération transfrontalière avec le Kleinwalsertal, la tournée des quatre tremplins en tant qu'USP ainsi que la variété de l'offre estivale et hivernale. Le **Grossarlital** parvient à convaincre en particulier grâce à sa structure d'hébergement prononcée et une étroite coopération entre les joueurs clef du tourisme au sein de la destination mais également dans l'ensemble de la région. A **Zermatt**, la combinaison de l'exceptionnel domaine skiable, du chemin de fer de montagne et du Mont Cervin comme USP forment la base du succès.

Il n'y a pas de solution miracle à proprement parler, car différentes hypothèses valent pour chaque destination – qu'il s'agisse de différences dans le domaine des facteurs d'offre authentiques ou bien d'une multitude de décisions du passé qui ont influencé le développement. En conséquence, il faut développer des approches individuelles spécifiques à chaque région. Les facteurs du succès des autres régions ne peuvent donc pas être tout simplement copiés, mais ils doivent être adaptés à leur réalité propre.

Les études de cas montrent également qu'ils existent des parallèles concernant les origines du succès. Ainsi, prenons par exemple la coopération à différents niveaux, un domaine skiable agréable en hiver, l'utilisation des USP's ou d'un marketing efficace (GRS, médias sociaux, etc.), lesquels sont décisifs et présents dans les trois cas.

Ceci confirme les connaissances acquises par les analyses de benchmarking précédentes, lesquelles montraient qu'il existe quelques facteurs de base primordiaux pour la plupart des destinations: il faut un personnel aimable et bien formé ainsi que des personnalités entreprenantes, innovantes et exceptionnelles. La coopération entre les joueurs clef du tourisme et les autorités doit être étroite et se dérouler sans difficulté si possible. Les coopérations et intégrations horizontales et verticales entre établissements et destinations aident à bénéficier d'économies d'échelle. Un management professionnel de la destination ayant une stratégie claire et un marketing efficace (GRS, médias sociaux, etc.) est nécessaire pour la création d'une offre extraordinaire (USP) et la culture d'une marque solide et connue. En saison hivernale, le succès d'une destination dépend en grande partie de l'attrait touristique de son domaine skiable; en saison estivale, par contre, une variété d'offre est attendue. L'activation en basse saison par des offres ciblées (p. ex. la détente, le golf ou autres activités) est importante pour atteindre un taux plus élevé des capacités disponibles sur toute l'année. Les lits d'hébergement doivent avant tout être exploités de manière intense pour garantir un avenir plein de succès. Si on veut atteindre cet objectif, il faut disposer d'une offre hôtelière de grande qualité, restreindre la construction de logements secondaires en plusieurs endroits et réactiver les lits inoccupés disponibles.



## 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, Fribourg-en-Brisgau, Heidelberg, Munich, Prague, Salzbourg, Stuttgart, Vérone 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 Genève (2<sup>e</sup> position) et Zurich (5<sup>e</sup> position). Deux grandes villes suisses se retrouvent donc au « top », bien que Zurich ait encore été à la seconde place l'an passé. 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. Lausanne et Genève sont, en l'occurrence, très bien placées en raison de la taille relativement élevée de leurs hôtels. En revanche, 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. On note un net changement des structures entre 2000 et 2010 dans toutes les villes suisses, à l'exception de Genève, dont la taille de ses entreprises a plutôt stagné. En ce qui concerne le classement des hôtels en fonction des catégories, l'image obtenue est nettement meilleure pour les villes suisses, en particulier pour Lausanne et Genève.

Dans le domaine de la demande d'hébergement, le caractère international et saisonnier de la demande touristique ainsi que la taille de la destination et l'intensité touristique sont mis en avant. Bien au-dessus de la moyenne, Genève, Zurich, Bâle et Lausanne sont fortement estimées à l'étranger. En revanche, Berne obtient une part nettement plus faible en nuitées de clients étrangers. Ceci est principalement dû au fait de sa fonction de capitale, laquelle a pour résultats qu'une part importante des nuitées est réservée à la politique intérieure et aux représentants des intérêts. Concernant la répartition de la demande sur l'année, toutes les villes suisses obtiennent un relativement bon résultat. En comparaison des autres grandes villes internationales, le nombre d'hôtels dans les villes de destination suisses semble plus faible qu'escompté. Toutefois, si on observe le nombre de nuitées par habitant, on constate qu'avant tout Genève est en mesure de rivaliser.

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 Vienne, Barcelone et Munich, Zurich arrive en quatrième position avec de bons résultats. Les avantages de Zurich résident dans son offre attractive et variée de sorties ainsi que dans sa très bonne accessibilité.

---

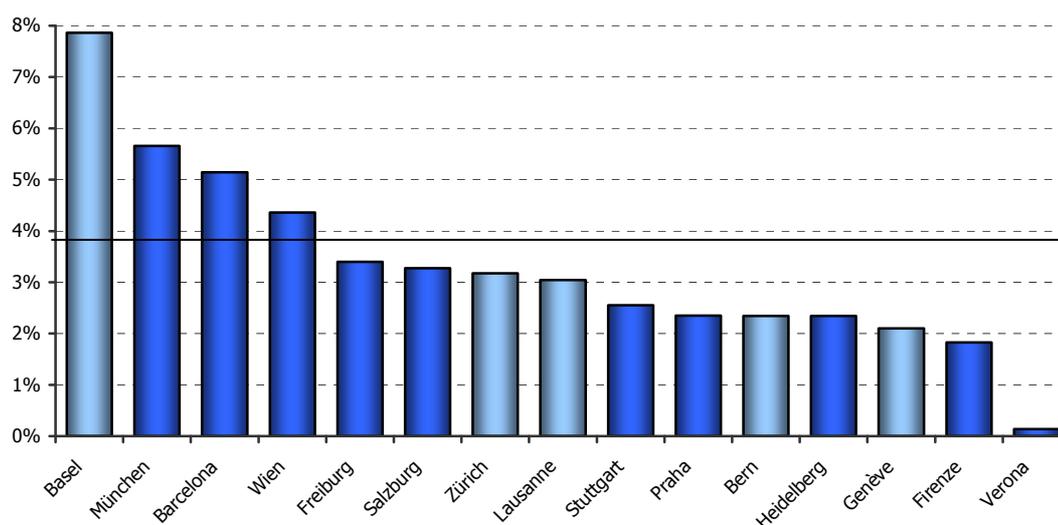
## 5 Les principales villes suisses comparées au niveau international

Le tourisme urbain a gagné en importance ces dernières années. Ceci est particulièrement net si on observe l'évolution des nuitées en hôtel sur les dix dernières années. Le nombre de nuitées dans l'ensemble de la Suisse a augmenté en moyenne de 5,6% soit de 1,89 millions de nuitées entre 2000 et 2010. Cette évolution provenait exclusivement des grandes villes ayant obtenu 26% soit 1,92 millions de nuitées (Cf. chapitre 2.1.1). 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. De manière identique au rapport préliminaire intitulé «programme de benchmarking international du tourisme suisse 2010-2011», 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, Fribourg-en-Brigau, Heidelberg, Munich, Prague, Salzbourg, Stuttgart, Vérone 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%).

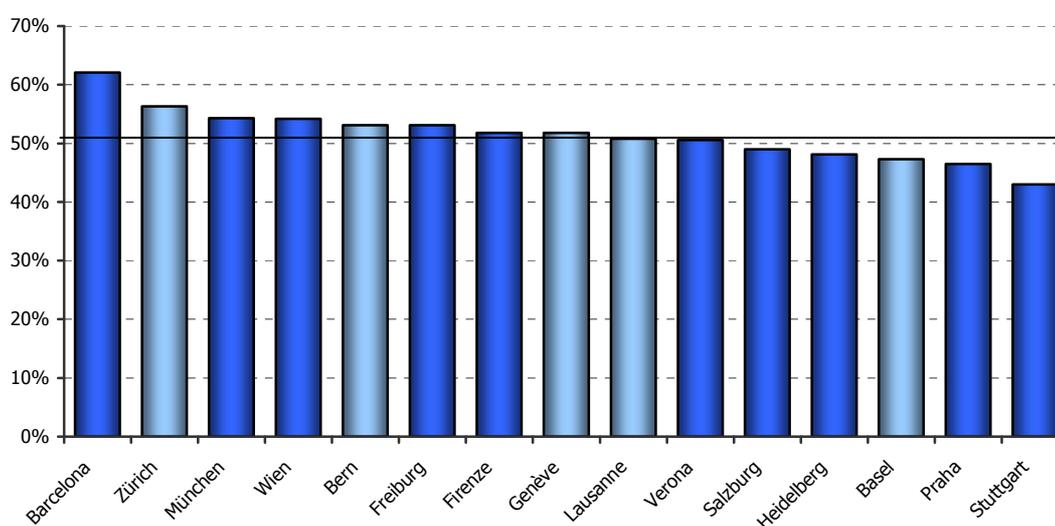
Fig. 5-1 L'évolution des nuitées en hôtel



Variation moyenne par an en %, 2005-2010, valeur moyenne = 3,8 %  
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. Plus de la moitié des destinations touristiques présentées ici a vu son nombre de nuitées augmenter en moyenne de plus de 3% par an. Cette perte de vitesse du secteur touristique, enregistrée pour les deux dernières années de la période d'observations, est avant tout due à la crise économique. A Bâle, on a observé la plus forte augmentation annuelle moyenne pendant la période étudiée : 7,9%. Les autres villes suisses se situent en dessous de la moyenne de l'échantillon, laquelle est de 3,8%. Par comparaison au niveau international, le taux des nuitées en hôtels à Munich, à Barcelone et Vienne, est supérieur à la valeur moyenne de cet échantillon. Zurich et Genève enregistrent toutefois une nette augmentation avec environ 3%. Lausanne et Berne se classent en dernière position avec 2,0%.

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



Occupation des lits d'hôtels disponibles en %, année 2010, valeur moyenne = 51,5 %  
Source: BAKBASEL

L'occupation des lits d'hôtels disponibles<sup>18</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 2010 un meilleur taux d'occupation que la moyenne de l'échantillon (51,5%). Lausanne présente un taux d'occupation supérieur à 50%. La meilleure ville suisse est Zurich avec un taux d'occupation de 56,3%, qui est uniquement dépassé par Barcelone (62,1%).

