

Swiss Issues Branches

Le tourisme en Suisse – Stations de ski en concurrence

Décembre 2011



Impressum

Editeur

Martin Neff, responsable Economic Research, Credit Suisse
Uetlibergstrasse 231, CH-8070 Zurich

Contact

branchen.economicresearch@credit-suisse.com
Téléphone +41 (0)44 334 74 19

Auteurs

Nicole Brändle Schlegel
Marco Caprinese
Stefan Roggo

Participation

Emilie Gachet
Raffael Goldenberger

Illustration en couverture

Weissfluhjoch, Davos, Suisse, 2010
Photo: Jeannette Meier Kamer

Clôture de rédaction

Novembre 2011

Commandes

Directement auprès de votre conseiller ou dans toutes les succursales du Credit Suisse
Exemplaires à l'unité par EBIC, fax +41 (0)44 333 37 44 ou par e-mail à daniel.challandes@credit-suisse.com
Commandes internes via Netshop avec n° mat. 1516122

Visitez notre site Internet

www.credit-suisse.com/research

Disclaimer

Le présent document a été établi par le service Economic Research du Credit Suisse et ne découle pas d'une analyse financière propre ou de tiers. Il n'est donc pas soumis aux «Directives visant à garantir l'indépendance de l'analyse financière» de l'Association suisse des banquiers.

La présente publication a un but purement informatif. Les opinions qu'elle contient sont celles du service Economic Research du Credit Suisse au moment de la mise sous presse (sous réserve de modifications).

Cette publication peut être citée à condition de mentionner la source.

Copyright © 2011 Credit Suisse Group AG et/ou sociétés liées. Tous droits réservés.

Sommaire

Editorial **4**

1	L'économie touristique suisse	5
1.1	Importance pour l'économie nationale	5
1.2	Développement des destinations de sports d'hiver	8
1.3	Comparaison Suisse – Autriche	10
1.4	Complément: impact du taux de change	11

2	Benchmarking du tourisme – Sports d'hiver en Suisse	13
2.1	Délimitation régionale	13
2.2	L'offre dans les destinations alpines	14
2.2.1	Indicateurs de l'offre	14
2.2.2	Comparaison de l'offre des destinations	15
2.3	La demande dans les destinations alpines	18
2.3.1	Indicateurs de la demande	18
2.3.2	Comparaison de la demande des destinations	19
2.4	Offre et demande	22

3	Opportunités et défis pour le tourisme suisse	25
3.1	Compétitivité des prix et qualité	25
3.1.1	Comparaison des prix entre la Suisse et les pays limitrophes	25
3.1.2	La qualité dans le tourisme suisse	28
3.1.3	L'avenir du tourisme suisse de qualité	34
3.2	Changement climatique	35

4	Conclusions	38
----------	--------------------	-----------

5	Annexe	40
5.1	Destinations touristiques	40
5.2	Bibliographie	41

Editorial

L'histoire de nombreuses localités suisses est étroitement liée au développement des voyages. Dès le Moyen-Âge, les curistes venaient prendre les eaux à St-Moritz l'été. Durant longtemps, le voyage a toutefois été un privilège réservé aux plus fortunés, d'où le nombre réduit de touristes. Dans le sillage de l'inscription du droit aux congés dans la loi, des progrès accomplis en matière de raccordement aux infrastructures de transport et de la baisse des prix des voyages au XX^e siècle, le tourisme de masse a également fait son entrée en Suisse. Les infrastructures de tourisme ont été développées et le tourisme est devenu une «industrie» à part entière. La branche joue aujourd'hui un rôle majeur dans l'économie suisse, tant en termes de valeur ajoutée que de création d'emplois. Pour l'économie régionale, elle revêt une importance relativement élevée, en particulier dans les régions périphériques, c'est-à-dire les cantons abritant traditionnellement les stations de sports d'hiver et qui sont également devenus au fil du temps des destinations estivales.

Le tourisme constitue également une importante branche exportatrice: plus de la moitié des nuitées enregistrées en Suisse sont attribuables aux touristes étrangers. La branche génère ainsi non seulement des revenus, mais assume également la fonction d'ambassadrice de la Suisse. L'orientation marquée sur l'extérieur du secteur du tourisme suisse constitue cependant la principale raison de l'accroissement des mauvaises nouvelles de ces derniers mois. Etant donné que les touristes étrangers proviennent en grande partie de la zone euro, la branche subit les effets négatifs de la vigueur du franc suisse. De nombreux touristes désertent la Suisse et se tournent par exemple vers l'Autriche, l'Italie ou la France. Mais les Suisses aussi sont attirés vers les pays de la zone euro comparativement plus abordables, non seulement pour y effectuer des achats, mais aussi pour y passer leurs vacances. Les prix sont également devenus plus attractifs aux Etats-Unis. La première partie de la présente étude examine l'importance du tourisme pour l'économie suisse et l'impact du taux de change sur la branche.

En période difficile, il est souvent utile de procéder à une introspection afin d'analyser ses propres forces et faiblesses. L'étude applique cette analyse au principal segment de l'industrie hôtelière suisse qu'est le tourisme d'hiver. La deuxième partie de l'étude s'attache à analyser les principales destinations de sports d'hiver suisses, en termes d'attractivité de l'offre et de la demande générée. A l'aide de nombreux indicateurs de l'offre et de la demande, nous procédons à une comparaison des différentes destinations et les évaluons par rapport à la destination la mieux positionnée.

Dans la troisième partie de l'étude, nous nous penchons sur les futurs défis et les opportunités qui en découlent pour le tourisme suisse. Nous analysons la compétitivité au niveau des prix de l'économie touristique nationale face à la concurrence étrangère, et mettons en évidence différents aspects qualitatifs. Nous y abordons également l'avenir du tourisme alpin suisse à l'aune du réchauffement climatique mondial. Pour conclure, nous mettons en parallèle les enseignements tirés de l'étude et les développements politiques actuels.

L'équipe des auteurs du Credit Suisse vous souhaite bonne lecture.

1 L'économie touristique suisse

L'industrie hôtelière – une croissance inférieure à la moyenne

1.1 Importance pour l'économie nationale

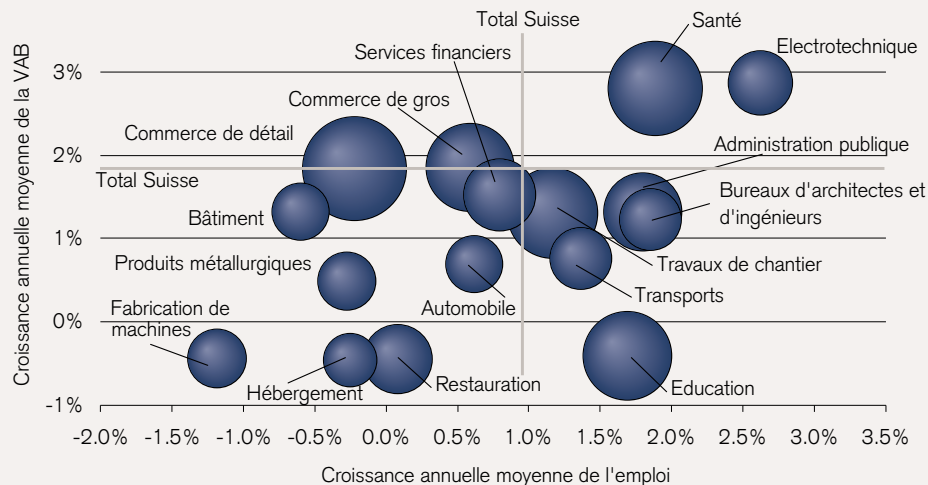
Le tourisme en comparaison sectorielle

Le tourisme¹ génère une valeur ajoutée brute de près de douze milliards de francs par an, soit environ 2,2% de la valeur ajoutée brute nationale en 2010. L'industrie hôtelière emploie plus de 182 000 personnes (équivalents plein temps²) et, avec une part d'emploi de 5,2%, compte parmi les principales branches de Suisse. En comparaison avec les autres branches, l'industrie hôtelière a enregistré une performance inférieure à la moyenne au cours des 13 dernières années, tant en termes de croissance de l'emploi que de croissance de la valeur ajoutée brute (figure 1). Avec une croissance annuelle moyenne de 0,08% dans la restauration et un recul de 0,25% dans l'hôtellerie, le nombre d'employés a stagné au cours des 13 dernières années, tandis qu'au niveau national, l'emploi progressait de 0,9% par an en moyenne sur l'ensemble des branches. La valeur ajoutée brute du tourisme a chuté en moyenne de 0,4% par an, ce qui constitue le plus mauvais résultat parmi toutes les branches considérées. Les autres branches – du commerce de détail à l'électrotechnique – sont parfois parvenues à accroître massivement leur valeur ajoutée brute d'année en année.

Figure 1

Croissance de la valeur ajoutée brute et de l'emploi

Axe horizontal: croissance annuelle moyenne de l'emploi 1997-2010; axe vertical: croissance annuelle moyenne de la valeur ajoutée brute (VAB) 1997-2010; surfaces des cercles: emploi 2010; lignes grises: valeurs moyennes sur l'ensemble des branches.



Source: Office fédéral de la statistique, Credit Suisse Economic Research

Une branche confrontée à des problèmes structurels

La part du tourisme dans la création de valeur totale a globalement diminué sur la période comprise entre 1997 et 2010, passant de 2,9% à 2,2%. L'industrie hôtelière helvétique fait face à des problèmes structurels. La branche se caractérise par de très petits établissements, de faibles barrières à l'entrée et une forte pression concurrentielle. Compte tenu du salaire de l'entrepreneur et des intérêts sur capital propre, une grande partie des établissements est déficitaire. A cela s'ajoute que les salaires dans la branche du tourisme se situent à un très bas niveau en comparaison sectorielle. En 2008, le salaire médian dans l'industrie hôtelière s'établissait à 4000 francs par mois, contre 5777 francs pour l'économie globale. Le tourisme est la branche avec le plus bas salaire médian après les services aux personnes (par exemple blan-

1 Sauf mention contraire, nous regroupons l'hôtellerie et la restauration sous la dénomination de «tourisme» ou d'«industrie hôtelière» dans la présente étude.

2 Les termes d'«employés» ou d'«emploi» sont toujours exprimés en équivalents plein temps.

chisseries, salons de coiffure et d'esthétique, etc.). Le bas niveau des salaires reflète également la faible productivité du travail. En 2010, l'industrie hôtelière comptait parmi les six branches affichant la plus faible productivité du travail. En conjoncture favorable, les bénéfices augmentent certes, mais même durant les années de boom, la branche accuse dans l'ensemble des pertes. Par conséquent, il est souvent impossible d'effectuer les investissements de remplacement ou de renouvellement nécessaires pour la modernisation des infrastructures. Avec 1,0% pour l'hôtellerie et 2,7% pour la restauration, les taux de faillite moyens sont élevés, de même que les taux d'entrée de 6,6% et 12,5% respectivement, au vu des faibles barrières à l'entrée. En dépit d'une forte fluctuation, la mutation structurelle ne progresse que lentement. En raison de l'importante saturation au niveau national, la branche affiche un potentiel de croissance limité, mais ceci n'explique qu'en partie l'évolution inférieure à la moyenne de l'emploi.

Un potentiel à l'étranger loin d'être épuisé

Grâce à son orientation à l'exportation, la branche est en mesure d'assurer sa croissance «à l'étranger». Plus de la moitié des nuitées enregistrées en Suisse sont attribuables aux touristes étrangers. Mais la Suisse subit ici aussi la concurrence d'un nombre croissant de destinations étrangères. Par rapport à la plupart de ces destinations, la Suisse présente des désavantages en termes de prix ([chapitre 3](#)). Au cours des 20 dernières années, la croissance nette des touristes en provenance de pays européens proches a été nulle. Le potentiel de croissance réside surtout dans les pays émergents en plein essor. Le tourisme mondial est un marché en croissance, pour lequel les prévisions tablent sur une progression moyenne de 3,3% par an pour les 20 prochaines années.

Un potentiel de rationalisation limité du fait de l'importance des frais de personnel et de marchandises

Les frais de personnel constituent le principal poste de coûts dans l'industrie hôtelière ([chapitre 3.1.1](#)) et représentent près de la moitié du chiffre d'affaires (46,7%). Avec un peu plus d'un quart du chiffre d'affaires (27,3%), les frais de marchandises sont le deuxième poste de coûts le plus important. Dans ces domaines, le potentiel de rationalisation est très restreint, ce qui explique en partie l'évolution inférieure à la moyenne de la valeur ajoutée brute.

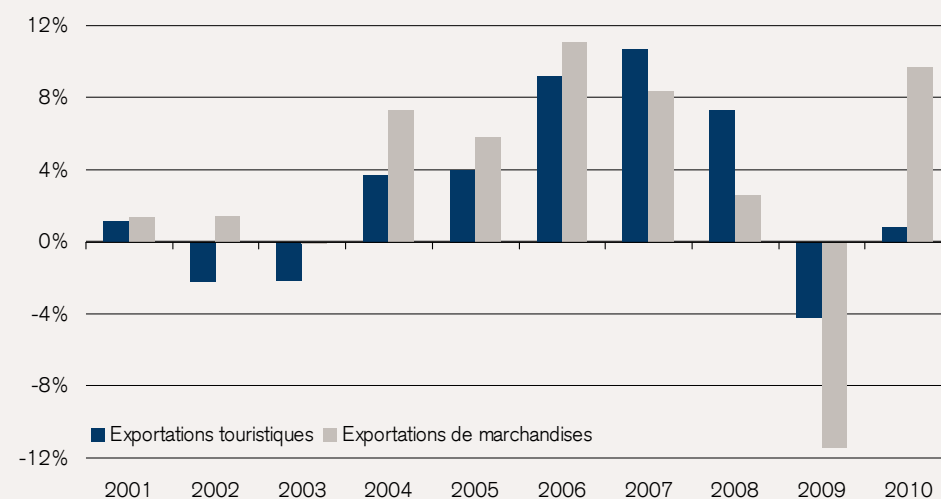
Les exportations de marchandises profitent davantage de l'essor économique global...

Les recettes issues des séjours de vacances et d'affaires, comptabilisées comme exportations de services dans la balance des paiements, constituent un autre chiffre-clé permettant d'évaluer l'importance économique de l'industrie touristique suisse. La part des recettes provenant des séjours de vacances et d'affaires dans le total des exportations est passée de 4,0% en 2000 à 3,5% en 2010. Sur la période 2001-2010, les exportations touristiques ont enregistré une croissance nettement inférieure à celle des exportations de marchandises, perdant ainsi en importance pour le commerce extérieur helvétique ([figure 2](#)). Les autres exportations de services, et en particulier le commerce de transit, ont connu une évolution encore meilleure depuis 2004.

Figure 2

Exportations de marchandises et exportations touristiques

Croissance en comparaison annuelle, en %



Source: Office fédéral de la statistique, Banque nationale suisse, Credit Suisse Economic Research

... mais sont plus fortement touchées par le ralentissement conjoncturel

Les exportations touristiques ressentent généralement les effets du ralentissement conjoncturel plus tardivement et moins fortement que les exportations de marchandises. Cela s'est observé en 2008, lorsque les recettes du tourisme affichaient un niveau bien supérieur à celui des recettes des exportations de marchandises. En 2009, les exportations de marchandises ont subi une chute presque trois fois plus importante que les exportations touristiques. Cela s'explique par le fait que les biens d'investissement représentent une grande partie des exportations de marchandises, tandis que le tourisme de vacances compte parmi les branches de la consommation.

Prépondérance du tourisme dans l'arc alpin

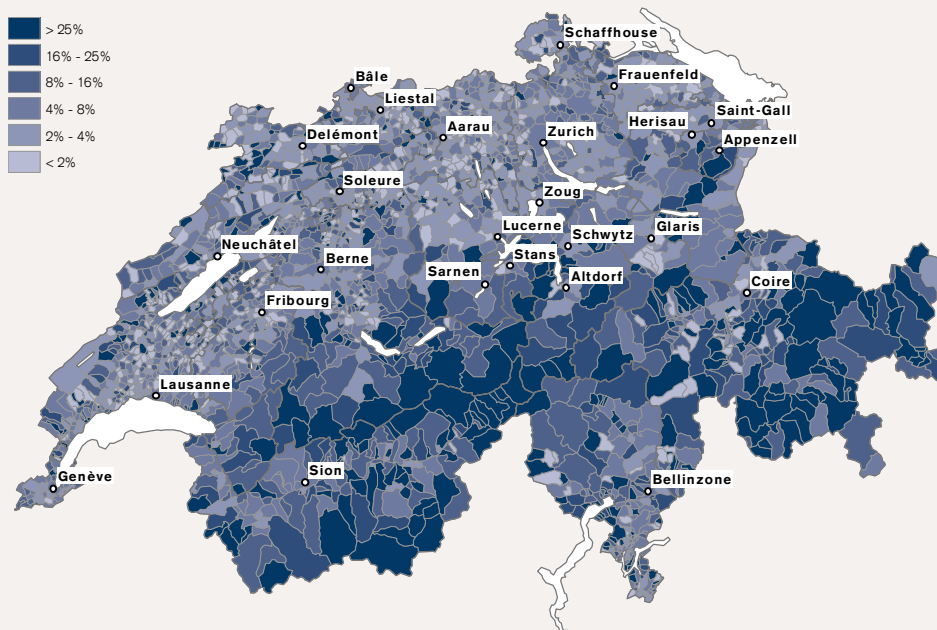
Importance du tourisme pour l'économie régionale

Bien que sa part macro-économique décline, le tourisme figure toujours parmi les principales branches de l'économie suisse. Dans les régions périphériques notamment, le tourisme revêt une importance vitale en termes d'emploi et de création de valeur. A la différence des autres branches, cette importance dépend néanmoins de la situation géographique et présente ainsi de fortes disparités au niveau régional. La figure 3 indique la part des employés dans le tourisme dans le total des employés d'une commune. Dans l'arc alpin, le tourisme revêt une très grande importance: dans 335 communes suisses, au moins un employé sur quatre y travaille. Dans les communes de Loèche-les-Bains, Weggis et Champéry, cette part s'établit même entre 33% et 47%. A Zermatt, plus de la moitié (51%) des employés tirent leur revenu du tourisme.

Figure 3

Importance du tourisme pour l'économie régionale

Part des employés dans le tourisme dans l'emploi global de la commune, 2008



Source: Office fédéral de la statistique, Geostat, Credit Suisse Economic Research

Une importance qui diffère selon le type de commune

L'importance régionale varie en fonction du type de commune (figure 4). Dans les communes touristiques, plus d'un employé sur trois travaille dans le tourisme. Le tourisme revêt également une importance supérieure à la moyenne dans les communes à orientation agricole, où 17% des employés travaillent dans l'industrie hôtelière, pour la majorité non dans des hôtels mais dans la restauration. Dans les centres urbains, le tourisme est relativement moins important en tant qu'employeur, car plusieurs branches y sont implantées. En termes absolus, les hôtels et les restaurants sont toutefois des employeurs majeurs dans les villes. A Berne par exemple, la part des employés dans le tourisme s'établit à 4,1%, soit plus de 5000 personnes. Berne compte ainsi plus d'employés dans le tourisme que les destinations touristiques de Saas Fee, de St-Moritz et de Zermatt réunies (4500 employés). La ville de Bâle fait état de près de 6100 employés dans l'hôtellerie et la restauration, soit une part de 4,7%, ce qui est inférieur à la moyenne suisse de 5,2%.

