

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 66 (2008)

**Heft:** 1: Libéralisation et reconnaissance des parties prenantes

**Artikel:** Le tourisme alpin : nouveau paradigme - nouvelles méthodes de gestion

**Autor:** Clavel, Jean-Daniel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142111>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.10.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LE TOURISME ALPIN: NOUVEAU PARADIGME – NOUVELLES MÉTHODES DE GESTION

JEAN-DANIEL CLAVEL

GIHE – Glion Institute of Higher Education, Glion/Montreux

clavel@clavelconsulting.com

> Le tourisme alpin, et par extension le tourisme toutes saisons confondues et dans toutes les Alpes européennes, est soumis à de fortes pressions: émergence d'une offre exotique, nouvelles tendances dans la consommation, rapport qualité-prix remis en question, impacts du changement climatique. La concurrence dans ce secteur va se renforcer – tant au plan national qu'international. L'adaptation des méthodes de gestion dans les secteurs concernés devra être poursuivie et accélérée, en particulier au niveau des stratégies, de l'adaptation de l'offre et du marketing.

## PERFORMANCES ATTENDUES

Deux tendances semblent dominer, qui caractérisent l'évolution dans le long et le court terme. D'une part l'émergence de nouvelles destinations touristiques et l'âpreté de la concurrence<sup>1</sup> ont progressivement érodé l'attractivité de la Suisse comme destination touristique dans le long terme; d'autre part, des facteurs conjoncturels favorables – taux de change, *Eurofoot 2008* – ont indéniablement un impact très positif sur les performances du secteur dans le court terme<sup>2</sup>; cet impact devient rapidement négatif lorsque la situation conjoncturelle suisse et internationale se détériore<sup>3</sup>. Ces deux facteurs sont en fait largement exogènes et guère influençables par les acteurs suisses au niveau de l'offre – sauf en restructurant la palette des prix, ce qui n'est pas évident sans stratégie, restructuration et concept marketing adéquats.

L'analyse sectorielle du BAK<sup>4</sup> confirme cette situation: les performances du secteur touristique sont directement déterminées par l'amélioration des conditions cadre (croissance économique et revenu disponible des ménages en particulier), le niveau de prix élevé sur le marché suisse et la qualité de l'offre. Ainsi, les prévisions du BAK pour les prochaines années (voir tableau ci-dessous) confirment cette étroite dépendance de la haute conjoncture en Suisse, de la forte croissance de l'économie mondiale, d'événements particuliers (en l'occurrence du Championnat européen de football 2008) et de l'évolution favorable des taux de change.

Par ailleurs, les différentes régions touristiques affichent des variations substantiellement différentes (voir Tableau no 1 ci-dessous): cette situation est due non seulement à la struc-

<sup>1</sup> UBS Outlook, op. cit., page 6. Dans les années 50, la Suisse figurait parmi les cinq premières destinations touristiques dans le monde

<sup>2</sup> UBS Outlook Hôtellerie (2007), page 7. et les prévisions biennuelles du BAK.

<sup>3</sup> SGH (*Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit*), Benchmark SGH 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, Zürich

<sup>4</sup> BAK, Internationaler Benchmark Report Tourismus 1999, Bâle, 1999, p. 41 et 11

ture de l'offre suisse, mais également à la structure de la demande étrangère dont une part importante suit des comportements traditionnels.

Régions	2007	2008	2009	2010
Grisons	+ 1.2%	+ 2.4%	+ 0.4%	+ 1.1%
Oberland bernois	- 0.1%	+ 2.9%	+ 0.6%	+ 1.3%
Valais	+ 2.0%	+ 2.3%	+ 0.9%	+ 1.5%
Espace alpin	+ 2.0%	+ 2.4%	+ 0.5	+ 1.3%

\*Source : BAK, Prévisions pour le tourisme suisse, octobre 2007

La dynamique de la demande étrangère est importante et mérite réflexion (voir Tableau no 2 ci-dessous). Elle met en évidence les potentialités, pour l'instant en tous cas toujours plus fortes, de certains marchés demandeurs par rapport à la demande indigène: elle lance directement la question du marketing mix pour atteindre mieux encore les meilleurs marchés cibles – ceci d'autant plus que les marchés dits d'avenir – pays du Golfe, Chine, Inde, etc. – n'affichent pas encore les performances qu'on attend d'eux.