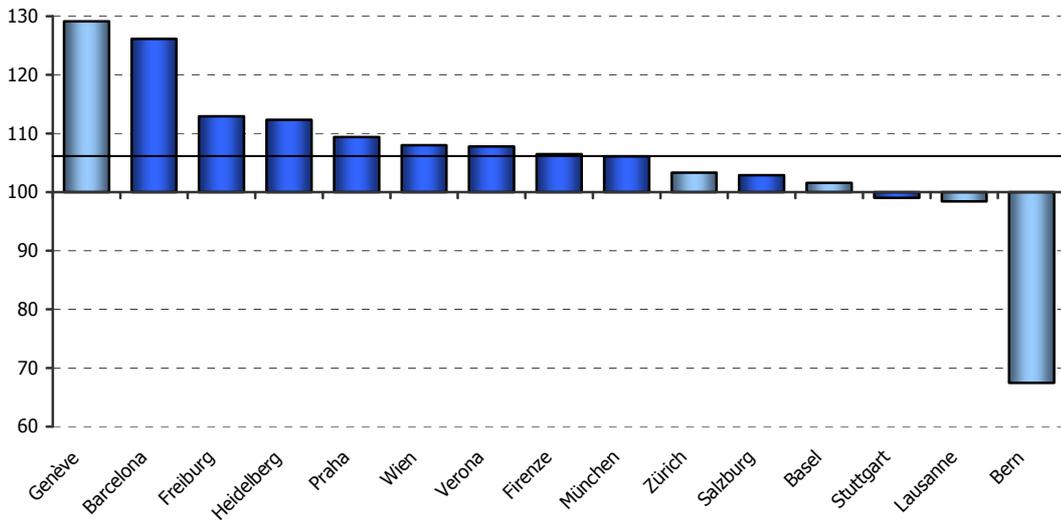
Des différences nettement plus importantes entre les villes sont observées en ce qui concerne les prix relatifs. Les prix relatifs des hôtels sont un indicateur de la **capacité de rendement** d'une destination, c'est-à-dire des revenus dégagés par nuitée. On utilise les prix relatifs, car les prix des 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

<sup>18</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.

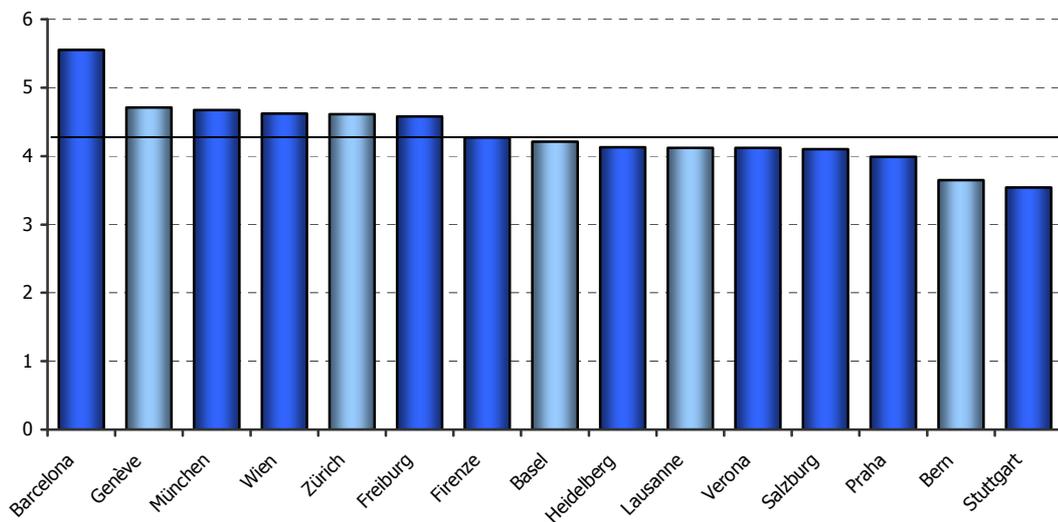
impose de loin les prix relatifs les plus élevés dans l'hôtellerie, grâce à une part relativement importante d'hôtels de première catégorie et de luxe. Les prix relatifs à Barcelone et dans les deux villes allemandes de Heidelberg et Fribourg sont aussi nettement plus élevés que la moyenne des cinq plus grandes villes des pays comparés. En revanche, la capacité de rendement à Berne est très faible par rapport aux autres destinations urbaines.

**Fig. 5-3 La capacité de rendement**



Prix relatifs 2010, 100 = moyenne des cinq plus grandes villes du pays, valeur moyenne = 106,1  
Source: BAKBASEL

**Fig. 5-4 Le BAK TOPINDEX**



Indice, valeur moyenne de l'échantillon présenté = 4,3 points, valeur moyenne de l'ensemble de l'échantillon des villes de destination = 3,5 points  
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 » 2010 en tant qu'indicateur du succès d'une destination urbaine, Barcelone est la ville qui obtient le meilleur résultat de l'échantillon avec 5,6 points. En lien avec l'ensemble de l'échantillon, la figure 5-4 montre que toutes les villes observées se situent au-dessus de la moyenne. Les deux villes suisses, présentes dans les cinq premières places du classement, sont Genève et Zurich. Après Barcelone, Genève se retrouve en deuxième position avec 4,7 points, ce qui est, comme à Barcelone, dû à un excellent taux d'occupation. Cependant, l'évolution des nuitées d'hébergement n'était que moyen à Genève. Zurich occupe la cinquième place du classement et obtient la meilleure performance en ce qui concerne l'occupation. Au sein du « BAK TOPINDEX », Bâle et Lausanne se situent juste en dessous de la moyenne de l'échantillon observé. Bâle a nettement gagné des parts de marché pendant les cinq dernières années, alors que Lausanne a profité de capacités de rendement supérieures à la moyenne. En revanche, Berne ne parvient pas vraiment à rivaliser dans cette comparaison de haut niveau, principalement à cause de sa faible capacité de rendement.

Depuis plusieurs années, BAKBASEL analyse la performance des villes de destination à l'aide du «BAK TOPINDEX». Ce dernier garantit le succès de l'observation des villes dans le temps. Le tableau 5.1 présente le «BAK TOPINDEX» des années 2007 à 2010 pour les villes de destination sélectionnées. Si on observe les deux extrémités de la période d'observation de 2007 à 2010, la ville de Fribourg-en-Brisgau présente l'amélioration des performances la plus élevée. Toutefois, on constate également de bons résultats pour Munich, Heidelberg, Lausanne et Stuttgart dans l'ensemble de la période d'observations. Les villes ayant subi un recul des performances de 2007 à 2010 sont avant tout Prague, Vérone et Berne. En observant l'évolution des performances des villes entre 2009 à 2010, on constate une augmentation du succès pour tous les benchmarks internationaux, à l'exception de Stuttgart, ce qui n'était pas non plus le cas pour les destinations suisses. A part Lausanne qui présente une performance stagnante, le taux de réussite a baissé dans toutes les villes suisses. Ceci vaut avant tout pour Berne et Zurich.

Tab. 5-1 L'évolution du BAK TOPINDEX

Destination	TOPINDEX 2010	TOPINDEX 2009	TOPINDEX 2008	TOPINDEX 2007
Barcelona	5.6	5.4	5.3	5.6
Genève	4.7	4.8	4.9	4.6
München	4.7	4.6	4.6	4.4
Wien	4.6	4.3	4.5	4.4
Zürich	4.6	5.0	4.9	4.4
Freiburg	4.6	4.5	4.0	3.7
Valeur moyenne	4.3	4.3	4.2	4.2
Firenze	4.3	3.8	3.9	4.3
Basel	4.2	4.3	4.3	4.2
Heidelberg	4.1	3.7	3.8	3.7
Lausanne	4.1	4.1	4.0	3.8
Verona	4.1	4.0	4.1	4.4
Salzburg	4.1	3.9	3.9	4.0
Praha	4.0	3.7	4.1	4.6
Bern	3.7	4.1	3.8	3.9
Stuttgart	3.5	3.6	3.6	3.3

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 la structure hôtelière.

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. D'une part, le tableau 5-2 présente le nombre de lits et d'établissements dans l'hôtellerie ainsi que la taille moyenne des entreprises hôtelières, qui en résultent pour les années 2000 et 2010. D'autre part, il montre l'évolution du nombre de lits, des établissements et leurs tailles à l'aide du taux de croissance moyen annuel.

Tab. 5-2 Changement des structures hôtelières

Destination	lits			établissements			taille des établissements		
	2000	2010	2000 - 2010	2000	2010	2000 - 2010	2000	2010	2000 - 2010
Barcelona	31'338	61'942	7.1%	187	328	5.8%	168	189	1.2%
München	38'662	52'304	3.1%	342	383	1.1%	113	137	1.9%
Wien	39'995	51'342	2.5%	348	396	1.3%	115	130	1.2%
Praha	46'406	68'521	4.0%	390	531	3.1%	119	129	0.8%
Lausanne	4'065	4'064	0.0%	38	35	-0.8%	107	116	0.8%
Genève	10'459	10'330	-0.1%	93	91	-0.2%	112	114	0.1%
Valeur moyenne	16'726	22'919	3.2%	161	188	1.6%	98	109	1.0%
Zürich	10'489	12'529	1.8%	109	116	0.6%	96	108	1.2%
Basel	3'844	6'121	4.8%	40	58	3.8%	96	106	0.9%
Bern	2'814	3'483	2.2%	32	34	0.6%	88	102	1.5%
Stuttgart	12'770	15'494	2.0%	140	153	0.9%	91	101	1.1%
Verona	5'757	5'512	-0.4%	68	63	-0.8%	85	87	0.3%
Salzburg	9'710	10'589	0.9%	141	124	-1.3%	69	85	2.2%
Firenze	25'678	31'752	2.1%	352	377	0.7%	73	84	1.4%
Freiburg	4'431	4'863	0.9%	62	65	0.5%	71	75	0.5%
Heidelberg	4'468	4'945	1.0%	68	73	0.7%	66	68	0.3%

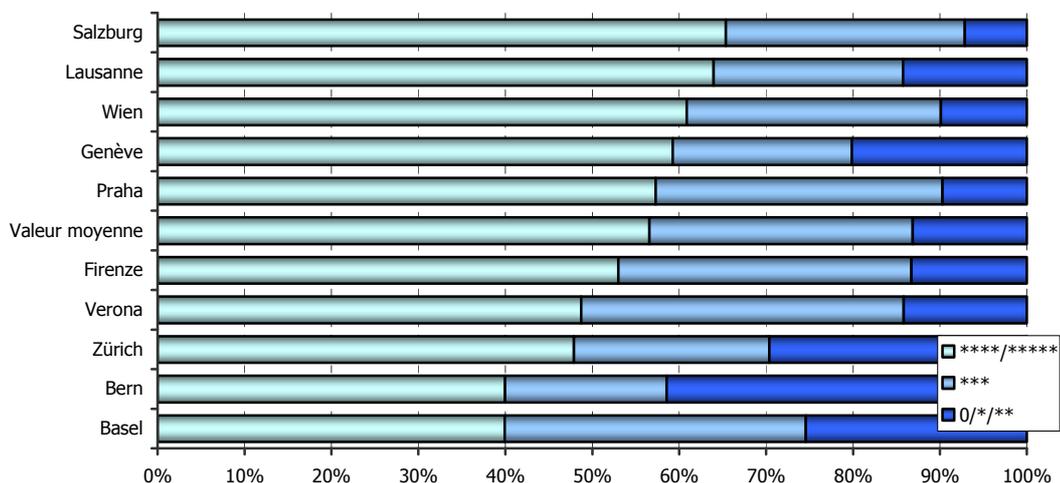
Lits, établissements: nombre; taille des établissements: nombre moyen de lits par établissement; changement moyen annuel en %  
Source: BAKBASEL

Ce tableau démontre que les villes de notre échantillon possèdent des établissements de tailles très différentes. En 2010, ce sont Barcelone, Munich, Prague 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. A Genève également, on constate que la taille des établissements hôteliers est en moyenne supérieure à la valeur moyenne de l'échantillon observé. En revanche, Zurich, Bâle et Berne contrastent par une taille de leurs établissements hôteliers inférieure à la moyenne.

