

Benchmarking du tourisme - Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale

Rapport de synthèse du «Programme de
benchmarking international
du tourisme suisse:
étape de projet 2016-2017»

Janvier 2018



Benchmarking du tourisme – Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale

Rapport de synthèse du « Programme de benchmarking international du tourisme suisse: étape de projet 2016 – 2017 »

Editeur

BAK Economics AG pour le compte de

Canton de Berne, beco – Berne Économie
Canton des Grisons, Office de l'Économie et du Tourisme (AWT)
Canton du Valais, Service du Développement économique (SDE)
Canton de Vaud, SPECo, StatVD, Office du Tourisme
Canton du Tessin, Dipartimento delle finanze e dell'economia
Lucerne Tourisme, Engelberg-Titlis Tourisme

Avec le soutien d'Innotour, outil de promotion du Secrétariat d'Etat à l'économie SECO



Communication

Marc Bros de Puechredon, T +41 61 279 97 25
marc.puechredon@bak-economics.com

Chef de projet

Benjamin Studer, T +41 61 279 97 38
benjamin.studer@bak-economics.com

Rédaction

Benjamin Studer
Martin Eichler
Natalia Held
Johannes Trunzer

Photo de couverture

BAK Economics/shutterstock

Copyright

L'ensemble des contenus de la présente publication, notamment les textes et les graphiques, relève de la protection des droits d'auteur, propriété de BAK Economics AG. Il est formellement interdit de copier la présente publication en totalité ou en partie, ou de la reproduire sous quelque forme que ce soit, pour la transmettre à des tiers, gratuitement ou moyennant paiement. La publication peut faire l'objet de citations avec indication de la source («source: BAK Economics»).

Copyright © 2018 by BAK Economics AG
Tous droits réservés

Synthèse

Depuis plus de dix ans, BAK Economics réalise des analyses détaillées relatives à la compétitivité internationale du tourisme suisse, ayant pour objet de dresser un état des lieux précis et systématique de la performance et des facteurs de compétitivité des destinations et régions.

Dans le cadre du «Programme de benchmarking international pour le tourisme suisse», conduit sur ordre des principales régions touristiques suisses (Valais, Berne, Grisons, Vaud, Tessin, Suisse centrale), BAK Economics analyse en profondeur la compétitivité internationale du secteur touristique suisse. L'étude «Benchmarking du tourisme – le tourisme suisse dans la comparaison internationale» résume les principaux enseignements de la phase de projet 2016-2017. Cette étude est divisée en cinq volets: «la Suisse, pays de tourisme», «le tourisme alpin», «le tourisme urbain», «le tourisme d'excursion» et «Innovation et systèmes d'innovations dans les destinations alpines». L'étude est structurée de manière à ce que chacun des volets constitue un rapport à part entière. L'ensemble des cinq volets offre une vision détaillée de la performance et de la compétitivité du tourisme suisse.

La Suisse, pays de tourisme

Les performances du tourisme suisse restent en-deçà de la moyenne. En Suisse, le secteur touristique n'a enregistré qu'une faible hausse du nombre de nuitées ; il a donc perdu des parts de marché par rapport aux pays voisins. La croissance cumulée de 2000 à 2016 s'élève à 3,8% en Suisse, alors que les quatre pays limitrophes (UE4: Allemagne, France, Italie et Autriche) ont enregistré, pendant cette même période, une progression des nuitées de 23%. Le cours de change défavorable à la Suisse fait partie des raisons majeures de cette contreperformance. De même, dans l'hôtellerie suisse, le taux d'occupation des lits et le nombre de personnes actives occupées affiche un résultat moins positif que dans les pays de référence.

Le tourisme urbain fait figure de locomotive dans un secteur touristique globalement atone en Suisse. Ainsi, au cours de la période d'observation, les « Grandes villes » ont enregistré une augmentation de 42% des nuitées, contribution substantielle à la croissance du secteur. En revanche, pendant cette même période, le tourisme alpin a perdu presque 14% de ses nuitées.