Figure 4

Importance de l'hôtellerie et de la restauration pour le marché du travail par types de communes (2008)

Type de commune	Part de l'emploi dans le tourisme dans l'emploi global
Centres	4,4%
Communes périurbaines	6,6%
Communes touristiques	34,3%
Communes hors des agglomérations avec nombre important d'emplois ou de pendulaires	9,9%
Communes à orientation agricole	17,2%
Total Suisse	5,2%

Source: Office fédéral de la statistique, Credit Suisse Economic Research

Effets indirects de création de valeur dans d'autres branches

La part de l'emploi dans l'industrie hôtelière sous-estime l'importance du tourisme pour les différentes régions. Les touristes génèrent également des emplois dans d'autres branches, parmi lesquelles bien entendu les magasins de sport et les remontées mécaniques. Dans la chaîne de création de valeur, le tourisme assume la fonction de fournisseur ou de donneur d'ordre, générant ainsi une valeur ajoutée indirecte. Pour illustrer cet état de fait, prenons l'exemple de la construction d'un hôtel, qui bénéficie à divers niveaux aux corps d'état locaux. La construction fournit du travail aux architectes, artisans, juristes, etc. L'afflux de nouveaux touristes dans un village entraîne une demande de capacités supplémentaires en matière de biens et de services, tels que produits alimentaires, taxis, moniteurs de ski ou services de nettoyage.³ Cela se traduit d'ailleurs également par une densité d'offre supérieure à la moyenne du commerce de détail dans les destinations touristiques.⁴

Grande importance est synonyme de grande dépendance

La grande importance relative du tourisme dans l'arc alpin se traduit par des monostructures, et donc par des dépendances unilatérales. La branche étant un employeur important, la région est exposée à des accumulations de risques. L'absence de touristes est extrêmement pénalisante, car elle entraîne une perte d'emplois dans d'autres branches. Dans de nombreuses destinations, le tourisme connaît en outre de fortes saisonnalités, c'est-à-dire qu'une infrastructure coûteuse doit être financée et entretenue, alors qu'elle n'est en service que quelques semaines par an.

1.2 Développement des destinations de sports d'hiver

Les destinations de sports d'hiver en Suisse

La présente étude se concentre sur les destinations de sports d'hiver alpines et préalpines, revêtant une grande importance pour le tourisme en Suisse. Nombre de ces destinations s'inscrivent dans une longue tradition et jouissent souvent d'une renommée internationale. La plupart d'entre elles proposent des services touristiques tant pour la saison hivernale qu'estivale.

Accent sur les destinations de sports d'hiver

Sélection des destinations de sports d'hiver

Dans ce qui suit, nous étudions les communes suisses qui ont enregistré plus de 5000 nuitées durant la saison touristique hivernale de novembre 2010 à avril 2011 et qui disposent de leur propre domaine skiable ou se trouvent à proximité immédiate d'un domaine skiable.⁵ A l'aide de ces critères, nous avons établi une liste de 96 destinations de sports d'hiver. Les 96 destinations de sports d'hiver sont représentées par des surfaces bleues dans la figure 14. En l'absence de données relatives à l'utilisation de résidences secondaires, nous tenons compte uniquement des nuitées en hôtel. Dans le chapitre 2, nous étudions plus en détail les principales de ces destinations.

3 Etant donné que quasiment toutes les branches peuvent se prévaloir de tels effets de spillover, ce type d'analyse d'impact doit être utilisé avec circonspection. Par ailleurs, ces chaînes de création indirecte de valeur sont difficilement mesurables à l'aide de méthodes empiriques.

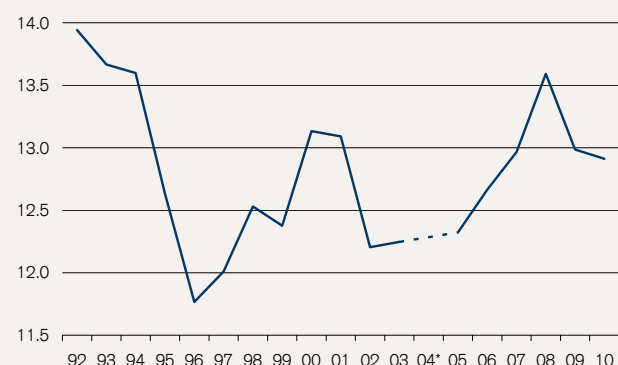
4 Voir Swiss Issues Branches, Retail Outlook 2011, section 3.2.

5 S'agissant de la sélection des communes, nous nous limitons au critère des nuitées durant la saison hivernale (novembre 2010-avril 2011), car nous souhaitons nous concentrer sur les destinations de sports d'hiver.

Figure 5

Nuitées dans les destinations de sports d'hiver

En millions



Source: Office fédéral de la statistique, Credit Suisse Economic Research; *pas de données disponibles pour 2004.

Le niveau de 1992 n'a plus jamais été atteint

Le niveau de 13,9 millions de nuitées enregistré en 1992, date du début d'établissement des statistiques, n'a plus jamais été atteint à ce jour (figure 5). Les destinations alpines suisses n'ont pas non plus échappé à la crise des années 1990. Le nombre de nuitées a fortement chuté entre 1993 et 1996 et ne s'est redressé qu'à partir de la deuxième moitié des années 1990. Les attentats terroristes du 11 septembre 2001 ont entraîné un nouveau recul important des nuitées en Suisse. A partir de 2005 toutefois, dans un contexte de boom conjoncturel couplé à un franc sous-évalué, le nombre de nuitées a fortement augmenté pour le tourisme de vacances suisse.

L'hôtellerie de vacances alpine connaît de plus fortes fluctuations que le PIB

Les vacances étant souvent un bien supérieur⁶, le nombre de nuitées dans les destinations de sports d'hiver connaît de plus fortes fluctuations que le produit intérieur brut (figure 6). Les variations enregistrées en 1995, 1996, 2002 et 2009 montrent bien que l'hôtellerie de vacances est une activité à caractère cyclique. En conjoncture favorable, le nombre de nuitées augmente et dépasse parfois les taux de croissance du PIB. Outre la conjoncture suisse, la conjoncture mondiale, les taux de change et le climat de consommation influent également sur l'évolution des nuitées, et bien entendu sur l'offre elle-même.

Part de la saison estivale légèrement inférieure à 50%

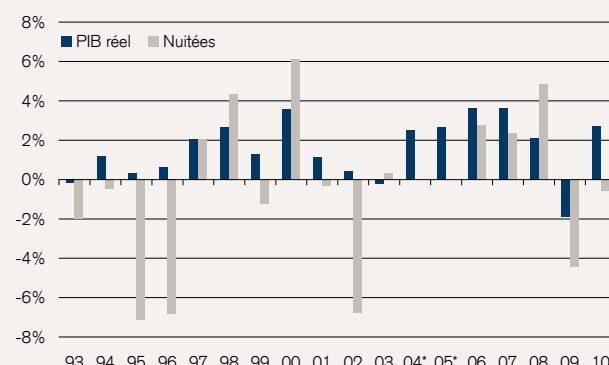
Importance et évolution des saisons hivernale et estivale

Etonnamment, la saison hivernale n'occupe pas une place prépondérante en termes de nuitées en hôtel pour les stations de sports d'hiver suisses. Sur l'ensemble des 96 communes considérées, elle n'est que marginalement plus importante que la saison estivale. Sur la période considérée, la part des nuitées durant la saison estivale (de mai à octobre) fluctue dans une marge étroite comprise entre 44% et 46%. La saison estivale revêt par conséquent une grande importance pour les destinations de sports d'hiver. Les stations de sports d'hiver parviennent en moyenne à bien exploiter leurs infrastructures durant l'été également (figure 7). Cette comparaison ne tient cependant pas compte de la parahôtellerie et des touristes journaliers. Il faut ajouter à cela que l'importance de la saison estivale varie fortement d'une commune à l'autre. Dans les top destinations en particulier, le taux d'utilisation est parfois considérablement plus faible en été. La part des nuitées estivales dans l'ensemble des nuitées annuelles va de 16% dans la commune de Mundaun à 79% à Santa Maria Val Müstair. La baisse du nombre de nuitées en été va souvent de pair avec une diminution du nombre de nuitées en hiver. Cela peut signifier que la conjoncture revêt toujours plus d'importance que les aléas météorologiques fréquemment cités (figure 8). L'ampleur des variations est également identique durant la saison hivernale et la saison estivale.

Figure 6

Produit intérieur brut et nuitées

Croissance en comparaison annuelle, en %



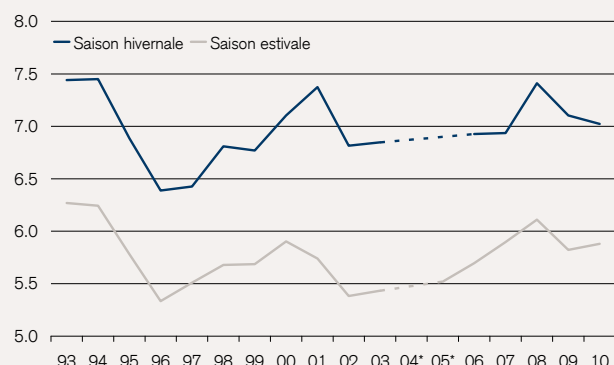
Source: Office fédéral de la statistique, Credit Suisse Economic Research; *pas de chiffres relatifs aux nuitées disponibles pour 2004 et 2005.

6 La demande de biens supérieurs augmente de manière surproportionnelle en cas de hausse du revenu.

Figure 7

Nuitées dans les destinations de sports d'hiver

En millions

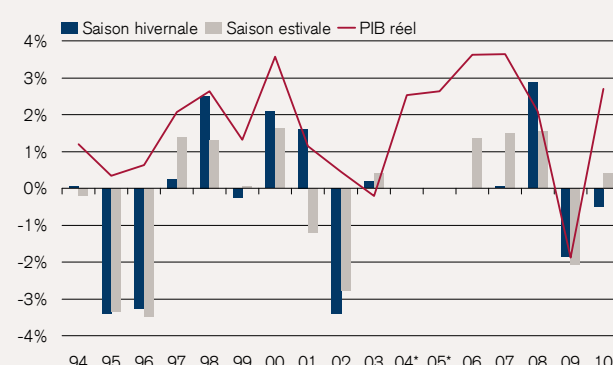


Source: Office fédéral de la statistique, Credit Suisse Economic Research; *pas de données disponibles pour les saisons hivernales 2004 et 2005 et la saison estivale 2004.

Figure 8

Produit intérieur brut et nuitées

Croissance en comparaison annuelle, en %



Source: Office fédéral de la statistique, Credit Suisse Economic Research; *pas de chiffres relatifs aux nuitées disponibles pour les saisons hivernales 2004 et 2005 et la saison estivale 2004.

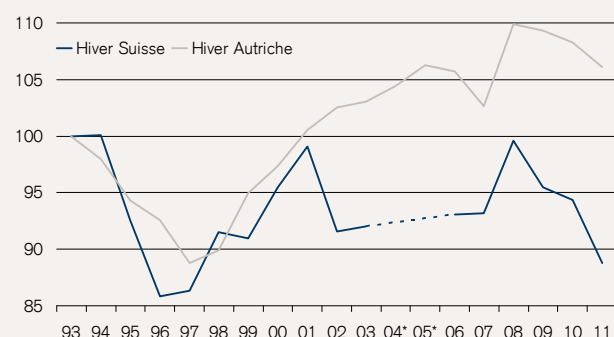
1.3 Comparaison Suisse – Autriche**Meilleure performance de l'Autriche en hiver**

Afin de pouvoir mieux évaluer l'évolution des nuitées en Suisse, il est judicieux de procéder à une comparaison avec l'étranger. En raison de son offre touristique similaire (vacances de randonnée, sports d'hiver, wellness), l'Autriche se prête particulièrement bien à cette comparaison.⁷ En Suisse, l'évolution des nuitées durant la saison hivernale est nettement moins satisfaisante qu'en Autriche (figure 9). Une évolution positive est décelable pour l'Autriche: le nombre de nuitées a globalement augmenté de près de 6% entre 1993 et 2011. La Suisse par contre a vu son nombre de nuitées diminuer de près de 12% sur la même période. Les deux pays affichaient des évolutions parallèles en termes de nuitées jusqu'au tournant du siècle, où l'écart a commencé à se creuser.

Figure 9

Nuitées en Suisse et en Autriche durant la saison hivernale

Indice 1993 = 100; saison hivernale = novembre à avril

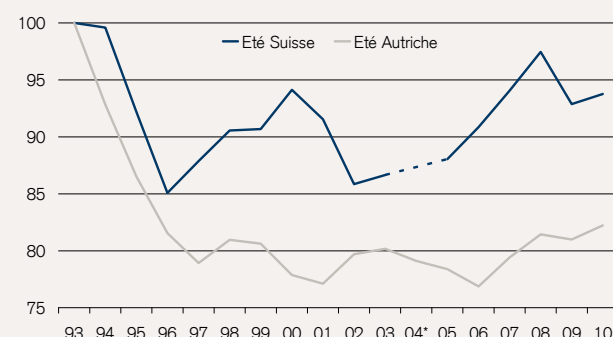


Source: Office fédéral de la statistique, Statistik Austria, Credit Suisse Economic Research; *pas de données disponibles pour la Suisse concernant les saisons hivernales 2004 et 2005.

Figure 10

Nuitées en Suisse et en Autriche durant la saison estivale

Indice 1993 = 100; saison estivale = mai à octobre



Source: Office fédéral de la statistique, Statistik Austria, Credit Suisse Economic Research; *pas de données disponibles pour la Suisse concernant la saison estivale 2004.

7 Les 182 destinations autrichiennes ont été choisies à l'aide de l'ADAC SkiGuide 2010.

Meilleures performances de la Suisse durant la saison estivale

Une toute autre situation se dessine lorsque l'on examine les nuitées durant la saison estivale (figure 10). Si la tendance est ici aussi négative pour la Suisse, celle-ci tire mieux son épingle du jeu que l'Autriche depuis les 18 dernières années. Cette comparaison se concentre exclusivement sur les nuitées en hôtel et ne tient pas compte de l'évolution des nuitées dans les résidences secondaires. En l'absence de données, il n'est pas possible d'évaluer de manière concluante dans quelle mesure les résidences secondaires changeraient la donne.

1.4 Complément: impact du taux de change

Etape historique en matière de politique monétaire

Le 17 décembre 2009, l'euro s'est pour la dernière fois négocié à un cours supérieur à 1,50 CHF. Depuis l'avènement de la crise de la dette, le franc s'est considérablement apprécié. Le 10 août 2011, la monnaie unique européenne a presque atteint la parité. Depuis le 6 septembre 2011 – date d'importance historique dans la politique monétaire à laquelle la Banque nationale suisse a annoncé la fixation d'un cours plancher de 1,20 franc pour un euro – le problème du taux de change s'est quelque peu désamorcé.

Corrélation entre nuitées et taux de change

Un franc fort se traduit par des retombées négatives pour l'économie touristique suisse à deux égards. D'une part, les vacances en Suisse deviennent plus coûteuses pour les étrangers et, d'autre part, les vacances à l'étranger sont relativement meilleur marché pour les Helvètes. La figure 11 montre qu'il existe effectivement un rapport entre les nuitées et le taux de change des pays de la zone euro. Sur la période comprise entre 1992 et 1995, l'appréciation de 17% du franc face à l'ECU⁸ est allée de pair avec un recul du nombre de nuitées en provenance d'Allemagne, de France et d'Italie (-12% en moyenne). Depuis 2002, alors que le franc suisse se dépréciait face à l'euro, le nombre de nuitées a augmenté avec un décalage de près d'un an. La figure 12 montre que la situation est analogue pour la Grande-Bretagne: lorsque le franc s'apprécie par rapport à la livre sterling, le nombre de nuitées attribuables aux touristes britanniques diminue, et inversement.

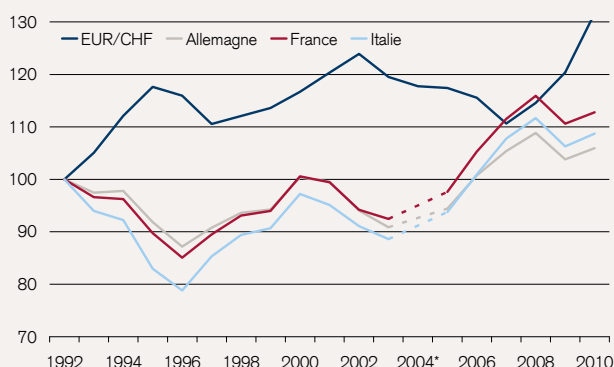
Corrélation ne signifie pas causalité

Malgré la corrélation évidente, rien ne permet de conclure à un lien de cause à effet. En temps de crise, il est courant que le nombre de nuitées baisse sous l'effet de la mauvaise conjoncture et que le franc, de par son statut de «havre de sécurité», s'apprécie. Le recul des nuitées pourrait ainsi être la conséquence tant de l'appréciation du franc que de la récession, et donc du chômage élevé et de la baisse de revenus en résultant.

Figure 11

Nuitées et taux de change – pays de la zone euro

Nuitées par pays d'origine; indice 1992 = 100; avant 1999: EUR = ECU

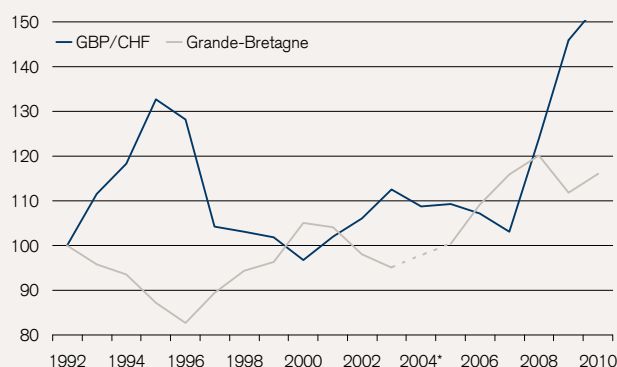


Source: Office fédéral de la statistique, Banque nationale suisse, Credit Suisse Economic Research; *pas de chiffres relatifs aux nuitées disponibles pour 2004.

Figure 12

Nuitées et taux de change – Grande-Bretagne

Indice 1992 = 100



Source: Office fédéral de la statistique, Banque nationale suisse, Credit Suisse Economic Research; *pas de chiffres relatifs aux nuitées disponibles pour 2004.