Le tableau 5-2 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 dans chaque ville entre 2000 et 2010, 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. Malgré un placement relativement mauvais, c'est à Salzbourg que l'on enregistre l'augmentation du nombre de lits la plus forte par établissement en 2010 (2,2% par an). Barcelone, Vienne et Munich présentent, en plus de la taille des établissements la plus élevée en 2010, la plus nette augmentation sur la même période d'observations. Si on observe les villes suisses, on constate que Berne également a nettement augmenté la taille de ses établissements avec une croissance moyenne annuelle de 1,5%. Les plus forts taux de croissance sont répertoriés à Salzbourg et Munich. Toutefois, le nombre de lits par établissements a également augmenté de manière conséquente à Zurich, Bâle et Lausanne. Il n'y a qu'à Genève où la taille des établissements a diminué.

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.

**Fig. 5-5 Structure hôtelière**

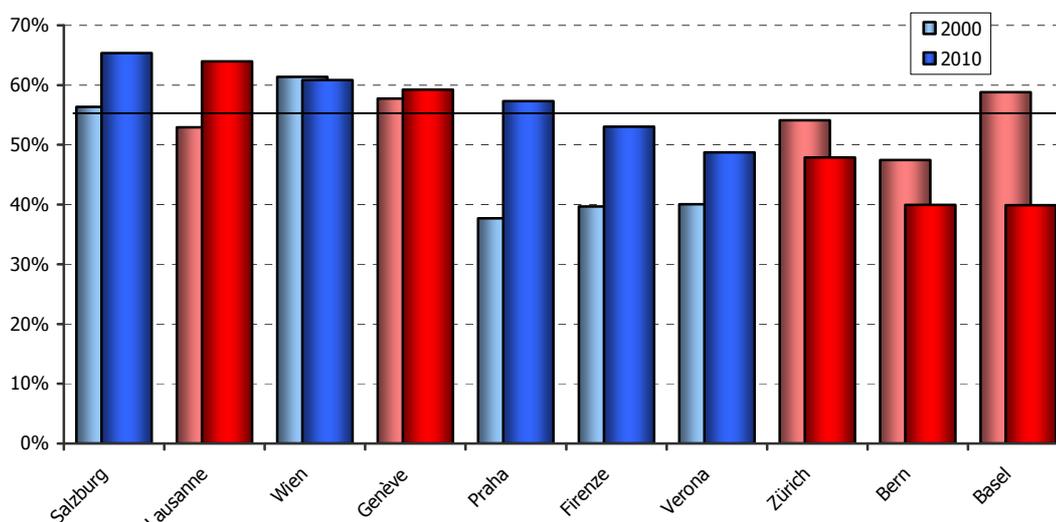


Part de lits en fonction de la catégorie d'hôtel en %, 2010, aucune donnée disponible pour Munich, Heidelberg, Stuttgart, Fribourg et Barcelone  
Source: BAKBASEL

La figure 5-5 montre que la ville autrichienne de Salzbourg possède la part la plus importante de lits dans l'hôtellerie de première catégorie et de luxe (65,4%). Lausanne se retrouve à la deuxième place après Salzbourg avec une part de lits dans des établissements à quatre et cinq étoiles de 64%. De même, Ge-

nève parvient à rivaliser (59,3%) et se situe au-dessus de la moyenne de l'échantillon de 56,6%. Zurich, Berne et Bâle sont en bas de classement avec des parts relativement faibles dans l'hôtellerie de première catégorie et de luxe. Bâle présente la part de lits la plus élevée dans la catégorie des hôtels à 3 étoiles. Parmi ces trois villes de destination suisses, on constate surtout que la part des lits dans la catégorie des hôtels 0-2 étoiles est comparativement élevée.

Fig. 5-6 Structure hôtelière: établissements de première catégorie et de luxe



Part de lits dans les hôtels à 4 et 5 étoiles par rapport au nombre total de lits en %, aucune donnée disponible pour Munich, Heidelberg, Stuttgart, Fribourg, Barcelone; valeur moyenne 2010 = 56,6%  
Source: BAKBASEL

La figure 5-6 présente l'évolution de la structure hôtelière pour la période d'observations de 2000 à 2010. A Prague, Florence, Lausanne, Salzburg et Genève, la part de lits dans des hôtels à quatre et cinq étoiles a nettement augmenté pendant ces dix dernières années. On répertorie même une augmentation positive de 11 points de pourcentage à Lausanne. La seule augmentation plus forte de la part observée se trouve à Prague et à Florence. On ne constate qu'une faible augmentation à Genève (+1,5 points de pourcentage). A Bâle, Berne et Zurich, non seulement la part dans l'hôtellerie de première catégorie et de luxe a baissé, mais on note également un net recul de la structure hôtelière en 2010. A Bâle, le nombre de lits dans les hôtels à quatre et cinq étoiles n'était que de 60% en 2000 et a fini par progressivement chuter jusqu'à 40% en 2010. A Berne et Zurich, la part dans l'hôtellerie de première catégorie et de luxe a aussi nettement baissé (respectivement -7,5 et -6,2 points de pourcentage).

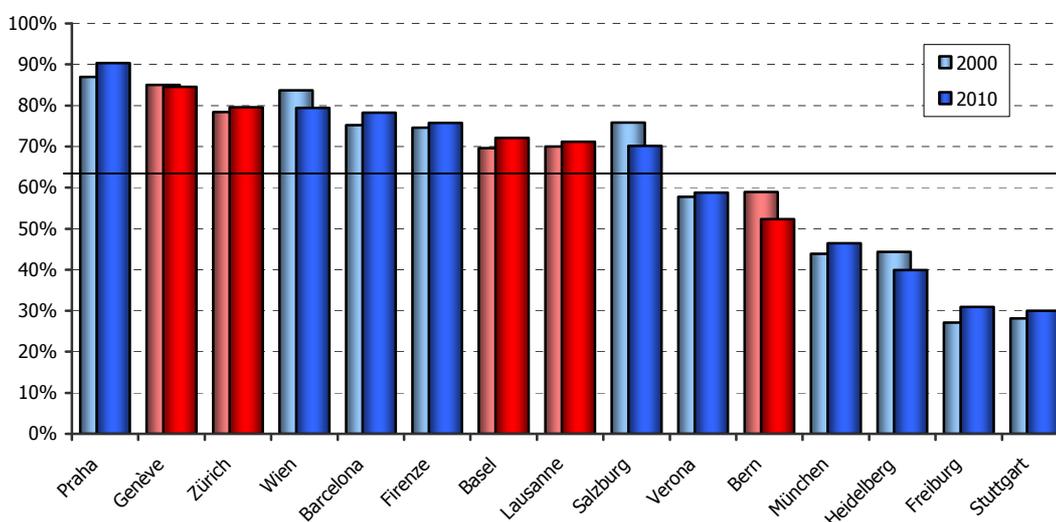
## 5.2.2 La demande d'hébergement

Dans ce paragraphe, 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 ainsi que sur la taille des destinations et leur intensité 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 90%, Prague est la plus internationale de toutes les villes étudiées. Les destinations urbaines suisses obtiennent ici des résultats très différents. Genève et Zurich arrivent en deuxième et troisième position, juste derrière Prague, avec respectivement une part de 84,6% et 79,6% de nuitées réservées par des touristes étrangers. Bâle (72,1%) et Lausanne (71,2%) sont aussi très bien représentées à l'étranger. Berne en revanche possède, également en comparaison avec la moyenne (64,0%), une part beaucoup plus faible de nuitées réservées par des touristes étrangers (52,3%). 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. De plus, de 2000 à 2010, c'est à Berne que le caractère international de la clientèle des nuitées a le plus reculé. Une nette baisse de la clientèle étrangère entre 2000 et 2010 est également à noter pour les villes de Salzbourg, Heidelberg et Vienne. En revanche, Bâle ainsi que Fribourg, Prague, Barcelone et Munich font partie des villes jouissant d'une pénétration sur les marchés internationaux plus élevée.

Fig. 5-7 Le caractère international



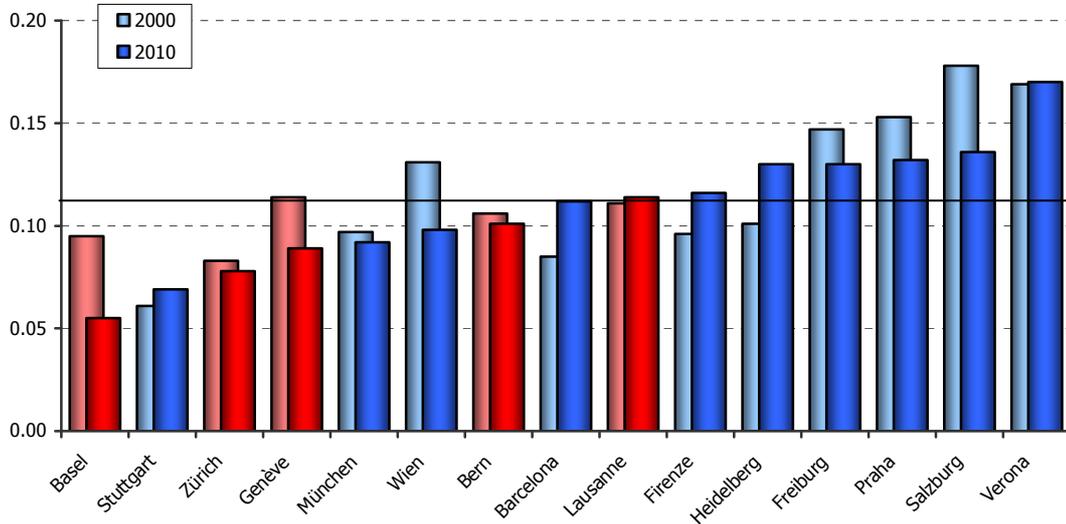
Part des nuitées réservées par des étrangers en %, valeur moyenne en 2010 = 64,0%  
Source: BAKBASEL

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, présenté à la figure 5-8, 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 Bâle, Zurich et Genève. 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 une demande répartie de manière égale sur toute l'année, par rapport à la valeur moyenne de l'échantillon. Au niveau international, on n'observe ce fait qu'à Stuttgart, Munich et Vienne. Dans les autres

destinations urbaines, entre autres Lausanne, la demande est plus fortement concentrée sur la saison estivale.