L'examen des facteurs déterminant la compétitivité montre à son tour que les prix élevés pratiqués dans le tourisme suisse constituent un sérieux handicap pour sa compétitivité. Depuis 2008, les prix pratiqués dans l'hôtellerie/ restauration suisse ont été fortement impactés par le renchérissement du franc suisse. En 2016, les prix de l'hôtellerie/restauration suisse dépassaient de 35 points ceux des pays limitrophes.

Un autre point faible du tourisme suisse réside dans son offre d'hébergement. D'une part, l'économie touristique suisse est majoritairement composée d'établissements de petite taille et son quota de lits par établissement hôtelier est inférieur à celui des pays de référence. Par ailleurs, un hôtel sur deux n'est pas classé ; il existe un diffé-

rentiel de 10 points par rapport à son principal concurrent, l'Autriche. Ce chiffre pourrait traduire un déficit en termes de qualité dans certains segments du marché, alors que, dans le segment de l'hôtellerie de luxe, la Suisse est bien positionnée.

Toutefois, en dépit des déficits prémentionnés, la compétitivité du tourisme suisse est généralement très bonne. Conformément au « Travel & Tourism Competitiveness Index », la Suisse figure parmi les dix pays du monde les plus compétitifs en matière de tourisme. Ainsi, elle offre des conditions cadres particulièrement favorables au tourisme, telles qu'une excellente infrastructure et une haute qualité écologique, respectueuse de l'environnement.

Le tourisme alpin

L'analyse du tourisme alpin est dédiée, d'une part, au tourisme alpin dans sa globalité et à l'ensemble des régions alpines et, d'autre part, aux différentes destinations alpines. L'analyse se focalise essentiellement sur 2016, mais elle tient compte également des évolutions au cours des années, ainsi que des tendances les plus récentes, observées en 2017.

En 2016, le tourisme alpin, calculé en termes d'arrivées de touristes venant de l'étranger, représente 3,1% du marché mondial, mais son développement étant moins dynamique que celui du tourisme mondial, l'Espace alpin subit une érosion constante de ses parts de marché. Cependant, avec un total d'approximativement 7,58 millions de lits et de 508 millions de nuitées, l'Espace alpin reste une valeur sûre parmi les régions de villégiature.

La comparaison avec l'échantillon international permet de constater que, si la performance des régions touristiques suisses varie, certes, énormément, elle reste partout en dessous de la moyenne.

En termes de compétitivité, force est de constater que l'offre d'hébergement accuse une série de déficits structurels. Le nombre important de résidences secondaires notamment constitue un défi particulier. Dans les années à venir, il s'agira, d'une part, d'optimiser l'impact de « l'initiative résidences secondaires » et, d'autre part, d'activer le grand nombre de lits d'hébergement actuellement inutilisés, les dénommés « lits froids ». Toutefois, à l'avenir, la numérisation et les modifications majeures des activités touristiques constitueront le défi le plus important. En effet, la pénétration massive du marché par les plateformes de réservation, ainsi qu'Airbnb, ne sont qu'un avant-goût des changements à venir. Ce défi devra être relevé à tous les niveaux ; il concernera les différents établissements au même titre que les destinations et les régions touristiques alpines, ainsi que la politique du tourisme de la Suisse.

Le palmarès des destinations alpines

Dans le cadre du «Programme de benchmarking international pour le tourisme suisse», BAK Economics analyse régulièrement la performance de 145 destinations touristiques alpines européennes. Le «BAK TOPINDEX» constitue l'outil permettant de mesurer la performance des destinations et de les comparer à leurs concurrentes internationales. Il s'agit d'un paramètre intégrant l'évolution de la demande, le taux d'occupation et le rendement. Le «BAK TOPINDEX» peut être dressé pour la saison estivale, la saison hivernale ou pour l'ensemble de l'année touristique.

Pour la **saison d'hiver 2016**, le « **BAK TOPINDEX** » place au premier rang la destination Lech-Zürs dans le Vorarlberg. Lech-Zürs doit cette première place à une très forte rentabilité et à un excellent taux d'occupation. De fait, cette destination caracole dans les trois premiers rangs du classement depuis 2007. Lech-Zürs peut se vanter de nombreux atouts. Le domaine skiable très attractif et l'offre d'hébergement de

qualité confèrent aux deux bourgs Lech et Zürs un rayonnement qui leur assure un taux d'occupation extraordinaire, malgré les prix élevés pratiqués dans leurs hôtels.