8 «European Currency Unit»; unité de compte de la Communauté européenne et de l'Union européenne avant 1999.

Effets d'une dépréciation massive du franc

Afin de pouvoir quantifier les effets du taux de change sur les nuitées, nous avons évalué un modèle vectoriel autorégressif pour chaque pays, lequel tient compte de l'influence de la conjoncture sur les nuitées et de la saisonnalité du nombre de nuitées. Cela nous permet d'exclure les pseudo-corrélations. La corrélation entre taux de change et nuitées diffère en fonction des pays. Nous avons examiné l'Allemagne, la France, l'Italie, l'Autriche, la Grande-Bretagne et les Etats-Unis. Le taux de change n'a pas d'impact significatif sur le comportement de vacances des touristes britanniques en Suisse. Pour les autres pays d'origine en revanche, le taux de change a une influence statistiquement significative, mais qui doit néanmoins être relativisée: une dépréciation de 10% du franc face à l'euro se traduit seulement par une augmentation de 1,3% des nuitées pour les touristes italiens (figure 13). Comme en cas d'appréciation du franc les prix des nuitées sont généralement baissés, l'effet sur les chiffres d'affaires des hôteliers devrait être nettement plus marqué.

Figure 13

Augmentation des nuitées consécutive à une dépréciation du franc

Augmentation des nuitées consécutive à une dépréciation de 10% du franc, en %

	Allemagne	France	Italie	Autriche	Grande-Bretagne	Etats-Unis
Augmentation des nuitées	0,8%	1%	1,3%	1,1%	0,9%	1,2%
Statistiquement significatif	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui

Source: Bloomberg, Office fédéral de la statistique, OCDE, Banque nationale suisse, Credit Suisse Economic Research

Des mesures sont nécessaires...

Toute appréciation du franc réduit la compétitivité au niveau des prix du tourisme suisse (chapitre 3.1). L'intensité et la rapidité de l'appréciation rendent difficile toute réaction efficace. De plus, chaque appréciation se révèle coûteuse au moins à court terme. Pour atténuer le problème du franc dans le tourisme, il est par exemple possible de facturer les offres en euros. L'hôtelier peut ainsi proposer à ses hôtes étrangers un taux de change fixe de 1,30 CHF pour 1 EUR. Les prix restent ainsi constants pour les touristes étrangers. Mais cela signifie également que le prestataire supporte le risque de change. Au vu des marges généralement faibles dans l'industrie hôtelière, la question se pose de savoir si ce risque est supportable. Le risque de change peut néanmoins être couvert par le biais d'opérations correspondantes de hedging. Il est par exemple possible d'acheter des options sur devises, lesquelles octroient le droit de vendre une monnaie déterminée à un taux de change défini. Mais ces opérations ne sont bien entendu pas gratuites.

... mais il n'existe pas de remède miracle

Il n'est sans doute pas recommandé de procéder à des baisses de prix généralisées. Le tourisme suisse ne tirera pas son épingle du jeu dans la concurrence sur les prix. Il s'agit plutôt de proposer des prestations supplémentaires comme des nuitées additionnelles ou des forfaits de ski gratuits. Dans les faits, ces mesures équivalent aussi à une baisse des prix, mais, comme elles présentent un caractère exceptionnel, il est plus facile de faire marche arrière. Il est également recommandé d'intensifier la commercialisation dans les pays hors zone euro et en Suisse, ainsi que de renforcer la concentration sur les aspects qualitatifs (chapitre 3.1).

Destinations commercialisées ensemble, mais en concurrence

Les destinations touristiques ne correspondent pas toujours à leur image sur le marché. Davos se commercialise par exemple de concert avec Klosters ou Flims avec Laax. Pour les parties concernées, cela se révèle tout à fait judicieux pour des raisons d'efficacité et de marketing. Mais au final, les sites touristiques sont en concurrence les uns avec les autres.

Les facteurs inhérents à l'offre déterminent le succès d'une destination

2.2 L'offre dans les destinations alpines

2.2.1 Indicateurs de l'offre

Différents facteurs déterminent le succès d'une destination: infrastructures touristiques, conditions climatiques, attractivité des paysages, importance et qualité de l'offre de divertissement, offre diversifiée de restauration et possibilités de shopping. Afin de pouvoir comparer entre elles les différentes destinations, nous avons compilé en un indice global de l'offre les 22 principales composantes de l'offre pour lesquelles des données sont disponibles (figure 15).

Figure 15

Composantes de l'offre

Composante	Définition
Infrastructures de sports d'hiver	
Pistes de ski	Nombre de kilomètres
Capacités de remontée	Nombre de personnes par heure, corrigé du nombre de kilomètres de pistes
Capacités d'enneigement	% de l'ensemble du domaine skiable
Pistes de ski de fond	Nombre de kilomètres
Chemins de randonnée hivernale	Nombre de kilomètres
Prix du forfait de ski	En francs, corrigés du nombre de kilomètres de pistes
Infrastructures disponibles en été	
Remontées mécaniques	Nombre de remontées mécaniques ouvertes en été
Chemins de randonnée	Nombre de kilomètres
Pistes de VTT/vélo	Nombre de kilomètres
Terrains de golf	Points ¹
Conditions climatiques et paysagères	
Hauteur de neige	Mètres, moyenne 2001-2010
Altitude de la destination	Mètres
Durée d'ensoleillement	Nombre d'heures par rapport au total possible
Surface de récréation	Nombre d'hectares de forêt et de lacs
Hébergement et restauration	
Investissements de construction et de transformation dans l'industrie hôtelière	En francs, corrigés du nombre de lits
Orientation luxe	Part des lits d'hôtel 4 et 5 étoiles dans le total de lits
Offre de restauration	Nombre d'employés (à plein temps)
Divertissement	
Shopping	Nombre d'employés (à plein temps) et diversité (indice de Herfindahl)
Après-ski	Nombre d'étoiles ²
Autre offre de loisirs hivernaux	Nombre d'étoiles ²
Snowparks	Nombre d'étoiles ²
Orientation familiale	Nombre d'étoiles ²

Source: Credit Suisse Economic Research; ¹le nombre de points se réfère au nombre et à la taille des terrains de golf; ²selon l'ADAC Skiguide 2010.

Constitution de l'indicateur

Les différentes composantes ont été standardisées, pondérées et réunies en un indicateur, lequel a été de nouveau standardisé. Les indicateurs disponibles uniquement pour la saison hivernale ou pour la saison estivale ont été pondérés par l'importance relative de ces périodes pour les nuitées en hôtel. Les données utilisées proviennent de l'Office fédéral de la statistique, de Météo Suisse et de l'ouvrage «Skiguide Alpen» publié par l'ADAC. Nous utilisons en outre les informations spécifiques aux destinations disponibles auprès de Suisse Tourisme et sur les sites web des destinations.

2.2.2 Comparaison de l'offre des destinations

L'offre – clé du succès

Pour le touriste, l'offre disponible joue un rôle majeur dans le choix de sa destination de sports d'hiver. L'importance accordée aux différentes caractéristiques de l'offre peut cependant varier fortement en fonction du segment de clientèle. Les familles attachent ainsi souvent une grande importance à l'orientation sur les enfants et aux offres qui leurs sont spécialement dédiées, tandis que les préférences des adolescents et des jeunes adultes vont plutôt aux snowparks, à la diversité de l'offre en matière de bars et de sorties nocturnes. Selon l'orientation d'une destination, il n'est pas nécessaire que toutes les offres soient développées dans la même mesure. Une offre aussi variée que possible permet toutefois de s'adresser à un plus large public et, au final, de générer une demande plus importante.

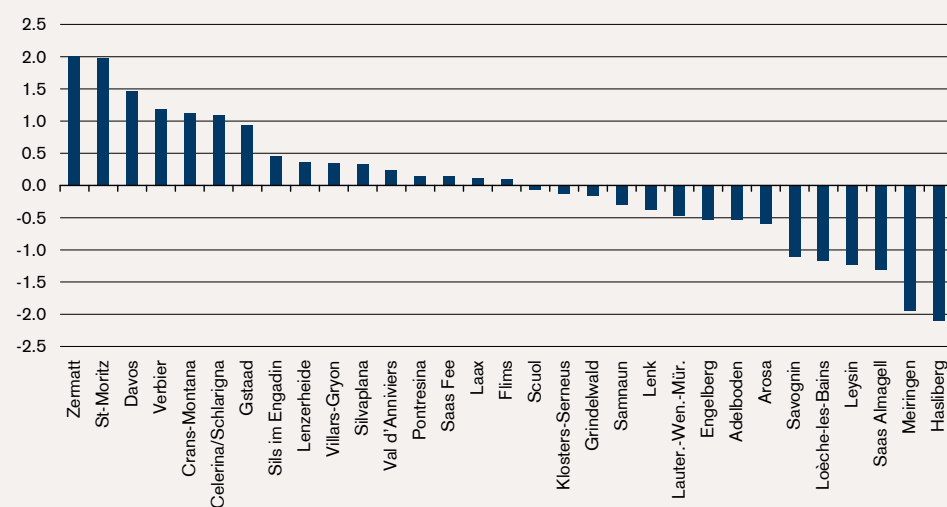
Offres de premier ordre à Zermatt et à St-Moritz

Les deux stations de sports d'hiver de renommée mondiale que sont Zermatt et St-Moritz s'imposent avec une offre très diversifiée et atteignent dans notre indice les valeurs les plus élevées de toutes les destinations considérées (figure 16). Leur point fort réside notamment dans le fait qu'elles parviennent à marquer des points dans un grand nombre d'indicateurs, sans se trouver clairement dans le rouge pour un domaine en particulier (figures 18 et 19). Zermatt et St-Moritz se distinguent par une vaste offre de shopping, un grand nombre d'hôtels et de restaurants, ainsi qu'une offre très variée de sports d'hiver et d'été. Zermatt peut en outre se prévaloir d'un domaine skiable de superficie supérieure à la moyenne.

Figure 16

Indice de l'offre de tourisme

Indicateur synthétique



Source: Credit Suisse Economic Research

Offre diversifiée à Davos

Occupant la troisième place, Davos présente certes une offre moins importante, par exemple en remontées mécaniques et en pistes de ski de fond, que Zermatt et St-Moritz, mais fait mieux que la moyenne dans toutes les catégories d'offre, à l'exception de la composante conditions climatiques et paysagères (figure 18). Elle réalise ses valeurs les plus élevées pour les catégories hébergement et restauration, ainsi que divertissement. Son important réseau de pistes de VTT et de chemins de randonnée parvient également à convaincre. Sur la page web de la destination, les touristes ont même la possibilité de composer des tours à vélo suivant leurs propres besoins (durée, distance ou dénivelé du tour) et de télécharger ensuite directement des données GPS, des cartes ou des profils d'altitude.

Offre importante à Verbier, à Celerina et à Crans-Montana

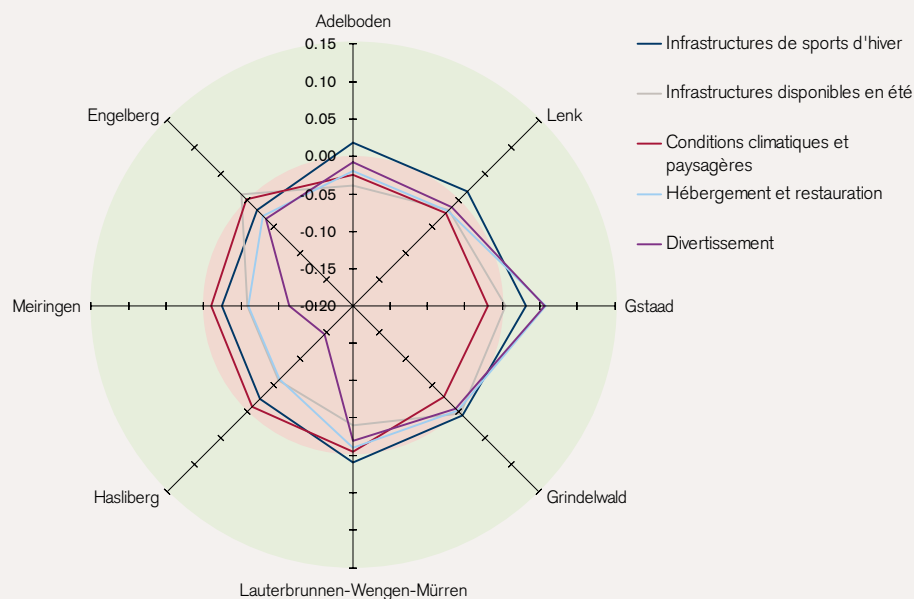
Une offre également diversifiée attend les touristes à Verbier, à Crans-Montana et à Celerina, qui se distinguent toutes trois par leurs résultats supérieurs ou égaux à la moyenne pour tous les indicateurs de l'offre considérés (figures 18 et 19). Les deux destinations valaisannes atteignent des valeurs élevées dans notre indice en ce qui concerne la composante hébergement et

restauration. Crans-Montana dispose par ailleurs, après Zermatt, de la meilleure offre de divertissement parmi toutes les destinations valaisannes et vaudoises. Celerina se distingue par son infrastructure sportive: un domaine skiable attractif y attend les skieurs en hiver et les estivants apprécient ses pistes de VTT étendues. Celerina profite beaucoup de sa proximité avec la station thermique huppée de St-Moritz.

Figure 17

Indicateurs de l'offre – Oberland bernois et Engelberg

Indicateurs synthétiques; zone en vert = supérieur à la moyenne; zone en rouge = inférieur à la moyenne



Source: Credit Suisse Economic Research

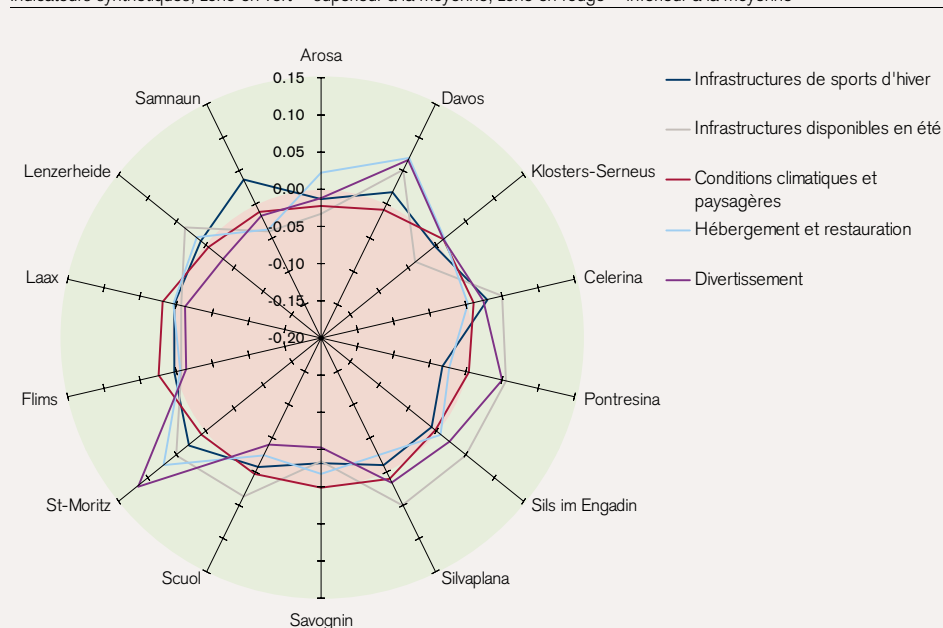
Hasliberg, Meiringen et Saas Almagell proposent l'offre la plus réduite

Les destinations de Hasliberg, de Meiringen et de Saas Almagell arrivent en fin de notre classement basé sur l'offre, en affichant des résultats inférieurs à la moyenne pour toutes les catégories d'offre (figures 17 et 19). Les stations proposent une offre comparativement réduite, par exemple en hôtels de luxe, snowparks et possibilités pour l'après-ski. Cette offre relativement restreinte est en définitive également liée à la taille de ces communes, les investissements dans les infrastructures comportant nettement plus de risques que pour les stations de sports d'hiver établies et, pour certaines, huppées. Saas Almagell parvient à se distinguer sur le plan de l'orientation familiale.

Figure 18

Indicateurs de l'offre – Grisons

Indicateurs synthétiques; zone en vert = supérieur à la moyenne; zone en rouge = inférieur à la moyenne



Source: Credit Suisse Economic Research

De petites destinations profitent des centres renommés

Une relation évidente s'observe entre offre et taille de la destination. Les grandes stations comme Zermatt, St-Moritz ou Davos proposent une offre plus importante que les petites destinations. Les communes de taille importante tirent souvent parti de leur fonction centrale, grâce à laquelle elles peuvent proposer aux touristes des offres utiles, telles que centres commerciaux ou cinémas. Les destinations de taille plus modeste situées à proximité des stations plus grandes et importantes profitent également de ces offres grâce à la collaboration. Ainsi, Celerina/Schlarigna, qui possède un domaine skiable en commun avec St-Moritz, est en mesure d'offrir aux touristes un grand nombre de kilomètres de pistes de ski ainsi que d'importantes capacités de remontée. Les autres destinations de l'Engadine, comme Sils, Silvaplana ou Pontresina, profitent également indirectement de la notoriété et du succès de St-Moritz, voire directement par le biais d'un réseau étendu de pistes de ski de fond et de chemins de randonnée hivernale (figure 18).

Les destinations bernoises proposent l'offre la plus réduite

Une comparaison des grandes stations de sports d'hiver par régions montre que les destinations bernoises arrivent derrière leurs concurrentes valaisannes ou grisonnes (figures 17 à 19). Les conditions climatiques et paysagères moins favorables sur les sites touristiques bernois s'expliquent par la situation préalpine de ces sites. Ils se situent à une altitude moins élevée et bénéficient d'une hauteur de neige moyenne plus réduite. Les résultats comparativement mauvais pour les autres catégories d'indicateurs sont vraisemblablement attribuables en partie à la situation géographique et fonctionnelle. Aucune de ces destinations ne joue le rôle de centre régional, lequel est assuré par les autres communes proches comme Thoune, Interlaken ou Spiez. Les destinations bernoises présentent ainsi une offre moins étoffée qu'une partie des stations grisonnes ou valaisannes. Au sein des régions bernoises, Gstaad constitue néanmoins une exception: ce lieu de villégiature huppé affiche certes des conditions climatiques et paysagères inférieures à la moyenne ainsi que des infrastructures de sports d'hiver et d'été moyennes, mais parvient à tirer son épingle du jeu grâce à ses hôtels, restaurants et possibilités de divertissement.