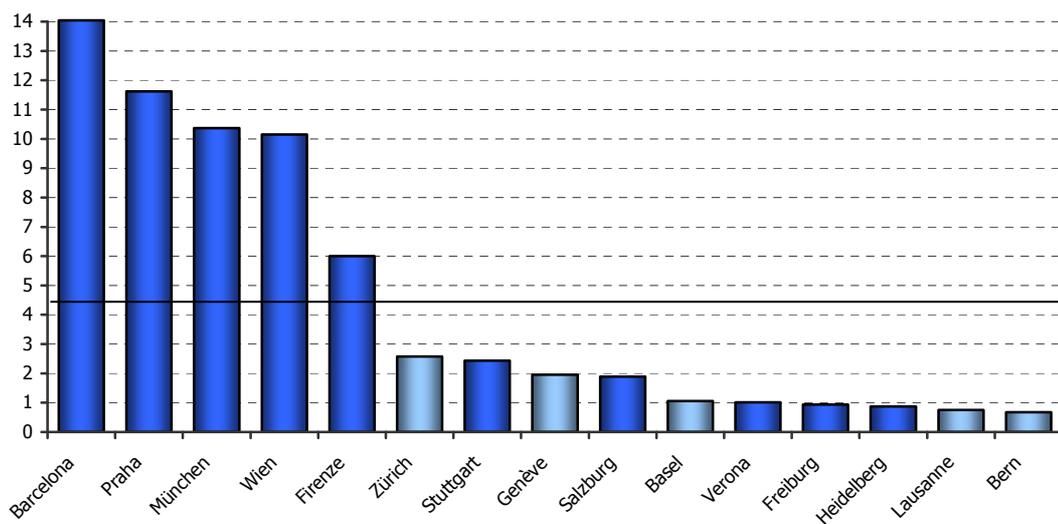
**Fig. 5-8 Saisonnalité**



Coefficient GINI, valeur moyenne 2010 = 0,11  
Source: BAKBASEL

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.

**Fig. 5-9 Taille des destinations urbaines**



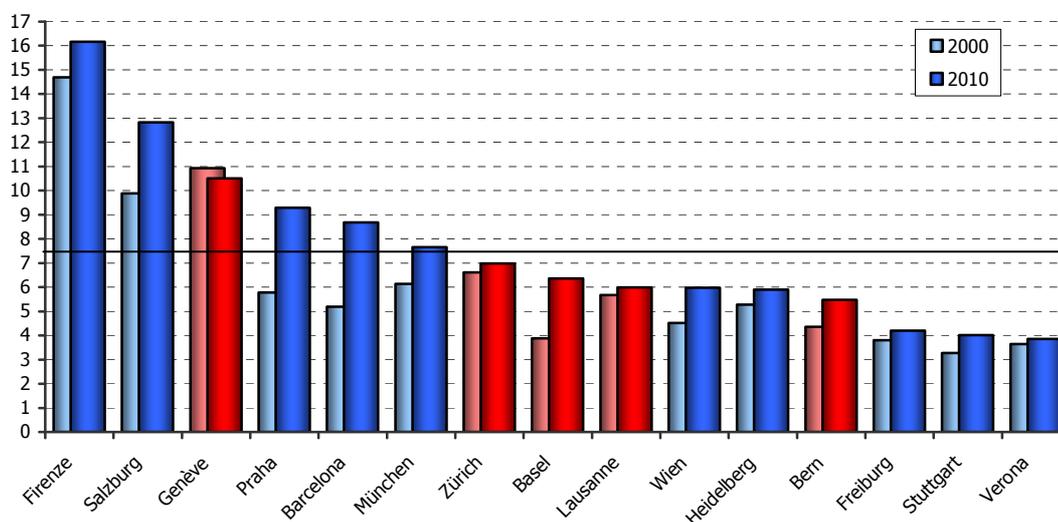
Nombre de nuitées en hôtel en 2010, en millions, valeur moyenne = 4,4 millions  
Source: BAKBASEL

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 attrayant, 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 – révèle jusqu'à quel point une destination urbaine peut profiter des avantages précédemment évoqués.

La figure 5-9 montre par ailleurs que l'importance des destinations est plus élevée dans les grandes villes internationales (Barcelone, Prague, Munich, Vienne, Florence). Ces dernières profitent le plus des économies d'échelle au niveau de la destination. En Suisse, Zurich et Genève sont les villes qui enregistrent le plus grand nombre de nuitées d'hébergement.

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.

**Fig. 5-10 L'intensité touristique**



Nombre de nuitées en hôtel par habitant, en milliers, valeur moyenne 2010 = 7,6  
Source: BAKBASEL

En 2010, le nombre le plus élevé de nuitées d'hébergement a été enregistré par Florence, Salzburg et Genève. Ainsi, on peut remarquer qu'avec Genève, une destination urbaine suisse se trouve parmi les villes touristiques les plus intenses de l'échantillon. Il est assez remarquable de constater, en ce qui concerne les nuitées en hôtel, qu'aucune des trois plus grandes destinations de l'échantillon (Barcelone, Prague, Munich) ne se trouve également en tête du classement de l'intensité touristique. En outre, les différences au sein de l'intensité touristique sont moins prononcées que pour l'importance de destination. A

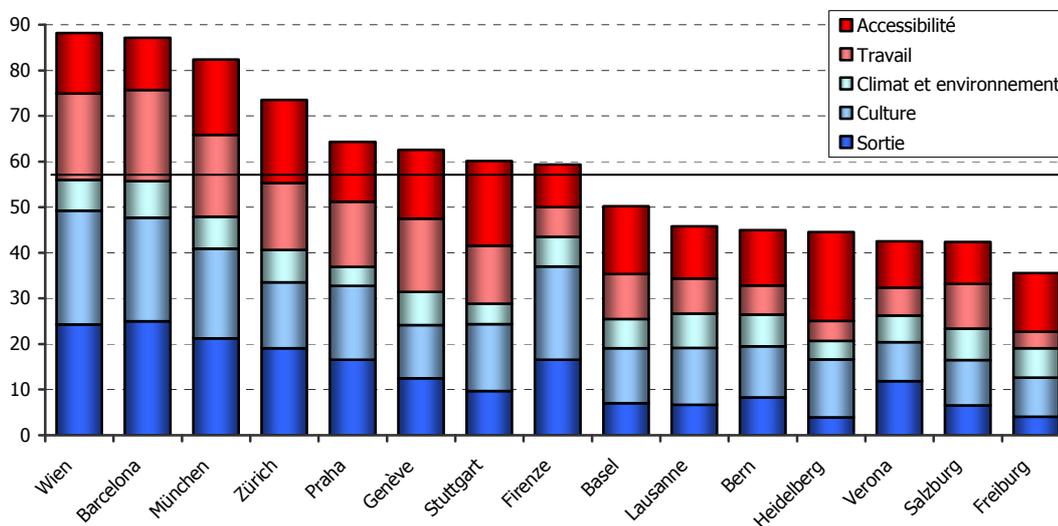
l'exception de Genève, les villes suisses – Berne tout particulièrement – présentent une intensité touristique inférieure à la moyenne. L'évolution du nombre de nuitées par habitant entre 2000 et 2010 contribue pour toutes les destinations, Genève mis à part, à une intensité touristique plus élevée. Cette tendance est particulièrement visible pour Prague, Barcelone et Salzbourg. A Bâle également, le taux de nuitées par habitant a fortement augmenté pendant la période d'observations.

### 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.

Pour la mesure de l'attrait touristique des destinations urbaines, 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. L'indicateur est composé de cinq différents domaines représentés par l'attrait des destinations urbaines. Les domaines se composent des éléments suivants: «sortie», «culture», «conditions de l'environnement», «accessibilité» et «travail». 19 indicateurs simples ont été en tout intégrés pour mesurer l'attractivité dans chacune des catégories précédemment nommées. Les destinations urbaines sont évaluées par octroi de points dans chaque domaine. Dans les domaines « sortie » et « culture », une destination urbaine peut obtenir un maximum de 25 points chacun, dans les catégories « travail » et « accessibilité » 20 points maximum chacun, et dans le domaine « climat et environnement » 10 points maximum. En conséquence, l'indice global est au maximum de 100 points.

Fig. 5-11 Evaluation BAK-ST des destinations urbaines



Indice de l'attrait touristique, nombre de points maximum = 100, valeur moyenne = 58.9  
Source: Suisse Tourisme, BAKBASEL

L'indice dévaluation de l'attrait touristique d'une destination urbaine, représenté à la figure 5-12, 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. Vienne est très nettement en tête du classement en raison de ses offres très attrayantes essentiellement dans le domaine « culture », pour lequel elle a obtenu le

nombre de points maximal. De plus, la capitale autrichienne propose une offre variée dans les domaines « sortie » et « travail ». Barcelone, avec très peu d'écart, se retrouve à la deuxième place du classement de l'attrait touristique. Parmi les destinations urbaines observées, Barcelone se révèle être la ville touristique la plus attractive dans les trois domaines: « sortie », « climat et environnement » et « travail ».

Parmi les destinations urbaines suisses, Zurich obtient le meilleur résultat avec une quatrième place. A l'exception de l'offre culturelle, Zurich se démarque avec des résultats supérieurs à la moyenne. Les atouts de Zurich résident avant tout dans une offre de sorties attractive et variée, ainsi que dans une très bonne accessibilité.

En plus de Zurich, Genève obtient également des résultats supérieurs à la moyenne. Les atouts de Genève sont, d'une part ses conditions favorables à l'environnement et à la nature, d'autre part son attrait touristique dans le domaine du travail combiné à une excellente accessibilité. Toutefois, Genève est relativement mal placée dans les domaines « sortie » et « culture ».