	2006	2007	2008	2009	2010
Suisse	1.5 %	1.8 %	1.7 %	1.7 %	1.7 %
Allemagne	1.1 %	- 0.2%	2.3%	2.2 %	1.8 %
Royaume-Uni	1.9 %	2.7 %	1.9 %	2.6 %	2.8 %
Etats-Unis	3.1 %	2.8 %	2.4 %	2.9 %	2.9 %
Japon	0.9 %	1.6 %	1.5%	2.0 %	2.1 %
Euro 12	1.9 %	1.6%	2.4 %	2.2 %	2.0 %

\*Source : BAK, Prévisions pour le tourisme suisse, octobre 2007

Les performances du secteur touristique au sens large du terme affichent les fluctuations qui souvent caractérisent les secteurs en fin de circuit économique (*end-of-pipe industries*), soumis à l'influence de facteurs exogènes que les entreprises directement concernées peinent à contrôler ou à influencer.

#### UN NOUVEAU PARADIGME

Un nouveau paradigme émerge progressivement<sup>5</sup>, qui impose à l'industrie touristique en général des contraintes croissantes; il s'agit essentiellement du réchauffement climatique, de l'approvisionnement en énergie et de l'évolution constante de la demande<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> En fait, le changement climatique n'est pas totalement nouveau et certaines mesures d'adaptation ont déjà été prises ; le problème réside dans le fait que l'attention générale des observateurs et acteurs économiques est concentrée sur la question de l'enneigement et de la pratique des sports d'hiver, alors que d'autres problèmes plus graves pointent à l'horizon.

<sup>6</sup> Les principaux facteurs sont : la mode, la provenance culturelle des touristes étrangers, l'âge des consommateurs et le pouvoir d'achat des aînés. En effet, la détérioration du niveau des retraites, par exemple déjà annoncée en Allemagne début 2006, va affecter directement le tourisme du « troisième âge », lequel constitue une source de revenu importante dans les entre saisons touristiques.

Dans son étude sur l'adaptation du tourisme d'hiver et la gestion des risques naturels suite au *réchauffement climatique*, l'OCDE<sup>7</sup> tire en résumé les conclusions suivantes:

- > Les changements climatiques ont déjà des conséquences dans les Alpes et l'adaptation est vitale;
- > Le tourisme d'hiver est particulièrement vulnérable, mais sa sensibilité au changement climatique varie dans l'arc alpin;
- > Les mesures d'adaptation ont un coût et des limites;
- > Les pouvoirs publics peuvent aussi jouer un rôle essentiel en facilitant une adaptation durable dans le secteur du tourisme d'hiver;
- > Les répercussions sur les risques naturels sont complexes; il faut déjà gérer efficacement les risques existants, procéder de façon prospective et exercer une surveillance active.

En fait, la perception de ces changements varie d'un secteur à l'autre et bon nombre de responsables de ce secteur estiment le problème exagéré par les médias comme par les milieux scientifiques<sup>8</sup>. De fait, le tourisme alpin, en particulier le tourisme d'hiver au-dessus de 1'500 m environ, ne devrait pas être bouleversé soudainement, même si une accélération brutale de la dynamique ne peut être exclue; au contraire, les changements climatiques représentent un catalyseur susceptible d'accélérer des restructurations de toute façon inévitables en mettant en évidence les risques et les opportunités – «en définitive c'est la capacité d'adaptation (et non le climat) qui déterminera l'avenir des stations face aux changements climatiques»<sup>9</sup>.

Par son impact sur le coût des transports, du chauffage et de la production de neige entre autres, l'*approvisionnement en énergie* affecte directement l'industrie touristique: au niveau des coûts d'exploitation, du cash flow et donc des possibilités de financement et, enfin, au niveau de la demande, en particulier de la demande étrangère. Tous les acteurs sont concernés – les entreprises de transport, les hôteliers et restaurateurs, les agences immobilières et les autres prestataires de services, sans oublier l'Etat qui voit ses recettes fiscales fluctuer en conséquence. L'insécurité actuelle sur le marché énergétique et la raréfaction progressive des ressources en pétrole et en gaz représentent une inconnue difficile à maîtriser, génératrice de coûts supplémentaires.

L'*évolution constante de la demande* est dictée en premier par des considérations économiques (revenu disponible et taux de change en particulier), par la mode et la culture, mais également par l'attractivité et la flexibilité de l'offre suisse sur le marché mondial.

