



# Evaluation du Forum Tourisme Suisse (FTS) 2013 consacré au changement structurel, clé du succès dans le tourisme suisse

## 1) Interventions, forums de discussion et bilan<sup>1</sup>

### Interventions<sup>2</sup>

- Eric Jakob : Le changement structurel, clé du succès dans le tourisme suisse?
- Corinne Denzler : Le succès dans l'hôtellerie : expériences et recommandations
- Markus Hasler : Le rôle d'une entreprise forte dans une destination touristique
- Martin Lohmann : Comment peut-on écarter les obstacles à la prise de décision et mettre en œuvre les propositions de solutions ?
- Alain Dupeyras : Les plus grands défis d'une gouvernance efficace dans le tourisme et exemples concrets du point de vue de l'OCDE
- Christian Laesser et Pietro Beritelli : Le modèle saint-gallois pour le management des destinations touristiques : échappatoires de la discussion sur les structures
- Stephan Scheidegger : Tourisme et développement durable : synergies et champs de tension

### ***Forum de discussion « Le changement structurel dans l'hébergement »***

Les structures d'hébergement suisses sont principalement exploitées par de petites entreprises. Le règlement des successions et le blocage des investissements ne sont que deux problèmes urgents parmi d'autres. A cela viennent s'ajouter d'autres défis, notamment l'initiative sur les résidences secondaires. L'insécurité juridique au cours des travaux législatifs préparatoires entrave le changement structurel.

---

<sup>1</sup> Les points du chapitre 1 constituent une synthèse des discussions menées à l'occasion du FTS et ne correspondent pas nécessairement à l'avis du SECO. L'évaluation du SECO se trouve au chapitre 2.

<sup>2</sup> Les enseignements tirés des interventions ne seront pas présentés sous forme de résumé. La documentation se trouve sur la page d'accueil [www.forumtourismesuisse.ch](http://www.forumtourismesuisse.ch).

La coopération entre établissements hôteliers et leur concentration permettent d'exploiter des synergies et d'atténuer le problème des successions, en particulier pour les établissements d'hébergement de petite taille. L'ouverture à de nouvelles solutions est de mise. Afin de surmonter les difficultés liées à l'ajustement structurel, il est nécessaire de disposer de conditions politiques adéquates, notamment d'un financement public ciblé. A cet égard, les cantons, la Confédération et en particulier la Société suisse de crédit hôtelier (SCH) jouent un rôle essentiel. La SCH souhaite concentrer davantage ses activités sur des projets de coopération. Au plan législatif, diverses modifications (notamment une adaptation du périmètre d'encouragement de la SCH) sont envisagées. Il est également prévu d'améliorer la coordination avec d'autres politiques sectorielles, principalement avec la nouvelle politique régionale (NPR).

Il est essentiel de tenir suffisamment compte du concept d'exploitation, sans se limiter à l'infrastructure (immeubles). Dans ce contexte, l'approche consistant à se focaliser sur la compétence-clé de l'hébergement en délocalisant les autres services a fait ses preuves.

### ***Forum de discussion* « Le changement structurel au niveau des destinations »**

Les destinations doivent davantage se focaliser sur le développement de leur produit et leur visibilité sur le marché. De nouvelles offres intégrées doivent y être développées conjointement. L'engagement des principaux prestataires de services est essentiel, mais il est basé sur la confiance, ce qui implique que les principaux prestataires de services doivent être convaincus de la qualité du travail effectué par les organismes de gestion des destinations (OGD).

Pour former des institutions efficaces, il est cependant indispensable de disposer de structures adéquates. Une certaine taille (réunion des forces) est déterminante pour assurer une visibilité sur le marché. De plus, les personnalités compétentes du monde économique n'acceptent d'occuper une fonction dirigeante que si les conditions générales leur conviennent, ce qui implique également les structures.

Une autre conception des OGD s'impose : la participation de l'ensemble des prestataires de services n'est pas indispensable, mais il est capital que les plus performants d'entre eux soient de la partie. Les destinations de taille plus modeste doivent adopter une approche différente.

Les pouvoirs publics sont en premier lieu tenus d'améliorer la coordination entre les différentes politiques sectorielles, particulièrement entre la NPR et la politique du tourisme. Rien ne prévoit de nouveaux programmes ou une quelconque action du SECO au niveau régional. Dans son rapport de juin 2013 sur le tourisme<sup>3</sup>, le Conseil fédéral a d'ailleurs souligné la nécessité d'améliorer la coordination entre les politiques sectorielles.

### ***Forum de discussion* « Tourisme et développement durable »**

En règle générale, il est reconnu que le développement durable est la seule option pour le tourisme suisse. La Suisse se trouve dans une situation singulière et dispose de tous les éléments permettant de valoriser le développement durable. Parmi ses atouts, on compte notamment les ressources naturelles, les biens culturels et environnementaux, les infrastructures de mobilité douce et une offre vaste et adéquate en matière de transports publics.

Il ne faut pas opposer les trois dimensions du développement durable. Il est toutefois logique que certains conflits d'intérêts apparaissent entre la rentabilité et les deux autres dimensions du développement durable. La rentabilité est un critère-clé avant tout du point de vue de l'entrepreneur : le développement durable doit être financièrement supportable. Les tenants des deux autres dimensions ont critiqué cette conception, lui reprochant de donner une définition déséquilibrée du développement durable.

En même temps, on a pu constater que les connaissances sont lacunaires. Il s'agit d'éclaircir, entre autres, les points suivants : Que cherche le client ? Quel est l'intérêt du développement durable ? Comment peut-on gagner de l'argent grâce au développement durable ? A l'heure actuelle, lors d'une réservation, seule une petite partie des visiteurs semblent considérer la durabilité comme un argument commercial pertinent.