Bâle, Berne et Lausanne présentent un attrait inférieur à la moyenne en ce qui concerne le « BAK-ST des destinations urbaines ». Pour ces trois villes, la présence de sites naturels attrayants est un atout relatif. De plus, Bâle profite d'une relativement bonne accessibilité. Lausanne bénéficie par exemple dans la catégorie « nature et environnement » de sa situation sur les bords du Lac Léman. Ses faiblesses relatives se retrouvent avant tout dans les catégories « sortie » et « travail ». En dehors du domaine « nature et environnement », l'autre atout relatif de Berne réside dans son offre variée et attractive de sorties. En revanche, Berne n'est pas en mesure de rivaliser avec les autres destinations urbaines au niveau de l'offre culturelle ainsi que dans le domaine du travail.



## 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 le «BAK TOPINDEX», lequel rend compte de l'évolution du nombre de nuitées et du taux d'occupation. Puis, on s'intéressera davantage à la création brute de valeur ajoutée dans le secteur hôtelier et au nombre d'actifs dans le secteur hôtelier. Concernant le «BAK TOPINDEX», la destination Ägerital/Sattel était la destination d'excursion la mieux placée en 2010. Si l'on considère l'évolution de la création brute de valeur ajoutée ainsi que le nombre d'actifs dans le secteur hôtelier dans notre observation des performances, on constate que les trois destinations, La Sarine, la région d'Yverdon ainsi que le St-Gall-Lac de Constance, se trouvent parmi les dix meilleures si l'on considère tous les indicateurs.

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 meilleures destinations d'excursions Ägerital/Sattel, la Sarine, la région d'Yverdon et le St-Gall-Lac de Constance 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 ainsi que la durée de séjour sont également étudiés. Les destinations de l'Oberland zurichois, de Freiamt et du Schwarzbubenland sont les plus connues des touristes étrangers. Cette dernière possède par ailleurs la demande touristique répartie de la manière la plus homogène sur l'ensemble de l'année. C'est dans le Freiamt et le Schwarzbubenland que la durée de séjour de la clientèle est la plus longue.

L'attrait touristique hors hébergement et l'offre variée sont évalués à l'aide de l'indice développé par BAKBASEL « BAK attrait des destinations d'excursions ». Cette évaluation a montré que le canton de Thurgovie possède l'offre touristique la plus attrayante. Les offres dans les domaines de la « consommation » et des « activités familiales » sont jugées particulièrement attrayantes.

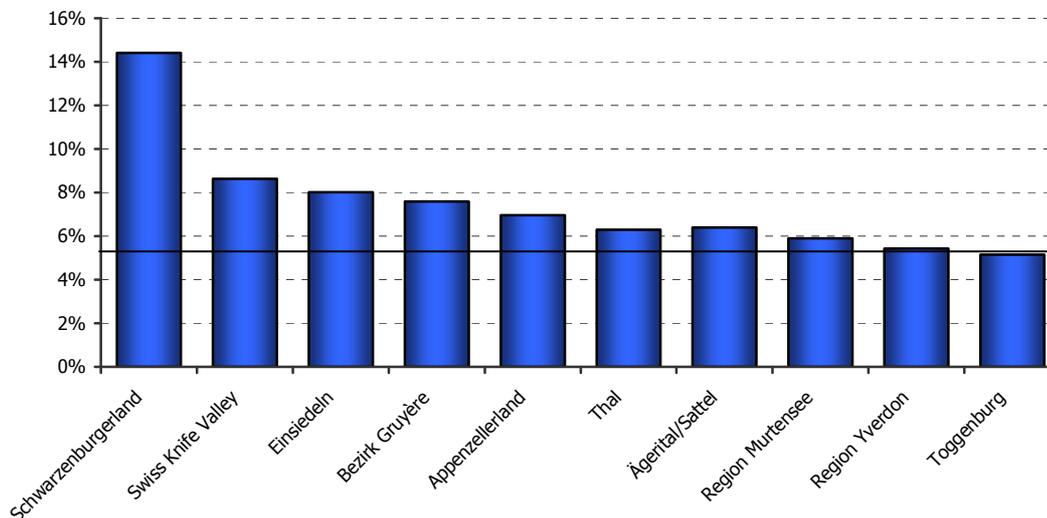
---





la destination de Schwarzenburgerland présente la valeur la plus élevée en 2010: près de 15% de tous les actifs occupés sont employés dans le secteur hôtelier.

Fig. 6-2 L'importance du secteur hôtelier



Part des actifs dans l'industrie hôtelière par rapport à l'ensemble des actifs en % 2010, valeur moyenne = 5,3 %  
Source: BAKBASEL

## 6.1 Le benchmarking des performances

Cette partie 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 ainsi que les prix relatifs à l'aide du «BAK TOPINDEX». Puis, on étudiera 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.

Le «BAK TOPINDEX» considère l'évolution des nuitées d'hébergement, le taux d'occupation des lits d'hôtel ainsi que la rentabilité des destinations d'excursions. 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. Ces chiffres sont d'abord indexés puis réunis dans l'importance des performances du «BAK TOPINDEX» (poids: évolution des nuitées d'hébergement 20%, taux d'occupation 50%, rentabilité 30%). La valeur maximale du «BAK TOPINDEX» est de 6 points et la valeur minimale de 1 point. La valeur moyenne de l'ensemble de l'échantillon est de 3,5 points aussi bien dans le «BAK TOPINDEX» que dans les autres sous-indices.

La figure 6.1 présente les 10 meilleures destinations d'excursions de 2010 selon le «BAK TOPINDEX». La meilleure performance a été obtenue par Ägerital/Sattel avec 5,1 points dans le «BAK TOPINDEX». La destination parvient à un tel succès avant tout en raison de son taux d'occupation exceptionnel et de ses prix relativement élevés qu'elle a pu imposer sur le marché. L'évolution des nuitées d'hébergement n'était que légèrement supérieure à la moyenne avec 3,8 points.

Les destinations du St-Gall-Lac de Constance et d'Yverdon suivent à la deuxième et troisième place du classement. Comme pour Ägerital/Sattel, elles profitent d'un taux d'occupation remarquable. Avec La Sarine, le St-Gall-Lac de Constance a obtenu le taux d'occupation des lits d'hôtel le plus élevé, soit de 34,4% en 2010. En outre, il a été possible d'appliquer des prix élevés sur le marché dans la région d'Yverdon. Seule la région du Lac de Morat a tout juste mieux réussi dans ce domaine.

Tab. 6-1 BAK TOPINDEX

Destination	Région	TOPINDEX 2010	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2009	Pos. 2005	Pos. 2000
1 Ägerital/Sattel	Suisse centrale	5.1	3.8	5.5	5.2	3	6	3
2 St.Gallen-Bodensee	Suisse orientale	5.1	3.2	6.0	4.8	1	2	2
3 Region Yverdon	Région du Léman	5.0	3.3	5.6	5.2	5	4	7
4 La Sarine	Espace Mittelland	4.9	2.7	6.0	4.6	2	1	4
5 Region Murtensee	Espace Mittelland	4.8	3.5	4.6	6.0	4	5	1
6 Einsiedeln	Suisse centrale	4.5	3.4	5.6	3.4	9	13	18
7 Swiss Knife Valley	Suisse centrale	4.5	3.3	5.9	2.9	6	9	6
8 Baselland	Suisse du Nord-Ouest	4.2	3.8	4.4	4.2	10	8	9
9 Thurgau	Suisse orientale	4.1	3.2	4.7	3.8	7	10	12
10 Zürcher Oberland	Zürich	4.1	3.3	4.9	3.3	8	11	8

Indices, valeur moyenne de l'ensemble de l'échantillon des destinations d'excursions : 3,5 points  
Source: BAKBASEL

Les destinations de Bâle-Campagne, de Thurgovie et de l'Oberland zurichois se situent en fin du TOP 10. Bâle-Campagne présente certes la deuxième augmentation la plus forte en nuitées d'hébergement parmi toutes les destinations d'excursion avec une croissance moyenne annuelle de 4,7 pourcent. Toutefois, les prix relatifs et le taux d'occupation y sont relativement bas.

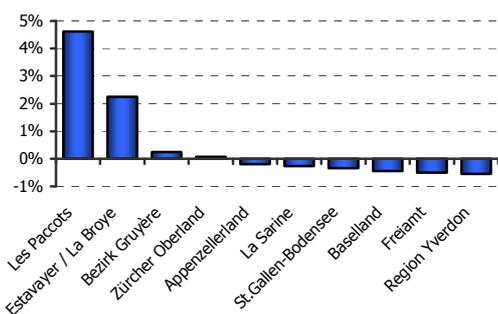
L'étude de la performance des destinations d'excursion proposée par BAKBASEL depuis plusieurs années rend possible l'observation de l'évolution du succès des destinations d'excursion pour la période de 2000 à 2010. Ägerital/Sattel a en comparaison de l'année précédente et de l'année de départ des analyses 2010 gagné deux places de classement, et même cinq places si on compare avec l'année 2005. Le St-Gall-Lac de Constance était pour tous les points d'observation systématique à la première ou deuxième place. En 2000, la région d'Yverdon n'occupait que la septième place du classement et a su augmenter ses chances en se classant parmi les trois meilleures destinations en 2010. L'évolution la plus remarquable est celle de la destination d'excursion d'Einsiedeln dont la performance a nettement augmenté pendant la période d'observation. Ceci est essentiellement dû à la nette augmentation du nombre de nuitées et, de ce fait, au gain de parts de marché en résultant.

Pour étudier le succès des destinations, il est nécessaire d'analyser l'évolution du nombre d'actifs ainsi que la création brute de valeur ajoutée dans le secteur hôtelier. L'évolution de la création brute de valeur ajoutée dans le secteur hôtelier représente une grandeur monétaire; elle est donc particulièrement intéressante. 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. Ces deux indicateurs ne se concentrent pas directement sur le secteur touristique mais surtout sur sa branche centrale: l'industrie hôtelière.

La figure 6.3 présente l'évolution annuelle moyenne de la création brute de valeur ajoutée de l'hôtellerie-restauration pour la période 2000 à 2010 pour les dix destinations d'excursions. Cette figure montre que seules les quatre premières destinations présentent une croissance de la création brute

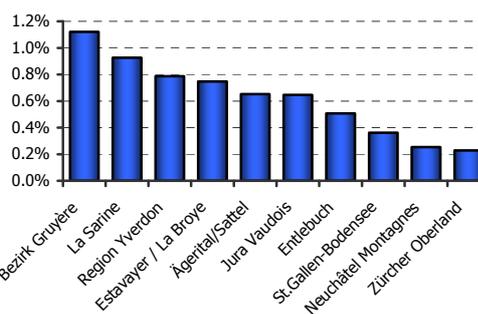
de valeur ajoutée dans le secteur hôtelier pour la période observée. Pour toutes les autres destinations, celle-ci était négative. Les Paccots présentent la croissance moyenne annuelle la plus forte avec 4,6%. En outre, l'autre destination ayant obtenu une croissance de la création brute de valeur ajoutée est Estavayer/La Broye (2,3%). Le district de Gruyère et l'Oberland zurichois ont certes des taux de croissance positifs, mais ces derniers étant respectivement de 0,2 et 0,1 pourcent ne sont pas substantiels. On observe une baisse de la création de valeur dans toutes les autres destinations.