Importantes disparités au sein de la région Valais/Vaud

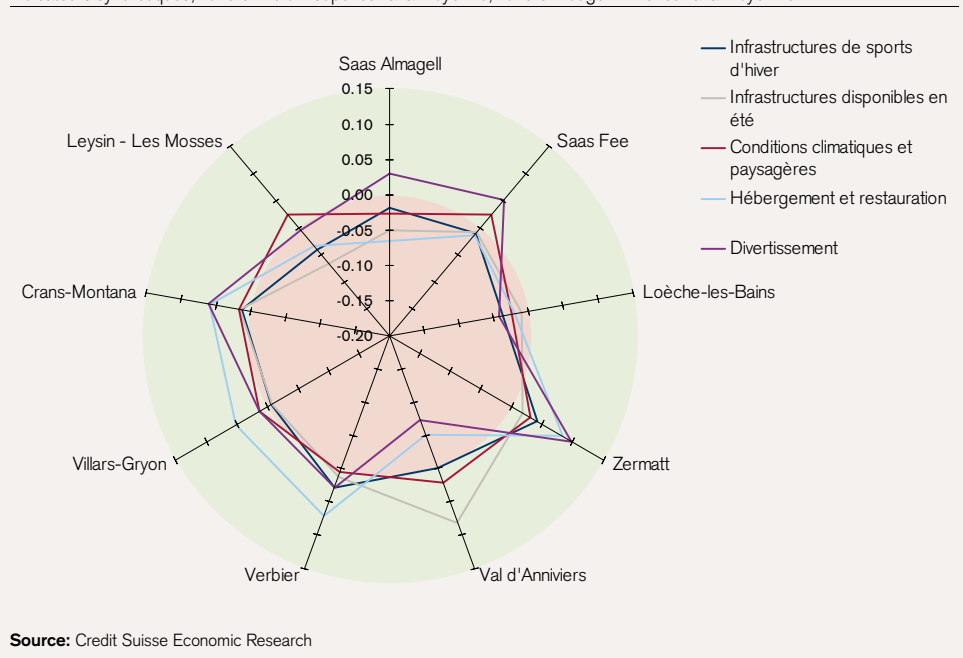
Alors que généralement les régions bernoises proposent une offre réduite et les stations grisonnes une offre plus importante, les destinations valaisannes et vaudoises présentent des caractéristiques distinctes. Zermatt, Crans-Montana et Verbier proposent une offre variée, tout comme Villars-Gryon et, en grande partie, Saas Fee. Les destinations de Saas Almagell et de Loèche-

les-Bains s'en sortent par contre moins bien que la moyenne. Dans le cas de Loèche-les-Bains, cette sous-performance pourrait être liée à la forte concentration sur le tourisme thermal.

Figure 19

Indicateurs de l'offre – Valais et Vaud

Indicateurs synthétiques; zone en vert = supérieur à la moyenne; zone en rouge = inférieur à la moyenne



2.3 La demande dans les destinations alpines

2.3.1 Indicateurs de la demande

Les composantes de la demande reflètent le succès d'une destination

Le succès d'une destination peut se traduire de différentes manières: forte augmentation de la fréquentation touristique, rendement par chambre élevé, bon taux d'occupation, importante diversification par pays d'origine, répartition équilibrée des touristes sur l'année, etc. Lorsqu'un lieu de villégiature rencontre du succès, ce ne sont pas uniquement les hôtels et les restaurants qui en profitent. Le commerce de détail, les secteurs des transports et du divertissement, ainsi que d'autres prestataires dans la région, font également partie de la chaîne de création de valeur touristique. En de nombreux endroits, les appartements de vacances constituent par ailleurs une importante composante de l'offre touristique. Les données sur les séjours de touristes dans des appartements de vacances étant lacunaires, nous évaluons le succès d'une destination quasiment exclusivement à l'aune de l'hôtellerie. La composante appartements de vacances est mesurable uniquement par le biais de l'évolution des prix de l'immobilier. La [figure 20](#) donne un aperçu des indicateurs de la demande utilisés. Les données proviennent de l'Office fédéral de la statistique, de Wüest & Partner et de Suisse Tourisme. Les différentes composantes ont été standardisées, pondérées et réunies en un indicateur, lequel a été de nouveau standardisé.

Figure 20

Composantes de la demande

Composante	Définition
Nuitées	Variation annuelle moyenne 2003-2010
Taux d'occupation des lits	Net, moyenne 2005-2010
Prix des chambres	En francs, revenu par nuitée en chambre, moyenne 2005-2010
Diversification par pays d'origine	Indice de Herfindahl, moyenne 2003-2010
Saisonnalité	Indice de Gini, moyenne 2003-2010
Dépenses journalières des touristes	Absolues, en francs, et variation sur 2006-2010
Prix de l'immobilier	Absolus, en francs, et variation sur 2005-2010

Source: Credit Suisse Economic Research

2.3.2 Comparaison de la demande des destinations**Les destinations huppées mènent le bal du côté de la demande**

La meilleure offre n'est d'aucune utilité si elle ne rencontre pas de demande correspondante ou si aucune demande n'est générée. Selon nos analyses, les trois destinations de renommée mondiale que sont Zermatt, St-Moritz et Gstaad sont celles dont le succès est le plus retentissant (figure 21). Elles affichent des valeurs bonnes à très bonnes pour la plupart des indicateurs de la demande, un taux d'occupation des lits supérieur à la moyenne et des prix des chambres en moyenne supérieurs aux autres destinations (figure 23 et figure 24). En comparaison globale, Gstaad et Zermatt connaissent en outre une saisonnalité inférieure à la moyenne, laquelle pourrait s'expliquer par le fait que les deux stations misent de plus en plus sur les événements culturels et sportifs (tennis, beach-volley, concerts, etc.) et parviennent ainsi à prolonger la saison. Les événements culturels sont très souvent indépendants de la météo et peuvent par conséquent être organisés hors saison.

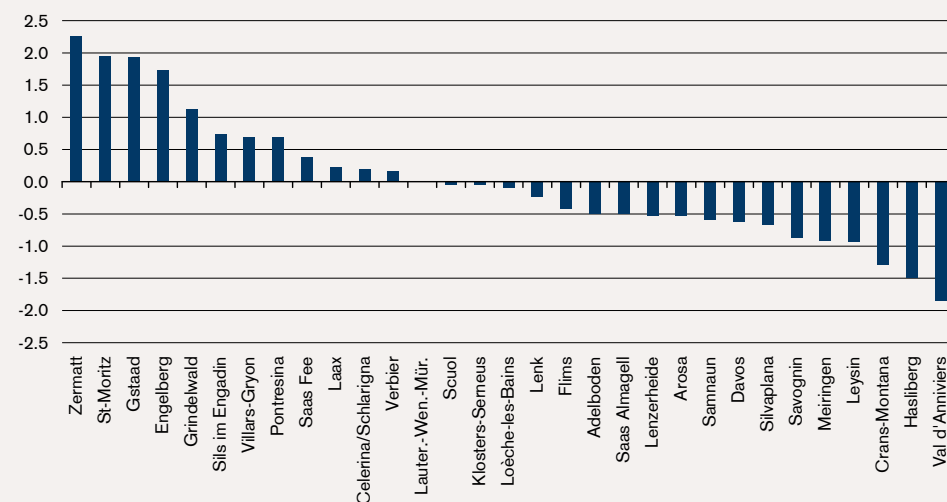
Une demande élevée pour Engelberg et Grindelwald également

Dans notre classement basé sur la demande, Engelberg arrive de peu derrière les trois top destinations précitées. La station d'Engelberg affiche une forte augmentation des nuitées (figure 22) et parvient à tirer son épingle du jeu grâce à une faible saisonnalité (figure 25). Parmi les facteurs du succès d'Engelberg figure son orientation sur les sports de plein air et sur la famille, ainsi que sa forte présence en Extrême-Orient (chapitre 2.4). Grindelwald attire des touristes de nombreux pays, qui dépensent en outre davantage d'argent que la moyenne. La station profite par ailleurs de sa proximité avec le sommet de la Jungfrau («toit de l'Europe»), qui constitue un incontournable absolu pour de nombreux touristes asiatiques visitant la Suisse.

Figure 21

Indicateur de la demande de tourisme

Indicateur synthétique



Source: Credit Suisse Economic Research

Les petites stations s'en sortent moins bien

Le Val d'Anniviers occupe la dernière place de notre classement basé sur la demande. Ces dernières années, les visiteurs ont de plus en plus déserté les hôtels de la station, de sorte que le nombre de nuitées a chuté de 4,3% par an en moyenne sur la période 2003-2010 (figure 22). Dans cette station, les recettes moyennes par chambre sont les plus faibles de toutes les destinations analysées. La station de Hasliberg affiche également de mauvais résultats, avec un taux d'occupation des lits insuffisant (figure 23): avec 34,8% en moyenne sur 2005-2010, ce taux est le plus faible parmi toutes les destinations analysées. En raison de son offre modeste en hôtels de luxe, Hasliberg réalise par ailleurs de faibles recettes par chambre. Une des causes réside dans le fait que la parahôtellerie jouit d'une grande importance à Hasliberg (comme dans d'autres petites destinations), entre autre en raison du village de vacances Reka.

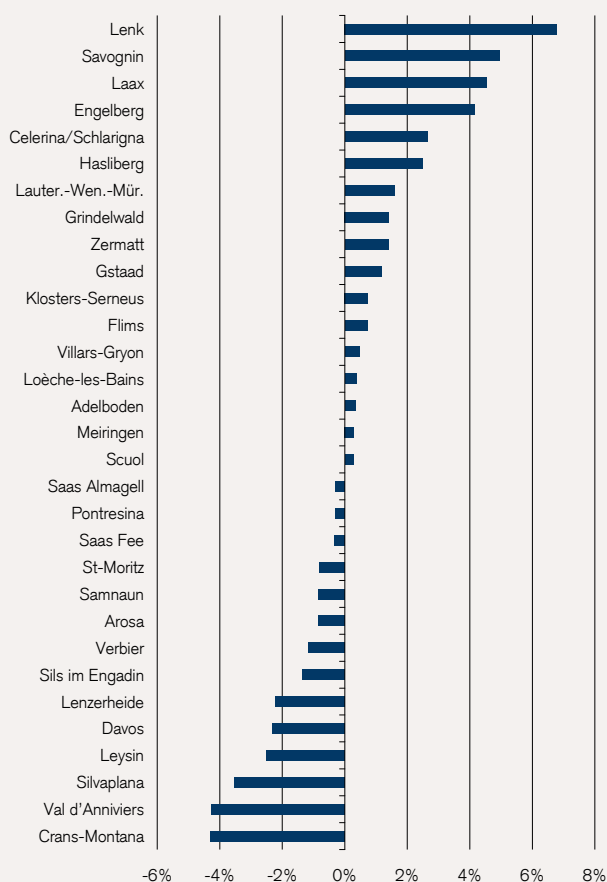
Mauvaises notes pour Davos et Crans-Montana

Ce ne sont toutefois pas uniquement les petites stations qui affichent de mauvaises performances en termes de demande. De grands noms comme Davos et Crans-Montana occupent la fin du classement. Ces stations sont en particulier affectées par une évolution négative des nuitées: entre 2003 et 2010, les hôteliers de Davos ont enregistré une diminution annuelle moyenne de 2,3% du nombre de nuitées, le recul atteignant même 4,3% par an en moyenne à Crans-Montana (figure 22). Les appartements de vacances jouent un rôle majeur tant à Davos qu'à Crans-Montana, car ils permettent sans doute de compenser partiellement le recul des nuitées. Les dépenses journalières des touristes se situent à un niveau comparativement bas à Davos (rang 28 sur 31), ce qui, hormis la part élevée d'appartements de vacances, pourrait s'expliquer par la jeunesse du public. Les adolescents sont certes un groupe cible intéressant, car il est fréquent qu'à l'âge adulte, ils reviennent passer leurs vacances dans une station dont ils gardent de bons souvenirs. Mais ils dépensent moins d'argent que les autres tranches d'âge, notamment pour la nourriture et l'hébergement. La saisonnalité comparativement faible que connaît Davos constitue en revanche l'un de ses points forts.

Figure 22

Evolution des nuitées

Variation annuelle moyenne 2003-2010, en %

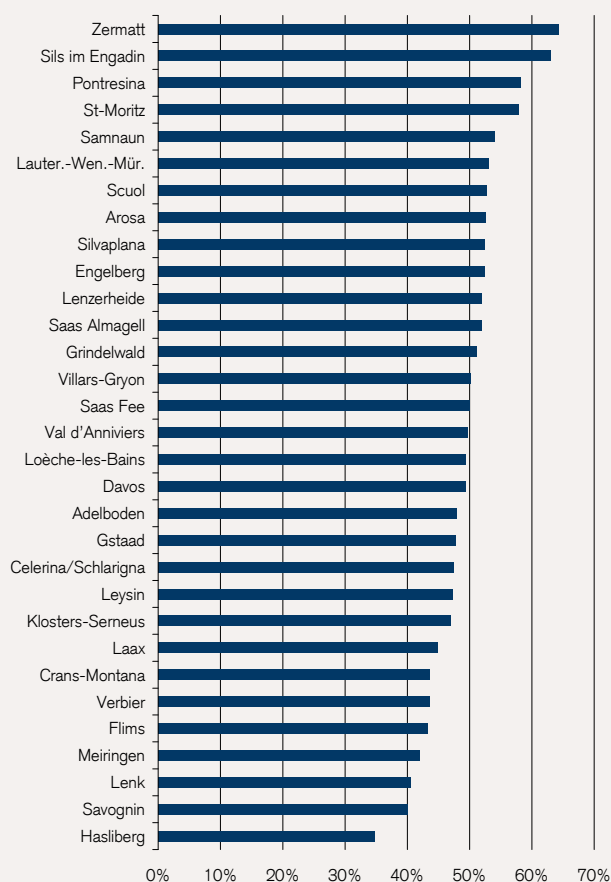


Source: Office fédéral de la statistique, Credit Suisse Economic Research

Figure 23

Taux d'occupation des lits

Taux d'occupation net moyen des lits, 2005-2010, en %



Source: Office fédéral de la statistique, Credit Suisse Economic Research

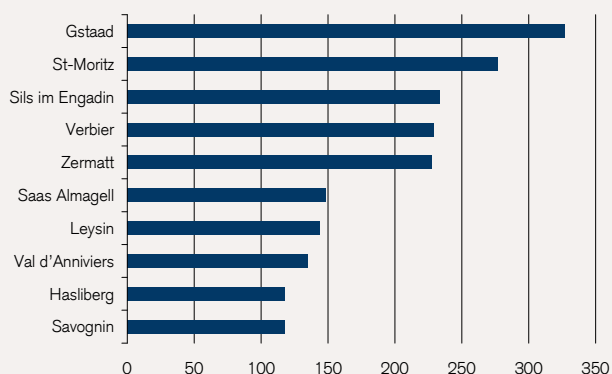
Scuol et Loèche-les-Bains: des visiteurs toute l'année grâce au thermalisme

Si Scuol et Loèche-les-Bains ne s'inscrivent pas parmi les top destinations de notre classement sur le plan de la demande, elles occupent les places de tête en termes de saisonnalité. En leur qualité de stations thermales, les deux destinations attirent un nombre plus ou moins équilibré de visiteurs durant toute l'année. Cela leur permet une exploitation comparativement élevée de leurs capacités au printemps et à l'automne également. Les deux communes affichent de mauvais résultats quant à la diversification de l'origine de leurs visiteurs: en 2010, 80% des nuitées étaient par exemple attribuables à des visiteurs suisses dans la station grisonne, contre 76% pour Loèche-les-Bains.

Figure 24

Prix des chambres (5 premières et 5 dernières destinations)

Revenu moyen par nuitée en chambre, en francs; moyenne 2003-2010

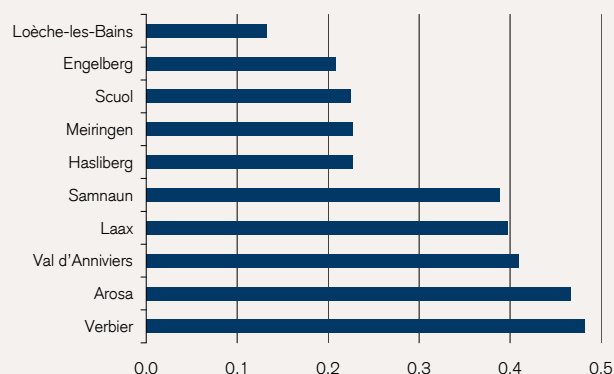


Source: Office fédéral de la statistique, Credit Suisse Economic Research

Figure 25

Saisonnalité (5 premières et 5 dernières destinations)

Indice de Gini, moyenne 2003-2010



Source: Office fédéral de la statistique, Credit Suisse Economic Research

La diversification reflète la présence et l'importance d'une marque

La question de savoir ce qui attire les touristes étrangers vers les stations de sports d'hiver suisses appelle de multiples réponses. Nos analyses montrent cependant clairement que la taille d'une destination et de son domaine skiable a un impact décisif sur le nombre de touristes étrangers qui viennent y passer leurs vacances. Autre aspect important: l'existence d'une marque. Sommet de la Jungfrau, Cervin ou réputation en tant que lieu de villégiature prisés des célébrités du monde entier – autant de caractéristiques qui accroissent fortement l'attractivité pour les touristes étrangers. Verbier (partie du domaine skiable des 4 Vallées), Lautenbrunnen-Wengen-Mürren, St-Moritz, Zermatt et Grindelwald sont les stations les mieux diversifiées en termes de pays d'origine des vacanciers.

2.4 Offre et demande

L'offre et la demande ne peuvent pas être examinées séparément. Pour une destination, la concentration sur une niche spécifique peut en certaines circonstances se révéler une stratégie plus payante que la tentative de couvrir les besoins de tous les segments de clientèle.

Différents positionnements sur le marché

En fonction de l'offre (offre diversifiée versus offre restreinte) et de la demande (succès supérieur à la moyenne versus succès inférieur à la moyenne), il est possible de classer les destinations en différents groupes: a) les destinations qui s'adressent à une importante clientèle grâce à une offre variée et rencontrent du succès dans l'hôtellerie; b) les destinations qui se limitent avec succès à une niche; c) les destinations qui affichent une offre restreinte ou exploitent une niche, mais ne parviennent pas à marquer des points pour l'hôtellerie; et d) les destinations qui disposent d'une offre variée, mais ne parviennent pas à générer la demande nécessaire (figure 26).