Ces trois contraintes imposent aux gestionnaires des entreprises concernées des efforts accrus dans quatre domaines:

- > L'adaptation de l'offre aux exigences nouvelles et changeantes de la clientèle<sup>10</sup>, y compris au niveau de l'accueil;
- > Une gestion des coûts efficace pour assurer l'amortissement des nouveaux investisse-

<sup>7</sup> OCDE, *Changements climatiques dans les Alpes européennes*, Paris, 2007

<sup>8</sup> OCDE, *op. cit.*, Appendice 2, p. 121

<sup>9</sup> OcCC, *Les changements climatiques et la Suisse en 2050*, Berne, 2007, p. 62

<sup>10</sup> Importance croissante de la personnalisation du service, pas seulement dans les établissements de luxe.

- ments (réduction de la consommation d'énergie, amélioration des isolations, primes d'assurance plus élevées, coûts de la main d'œuvre en hausse);
- > Un marketing dynamique, ciblé et concerté;
  - > La mise en place d'alliances stratégiques.

Les différents acteurs de la chaîne touristique – opérateurs et agents de voyage, offices de tourisme, hôteliers et restaurateurs, transporteurs toutes catégories, agents immobiliers et autres prestataires de services – ne peuvent gérer ces défis avec succès de façon autonome: les retombées de la globalisation et du réchauffement climatique rendent tous ces acteurs plus que jamais dépendants les uns des autres et les obligent à coopérer dans le cadre de projets concrets et à développer des alliances stratégiques. Il faut donc contenir l'individualisme et le «cantonalisme» qui trop souvent réduisent l'horizon stratégique des décideurs et propriétaires. Car l'offre suisse jouit d'un potentiel unique, certainement encore insuffisamment exploité.

#### L'OFFRE SUISSE

Par rapport aux autres pays alpins, l'offre suisse dispose d'avantages distinctifs particuliers:

- > Stations phares mythiques – Zermatt et St Moritz par exemple – au rayonnement mondial;
- > Large diversification des stations et services offerts: la Suisse dispose du plus grand nombre de stations dépassant les 2'800 mètres d'altitude;
- > Nombreuses possibilités de séjours diversifiés: le «tout ski» exclusif tel que le propose généralement la France n'existe pas en Suisse;
- > Rare authenticité architecturale et urbanisme adapté à la montagne;
- > Offre culturelle très riche (voir Tableau no 3).

Ce dernier élément est peut-être le signe de marque le plus distinctif, susceptible de faciliter la reconversion et la différenciation vers lesquelles de nombreuses stations de montagne devront se diriger à l'avenir: le créneau est important et il faut l'occuper.

Quant aux handicaps de l'offre touristique suisse, ils ne sauraient être négligés: nécessaire remise à niveau du parc hôtelier (sous réserve des 5\* qui ont consenti de gros investissements ces dernières années), augmentation des investissements dans le secteur des transports, rationalisation de l'offre de remontées mécaniques (650 compagnies pour 200 stations), fédéralisme (et les lenteurs administratives et politiques qui lui sont propres), structure de propriété des hôtels, coopération ou concurrence avec la para hôtellerie (problème des lits froids).

Par ailleurs, en ce qui concerne la fiabilité présente et future de l'enneigement naturel des domaines skiables dans les Alpes, en comparaison internationale la situation de la Suisse est plutôt bonne, comme en témoigne l'évolution du nombre de stations offrant toujours un enneigement fiable malgré les augmentations de température attendues (voir Tableau no 4) :

<b>Tableau no 3 - Stations disposant d'une attractivité unique*</b>			
	<b>Sports ** (offre originale)</b>	<b>Attraction unique Symbole (hors sports)</b>	<b>Evénements de réputation mondiale</b>
<b>Davos</b>			World Economic Forum Davos Nordic (course de fond)
<b>St Moritz</b>	Sailing Whiteturff Bob		Snow & Symphony Festival Oldtimer Racing
<b>Grindelwald</b>		Jungfraujoeh	
<b>Wengen</b>		Jungfraujoeh	
<b>Engelberg</b>		Titlis	
<b>Saas Fee</b>		Métro alpin Restaurant (3'500 m)	Alpine Music festival
<b>Zermatt</b>		Cervin	Zermatt Festival Folklore Festival
<b>Crans</b>	Montgolfière		European Masters (Golf) Caprices Festival
<b>Verbier</b>	Ski extrême		Verbier Festival Free Ride World Tour (ski extrême)
<b>Villars</b>			24 heures de Villars
<b>Charmey</b>			Désalpe
(*) Source : enquête ClavelConsulting			
(**) A part les sports traditionnels (ski, snowboard, raquettes, alpinisme, parapente, randonnées, VTT, etc.)			