Fig. 6-3 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 %, 2000-2010, valeur moyenne = -0,8 %  
Source: BAKBASEL

Fig. 6-4 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 %, 2000-2010, valeur moyenne = -0,2 %  
Source: BAKBASEL

L'évolution annuelle moyenne du nombre des actifs dans le secteur hôtelier de 2000 à 2010 est présentée dans la figure 6-4. Parmi toutes les destinations d'excursions, c'est le district de Gruyère qui comprend la plus forte augmentation du nombre de personnes actives dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Entre 2000 et 2010, le nombre des actifs y a augmenté de 1,1% en moyenne par an. Au contraire de la création brute de valeur ajoutée, les neuf autres destinations présentent également des taux de croissance positifs. Ces derniers varient en moyenne de 0,9 par an pour La Sarine et de 0,3% pour Neuchâtel Montagnes.

En résumé, si on observe le «BAK TOPINDEX», on constate qu'en ce qui concerne les performances en 2010, Ägerital/Sattel est la meilleure des 10 destinations pour tous les indicateurs. En intégrant l'évolution de la création de valeur ajoutée brute réelle et le nombre des actifs à notre observation des performances, on constate que les destinations de La Sarine, de la région d'Yverdon ainsi que du St-Gall-Lac de Constance se situent parmi les trois premières places du classement.

## 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.

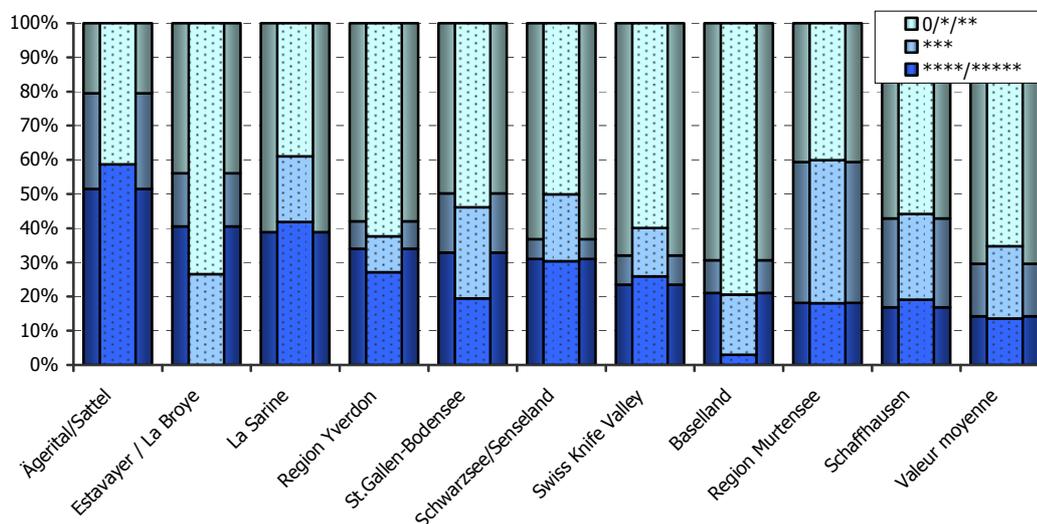
## 6.2.1 L'offre d'hébergement

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, La Sarine et de la région Yverdon présentent une part de l'hôtellerie de première catégorie et de luxe supérieure à un tiers en 2010. La Sarine ne dispose pourtant pas d'établissements hôteliers à trois étoiles. La région du Lac de Morat, ne disposant certes que de relativement peu d'hôtels de catégorie supérieure et de luxe, présente par contre la plus grande part de lits dans la catégorie d'hôtels à trois étoiles parmi les destinations d'excursions de l'échantillon.

Fig. 6-5 Structure hôtelière I



Nombre de lits d'hôtel dans les différentes catégories en %, barre large = 2010, barre fine = 2000  
 Source: BAKBASEL

Si on observe l'évolution du nombre de lits de l'hôtellerie de catégorie supérieure et de luxe entre 2000 et 2010, on constate que la destination d'Estavayer/La Broye a augmenté ce nombre de 0 en 2000 à bien 40% en 2010. Ainsi, cet indicateur montre une évolution positive. Dans ce cadre, le nombre d'hôtels de 0 à 2 étoiles s'est réduit de presque 30 points de pourcentage. Seules les destinations de Bâle-Campagne, St-Gall-Lac de Constance et la région d'Yverdon ont enregistré des améliorations substantielles. A Bâle-

Campagne, au St-Gall-Lac de Constance et dans la région d'Yverdon, le taux d'hôtels à quatre ou cinq étoiles a augmenté respectivement d'environ 18%, de bien 13% et de presque 7%.

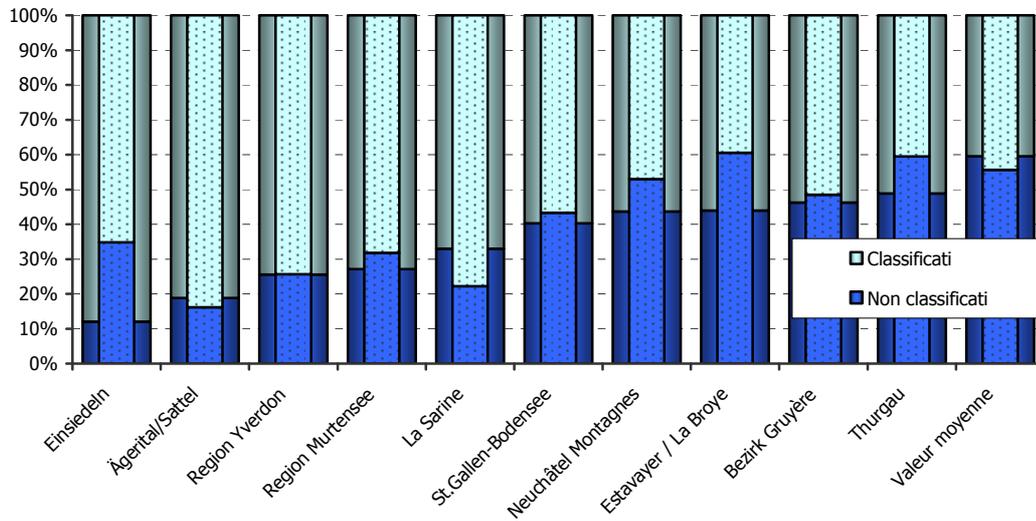
Bien qu'Ägerital/Sattel possède encore la part la plus élevée en hôtels de catégorie supérieure et de luxe, celle-ci a diminué de bien 7% depuis 2000, soit bien plus que dans les autres destinations d'excursion observées. Toutefois, son nombre d'hôtels de 0 à 2 étoiles a lui aussi fortement baissé durant la période observée (-21%), parallèlement la part d'hôtels de classe moyenne a nettement augmenté (+28%). Dans les régions de Swiss Knife Valley et de La Sarine, on observe une évolution négative dans tous les domaines, soit une augmentation du nombre de lits dans des établissements de 0 à 2 étoiles en même temps qu'une diminution du nombre d'hôtels de trois à cinq étoiles. Pour La Sarine, on compte une augmentation de 22 pourcent pour les hôtels de basse catégorie, ainsi qu'une diminution des hôtels à trois (-19%), à quatre et cinq étoiles (-3%).

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 souci 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.

La figure 6-6 présente les destinations d'excursion 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. Quatre destinations ayant les parts les plus élevées d'hôtels de catégorie supérieure et de luxe n'appartiennent pas aux dix meilleures en ce qui concerne les établissements non classés (Schwarzsee/Singine, Swiss Knife Valley, Bâle-Campagne, Schaffhouse). 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 6-6 montre que, pour les deux destinations touristiques Ägerital/Sattel et Einsiedeln, le nombre de lits disponibles dans les établissements non classés est environ de 20%. Pour toutes les destinations touristiques, le nombre de lits dans les établissements non classés est en moyenne presque à 60%.

En ce qui concerne l'évolution du nombre de lits, on constate que, dans trois des destinations étudiées, le nombre d'établissements classiques n'a pas augmenté pendant la période d'observations de 2000 à 2010. En même temps, cette part dans la région d'Yverdon est restée constante, mais a fortement baissé à Ägerital/Sattel et à La Sarine (respectivement: -2,6 et -10,7%). On relève l'augmentation du nombre d'établissements classiques la plus forte à Einsiedeln (+22,7%).

Fig. 6-6 Structure hôtelière II

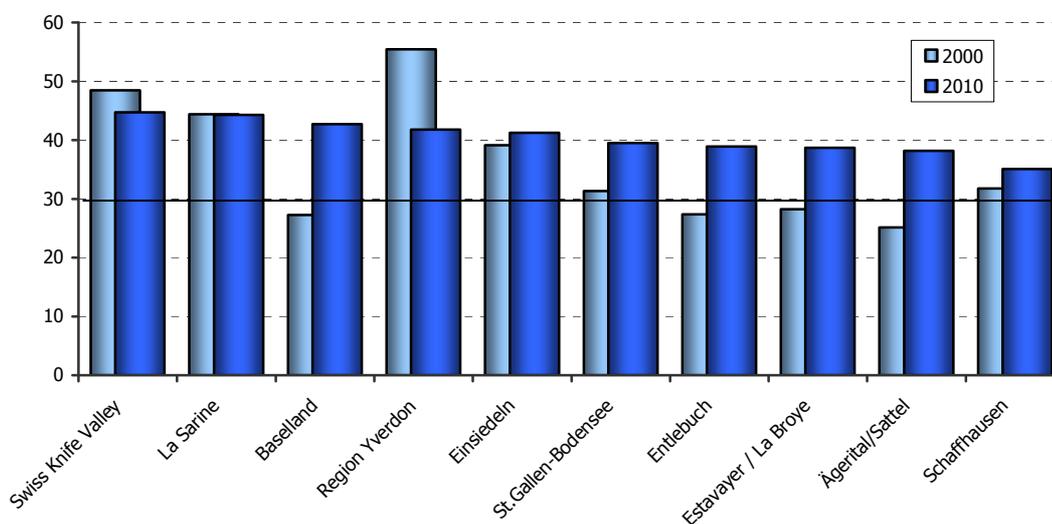


Nombre de lits d'hôtel dans les différentes catégories en %, barre large = 2010, barre fine = 2000  
Source: BAKBASEL

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 6-7, on peut constater quelle est la taille moyenne des entreprises hôtelières pour les années 2000 et 2010. Il particulièrement frappant que les tailles des établissements dans les destinations ayant les activités les plus grandes n'aient que très peu varié en 2010. Avec en moyenne 45 lits par hôtel, la région d'Yverdon possède en 2010 de loin les plus grands établissements hôteliers. A Schaffhouse, la taille moyenne des établissements hôteliers était d'environ 35 lits par hôtel en 2010. Toutefois, on constate que les établissements hôteliers des destinations d'excursions ont une structure plutôt petite.