Zermatt et St-Moritz – stations de tout premier plan

Les deux top destinations que constituent Zermatt et St-Moritz parviennent à attirer des hôtes du monde entier. Elles doivent leur succès à une offre diversifiée et attractive qui répond à toutes les attentes. Grâce au Cervin, Zermatt dispose de plus d'un atout incomparable, que des touristes du monde entier viennent admirer. Située à une altitude de quelque 1600 mètres au-dessus du niveau de la mer, Zermatt propose des remontées mécaniques jusqu'à environ 3900 mètres, ce qui lui permet d'avoir un enneigement assuré. Par ailleurs, il est possible d'y pratiquer le ski même en été grâce aux téléphériques du glacier. L'offre de pistes de ski y est nettement supérieure à la moyenne. Zermatt propose en outre une offre de shopping importante et peut se prévaloir d'un site Internet professionnel et agréable. La station affiche un revenu comparativement élevé par chambre et par nuit, en raison notamment de ses nombreux clients internationaux, qui sont vraisemblablement moins sensibles au prix. A Zermatt, les nuitées ont connu une évolution supérieure à la moyenne. St-Moritz bénéficie de sa réputation de

«the place to be», c'est-à-dire de lieu de villégiature incontournable. Zermatt et St-Moritz affichent également une orientation luxe comparativement forte, qui se répercute positivement sur la valeur ajoutée. Le segment du luxe est nettement plus créateur de valeur que le segment du petit budget. A 1800 mètres au-dessus du niveau de la mer, St-Moritz se situe également à une altitude élevée, les pistes de ski se trouvant entre 1800 et 3300 mètres. St-Moritz propose aussi une vaste offre de shopping. Outre les activités hivernales typiques, la station dispose également d'une vaste offre d'activités estivales comme le golf, le VTT ou la randonnée. Le taux d'occupation des lits y est nettement supérieur à la moyenne. Le revenu élevé par chambre et par nuit et les importantes dépenses journalières des touristes reflètent la forte orientation luxe. St-Moritz se commercialise clairement en tant que marque, marque qui a d'ailleurs été déposée. Cette inscription a même donné lieu à un article en couverture du Wall Street Journal. On ne peut plus efficace en termes de marketing!

Gstaad et Engelberg rencontrent le succès en se concentrant sur une niche

Les deux stations de Gstaad et d'Engelberg rencontrent un succès similaire à St-Moritz dans le segment de l'hôtellerie, bien que proposant une offre nettement plus modeste. Elles sont parvenues à exploiter efficacement une niche. Gstaad a notamment réussi à se faire connaître auprès des personnalités en quête de repos et de tranquillité, pour qui Zermatt et St-Moritz sont des lieux de villégiature trop vastes. Des événements tels que le tournoi de polo annuel soulignent l'orientation luxe de Gstaad. Engelberg s'adresse à un autre public en orientant nettement son marketing sur les familles, un public jeune adepte de sports de plein air ainsi que sur les marchés d'Extrême-Orient. L'orientation familiale est soulignée par le label «Familles bienvenues» délivré par la Fédération suisse du tourisme (FST) aux destinations qui se distinguent notamment par une offre variée en espaces de jeu et de pique-nique, chemins à thème et garde d'enfants. Une société anonyme indépendante a été fondée pour le marketing de la région d'Engelberg. La professionnalisation de la présentation a sans doute contribué à la bonne évolution du nombre de nuitées dans la région. Concernant le nombre de kilomètres de pistes de ski, les capacités de remontée et les pistes de VTT, Engelberg affiche toutefois des résultats inférieurs à la moyenne, de même que sur le plan de l'orientation luxe.

Davos, Lenzerheide, Crans-Montana et Val d'Anniviers: manque de succès malgré une offre diversifiée

Une offre diversifiée n'est pas systématiquement gage de succès dans le segment de l'hôtellerie, comme le confirme le positionnement des stations de Davos, de Lenzerheide, de Crans-Montana et du Val d'Anniviers. Si toutes se distinguent par une offre supérieure à la moyenne, le nombre de nuitées enregistrées dans les hôtels de ces destinations s'inscrit en recul depuis 2003 (figure 22). Cette situation est toutefois étroitement liée à la disparition d'un grand nombre de lits dans les deux communes depuis 2003 (Davos: -6%, Crans-Montana: -25%). Le nombre élevé de clients logeant en parahôtellerie et l'attrait des stations pour les touristes journaliers permettent certes d'exploiter l'offre et génèrent aussi des chiffres d'affaires dans la région, mais il s'agit d'une clientèle dépensant nettement moins d'argent (par exemple pour la restauration) et générant ainsi moins de valeur ajoutée que les visiteurs logés à l'hôtel. Les destinations affichent des résultats inférieurs à la moyenne non seulement en termes d'évolution des nuitées en hôtel, mais également pour les autres indicateurs. Les dépenses journalières des clients de Davos sont comparativement plus faibles, la diversification est relativement limitée à Lenzerheide, et Crans-Montana ainsi que le Val d'Anniviers sont par exemple soumises à une forte saisonnalité. En consultant le site web de Crans-Montana, on constate que la station tente activement de conquérir et de développer de nouveaux marchés. Le site est par exemple disponible en russe – tout comme ceux de Villars-Gryon et de Loèche-les-Bains d'ailleurs.

Hasliberg: faible demande, mais offre réduite également

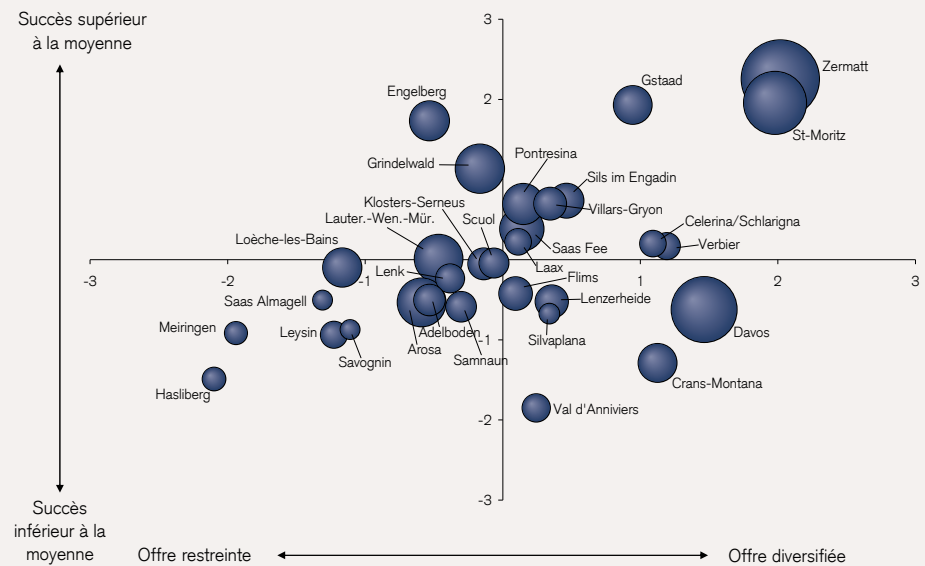
Hasliberg affiche de mauvais résultats sur le plan de la demande d'hôtellerie et se place en fin du classement des destinations considérées en termes de taux d'occupation des lits et de prix moyens des chambres. Contrairement à d'autres stations comme Crans-Montana, Hasliberg affiche également une offre nettement plus restreinte. L'évolution constatée ces dernières années laisse cependant présager que la station peut envisager l'avenir avec sérénité. A l'inverse de nombreuses autres destinations, Hasliberg est parvenue non seulement à attirer des clients dans sa parahôtellerie, mais également de plus en plus de touristes dans ses hôtels. Avec un taux moyen de croissance annuelle de 2,5%, la station caracole en tête de notre classement en ce qui concerne l'évolution des nuitées sur la période 2003-2010 (figure 22). De notre avis, il n'est pas recommandé à Hasliberg de trop étoffer son offre au vu de sa taille modeste. La station devrait plutôt tenter à l'avenir de commercialiser ses propres points forts de manière plus ciblée. Grâce à son statut de village familial et de vacances Reka, la commune est déjà fortement positionnée sur le segment de marché «familles». Les hôtels proposant des offres sur me-

sures aux familles pourraient ainsi non seulement attirer de nouveaux clients, mais également des touristes logeant auparavant en parahôtellerie. Un site web professionnel constitue également un facteur de succès essentiel, car le premier contact avec un touriste se fait fréquemment par l'intermédiaire d'Internet. S'agissant de ce point, le site de Hasliberg présente un potentiel d'amélioration. Par exemple, trop peu d'informations sont disponibles sur les pistes de ski.

Figure 26

Indicateur de l'offre versus indicateur de la demande

Valeurs standardisées; axe X = indicateur de l'offre; axe Y = indicateur de la demande; diamètre du cercle = moyenne des nuitées, 2003-2010



Source: Credit Suisse Economic Research

3 Opportunités et défis pour le tourisme suisse

Les destinations suisses analysées ont diversement rempli leurs tâches d'hier, ce qui se traduit dans leur succès ou insuccès d'aujourd'hui. La capacité à relever les multiples défis de demain sera, elle aussi, inégale. Ces derniers vont d'un changement de comportement de voyage et de réservation, en passant par une demande accrue en voyages lointains, jusqu'à une augmentation de la sensibilité aux prix des touristes. Outre ces défis, et bien d'autres encore, qui reposent plutôt sur de nouveaux modes comportementaux, les destinations touristiques doivent, à moyen terme, faire face à de nouvelles tâches générées par le changement climatique. Le chapitre suivant aborde, selon nous, deux défis majeurs pour l'économie touristique helvétique: la compétitivité et le changement climatique. Nous indiquons en outre les opportunités qui en découlent. Puisque les défis mis en évidence concernent l'ensemble de l'industrie hôtelière suisse, notre analyse ne portera pas sur des destinations particulières. Au vu de la disponibilité restreinte des données, nous élargirons notre attention à l'économie touristique helvétique dans sa globalité.

3.1 Compétitivité des prix et qualité

3.1.1 Comparaison des prix entre la Suisse et les pays limitrophes

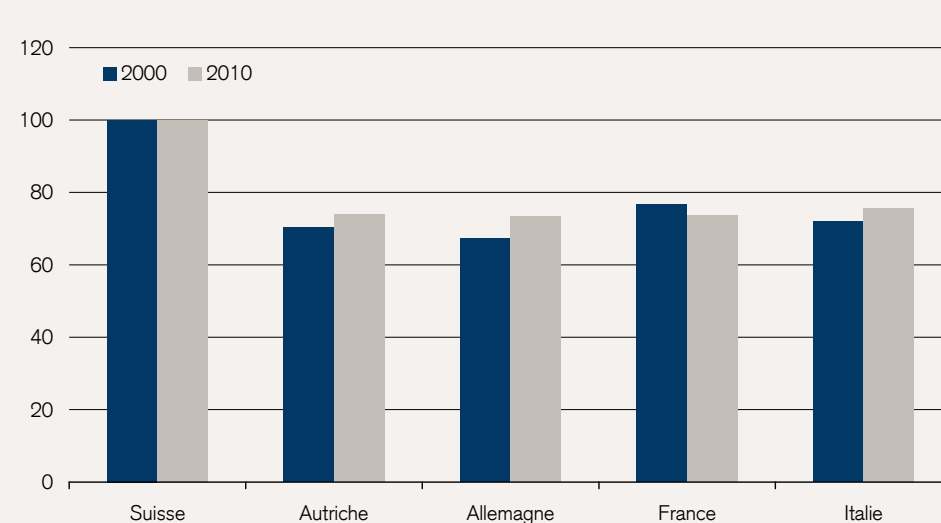
Les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux prix

Il n'y a pas que dans le domaine du commerce de détail que la sensibilité aux prix est un enjeu. La prise de conscience des prix des consommateurs a également très fortement augmenté dans le secteur du voyage. En attestent notamment les portails en ligne comparateurs de prix, divers et variés, pour les hôtels, les vols ou les voitures de location par exemple. Certes, les vacanciers sont, comme par le passé, prêts à payer le prix de la qualité. Mais ils continuent à opter en majorité pour des voyages moins chers, plus courts et donc plus fréquents plutôt que pour un seul séjour onéreux par an. Dans ce contexte, on est tenté de croire que la Suisse, en tant que site touristique, devient de moins en moins attirante par rapport aux autres destinations. Mais les destinations touristiques suisses présentent-elles vraiment un désavantage en termes de prix?

Figure 27

Prix des restaurants et des hôtels en Suisse et dans les pays limitrophes

Niveaux de prix comparés, indice, Suisse = 100



Source: Eurostat, Credit Suisse Economic Research

Les niveaux de prix comparés: un indice comparatif des prix

La Suisse: un îlot de cherté dans le secteur touristique notamment

Pour effectuer des comparaisons de prix sur plusieurs pays dotés de monnaies différentes, on emploie fréquemment le concept des niveaux de prix comparés (NPC). Ils reposent sur les parités de pouvoir d'achat et le cours de change (cf. [encadré 1 page 26](#)). Les NPC comparent des biens et des prestations de service de qualité identique (dans la mesure du possible). Ainsi, les biais qualitatifs peuvent être réduits.

La Suisse est un îlot de cherté. Une réalité qui s'illustre également sur le plan de l'économie touristique. Tant en 2000 qu'en 2010, le niveau de prix en Suisse pour les prestations touristiques était de plus de 20% supérieur à celui des pays limitrophes ([figure 27](#)). Sur la période considérée, seule une légère amélioration est identifiable: alors que les prestations touristiques dans les quatre pays limitrophes étudiés étaient, en 2000, moins onéreuses (en moyenne de 28,4%) qu'en Suisse, la différence de prix s'est réduite jusqu'en 2010 pour atteindre 25,8%. Au cours des dix dernières années, la Suisse a, par conséquent, à peine gagné en compétitivité des prix. Comme auparavant, c'est l'Allemagne qui est la moins chère (73,4% du niveau helvétique). Mais à la différence de la Suisse, notre voisin septentrional a été le plus fortement touché ces dix dernières années en termes de compétitivité des prix. En 2000, les coûts des prestations touristiques en Allemagne étaient inférieurs d'environ un tiers à ceux de la Suisse. La France est le seul pays qui, ces dix dernières années, a pu améliorer sa compétitivité des prix par rapport à la Suisse (2000: 76,8%; 2010: 73,7%).

Encadré 1: Parités de pouvoir d'achat et niveaux de prix comparés

Les **parités de pouvoir d'achat** (PPA) sont des indicateurs de différences des prix entre divers pays. Elles indiquent le prix (mesuré dans chaque monnaie locale) d'un bien ou d'une prestation donnés dans plusieurs pays. Si un kilo de pommes coûte par exemple 5.00 CHF en Suisse et 2.00 EUR en Allemagne, alors la parité de pouvoir d'achat est de 2.50 CHF/EUR ou 0.40 EUR/CHF. La quantité du bien de même qualité coûte 1.00 CHF en Suisse alors que le consommateur allemand paiera 0.40 EUR. La comparaison la plus connue à ce sujet est l'indice Big Mac, effectuée par la revue britannique «The Economist». L'indice compare dans le monde entier le prix d'un Big Mac en tant que produit disponible partout et de qualité identique. Les parités de pouvoir d'achat peuvent être calculées pour certains biens, des paniers complets ainsi que pour le PIB.

Afin d'être en mesure de comparer efficacement le niveau de prix de différents pays, l'étape suivante consiste à calculer les **niveaux de prix comparés** (NPC, indice comparatif des niveaux de prix). On les obtient en divisant les PPA par le cours de change nominal correspondant. Ainsi, le niveau de prix de tous les pays de comparaison est exprimé à l'aide d'une seule monnaie. Si on fixe à l'exemple fictif ci-dessus un cours de change nominal de 1.20 CHF/EUR (ou 0.83 EUR/CHF), alors le consommateur en Allemagne doit, pour la quantité de pommes (de même qualité) qui coûte 1.00 CHF en Suisse, payer seulement 0.48 CHF. Pour l'Allemagne, l'indice de niveau des prix correspondant serait en conséquence 48 ($0,4 / 0,83 * 100$). Sur la base du cours de change en Allemagne, les pommes seraient 52% moins chères qu'en Suisse. Une réévaluation du franc suisse par rapport à l'euro entraînerait un renchérissement relatif des marchandises et des prestations de services suisses tandis qu'une dévaluation conduirait à une réduction relative.

Les parités de pouvoir d'achat sont recueillies conjointement par l'OCDE et l'Eurostat⁹ afin d'établir, sur la base de données de prix comparables, une couverture internationale la plus large possible. Il existe des catalogues détaillés de prestations pour les produits et les services qui permettent d'éviter autant que possible les biais qualitatifs. Les produits qui affichent des différences de qualité ne sont pas intégrés dans la comparaison de prix.

9 Pour de plus amples informations: Eurostat et OCDE (2005).

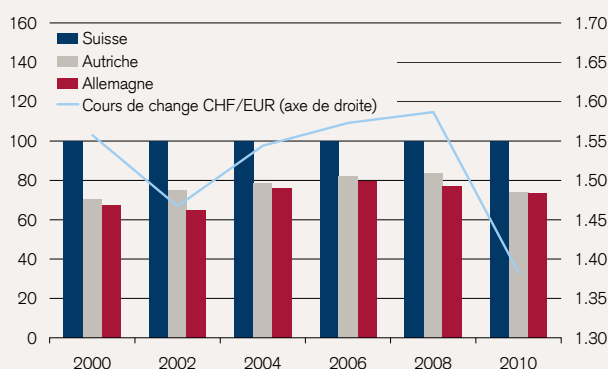
Le cours de change, un élément de taille qui ne suffit pourtant pas à expliquer les modifications des prix

Une partie des altérations de la compétitivité des prix dépend du cours de change. C'est ce que montre une comparaison de l'évolution des niveaux de prix comparés et du cours de change CHF/EUR (figure 28). Dans le cadre du renforcement de l'euro pendant la période comprise entre 2002 et 2008, on assiste à un recul des différences de prix entre la Suisse, l'Autriche et l'Allemagne.¹⁰ Suite à la hausse du franc, la compétitivité helvétique des prix a encore récemment diminué. Mais l'évolution du taux de change n'explique pas complètement l'évolution de la compétitivité des prix. L'évolution des parités de pouvoir d'achat des pays considérés montre que les prix fluctuent même lorsque le cours de change n'est pas pris en compte (figure 29). Même en isolant le cours de change, la compétitivité suisse des prix s'est améliorée entre 2000 et 2010.