Il est encore nécessaire d'améliorer la coordination entre les différents instruments de promotion dans le domaine de la durabilité, en particulier au niveau cantonal. Par contre, l'établissement de nouvelles prescriptions légales fait l'objet de scepticisme :

---

<sup>3</sup> Le Conseil fédéral (2013). Rapport sur la situation structurelle du tourisme suisse et sur la stratégie du Conseil fédéral pour l'avenir

une réglementation supplémentaire n'est pas souhaitée. Il faut des initiatives privées qui donnent un exemple convaincant du développement durable.

On constate avec déception que les déplacements des visiteurs constituent le principal problème en rapport avec la durabilité et que la marge de manœuvre est très limitée dans ce domaine.

### ***Bilan et conclusion : « Les structures du futur »***

Pour de nombreuses destinations, le défi réside dans leur organisation territoriale, qui ne correspond pas à la vision du visiteur. Pour ce dernier, les frontières administratives correspondent aux frontières géographiques. Concernant l'offre touristique, le client doit toutefois être au centre des considérations. Toute structure située dans une région, une vallée ou un village doit avoir pour but de générer des revenus.

L'idée que l'intérêt du visiteur ne se réduit pas aux limites territoriales n'est cependant pas nouvelle. Etant donné la dimension territoriale du tourisme, la structure constitue une question récurrente. Les destinations sont géographiquement localisées. Il faut par conséquent tenir compte des structures communales disponibles sur place. Le tourisme suisse a besoin de structures flexibles et multifonctionnelles qui répondent aux différents défis auxquels il est confronté.

Un problème structurel essentiel de l'hôtellerie est le manque d'investissement qui a touché la branche pendant des années. Bon nombre d'hôtels, en particulier de petite taille, ont un retard important en la matière et se retrouvent dans une situation inconfortable. Cependant, la crise et la pression sur les prix représentent également une opportunité : les hôtels qui accusent un retard sortiront du marché. Pour assurer le succès de la branche, il faut des hôteliers qui ont une idée, une vision.

## **2) Thèmes jugés prioritaires par le SECO pour la place touristique suisse sur la base du FTS 2013**

### ***Thème 1 : la coopération est un défi et une opportunité***

Le changement structurel est une réalité au niveau des entreprises. La coopération entre établissements hôteliers et leur concentration permettent d'exploiter des synergies et d'atténuer le problème des successions, en particulier pour les

établissements d'hébergement de petite taille. La transparence, la volonté de se relancer et de revoir son approche font partie des conditions nécessaires à cet effet.

*Thème 2 : Les destinations doivent systématiquement orienter leur offre et leurs produits vers les besoins des visiteurs*

On observe le changement structurel également au niveau des destinations. Les destinations performantes se caractérisent par une gestion stratégique de l'offre et des produits et par une orientation systématique vers les besoins des visiteurs. Les limites géographiques actuelles en matière d'administration s'opposent souvent au point de vue des visiteurs et le nombre d'organisations touristiques locales et régionales (environ 560) reste trop élevé.

*Thème 3 : L'insécurité juridique actuelle induite par l'initiative sur les résidences secondaires entrave le changement structurel*

L'insécurité juridique au cours des travaux législatifs préparatoires entrave le changement structurel. Des capitaux sont disponibles sur le marché et les taux d'intérêt sont bas. Cependant, ces facteurs positifs ne peuvent pas être mis à profit, car les investisseurs sont frileux.

*Thème 4 : Le secteur du tourisme est responsable de la réussite du changement structurel*

Les entreprises touristiques doivent faire face à des défis de taille. Elles sont les principales responsables de la réussite du changement structurel, mais il n'existe aucune solution miracle en la matière.

*Thème 5 : Il est demandé aux pouvoirs publics d'améliorer la coordination entre les instruments de promotion*

Les mesures de promotion fédérales (NPR, SCH, Innotour) sont des instruments importants permettant de soutenir les ajustements structurels. Il est avant tout demandé aux pouvoirs publics d'améliorer la coordination entre les politiques sectorielles. Le changement structurel dans le tourisme demeure toutefois un processus mû par le marché. Les pouvoirs publics devraient se focaliser sur l'amélioration des conditions générales pour les entreprises touristiques et mettre en œuvre une politique et des mesures de promotion de la place touristique.

*Thème 6 : Le tourisme suisse a de grandes opportunités dans le domaine du développement durable*

Pour le tourisme suisse, il n'existe en pratique pas d'autre option que le développement durable, d'autant plus que le secteur touristique a de bonnes prédispositions pour mettre en œuvre de manière équivalente les trois dimensions de la durabilité et pour offrir à la Suisse une position unique. Les conflits d'intérêts entre les trois dimensions sont toutefois quasi inévitables. La rentabilité est un critère essentiel avant tout pour les entrepreneurs : le développement durable doit être financièrement supportable.

**3) Evaluation du questionnaire remis aux participants**

Les échos du FTS 2013 ont été très positifs. Plus de 90% des participants se sont dits « satisfaits » ou « très satisfaits » de la manifestation. Les bons résultats de 2012 ont même été dépassés.

Le SECO invite au FTS principalement des représentants de l'administration fédérale, de l'industrie touristique et des cantons. Vu les retours de l'année passée et afin de renforcer le lien avec la pratique, beaucoup plus de praticiens de la branche ont été invités en 2013. Cette approche a fait ses preuves et devrait être maintenue en 2014.

Le SECO tiendra compte des résultats du questionnaire remis aux participants lors de la planification de la troisième édition du FTS, qui aura lieu le jeudi 13 novembre 2014.