De plus, la figure montre que l'hôtellerie a connu, dans la plupart des destinations touristiques, une évolution structurelle au cours des dix 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 Bâle-Campagne. On y compte en moyenne environ 15 lits de plus qu'en 2000. Egalement les destinations Ägerital/Sattel, Entlebuch, Estavayer/La Broye ainsi que le St-Gall-Lac de Constance ont su substantiellement améliorer la taille des établissements hôteliers pendant la période d'observations. En revanche, la taille des établissements a plutôt diminué dans les régions de Swiss Knife Valley et d'Yverdon. On y constate une baisse de 14 lits par hôtel.

Fig. 6-7 La taille des établissements hôteliers



Nombre moyen de lits par hôtel, valeur moyenne 2010 = 30  
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.

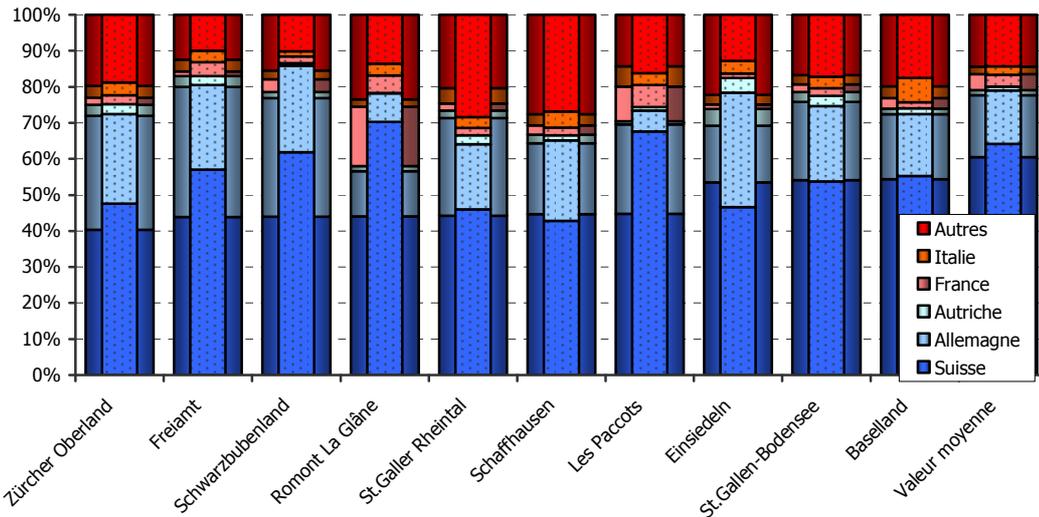
Si l'on étudie ici la **provenance des clients**, c'est en premier lieu pour établir si une destination touristique est connue et reconnue à l'étranger. Les destinations qui accueillent une forte part de voyageurs en provenance de l'étranger jouissent d'une meilleure pénétration sur les marchés internationaux.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

La figure 6-8 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 l'Oberland zurichois qui enregistre la part la plus élevée de nuitées de clients étrangers avec environ 60%. Avec ses 45%, elle est à Bâle-Campagne la plus faible des destinations ayant un nombre élevé d'étrangers. 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. A Freiamt, la part de nuitées de clients étrangers était de 36% en 2010. En règle générale, les marchés proches ont un rôle prédominant sur les destinations d'excursion. Schaffhouse, Romont La Glâne 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. Romont La Glâne dispose de la combinaison de l'église et de la culture (vitrail, étape du chemin de Saint Jacques).

En comparant la part des nuitées selon les marchés d'origine de 2000 à 2010, on constate une certaine internationalisation dans presque toutes les destinations ayant la part la plus élevée de clients étrangers.

Avant tout pour Romont La Glâne et Les Paccots où la part de nuitées de la clientèle suisse a nettement baissé pendant la période d'observations (respectivement -26% et -23%). Pour Les Paccots, la part de nuitées de la clientèle allemande a clairement augmenté (+19%). De même pour Freiamt, on observe une augmentation semblable (+12%). En revanche, Einsiedeln présente une augmentation de la clientèle suisse de 7% et en même temps une baisse de la clientèle allemande de -16%. Romont La Glâne témoigne de la plus forte augmentation de clients d'origine française (+12%).

Fig. 6-8 Les nuitées en hôtel en fonction des marchés d'origine

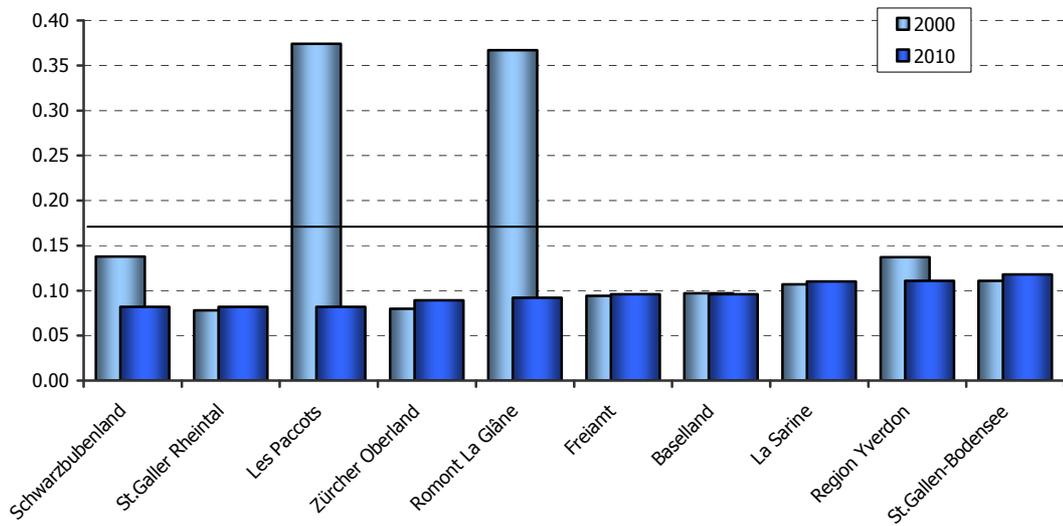


Part des nuitées en fonction des pays d'origine en %, barre large = 2010, barre fine = 2000  
Source: BAKBASEL

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.

Le coefficient GINI, présenté à la figure 6-9, 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 montre que c'est dans le Schwarzbubenland, dans la vallée saint-galloise du Rhin et dans Les Paccots, que les nuitées d'hébergement sont réparties de la manière la plus homogène sur les douze mois de l'année. En observant l'évolution depuis 2000, on constate une nette diminution des fluctuations saisonnières dans Les Paccots et Romont La Glâne. Par rapport à l'année 2000, les fluctuations saisonnières sont toutefois nettement plus faibles dans les régions du Schwarzbubenland et d'Yverdon.

Fig. 6-9 La saisonnalité



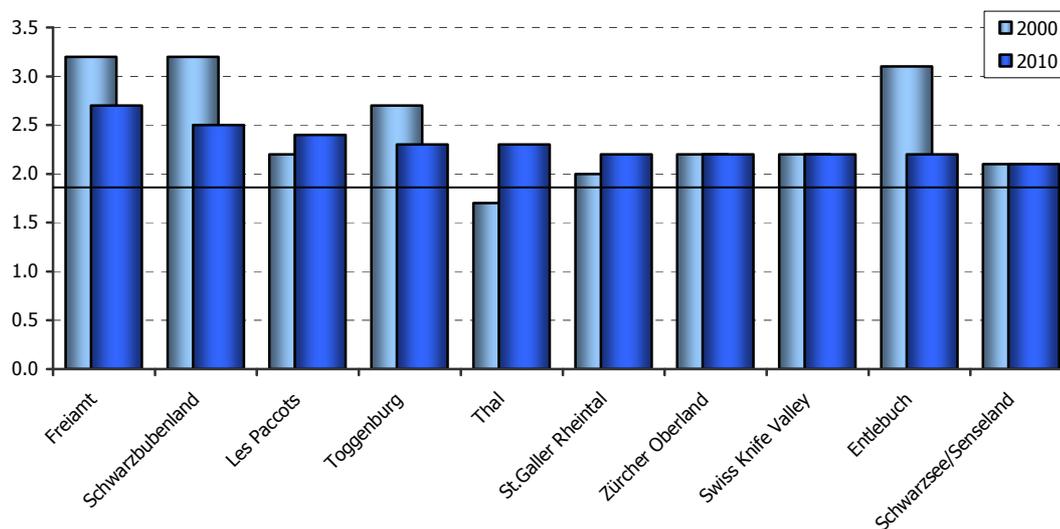
Coefficient GINI, valeur moyenne 2010 = 0.17  
Source: BAKBASEL

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 6-10. 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. La durée de séjour dans les destinations d'excursions ayant les valeurs les plus élevées de l'indicateur ne varie que très peu en 2010. C'est à Freiamt que la durée moyenne des séjours est la plus longue: 2,7 jours, et à Schwarzsee/Singine qu'elle est la plus brève: 2,1 jours.

En 2000, la variation dans la durée de séjour était encore plus importante. Les changements les plus remarquables ont été observés à Freiamt, dans le Schwarzbubenland et à Entlebuch, où la durée de séjour depuis 2000 a fortement diminué. La région de Thal est la seule où la durée de séjour des touristes a nettement augmenté au cours de la période étudiée.