Figure 28

Prix des restaurants et des hôtels

Niveaux de prix comparés, en CHF, indice, Suisse = 100

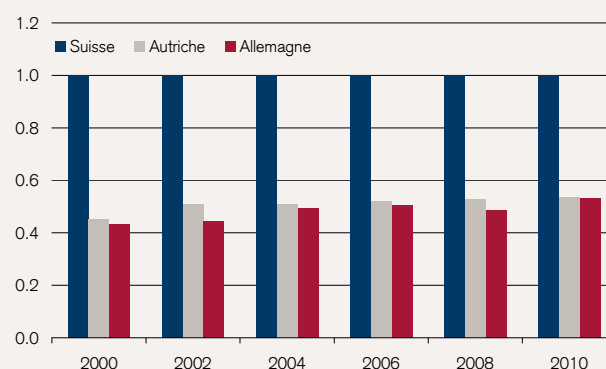


Source: Eurostat, Banque nationale suisse, Credit Suisse Economic Research

Figure 29

Parités de pouvoir d'achat des restaurants et hôtels

En monnaie locale, indice, Suisse = 1



Source: Eurostat, Credit Suisse Economic Research

Les coûts des intrants et du travail constituent deux facteurs de dépense (négatifs) significatifs

Les deux principaux postes de coûts dans l'hôtellerie sont les frais de personnel et de marchandises. Ces derniers représentent presque la moitié, respectivement un quart du chiffre d'affaires. D'après une étude de 2008, les coûts des salaires bruts dans l'économie touristique suisse sont en moyenne supérieurs de 30% à 35% par rapport à ceux de l'Allemagne ou de l'Autriche.¹¹ En revanche, les charges salariales annexes sont dans tous les pays alentours plus élevées qu'en Suisse, modérant ainsi le désavantage de coût au niveau du personnel. Il en résulte, particulièrement face à l'Autriche, un préjudice de 19%, charges salariales annexes incluses. Pour les coûts des intrants, le désavantage de coût s'élève à environ 16% par rapport à l'Allemagne et à l'Autriche. La Suisse fait bonne figure en termes de taux de TVA. En Allemagne, le taux moyen de TVA sur les prestations touristiques atteint 16,8%, en Autriche 11,7%. En Suisse, les prestations touristiques sont en moyennes taxées à 5,3%. Malgré des charges comparativement plus faibles, l'avantage en termes de TVA ne peut compenser les désavantages en matière de coût des intrants et de travail. D'après des calculs effectués pour les quatre grands pays limitrophes, on constate que les prix dans l'économie touristique sont en moyenne inférieurs de 11% en raison de coûts du travail plus faibles, inférieurs de 9% en raison de coûts d'intrants moins élevés; ils ne sont toutefois supérieurs que d'environ 6% en raison de taux de TVA plus importants.

Les grands hôtels sont plus profitables

Les désavantages de coût vis-à-vis de l'étranger trouvent en partie aussi leur origine dans la structure de l'hôtellerie suisse: celle-ci se caractérise par des entreprises de petite taille. Près de 60% des employés travaillent dans des microentreprises (jusqu'à 9 collaborateurs) et des petites entreprises (10 à 49 collaborateurs). Face à toutes les branches de prestataires de ser-

¹⁰ Les comparaisons de prix ci-dessous n'englobent plus que la Suisse, l'Allemagne et l'Autriche, car les offres touristiques de ces deux pays voisins sont fortement analogues à celles de la Suisse. L'Autriche concurrence les destinations suisses en particulier dans le secteur des vacances d'hiver, des vacances à la montagne et des séjours consacrés à la randonnée et au bien-être. La Suisse est en concurrence avec l'Allemagne dans le domaine des séjours dédiés au bien-être et à la randonnée. Bien que la France et l'Italie proposent également des séjours à la montagne (sports d'hiver et randonnées) et de bien-être, ces derniers ne constituent pas l'essentiel de leur offre.

¹¹ Seule l'hôtellerie a été prise en compte pour cette comparaison. Il s'agit d'une analyse globale sur l'industrie hôtelière, le commerce de détail, l'industrie des loisirs et des transports. Source: BAKBASEL (2008).

vice, ils ne représentent en moyenne que 40%. En règle générale, les grands hôtels sont plus profitables puisqu'ils peuvent répartir leurs services et leur infrastructure sur une base plus large d'hôtes. Indépendamment de la taille de l'hôtel, un service de réception se doit d'être présent et occupé. Il en est de même pour l'infrastructure de wellness. Afin que celle-ci soit attrayante, elle doit être d'une certaine taille et disposer d'une offre variée. Souvent les petits hôtels ne présentent pas le nombre suffisant de lits pour exploiter pleinement leur offre de wellness et la proposer à des prix raisonnables. En particulier dans l'hôtellerie française, et globalement au sein de l'UE, les établissements affichent en moyenne une taille plus importante qu'en Suisse. En revanche, la structure de l'hôtellerie autrichienne, dont la taille est assez similaire à celle de la Suisse, ne concurrence que peu la Suisse en matière de taille. On observe en Suisse ces dernières années une tendance vers de plus grands hôtels qui devrait persister à l'avenir. Puisque ce processus se confirme aussi à l'étranger, l'impact sur la compétitivité relative des prix devrait être limité.

Une concurrence qualitative plutôt que tarifaire constitue-t-elle une solution?

Il est peu probable qu'à l'avenir la Suisse gagne rapidement et nettement en compétitivité des prix. La marge de manœuvre financière est restreinte. Les frais de personnel peuvent à peine être réduits puisque l'industrie hôtelière est un secteur à forte intensité de main-d'œuvre et ne présente qu'un très faible potentiel d'automatisation. En comparaison sectorielle, les salaires de l'industrie hôtelière sont bas. Par ailleurs, les établissements ne peuvent que très faiblement influencer sur les coûts des intrants. Les prix élevés sont en grande partie le résultat des taxes d'importation et des droits protecteurs, des barrières commerciales techniques et des accords verticaux. A long terme, le pouvoir politique pourrait ambitionner des améliorations dans ce domaine. Des libéralisations (p. ex. un accord de libre-échange avec l'UE dans le secteur agricole et des denrées alimentaires) offriraient le potentiel de réduction des prix d'achat pour l'industrie hôtelière suisse. Face à la concurrence sur les prix, la focalisation sur le segment de la qualité à forte création de valeur est largement plus prometteuse.

3.1.2 La qualité dans le tourisme suisse

Mesure de la qualité des prestations touristiques

La Suisse peut se procurer un avantage concurrentiel international au niveau des hôtes en proposant des prestations de services, innovantes, haut de gamme et uniques. Mais, en règle générale, seul celui qui possède une conscience élevée de la qualité peut atteindre cette dernière. En outre, il faut pouvoir identifier les besoins des clients et les traiter de manière ciblée. Mais des difficultés apparaissent dès qu'il s'agit de mesurer la qualité ou de la rendre tangible. Un des problèmes réside dans le fait qu'il est certes possible de fragmenter les prestations touristiques en prestations partielles (p. ex. nuitée à l'hôtel), mais en règle générale, le touriste évalue le paquet de prestations dans sa globalité (le voyage, les vacances, le séjour). En conséquence, l'hôte englobe dans son évaluation un grand nombre de prestataires (hôtels, entreprises de transports, restaurants, magasins de commerce de détails, etc.). C'est une des raisons pour lesquelles il n'existe pas encore de concept propre pour mesurer la qualité des prestations touristiques. A cela s'ajoute le problème de la faible disponibilité des données.

La conscience de la qualité au premier plan

La certification de la gestion de la qualité

Les problèmes de qualité reposent souvent sur le manque de conscience de la qualité de la part des collaborateurs. Une gestion professionnelle de la qualité peut être utile afin d'y remédier et d'augmenter la conscience de la qualité au sein de l'établissement. Avec le label Q de la Fédération suisse du tourisme (FST)¹² (cf. encadré 2 page 29), les établissements touristiques peuvent faire certifier leurs efforts dans les domaines du développement et de la garantie de la qualité au sein d'un système à trois niveaux. Un tel label rend les efforts d'une hausse de la qualité visibles vers l'extérieur et peut servir d'argument de vente. Dans le cadre du «Service Qualität Deutschland»¹³ (label de qualité allemand), le programme a été adapté par la Fédération du tourisme allemand.

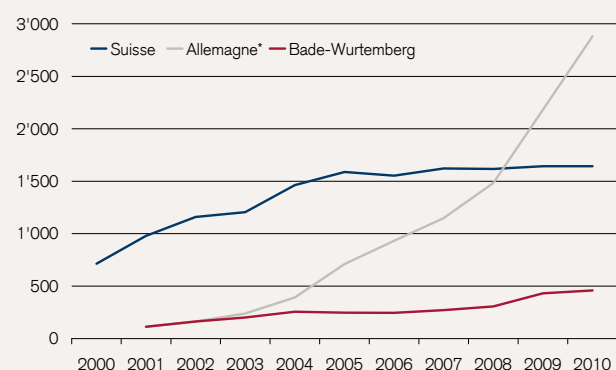
12 D'autres informations sur le programme qualité de la Fédération suisse du tourisme sont disponibles en ligne sous http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?fuseaction=sprachewechseln&sprache=fr&parents_id=939.

13 D'autres informations sur le programme qualité de la Fédération du tourisme allemand sont disponibles en ligne sous www.servicequalitaet-deutschland.de.

Figure 30

Distinctions Q valables, en valeur absolue

Total des distinctions QI-QIII, nombre d'établissements



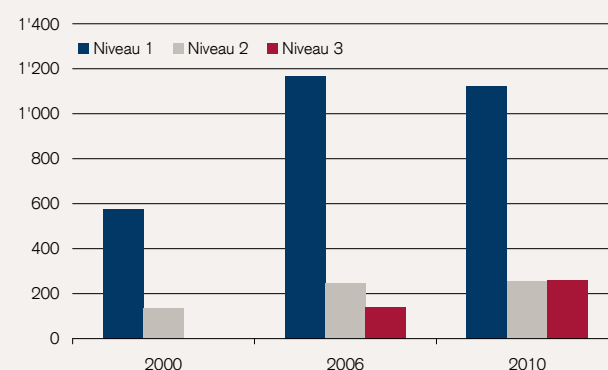
Source: Fédération suisse du tourisme, Fédération du tourisme allemand, Credit Suisse Economic Research

*Depuis 2001, le programme a été fortement élargi dans tout le pays.

Figure 31

Distinctions Q valables en Suisse selon les niveaux

Nombre d'établissements



Source: Fédération suisse du tourisme, Credit Suisse Economic Research

Le nombre des certifications Q reste constant

Les certificats Q décernés par la FST ont, depuis les débuts du programme, augmenté continuellement d'année en année (figure 30). Toutefois, le nombre de certifications (environ 1600) reste constant depuis le milieu de la décennie passée. Cela s'explique entre autres par le fait que, tous les ans, de nouveaux établissements obtiennent une certification mais que le départ de certains établissements du système de certification efface ces nouvelles «recrues». Les établissements de taille plus modeste qui détenaient un certificat depuis plusieurs années et qui se sont constitué un savoir-faire, renoncent en partie après un certain temps à son renouvellement. On observe, en outre, d'autres évolutions au sein du système. Au cours des dernières années, le nombre d'établissements QIII a particulièrement progressé. Il s'agit ici d'établissements ayant introduit un système complet de gestion de la qualité (figure 31). Les établissements dotés de la certification Q sont pour l'essentiel des hôtels.

Encadré 2: Les certificats Q de la Fédération suisse du tourisme

Depuis plus de dix ans, la Fédération suisse du tourisme offre un label aux établissements. Ce label distingue les établissements pour leurs prestations en termes de qualité du service, d'assurance qualité (qualité de management) et de gestion de la qualité. Le label comporte trois niveaux et peut être utilisé à des fins de marketing par les établissements certifiés.

Le premier niveau (**QI**) se concentre sur le développement de la qualité et se consacre en particulier à la qualité du service. L'objectif est d'ancrer le thème de la qualité chez les collaborateurs de manière à les encourager à promouvoir la qualité au sein de l'établissement. Grâce à une chaîne de services, les faits critiques sont étudiés et des normes de qualité sont définies.

Le deuxième niveau (**QII**) met l'accent sur la qualité du management. Des enquêtes réalisées auprès des collaborateurs et des hôtes ainsi que la comparaison avec d'autres établissements de la branche constituent les points centraux de ce niveau. La condition préalable pour obtenir le deuxième niveau est la détention d'un QI ou QIII valides.

Le troisième niveau, et donc le plus élevé (**QIII**), nécessite entre autres l'introduction préliminaire d'un des systèmes suivants de gestion de la qualité (SGQ): ISO 9001, modèle de la FEMQ (Fondation Européenne pour le Management de la Qualité, niveau 2 ou Esprit Award Winner), Valais Excellence ou le label Steinbock. S'y ajoutent d'autres exigences telles que la remise d'un rapport annuel d'audit. Il est possible de faire la demande du certificat QIII même si l'on ne détient pas de certificat QI ou QII.

En comparaison, la forte dynamique des certifications en Allemagne est trompeuse

Le nombre de certifications Q en Allemagne affiche une évolution très dynamique qui, à première vue, porte ombrage à celle de la Suisse. La comparaison entre la dynamique mesurée ces dernières années en Allemagne et celle de la Suisse est toutefois limitée. Alors que le système Q de la FST couvrait toute la Suisse dès le début, le système adapté en Allemagne était, jusqu'en 2007, sous la responsabilité des Länder participants. Le premier Land à introduire le label Q fut le Bade-Wurtemberg, le dernier fut Hambourg en 2010. C'est pourquoi, une partie de la dynamique s'explique par l'élargissement du périmètre d'application. Une comparaison avec le Bade-Wurtemberg offre une évaluation plus réaliste. En effet, sa taille est à peu près équivalente à celle de la Suisse. A cet égard, la Suisse présente un nombre beaucoup plus élevé d'établissements certifiés, mais le Bade-Wurtemberg, fort d'une dynamique accrue ces dernières années en particulier, marque toutefois des points.

Les étoiles: un indicateur de qualité?**Positionnement dans le secteur du luxe**

Il est possible, jusqu'à un certain point, de comparer les étoiles des hôtels avec les labels Q. Ces étoiles doivent renseigner le consommateur sur la qualité de l'hébergement choisi et lui permettre ainsi de comparer différentes offres. Puisque les étoiles sont attribuées d'après des critères variant selon les pays, il n'est pas toujours possible de réaliser des comparaisons pertinentes. Un hôtel 4 étoiles en Turquie n'est absolument pas comparable à un hôtel 4 étoiles en Suisse. En revanche, cela ne pose aucun problème de comparer les hôtels avec étoiles en Suisse et en Autriche.

Grande proportion de lits dans le secteur du luxe en Suisse comme en Autriche

L'hôtellerie suisse présente une part importante de lits dans le segment des hôtels 4 et 5 étoiles (figure 32). En 2010, 43,1% des lits appartenaient au segment du luxe et de première classe. On a même pu observer dans la période d'analyse une augmentation de cette part, qui était tout juste inférieure à 40% en 1994. Toutefois, l'Autriche aussi se concentre de plus en plus sur l'hôtellerie haut de gamme. Ce pays affiche ainsi, comme la Suisse, une part élevée de lits dans le segment du luxe (42,0%). De plus, il est impressionnant de constater à quelle vitesse l'Autriche a pu accroître cette part. En effet, elle s'élevait à seulement 29,1% en 1998. Comme la Suisse, l'Autriche brigue de manière accrue le segment axé sur la qualité. L'ancienneté moindre et donc la qualité moderne de finition plaident en faveur des établissements de luxe autrichiens plutôt que des suisses.

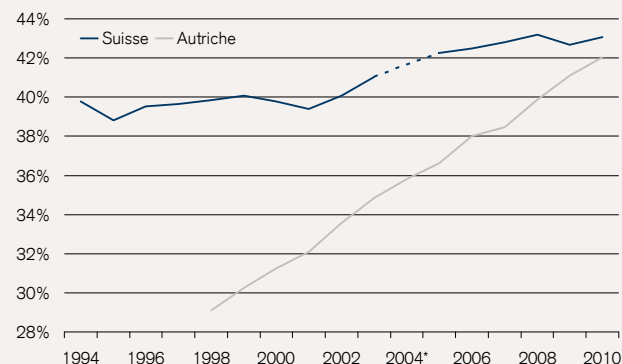
Augmentation des hôtels suisses sans étoile

Ces dernières années, le nombre d'hôtels suisses dépourvus d'étoile a augmenté. Alors que cette part n'était que 5,9% en 1994, elle a depuis quasiment doublé. En 2010, plus d'un hôtel sur dix n'était pas classifié (11,1%). Cette augmentation doit être considérée comme problématique dans la mesure où il s'agit souvent de très petits établissements. En raison de leur taille et, partant, de leurs possibilités financières restreintes, ils ne sont souvent pas en mesure d'effectuer les rénovations prévues. De plus, les très petits établissements disposent très rarement d'une gestion professionnelle de la qualité.

Figure 32

Lits d'hôtels 4 et 5 étoiles

Part de lits d'hôtels 4 et 5 étoiles dans le total de lits, en %

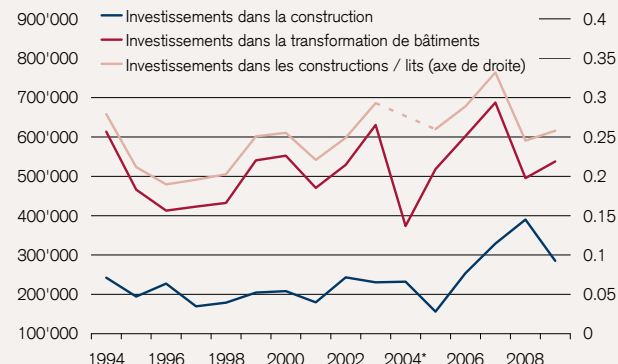


Source: Office fédéral de la statistique, Statistik Austria, Credit Suisse Economic Research; *pour l'année 2004, aucune donnée disponible pour la Suisse.

Figure 33

Investissements dans la construction et la transformation de bâtiments de l'industrie hôtelière

En milliers de CHF



Source: Office fédéral de la statistique, Credit Suisse Economic Research; *pour l'année 2004, aucune donnée disponible sur l'offre en lits.

Un investissement croissant dans l'hôtellerie suisse

Investissements dans l'industrie hôtelière

Pendant longtemps, il était question d'un blocage des investissements dans l'industrie hôtelière helvétique.¹⁴ Suite à la crise immobilière du début des années 1990, les investissements de construction et de transformation stagnaient à un niveau relativement bas (figure 33). La conséquence: un grand nombre d'hôtels remplissait de moins en moins les exigences et les besoins des touristes. Non seulement les investissements sont essentiels pour maintenir et élargir les capacités, mais encore ils permettent de réaliser des améliorations en matière de qualité, et à terme, de productivité et de compétitivité. On a pu observer ces dernières années une croissance des investissements. C'est en particulier le nombre de bâtiments neufs qui prend de l'ampleur depuis le milieu de la décennie passée. Les investissements dans la transformation de bâtiments affichent également une tendance à la hausse mais sont nettement plus volatiles que dans le domaine du bâtiment neuf. Dans l'ensemble, l'évolution est positive. Toutefois, l'industrie hôtelière affiche un besoin en investissement beaucoup plus élevé afin de pouvoir s'aligner qualitativement sur la concurrence.