<b>Tableau no 4 - Fiabilité de l'enneigement des domaines alpins skiables*</b>					
<b>Pays</b>	<b>Domaines skiabiles</b>	<b>Stations avec un enneigement fiable, actuellement</b>	<b>Augmentation de température</b>		
			<b>+ 1 °</b>	<b>+ 2°</b>	<b>+ 4°</b>
<b>Suisse</b>	164	159	142	129	78
<b>Autriche</b>	228	199	153	115	47
<b>Allemagne</b>	39	27	11	5	1
<b>France</b>	148	143	123	96	55
<b>Italie</b>	87	81	71	59	21
<b>Total</b>	666	609	500	404	202
* Source : OCDE, Changements climatiques dans les Alpes européennes, Paris, 2007, p. 34					

Apparemment, sur la base des seules projections des conditions d'enneigement des domaines skiables, la compétitivité de la Suisse pourrait aller en s'améliorant «naturellement» (voir Tableau no 5 ci-dessous), c'est-à-dire sans compter avec les possibilités de l'enneigement artificiel, mais sans prendre en compte l'évolution des risques naturels.

**Tableau no 5 - Fiabilité actuelle et future de l'enneigement naturel des domaines skiables des Alpes au niveau régional en fonction de trois scénarii d'augmentation de température\***

Régions	2007	+1°C	+2°C	+4°C
<b>Autriche</b>				
Tyrol	75 (95%)	61 (77%)	45 (57%)	-
Salzbourg	35 (90%)	29 (74%)	24 (62%)	-
Carinthie	20 (83%)	15 (63%)	14 (58%)	-
<b>Suisse</b>				
Suisse orientale	10 (83%)	7 (58%)	7 (58%)	-
Alpes VD + FR	17 (100%)	11 (65%)	9 (53%)	-
Oberland bernois	25 (96%)	22 (85%)	16 (62%)	-
Suisse centrale	18 (90%)	15 (75%)	11 (55%)	-
Tessin	4 (100%)	3 (75%)	2 (50%)	-
Grisons	36 (100%)	35 (97%)	35 (97%)	30 (83%)
Valais	49 (100%)	49 (100%)	49 (100%)	39 (80%)
<b>Allemagne</b>				
Haute-Bavière	18 (90%)	8 (40%)	-	-
<b>France</b>				
Haute-Provence	10 (10%)	9 (90%)	7 (70%)	-
Isère	19 (100%)	16 (84%)	12 (63%)	7 (37%)
Hautes-Alpes	27 (10%)	24 (89%)	19 (70%)	9 (33%)
Savoie	42 (100%)	40 (95%)	38 (90%)	30 (71%)
Haute-Savoie	35 (95%)	27 (73%)	18 (49%)	-
<b>Italie</b>				
Lombardie	6 (100%)	6 (100%)	5 (83%)	4 (67%)

\* Source : calculé d'après OCDE, op. cit., Appendice 1, Tableau no 1, p. 115. Nombre de domaines skiables qui conserveront un enneigement suffisant par comparaison à la situation actuelle (entre parenthèses pourcentage des domaines skiables utilisables, seuls sont mentionnés les domaines skiables dont 30% de la superficie au moins jouit d'un enneigement suffisant)

#### ALLIANCES STRATÉGIQUES ET MARKETING

Dans un secteur très largement tributaire de nombreux marchés soumis à des cycles souvent différents, de surcroît confronté à la recherche de clients en provenance d'horizons économiques, sociaux et culturels très variés, les alliances stratégiques sont essentielles. Ces alliances doivent remplir trois objectifs. D'abord permettre de perfectionner le know how professionnel; ensuite développer la chaîne logistique – intégrant les différents acteurs à partir de la mise au point de l'offre de services touristiques jusqu'à la satisfaction de la clientèle et à l'augmentation des parts de marché; enfin optimiser le marketing international.