Fig. 6-10 La durée de séjour



En jours, valeur moyenne 2010 = 1.9 jours  
Source: BAKBASEL

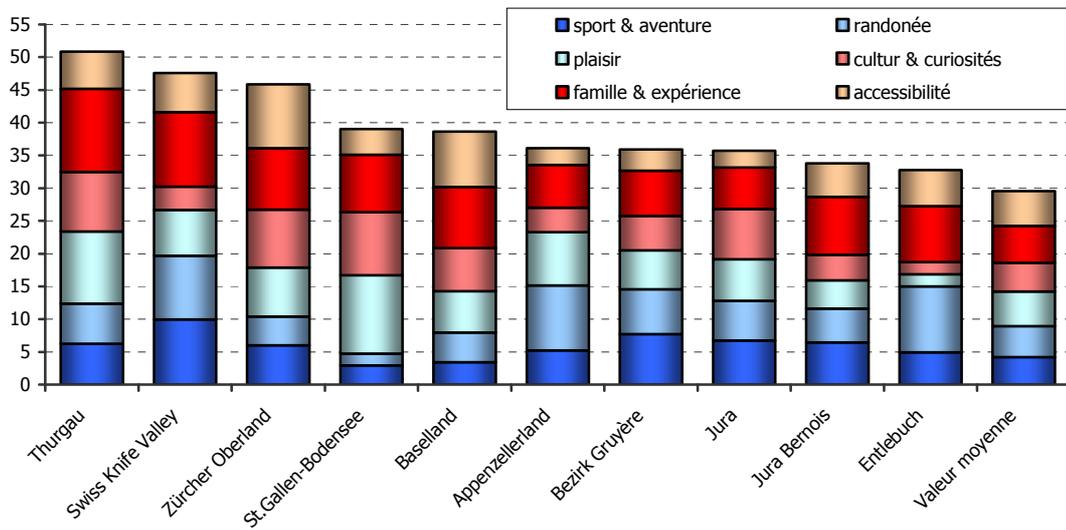
### 6.2.3 L'attrait de l'offre touristique

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 6-11 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 de la Thurgovie qui propose l'offre touristique la plus attrayante. Elle obtient de très bons résultats surtout dans les domaines « plaisir » et « famille & expérience », où un large éventail d'attractions touristiques est proposé. C'est avant tout dans le domaine de la gastronomie que la Thurgovie gagne des points. Dans le domaine « famille & expérience », le parc familial de loisirs Conny Land attire de nombreux touristes. Swiss Knife Valley doit sa seconde place à une offre présentant un attrait supérieur à la moyenne dans les domaines « sport et 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.

Fig. 6-11 Evaluation BAK des destinations d'excursion



Indice d'évaluation de l'offre touristique 2010, 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 & expérience » présente un attrait supérieur à la moyenne.

La destination du St-Gall-Lac de Constance obtient la quatrième place du classement aussi bien dans le domaine « plaisir » que dans la catégorie « culture & curiosités », pour lesquels elle présente le nombre de points maximum parmi toutes les destinations d'excursion.

La destination de Bâle-Campagne gagne des points en raison de sa bonne accessibilité et de son offre variée dans le domaine « sport & aventure ». Les autres destinations du Top 10 disposent toutes d'une offre attrayante dans les domaines « sport & aventure » et « randonnée ». Le pays d'Appenzell présente par ailleurs un attrait supérieur à la moyenne dans le secteur de la gastronomie. Le Jura propose une offre particulièrement diversifiée en ce qui concerne la culture et les curiosités. Entlebuch propose l'offre la plus diversifiée de l'échantillon pour les sportifs et les personnes ayant soif d'aventure, et marque aussi des points dans le domaine « famille & expérience ».

## 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 149 destinations alpines (cf. 7.1.2).

#### 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

Pays	Région	Destination
Suisse	Région du Lac Léman	Genève, Lausanne, Montreux Riviera, Brig, Martigny, Sion/Sierre
	Espace Mittelland	Bern, Biel, Interlaken, Thun, Fribourg, La Chaux-de-Fonds, Neuchâtel, Solothurn
	Suisse du Nord-Ouest	Basel, Baden
	Zurich	Winterthur, Zürich
	Suisse orientale	Chur, Davos, St. Gallen
	Suisse centrale	Luzern, Zug
	Suisse du sud	Bellinzona, Locarno, Lugano
Liechtenstein	Oberland	Vaduz
Autriche	Carinthie	Klagenfurt
	Salzbourg	Salzburg
	Tyrol	Innsbruck
	Vorarlberg	Bregenz
	Vienne	Wien
Allemagne	Bade-Wurtemberg	Freiburg, Heidelberg, Stuttgart
	Bavière	München, Nürnberg
Italie	Lombardie	Como
	Toscane	Firenze
	Bolzano	Merano
	Vénétie	Verona
République Tchèque	Hlavní město Praha	Praha
Espagne	Catalogne	Barcelona

Échantillon des destinations urbaines: état en novembre 2011  
Source: BAKBASEL

#### 7.1.2 L'échantillon des destinations touristiques alpines

L'échantillon sélectionné pour le présent rapport de synthèse comprend un total de 149 destinations touristiques de l'Arc alpin. Parmi les destinations analysées dans la présente étude, on compte 38 destinations

touristiques suisses, 72 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 100'000 nuitées en hôtel par an entre 2000 et 2010 et qui comptent plus de 5 établissements hôteliers.

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

Pays	Région	Destination
Suisse	Alpes vaudoises	Leysin - Les Mosses, Villars-Gryon
	Oberland bernois	Adelboden, Gstaad, Haslital, Interlaken, Lenk-Simmental, Kandertal, Thunersee, Jungfrau Region
	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, Mendrisiotto, Regione Lago di Lugano
	Valais	Aletsch, Brig-Belalp, Chablais-Portes du Soleil (CH), Crans Montana, Goms, Leukerbad, Saastal, Siere-Anniviers, Sion-Région, Verbier, Zermatt
	Suisse centrale	Engelberg, Luzern, Weggis
Autriche	Carinthie	Bad Kleinkirchheim, Kärnten Naturarena, Klagenfurt und Umgebung, Klopeiner See - Südkärnten, Lavanttal, Liesertal-Maltatal, Millstätter See, Nationalpark Region Hohe Tauern Kärnten, Oberes Drautal, Rennweg / Katschberg, Villacher Skiberge, Wörthersee
	Salzbourg	Europa-Sportregion, Ferienregion Lungau, Ferienregion Nationalpark Hohe Tauern, Fuschlsee, Gasteinertal, Grossarlital, Hochkönig, Lammertal-Dachstein West, Alpinworld Leogang Saalfelden, Saalbach-Hinterglemm, Salzburg und Umgebung, Salzburger Saalachtal, Salzburger Sportwelt, Skiregion Obertauern, Tennengau Salzachtal, Tennengebirge, Wolfgangsee
	Styrie	Ausseeerland-Salzkammergut, Schladming-Dachstein-Tauern, Urlaubsregion Murtal
	Tyrol	Achensee, Alpbachtal und Tiroler Seenland, Erste Ferienregion im Zillertal, Ferienland Kufstein, Ferienregion Hohe Salve, Ferienregion Reutte, Ferienregion St.Johann in Tirol, Imst-Gurgltal, Innsbruck und Umgebung, Kaiserwinkl, Kitzbühel Tourismus, Kitzbüheler Alpen - Brixental, Lechtal, Mayrhofen, 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 - Finkenberg, Wilder Kaiser, Wildschönau, Wipptal, Zell-Gerlos Zillertal Arena
	Vorarlberg	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	Haut-Adige	Alta Badia, Eisacktal, Gröden, Hochpustertal, Kronplatz, Meraner Land, Rosengarten-Latemar, Seiser Alm, Südtirols Süden, Tauferer Ahrntal, Vinschgau
	Bellune	Cortina d'Ampezzo
	Sondrio	Bormio
	Trentin	Altipiani di Folgaria Lavarone e Luserna, Altopiano di Pine' e Valle di Cembra, Dolomiti di Brenta - Paganella, Garda trentino, Madonna di Campiglio, Rovereto, San Martino di Castrozza et Primiero, Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, Valsugana - Tesino, Trento, Val di Fassa, Val di Fiemme, Valle di Non, Valli di Sole Pejo e Rabbi
Allemagne	Allgäu	Ferienregion Alpsee-Grünthen, Oberstdorf
	Sud-ouest de la Bavière	Berchtesgadener Land, Garmisch-Partenkirchen, Reit im Winkl

149 destinations touristiques (>100'000 nuitées d'hôtel, > 5 établissements hôteliers), état en novembre 2011  
Source: BAKBASEL

## 8 Références

- ADAC VERLAG (Hrsg.) (2009):  
«ADAC Skiguide Alpen 2010», München.
- ADAC VERLAG (Hrsg.) (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: November 2010.
- BAKBASEL (2011):  
«Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, Zwischenbericht Update 2010-2011», Basel.
- BAKBASEL (2010):  
«Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, Schlussbericht Update 2008-2009», Basel.
- BAKBASEL (2007):  
«Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus», Basel.
- BAKBASEL (2005):  
«Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus», Basel.
- BAKBASEL (1998):  
«Internationaler Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus», Basel.
- BIEGER, T. (2002):  
«Management von Destinationen. 5. Auflage», München
- DEUTSCHER SKIVERBAND (DSV) (Hrsg.) (2009):  
«DSV Ski-Atlas 2010», Stuttgart.
- FUCHS, M. (2002):  
«Destination Benchmarking. Ein strategischer Managementansatz am Beispiel des Tiroler Sommertourismus», In: *Tourismus Journal*, Nr. 3, 6. Jg., S. 291-320.
- HOCHSCHULE FÜR TECHNIK UND WIRTSCHAFT HTW CHUR (2008):  
«Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen Graubündens – Stand und Entwicklung», Chur.
- HTR HOTELREVUE (2010):  
«Ganz Zermatt gehört den Burgern», <http://www.htr.ch/fokus/ganz-zermatt-gehört-den-burgern-23583.html>, Zugriff: November 2011.
- HUNZIKER, C. (2006):  
«Destination Benchmarking. Erfolgsfaktoren für die Bündner Wintersportorte», Zürich.
- MÜLLER, H. (2008):  
«Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik», Bern.
- MEISSNER, G. (2011):  
«Master-Thesis: Benchmarking alpiner Destinationen», Basel.

- RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U.; LANDOLT, M. (2001):  
«Der Tourismus im Wallis. Wertschöpfungsstudie», Visp.
- SCHWEIZ TOURISMUS (Hrsg.) (2007):  
«Swiss Cities-Profilanalyse: Grundpräsentation», Zürich.
- STAATSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT (SECO) (2010):  
«Wachstumsstrategien für den Schweizer Tourismus», Bern.
- TOURISMUS OBERSTDORF (2011):  
«Marketingplan 2011. Interner Bericht», Oberstdorf.
- TOURISMUSVERBAND GROSSARLTAL (2011):  
«Das Grossarltal. Daten & Fakten Grossarltal», <http://www.grossarltal.info/de/grossarltal/grossarl.html>,  
Zugriff: November 2011.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF) (Hrsg.) (2011):  
«Travel & Tourism Competitiveness Report», <http://www.weforum.org>, Zugriff: November 2011.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO) (2011):  
«Tourism Highlights 2010», <http://www.unwto.org>, Zugriff: November 2011.
- ZERMATT TOURISMUS (2011):  
«Jahresbericht 2010», Zermatt.

**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