De fortes disparités régionales en matière d'investissement

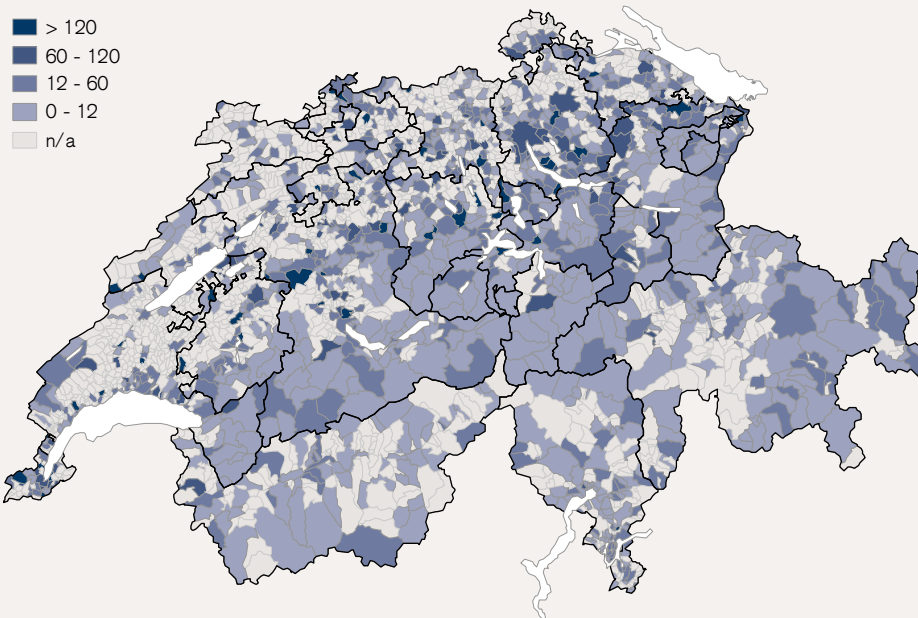
Les investissements dans l'industrie hôtelière helvétique ne sont pas répartis de manière homogène sur l'ensemble du pays. Dans l'absolu, entre 2000 et 2009, l'essentiel des investissements dans la construction et les travaux de transformation a profité aux villes les plus importantes de Suisse alémanique (Zurich, Lucerne, Bâle). En outre, les premiers rangs sont occupés par Zermatt et St-Moritz, fiefs du tourisme suisse. Concernant le nombre de lits d'hôtels, les investissements sont supérieurs à la moyenne dans les centres touristiques et les destinations préalpines. Mais ils sont comparativement faibles le long de la crête des Alpes, donc dans les régions classiques des sports d'hiver (figure 34). Même Grindelwald, Davos et Zermatt ont peu investi par rapport à leur nombre de lits. Cela indique que, comparés au tourisme urbain, les hôtels des stations estivales et hivernales classiques affichent l'essentiel du retard en matière d'investissement.

14 Les données relatives à l'investissement ne permettent pas d'établir une distinction entre l'hôtellerie et la restauration.

Figure 34

Travaux de transformation dans l'industrie hôtelière

Somme investie dans les travaux de transformation dans l'industrie hôtelière entre 2000-2009 en rapport avec le nombre moyen de lits entre 2000-2009, en milliers de CHF



Source: Office fédéral de la statistique, Geostat, Credit Suisse Economic Research

Mesure de la qualité dans le cadre du Travel & Tourism Competitiveness Report

Indicateurs de qualité du Travel & Tourism Competitiveness Report

En 2011, le Forum économique mondial a publié à nouveau le Travel & Tourism Competitiveness Report. Il compare les conditions-cadres pour le secteur du tourisme dans divers pays. Dans la mesure où ces «indicateurs de qualité» contribuent à dépeindre un éventail plus large de la prestation touristique, leur saisie complète les indicateurs déjà évoqués dont la majorité concerne les hôtels (classifications Q, classification des étoiles, investissements dans le bâtiment).

La Suisse marque des points en termes d'infrastructures des transports

Les excellentes infrastructures des transports constituent un des principaux atouts de la Suisse. Comparée aux autres pays, elle occupe la première place tant en matière d'infrastructure ferroviaire que de qualité générale des réseaux de transports terrestres. Forte cadence horaire, grande disponibilité (temporelle et spatiale), ponctualité ainsi que réglementation unique dans toute l'Europe en termes d'accès direct, tels sont les atouts des transports en commun helvétiques. Cette réglementation permet d'utiliser tous les transports en commun avec un seul ticket sans fixation d'horaires précis et sans restriction dans le choix du type de train.

Bienvenue en Autriche

L'Autriche, le grand concurrent de la Suisse dans le domaine des stations de sports d'hiver, fait honneur à sa réputation de pays très accueillant. Concernant l'ouverture d'esprit avec laquelle les autochtones accueillent les visiteurs, la république alpine occupe le 10^e rang. On ne peut confirmer les critiques perçues souvent en Suisse selon lesquelles l'hospitalité de ses habitants serait très faible puisque notre pays se trouve, en termes d'ouverture d'esprit, juste derrière l'Autriche. La Suisse fait donc nettement meilleure figure que l'Allemagne, la France et l'Italie. La qualité élevée de l'environnement constitue un autre point fort de l'Autriche. Mais là aussi, la Suisse est également très bien placée.

Figure 35

Travel & Tourism Competitiveness Report: indicateurs relatifs à la qualité

Rang occupé par le pays dans l'indicateur nommé

Indicateur	CH	DE	AT	FR	IT
Qualité de l'infrastructure aérienne	5	3	25	9	84
Qualité des routes	3	5	7	2	54
Qualité de l'infrastructure ferroviaire	1	5	15	4	39
Qualité du réseau de transports terrestres (bus, train, taxi, etc.)	1	3	11	5	111
Ouverture d'esprit vis-à-vis des visiteurs	19	64	10	82	94
Sites du patrimoine mondial naturel	17	24	75	10	17
Qualité de l'environnement	5	10	2	29	82
Sites du patrimoine mondial	38	6	29	4	3

Source: Forum économique mondial

La qualité par l'innovation**Innovation et succès grâce à la coopération**

L'économie mondiale du tourisme est en rapide évolution. De nouvelles destinations de vacances se présentent, les nouvelles technologies modifient les modes d'information et de réservation des vacanciers, les «nouveaux seniors» sont mobiles et attendent des offres sur mesure et une infrastructure adaptée. De plus, les marchés sont saturés. Pour ne pas disparaître dans la jungle des nombreux concurrents ou passer à côté de cette évolution, il faut innover avec des concepts et des idées inédits. Mais les innovations ne tombent pas du ciel, elles sont souvent plutôt le produit d'efforts ciblés. La gestion de la qualité (cf. paragraphe «Certification de la gestion de la qualité», page 28 s) peut aider à identifier les besoins des clients et à réagir en conséquence. Mais l'innovation n'est pas automatiquement synonyme de création d'un produit totalement nouveau, elle peut être aussi une nouvelle combinaison d'offres existantes (élaboration de «packages»). L'innovation peut également venir d'une optimisation des processus (p. ex. simplification du processus de réservation, réorganisation de la gestion des réclamations). L'important est que le client en retire un avantage. Le client n'est disposé à payer pour l'innovation que lorsque celle-ci parvient à mieux répondre à ses besoins et donc à augmenter la qualité des prestations. De telles innovations vont d'un élargissement des services proposés par la réception (avec, par exemple, la possibilité d'acheter le forfait ski directement à l'hôtel) jusqu'à des centres de bien-être à thème, en passant par de nouvelles offres de garde pour les enfants. Pour une question de coûts, cette dernière prestation n'est cependant envisageable qu'au sein des grands établissements.

L'innovation par la coopération...

En général, l'innovation dans l'industrie hôtelière ne provient pas d'équipes isolées, mais souvent des coopérations entre les acteurs les plus variés. Cela s'applique davantage au tourisme suisse qu'à celui des autres pays, en raison de sa forte proportion en petites et moyennes structures. De nombreux hôtels suisses sont de très petites entreprises qui ne disposent pas de moyens marketing adaptés, de la possibilité d'appliquer leurs idées ou du savoir-faire nécessaire. Les barrières peu élevées à l'entrée de l'industrie hôtelière n'aident pas à résoudre ce problème. La coopération permet par exemple de combler des déficits de savoir-faire, de compenser l'absence d'économies d'échelle à l'achat et de réaliser un marketing efficace. Les problèmes éventuels liés à l'acquisition de fonds de tiers peuvent aussi souvent être plus facilement résolus par la coopération. En outre, les coopérations permettent aux clients d'acheter des packages complets et attractifs qui peuvent couvrir l'ensemble de leurs besoins, depuis le trajet de départ jusqu'aux événements organisés sur place et à la garde des enfants. La confiance mutuelle revêt aussi une importance considérable pour le succès des coopérations. Il existe de nombreux exemples de collaborations réussies: depuis la communauté d'hôtels, qui coordonne et gère de façon centrale l'intégralité des domaines que sont les achats, le marketing, la comptabilité et le système de réservation, jusqu'au village qui se transforme en hôtel.

... mais aussi par l'esprit d'entreprise et du cœur à l'ouvrage

Coopérer ne suffit pas à garantir l'innovation et le succès. Les réseaux comme les entreprises indépendantes se nourrissent de l'engagement et de l'esprit d'entreprise de leurs membres. Les hôteliers engagés connaissent les besoins de leurs clients et y adaptent constamment leur offre. Ils fidélisent leurs clients en leur portant une attention particulière, notamment avec des cartes de vœux personnalisées, des promotions spéciales ou des cours de change fixes en période de surévaluation du franc suisse. Ils sont également prêts à prendre certains risques, à s'engager courageusement sur de nouvelles voies et ils sont passionnés par leur métier.

Innotour – Encouragement du tourisme par la Confédération

La structuration en petites entreprises du tourisme suisse déjà évoquée, ainsi que le morcellement d'origine historique des destinations sont de grands handicaps pour le succès de la coopération. Le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) tente de pallier ce problème avec le programme Innotour. Grâce à des financements de démarrage ciblés, le programme soutient la collaboration et l'échange de connaissances. La mise en place de ces échanges ne peut être décidée selon une approche «top down», les initiatives doivent venir de la région ou de la destination et s'appuyer sur une volonté locale («bottom-up»). L'Etat ne peut et ne doit apporter son soutien qu'en tant qu'intermédiaire, en permettant de résoudre les éventuels problèmes de financement initial.

La Suisse doit se démarquer par la qualité

En fait, la Suisse n'a aucune chance d'être compétitive sur les prix vis-à-vis de l'Autriche et de l'Allemagne. Il ne reste donc que la possibilité de marquer des points sur la qualité. Or les conditions préalables sont déjà présentes. La Suisse dispose d'excellentes infrastructures et l'attractivité de son paysage a de nombreux atouts à faire valoir. Pour l'avenir, il s'agit de mieux jouer de ces atouts.

Le segment supérieur profite de la réputation suisse

Grâce à l'élévation du niveau de vie dans de nombreux pays asiatiques et en Russie, de nouveaux marchés considérables se développent à l'est. Une grande partie de la croissance future du tourisme suisse viendra de ces marchés où les clients sont souvent peu sensibles au prix. Et pour les super-riches en provenance de pays émergents comme la Russie, la Suisse est déjà une destination où il fait bon être vu. Beaucoup d'hôtels renommés du segment supérieur répondent déjà à tous les souhaits de cette clientèle. Cependant, la Suisse devrait accroître encore plus ses efforts pour se positionner comme une destination unique et mettre en place les packages suisses correspondants. Pour ce faire, une coopération renforcée est nécessaire entre les différents lieux de vacances et établissements. L'initiative devrait partir de la base; néanmoins il est parfaitement possible de déléguer, pour des raisons d'efficacité, la commercialisation à des centrales et de suivre une approche «top down».

Changement structurel attendu sur les segments milieu de gamme et petit budget

Les habitudes de consommation de l'homme moderne diffèrent selon les situations. S'il présente aujourd'hui une conscience plus aiguë des prix, il se peut que demain, il soit prêt à s'offrir quelque chose et, en conséquence, à payer le prix fort pour l'obtenir. Autrement dit, l'hôtelier helvétique doit accentuer plus fortement les points forts de son offre afin de se démarquer et de réussir. Confort et exclusivité des produits doivent être les mots d'ordre des complexes de luxe, tout en attribuant un statut prestigieux à leurs hôtes. Il va de soi que la qualité haut de gamme est une condition préalable. A l'avenir, les segments milieu de gamme et petit budget seront davantage prisés. La sensibilisation toujours croissante aux prix des touristes conduit à une nette augmentation du nombre de touristes soucieux de leur budget. En effet, ils cherchent des hôtels bon marché, sont prêts à faire des concessions en matière de confort et souhaitent que leur chambre soit non seulement fonctionnelle, mais aussi propre et moderne. Or nombreux sont les hôtels suisses à petit budget qui ne remplissent pas ces critères. Il s'agit souvent d'établissements familiaux de petite taille et déjà anciens qui ne disposaient et ne disposent toujours pas des fonds nécessaires pour être rénovés. C'est pourquoi nous prévoyons, dans ce segment, un changement structurel plus important. Les chaînes hôtelières précisément offrent un potentiel des plus intéressants. Elles sont dotées de l'infrastructure technique pour, par exemple, traiter électroniquement l'ensemble des processus de réservation et de check-in, permettant ainsi de réduire les coûts et donc de répercuter cette économie sur le prix de la chambre. C'est justement dans le segment à petit budget que l'atout en termes de taille devrait constituer un critère de plus en plus significatif ([chapitre 3.1.1](#)). Nous relevons le plus fort besoin en repositionnement dans le segment milieu de gamme auquel appartiennent environ 40% des lits disponibles en Suisse. Les hôtels de milieu de gamme doivent soit essayer de se positionner sur une niche clairement définie (p. ex. vacances en famille ou vacances sportives), soit se détacher clairement au sein du segment supérieur ou inférieur. Il est donc évident qu'ils doivent se concentrer sur leurs atouts et les mettre en avant de manière optimale. Outre la stratégie de créneaux, le segment milieu de gamme supérieur se voit offrir d'autres possibilités. Il propose certes un certain confort, mais ces établissements ne sont pas comparables aux hôtels 4 et 5 étoiles en matière de luxe et sont donc moins onéreux. Le positionnement dans le segment moyen inférieur constitue une autre option. Ces hôtels doivent être abordables et proposer

des chambres à la fois fonctionnelles et modernes. Mais face aux hôtels à petit budget, ils marquent des points au niveau des services supplémentaires offerts tels qu'un buffet petit-déjeuner plus copieux ou une ambiance plus agréable. Pour ces petits plus, le client sera disposé, également à l'avenir, à payer un surcoût par rapport au segment inférieur.

Les familles: un nouveau potentiel

Les familles, un segment plutôt négligé jusqu'à présent, représentent une aubaine pour les hôtels de milieu de gamme. Quelques destinations et établissements ont certes reconnu le fait qu'elles pouvaient constituer un segment lucratif, mais leur nombre est jusqu'à présent proportionnellement assez faible. Or des opportunités s'ouvrent dans ce domaine au segment du milieu supérieur de la gamme. Dans ce but, une attitude favorable aux familles ne doit pas rester un vain mot mais se concrétiser dans les faits. Outre l'infrastructure correspondante (chambres communicantes, chambres spéciales familles), les hôtels doivent offrir aussi, par exemple, des activités pour les enfants, des possibilités de garde et une offre complète de bien-être. Pour de nombreuses familles, une telle offre peut représenter une alternative intéressante aux vacances au bord de la mer.

Jeunesse économe aujourd'hui, clients potentiels à fort pouvoir d'achat demain

Comme le montre notre classement, Davos réalise une performance plutôt médiocre en ce qui concerne les dépenses journalières de ses touristes ([chapitre 2](#)). Nous avons imputé ce phénomène à la relative jeunesse des visiteurs ainsi qu'à la forte proportion de touristes d'un jour. Mais une présence forte sur le segment clientèle des jeunes offre de multiples opportunités pour l'avenir. Si leurs expériences d'aujourd'hui ont été positives, les jeunes devraient être amenés très probablement à rejoindre plus tard la même destination, notamment en couple ou en famille. Les jeunes économes devraient devenir des adultes à fort pouvoir d'achat. Les investissements dans une offre attractive pour les jeunes (innovante, ciblée, mais avec des possibilités d'hébergement bon marché, des snowparks, des possibilités de sorties) et une stratégie de commercialisation englobant tous les canaux ne constituent pas autre chose qu'un investissement à long terme.

3.2 Changement climatique

Le grand défi du changement climatique

Le changement climatique constitue un des plus grands défis pour l'industrie mondiale du tourisme. Comme, selon les modèles climatiques, les Alpes font partie des régions d'Europe les plus touchées par l'évolution du climat, celle-ci revêt une importance particulière pour l'industrie hôtelière locale. Le Conseil fédéral arrive également à cette conclusion dans son rapport publié en juin 2010 sur la stratégie de croissance pour la place touristique suisse. Mais les liens entre le tourisme et le changement climatique sont multiples. Le tourisme n'est pas seulement victime du changement climatique, il contribue également sérieusement au réchauffement global de la planète. En 2005, les émissions de CO₂ causées par le tourisme représentaient 5% du total général des émissions.¹⁵ La tendance au développement des voyages lointains et à l'augmentation de la fréquence des vacances fera augmenter cette proportion à l'avenir.

Un enneigement insuffisant

Le tourisme d'hiver est particulièrement touché par la montée de la température moyenne mondiale. Son bien le plus précieux, la neige, réagit de façon très sensible au réchauffement climatique. Les modèles de climat montrent certes que les précipitations hivernales vont augmenter en Suisse avec la hausse des températures, mais dans les régions peu élevées, elles se traduiront plus souvent par de la pluie que par de la neige. En conséquence, l'enneigement ne sera plus garanti dans les régions comportant des domaines skiables de faible altitude. Le nombre des domaines assurés d'avoir de la neige fond considérablement dans les régions vaudoises et fribourgeoises, en Suisse orientale, ainsi que dans l'Oberland bernois et la Suisse centrale. Le Valais et les Grisons sont moins touchés, car les stations de sports d'hiver de ces cantons sont plus élevées ([figure 36](#)). Cette évolution pose problème, notamment pour le tourisme journalier. Les domaines skiables de moyenne altitude des Préalpes sont en effet très appréciés des touristes en raison de leur proximité. Si le ski ne devenait possible que dans les régions plus éloignées des Grisons et du Valais, ce type de tourisme en souffrirait.

Le Valais et les Grisons en profitent

L'augmentation de la limite des chutes de neige n'est pas seulement un problème pour les destinations de sports d'hiver de plus faible altitude en Suisse. Les stations des pays voisins

15 Universität Bern, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus FIF (2011).

devront se battre encore davantage contre le manque de neige en hiver. Selon les estimations actuelles, de nombreux domaines de la Forêt-Noire notamment resteront sans neige ou présenteront des saisons plus courtes dès 2030. En Autriche également, beaucoup de domaines skiables sont relativement peu élevés, parfois au-dessous de 1000 mètres d'altitude. Suite à la remontée des températures, ils manqueront de plus en plus de neige. Vis-à-vis de la Suisse, les domaines étrangers ont pu, jusqu'à présent, compenser une partie de leur handicap lié à l'altitude en ayant recours à l'enneigement artificiel des pistes de ski. Alors que l'Autriche utilise par exemple des canons à neige pour environ 66% de ses pistes, cette proportion n'atteint que 34% en Suisse. Mais l'enneigement artificiel est soumis à des conditions de températures. Dans beaucoup d'endroits, cette solution n'est donc pas pérenne. De plus, la montée de la conscience environnementale conduit à une remise en question de la neige artificielle. Le Valais et les Grisons devraient particulièrement profiter de la diminution de l'enneigement dans de nombreux domaines skiables allemands et autrichiens. Ils feront partie des gagnants du changement climatique, comme les domaines skiables des Alpes françaises. Ces derniers se situent également à une altitude élevée et pourront également se prévaloir d'un enneigement garanti en 2030.