Parmi les différentes alliances stratégiques envisageables, la coopération avec les trois écoles hôtelières suisses de haut niveau devrait s'imposer. En effet, les écoles de Glion (GIHE - Glion Institute of Higher Education), Les Roches (Bluche/Crans-Montana) et EHL (Ecole

Hôtelière de Lausanne)<sup>11</sup>, disposent du know how, du réseau mondial et de la réputation dont le secteur suisse du tourisme pourrait tirer profit pour mieux se positionner sur les marchés mondiaux. Le fait que cette coopération ait été pratiquement inexistante à ce jour (voir Tableau no 6 ci-dessous) ne signifie pas qu'il n'y ait pas de domaines d'intérêt commun susceptibles d'être exploités: au contraire le changement de paradigme auquel on assiste devrait inciter plusieurs acteurs à rechercher de nouvelles opportunités.

<b>Tableau no 6 - Coopération des stations avec les écoles hôtelières*</b>			
	<b>Collaboration officielle Si oui, avec...</b>	<b>Collaboration sporadique non officielle</b>	<b>Collaboration avec d'autres écoles ***</b>
Arosa	Non		
Davos	Non		
St Moritz	Non		
Andermatt	Non		
Adelboden	Non		Oui
Grindelwald	Non		Oui
Wengen	Non		
Engelberg	Non		
Saas Fee	Non		Oui
Zermatt	Non		
Crans/Montana	Les Roches		
Verbier	Non	**	
Villars	Non		
Charmey	GIHE Les Roches EHL		

\*Source : enquête ClavelConsulting auprès des offices de tourisme des stations  
 \*\* Sporadique ; coopération avec EHL (envoi de stagiaires)  
 \*\*\* Ecoles de tourisme ou universités

Les points forts dont peuvent se prévaloir ces écoles hôtelières correspondent justement aux besoins des acteurs traditionnels du secteur du tourisme en Suisse: leadership et gestion trans-culturelle, marketing mix adapté aux clientèles internationales, développement de réseaux internationaux et prise directe avec les «sociétés porteuses» positionnement sur les marchés, *customerization* (approche clientèle ciblée, et pas seulement pour les hôtels 5\*), gestion financière.

Pourquoi ne pas chercher à profiter de tels instruments de développement et de promotion qui sont peut-être à portée de main? L'exemple de l'EPFL et de son parc scientifique mérite considération, comme le consortium alliance<sup>12</sup>, issu de la volonté politique de la Confédération de renforcer la place économique suisse, d'animer des marchés et de dyna-

<sup>11</sup> Selon un récent classement publié dans une revue internationale, ces trois écoles occupent les trois premières place au niveau mondial.

<sup>12</sup> Voir [www.alliance-tt.ch/Consortium/index.html](http://www.alliance-tt.ch/Consortium/index.html). Alliance a un double rôle : mettre en réseau les ressources académiques, celles des entreprises et des institutions du monde de l'économie, et soutenir les établissements qui ne disposent pas de structure développée de transfert de technologies.



miser la création d'emplois en développant l'interface université - entreprises. Il n'y a pas de raison pour que le secteur du tourisme alpin et celui de la formation hôtelière, deux secteurs de pointe, ne soient pas appelés à coopérer, alors même que les pouvoirs publics peineront à trouver les fonds nécessaires pour soutenir les restructurations économiques et faire face aux coûts dus aux catastrophes naturelles. Car la véritable menace découlant du changement climatique portera sur les infrastructures et voies d'accès aux stations de montagne. Les coûts colossaux auxquels les différents acteurs devront peut-être faire face exigeront la mise en place d'une coopération étendue – du type PPP (partenariat public-privé).

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BAK, *Internationaler Benchmark Report Tourismus 1999*, Basel 1999

GDI, *The Future of Leisure Travel – Trend Study*, Kuoni, Zürich, 2006

OcCC, *Les changements climatiques et la Suisse en 2050*, Berne, 2007

OCDE, *Changements climatiques dans les Alpes européennes*, Paris, 2007

Müller H., et Weber F., *Klimaänderung und Tourismus*, Universität Bern, 2007

OMT, *Document de référence de l'OMT sur le tourisme et le changement climatique*, Travel research International Limited, University of East Anglia

UNWTO, *Tourism Highlights 2005*

UNWTO, *Tourism Highlights 2006*

UNWTO, *Tourism Highlights 2007*