Figure 36

Les domaines skiables avec enneigement assuré en Suisse et dans certaines régions avoisinantes

Estimation du nombre de domaines skiables au regard de scénarios de réchauffement climatique

	Nombre de domaines skiables existants	Réchauffement							
		Nbre de domaines avec enneigement assuré aujourd'hui	%	Nbre de domaines avec enneigement assuré à +1°C	%	Nbre de domaines avec enneigement assuré à +2°C	%	Nbre de domaines avec enneigement assuré à +4°C	%
Vaud, Fribourg	17	17	100,0	11	64,7	9	52,9	1	5,9
Valais	49	49	100,0	49	100,0	49	100,0	39	79,6
Oberland bernois	26	25	96,2	22	84,6	16	61,5	3	11,5
Suisse centrale	20	18	90,0	15	75,0	11	55,0	4	20,0
Tessin	4	4	100,0	3	75,0	2	50,0	0	0,0
Suisse orientale	12	10	83,3	7	58,3	7	58,3	1	8,3
Grisons	36	36	100,0	35	97,2	35	97,2	30	83,3
Suisse	164	159	97,0	142	86,6	129	78,7	78	47,6
Vorarlberg	25	19	76,0	16	64,0	12	48,0	3	12,0
Tyrol	79	75	94,9	61	77,2	45	57,0	23	29,1
Souabe/Allgäu	19	9	47,4	3	15,8	2	10,5	0	0,0
Haute-Bavière	20	18	90,0	8	40,0	3	15,0	1	5,0
Haute-Savoie	37	35	94,6	27	73,0	18	48,6	7	18,9
Savoie	42	42	100,0	40	95,2	38	90,5	30	71,4
Piémont (dont Aoste)	18	18	100,0	16	88,9	15	83,3	5	27,8
Lombardie	6	6	100,0	6	100,0	5	83,3	4	66,7
Trentin	20	19	95,0	16	80,0	14	70,0	3	15,0
Tyrol du Sud	32	31	96,9	27	84,4	20	62,5	7	21,9

Source: OCDE

Des opportunités pour le tourisme d'été

Le changement climatique n'induit pas seulement des changements dans les régions alpines. Les pays bordant la Méditerranée connaissent notamment de plus en plus de problèmes de canicule et de sécheresse. Les vacances dans les Alpes pourraient ainsi redevenir une «alternative rafraîchissante». Mais toutes les destinations alpines (également à l'étranger) devraient profiter de cette tendance. Contrairement à l'hiver, où les destinations alpines suisses de haute altitude ont un avantage compétitif décisif, en période estivale, la Suisse ne présente aucun atout spécifique. Du fait de la concurrence plus importante, le rapport qualité-prix jouera donc un rôle plus important en été qu'en hiver.

Aborder les processus d'adaptation de façon proactive

Les conséquences du changement climatique exigent le lancement de processus d'adaptation. La plupart des modèles climatiques prévoient une forte probabilité de conditions météorologiques extrêmes. En hiver, les domaines élevés n'auront donc pas seulement plus de neige, mais aussi un risque d'avalanche plus élevé. Dans les régions de plus faible altitude, où les précipitations se traduiront de plus en plus par de la pluie, le risque d'inondations et de coulées de boue s'accroît. Pour les acteurs de ces destinations, ces conséquences climatiques signifient des dépenses supplémentaires. D'une part, il faut construire des protections contre les avalanches et les inondations et, d'autre part, l'augmentation de la probabilité des dommages a des conséquences sur les primes d'assurances. Si, par ailleurs, les clients d'une destination ont l'impression

sion d'une déficience dans les mesures de sécurité, les revenus touristiques en seront clairement affectés. L'augmentation des hivers sans neige dans les régions de plus faible altitude (notamment sur le plateau) pourrait également exercer une influence négative sur l'envie de skier. Les destinations touristiques sont donc de plus en plus incitées à diversifier leur offre et à s'adresser même en hiver aux non-skieurs. Pour ne pas prendre de retard, les destinations suisses doivent agir de façon proactive et se mettre déjà à réfléchir à leur stratégie et à leur positionnement pour l'avenir.

A la recherche d'une nouvelle USP

Pour définir une stratégie future, il est important de retravailler ou de redéfinir une USP (Unique selling proposition). De nombreuses destinations suisses peuvent offrir une grande diversité de paysages entre leurs lacs de montagne, leurs forêts et leurs glaciers. Avec un climat plus chaud, le glacier devient certes moins intéressant, mais les lacs et les forêts se vendent très bien en tant qu'opportunités idéales pour se rafraîchir. La croissance de la conscience environnementale dans la population fait également de la «durabilité» un instrument de commercialisation de plus en plus important.

Disparition de destinations dans les Préalpes?

En Suisse, les Préalpes sont exposées au problème de leur enneigement futur du fait de leur faible altitude. Pour les vacances de sports d'hiver, les clients se tournent donc de plus en plus vers les régions des hautes Alpes. En revanche, la saison d'été n'est pas menacée. Mais la chute des revenus en hiver devrait mettre en difficulté financière de nombreuses stations. Avec une seule saison, elles ne pourraient guère se permettre de financer l'infrastructure nécessaire. C'est pourquoi, de nouvelles offres attractives pour la saison hivernale sont d'une importance décisive. Des possibilités s'offrent à ces stations, notamment en mettant l'accent sur le tourisme de la santé ou du bien-être ou sur le tourisme événementiel et culturel. Si les destinations concernées n'arrivent pas à passer du tourisme des sports d'hiver à celui du bien-être, de la nature ou de la culture, la Suisse connaîtra une disparition conséquente de destinations dans les Préalpes. Or la désagrégation du tourisme aurait des conséquences très graves pour l'économie locale de ces régions constituées souvent de communes fortement orientées vers cette activité. De façon générale, le morcellement structurel des destinations demeure un problème: non seulement il rend les coopérations nécessaires plus difficiles mais il empêche/retarde aussi souvent la mise en œuvre de processus d'adaptation coûteux.

4 Conclusions

L'industrie hôtelière revêt une importance considérable pour l'économie suisse. C'est justement dans les régions rurales des Préalpes et le long de l'arc alpin que cette branche représente souvent, avec l'agriculture, une des sources principales de revenus. Pour l'évolution des régions périphériques en particulier, un secteur hôtelier suisse compétitif est donc essentiel.

Notre benchmarking du tourisme montre que des disparités parfois importantes existent entre les différentes grandes destinations de sports d'hiver suisses, aussi bien au niveau de l'offre que de la demande. Les deux destinations de Zermatt et de St-Moritz arrivent à convaincre des clients du monde entier grâce à la variété de leur offre et la force de leur marque. Gstaad et Engelberg rencontrent également un succès similaire, bien que leur offre soit nettement plus modeste. Elles ont réussi à se positionner sur une niche (Gstaad: luxe; Engelberg: familles, nature, Extrême-Orient). D'un autre côté, il existe des destinations qui n'arrivent pas à générer assez de demande hôtelière malgré une offre importante. Davos et Crans-Montana en sont deux exemples. Ces stations souffrent de la disparition récente d'un grand nombre de lits dans leur hôtellerie. Les hôtels des destinations de Hasliberg et de Saas Almagell ne parviennent pas non plus à convaincre assez de clients, leur offre étant – comparée à celle de Davos et de Crans-Montana par exemple – beaucoup plus restreinte. Que peut-on donc conseiller à ces communes dont la demande est inférieure à la moyenne? Comme souvent, il n'existe pas de solution générale. Les recommandations doivent davantage s'appuyer sur les forces et les faiblesses spécifiques à chaque région. La plupart du temps, un élargissement de l'offre n'est en soi pas approprié. Les petites destinations en particulier ne peuvent et ne doivent pas jouer dans la cour des grands. Elles doivent plutôt essayer de se concentrer sur leur offre actuelle et s'orienter de façon ciblée vers une niche.

Nous avons de plus constaté que, d'un point de vue des prix, le secteur hôtelier local ne peut lutter avec les offres des pays voisins; et la force actuelle du franc n'en est pas l'unique cause. Même en mettant de côté les cours de change, le tourisme suisse est désavantagé au niveau des prix. Cela est dû, en Suisse, au niveau nettement plus élevé des coûts de main d'œuvre et des intrants. C'est justement dans le cas de ces derniers que la politique pourrait, par le biais de nouvelles mesures de libéralisation dans les domaines agricole et alimentaire, baisser les prix d'achat de l'industrie hôtelière et améliorer ainsi la compétitivité du tourisme en termes de prix. A la concurrence tarifaire s'oppose la concurrence qualitative. Celle-ci est la seule issue pour l'industrie hôtelière locale, du fait de sa faible compétitivité en termes de prix. En matière de qualité, l'économie touristique suisse peut ici gagner des points. La Suisse dispose d'une forte proportion de lits de première catégorie ou de luxe ainsi que d'excellentes infrastructures de transport. De nombreuses attractions touristiques et un enneigement important parlent également en faveur du tourisme helvétique. La force de conviction du «package suisse» dans le segment supérieur est illustrée par la demande élevée pour les destinations de premier choix de renommée internationale. Mais le tourisme local n'est pas seulement constitué du segment supérieur. A l'avenir, le segment du petit budget va gagner en importance, car les touristes seront de plus en plus sensibles au prix. Le consommateur est prêt, dans ce cas, à faire quelques sacrifices sur le confort, mais il attend tout de même des chambres propres et modernes. Le comportement de plus en plus hybride des consommateurs va mettre sous pression le segment du milieu de gamme. Si les établissements de ce segment ne parviennent pas à se positionner dans une niche clairement définie, il ne leur restera qu'à se réorienter vers le segment du luxe ou du petit budget, ou à mettre la clé sous la porte.

L'entretien des propriétés hôtelières est un élément important pour maintenir la qualité dans le segment du luxe et augmenter celle-ci dans les segments milieu de gamme et petit budget. Or l'investissement est depuis longtemps insuffisant dans les hôtels suisses. Les investissements ont certes nettement progressé au cours des dernières années et de nombreux objets de prestige ont été construits, mais le nombre des hôtels vieillissants est toujours aussi important. D'autres investissements dans les objets existants sont ainsi de la plus grande importance pour garantir la qualité.

Bien qu'un renouvellement des constructions touristiques soit également essentiel au succès des destinations alpines suisses, il convient d'accorder les permis de construire avec prudence. Ce renouvellement doit intervenir au sein de domaines déjà construits et, si possible, sous forme de remplacement ou de transformation de bâtiments existants. Cela ne concerne pas que les bâtiments hôteliers mais aussi, dans une forte mesure, les autres infrastructures et particulièrement les appartements de vacances. Sans un urbanisme circonspect, le tourisme détruit son propre avenir. Pour le tourisme alpin, une nature intacte et des paysages les moins modifiés possibles sont des facteurs importants. Pour y parvenir, une action politique est nécessaire. Les responsables politiques doivent prendre des mesures d'urbanisme et fixer des limites à la promotion immobilière. Ce qui reste à faire. On le voit notamment avec le mitage des destinations alpines par les constructions de résidences secondaires.

L'acceptation de nouvelles résidences secondaires a nettement décliné au cours des dernières années. Pendant longtemps, l'accent a été mis sur les chances offertes par ces constructions. Les résidences secondaires permettent notamment de toucher de nouveaux segments de clientèle, tels que des hôtes de longue durée ou des familles auxquelles ne suffit pas l'offre hôtelière existante. Les investissements considérables qu'implique la construction d'appartements de vacances ont pour effet de créer, au moins à court terme, une très forte valeur ajoutée. Mais les aspects négatifs de ces constructions apparaissent de plus en plus nettement dans de nombreux endroits. En effet, elles vont de pair avec une utilisation supérieure à la moyenne des ressources foncières et les appartements sont en général très peu occupés, à part quelques semaines dans l'année. Outre la problématique des «lits froids», le manque de terrains constructibles conduit à des prix très élevés et à une exclusion partielle de la population originaire de ces destinations touristiques. L'hôtellerie semble aussi souffrir de l'essor des résidences secondaires, car certains indices montrent que l'élargissement de l'offre de lits dans la parahôtellerie se fait en partie au détriment de l'hôtellerie traditionnelle. Face à ces effets négatifs et à l'augmentation de la part des résidences secondaires (plus de 50%) dans les communes touristiques des cantons du Valais et des Grisons, certaines communes comme Zermatt ou Saas Fee ont récemment fortement limité la construction de ces logements. Le canton des Grisons a même pris des mesures sur tout son territoire contre la construction excessive de ces résidences. Mais ces réactions sont jusqu'ici plutôt isolées. Dans un contexte marqué par un déplacement accru du tourisme d'hiver vers les destinations des hautes Alpes en raison du changement climatique, l'aménagement du territoire va prendre de l'importance non seulement sur le plateau mais aussi dans les Alpes, car la pression immobilière ne va pas se relâcher.

Pour réussir à l'avenir, tous les acteurs du tourisme doivent intervenir. Les établissements touristiques doivent maintenir leurs prestations à un niveau de qualité élevé ou, si besoin, les améliorer. Pour ce faire, il est à la fois nécessaire d'avoir de nouvelles idées, d'être ouvert aux nouvelles technologies, de vouloir répondre au mieux aux besoins des clients, d'être prêt à coopérer et il faut surtout de l'esprit d'entreprise et du dynamisme. C'est cette dernière qualité qui manque à de nombreux établissements hôteliers de ce pays. En étant ouverts à la nouveauté et disposés à coopérer, ces derniers seraient en mesure d'opérer en commun sous une seule marque et de concevoir des packages d'offres intéressants. La politique doit parvenir à faire baisser les prix des intrants des établissements grâce à des mesures ciblées de libéralisation et à mettre un terme au mitage des Alpes par des mesures de planification du territoire. Si le tourisme suisse parvient à remplir ces conditions, ses chances sur le marché demeureront excellentes. Il est d'ores et déjà sur la bonne voie.

5 Annexe

5.1 Destinations touristiques

Figure 37

Les destinations touristiques et leurs communes de rattachement

Région touristique	Destination touristique	Commune(s) politique(s) concernée(s)
Oberland bernois	Adelboden	Adelboden
	Lenk	Lenk
	Gstaad	Saanen
	Grindelwald	Grindelwald
	Lauterbrunnen-Wengen-Mürren	Lauterbrunnen
	Hasliberg	Hasliberg
	Meiringen	Meiringen
Grisons	Arosa	Arosa
	Davos	Davos
	Klosters-Serneus	Klosters-Serneus
	Celerina/Schlarigna	Celerina/Schlarigna
	Pontresina	Pontresina
	Sils im Engadin/Segl	Sils im Engadin/Segl
	Silvaplana	Silvaplana
	St-Moritz	St-Moritz
	Flims	Flims
	Laax	Laax
	Lenzerheide	Vaz/Obervaz
	Samnaun	Samnaun
	Savognin	Savognin
	Scuol	Scuol
Valais	Crans-Montana*	Montana / Mollens (VS) / Lens / Randogne / Chermignon
	Loèche-les-Bains	Loèche-les-Bains
	Saas Almagell	Saas Almagell
	Saas Fee	Saas Fee
	Val d'Anniviers*	Anniviers (à partir de 2009); jusqu'en 2008: Ayer / Chandolin / Grimentz / Saint-Luc / Vissoie
	Verbier	Bagnes
	Zermatt	Zermatt
Vaud	Leysin – Les Mosses	Leysin
	Villars-Gryon	Ollon
Suisse centrale	Engelberg	Engelberg

Source: Office fédéral de la statistique, Credit Suisse Economic Research; * En règle générale, une destination représente une commune. Crans-Montana représente une exception. En raison de distorsions dans les données, les communes de Montana, Mollens (VS), Lens, Randogne et Chermignon ont été considérées ensemble. Depuis 2009, le terme de «Val d'Anniviers» est utilisé pour la commune politique d'Anniviers. Avant cette date, nous avons pris en compte les communes fusionnées d'Ayer, Chandolin, Grimentz, Saint-Luc et Vissoie.

5.2 Bibliographie

Appenzeller, Ch.; Ceppi, P.; Fischer, A.; Scherrer, S.; Frei, C.; Weigel, A.; Begert, M.; Maspoli, M.; Liniger, M. (2010): Better Climate Information for a Better Future. Présentation au 11^e Swiss Global Change Day, le 20 avril 2010 à Berne.

<http://proclimweb.scnat.ch/portal/ressources/1198.pdf>, consultation le 10.10.2011.

BAKBASEL (2008): Preise und Kosten der Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich. Bâle.

BHP – Hanser und Partner AG (2011): Hotels im Preiswettbewerb. Analyse der Kosten und Preise der Schweizer Hotellerie im internationalen Vergleich. Editeur: hotelleriesuisse. Zurich/Berne.

Deutsche Bank Research (2008): Klimawandel und Tourismus: Wohin geht die Reise? Frankfurt-sur-le-Main.

Eurostat et OCDE (2005): Methodological manual on purchasing power parities. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-BE-06-002/EN/KS-BE-06-002-EN.PDF, consultation le 29.09.2011.

Hunziker, Ch. (2011): Mehr statt weniger Wettbewerb als Lösung. Dans: htr hotel revue, Nr. 35, 01.09.2011, p. 4.

OCDE (2007): Climate Change in the European Alps: Adapting Winter Tourism and Natural Hazards Management. Paris.

Remontées mécaniques suisses (2010): L'enneigement, facteur de succès.

http://www.seilbahnen.org/download.php?file=dcu/users/174/Faits_chiffres_durabilite_f.pdf, consultation le 10.10.2011.

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO (2010): Stratégie de croissance pour la place touristique suisse. Rapport du Conseil fédéral du 18 juin 2010 en réponse au postulat Darbellay (08.3969) du 19 décembre 2008, Berne.

Universität Bern, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus FIF (2011): Der Schweizer Tourismus im Klimawandel. Auswirkungen und Anpassungsoptionen. Etude mandatée par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Berne.

World Economic Forum (2011): The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. Beyond the Downturn. Genève.

Notes



A la pointe avec un financement flexible des investissements.

Les produits novateurs du Credit Suisse en matière de leasing.

Le leasing des biens d'investissement offre de nombreux avantages: préservation des liquidités, planification des coûts, allègement du bilan et accès à la technologie de pointe. Nous nous ferons un plaisir de vous présenter nos solutions taillées sur mesure. Veuillez prendre contact avec nous sur Internet ou au numéro gratuit 0844 844 850.

credit-suisse.com/leasing