Les destinations Tux-Finkenberg dans le Tyrol et Skiregion Obertauern dans le Salzburger Land occupent la 2^{ème} et la 3^{ème} place du *ranking*. Ces deux destinations ont réussi à grignoter quelques places depuis le *ranking* de l'année dernière, grâce notamment à un taux d'occupation très élevé. En contrepartie, les stations de ski très prisées Paznaun et Serfaus-Fiss-Ladis, titulaires de la 2^{ème}, respectivement de la 3^{ème} place en 2016, ont perdu du terrain, principalement en raison d'une demande en déclin et d'un taux d'occupation en baisse.

Tab. 0-1 Le palmarès des 15 destinations en hiver

Pos. 2016	Destination	Région	TOPINDEX 2016	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2015	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.1	3.5	5.2	6.0	1	3	2
2	Tux - Finkenberg	Tyrol	4.8	3.5	6.0	3.8	5	4	4
3	Skiregion Obertauern	Salzbourg	4.8	3.6	5.5	4.5	7	7	1
4	Paznaun	Tyrol	4.8	3.5	5.5	4.3	3	2	5
5	Ötztal Tourismus	Tyrol	4.7	3.6	5.6	4.0	2	6	15
6	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	4.7	3.7	5.3	4.4	4	1	3
7	St.Anton am Arlberg	Tyrol	4.7	3.6	4.7	5.5	6	8	7
8	Grossarlal	Salzbourg	4.7	3.7	5.2	4.4	8	5	10
9	Saalbach-Hinterglemm	Salzbourg	4.5	3.7	4.7	4.8	13	19	11
10	Val Gardena	Haut-Adige	4.5	3.5	4.6	5.1	15	10	12
11	Stubai Tirol	Tyrol	4.5	3.5	5.6	3.3	10	16	24
11	La Clusaz	Haute-Savoie	4.5	3.6	4.3	5.4	18	23	33
13	Val d'Isère et Tignes	Savoie	4.4	3.8	4.5	4.7	11	17	9
14	Alta Badia	Haut-Adige	4.4	3.4	4.4	5.1	22	9	13
15	Mayrhofen	Tyrol	4.4	3.5	5.1	3.9	14	11	14

« BAK TOPINDEX » saison hivernale, valeur moyenne pour l'Espace alpin = 3,5
Source: BAK Economics

Contrairement au tableau des résultats d'hiver, monopolisé par les destinations autrichiennes, les **performances estivales** sont plus hétéroclites. Ainsi, on trouve trois destinations suisses, une allemande, cinq italiennes et six autrichiennes sur les quinze premiers rangs. Leur répartition sur les différentes régions et pays composant l'Espace alpin prouve que le succès du tourisme alpin peut être au rendez-vous sous différentes conditions cadres et dans un contexte divers.

La position de tête du *ranking* revient à la destination suisse Lucerne qui peut se vanter d'un taux d'occupation excellent et d'une rentabilité par nuitée hors norme. Depuis l'année 2007- et à l'exception des années 2009 et 2011 - Lucerne se distingue comme la destination d'été la plus performante. Certes, à l'instar du reste de la Suisse, Lucerne est victime du franc suisse fort et perd en termes de nuitées et de taux d'occupation. Toutefois, dotée d'une multitude de points d'attraction, d'un caractère urbain et d'une situation de choix au bord du lac des Quatre-Cantons, la ville se maintient au sommet du tableau et peut, de ce fait, imposer des prix relativement élevés.

Au 2^{ème}, respectivement au 3^{ème} rang, on trouve la destination autrichienne Achensee et la destination Seiser Alm dans le Tyrol du Sud. Les deux peuvent se vanter d'une rentabilité supérieure à la moyenne. La destination Achensee bénéficie par ailleurs d'un excellent taux d'occupation, alors que la Seiser Alm a enregistré une évolution remarquable de ses nuitées au cours des dernières années. Plusieurs destinations parmi les quinze premières du classement d'été s'appuient sur la ville au cœur de la destination et sur son offre culturelle attractive, atouts de poids pour asseoir leur réputation.

Weggis et Interlaken sont deux destinations suisses qui ont également réussi à entrer dans le *ranking* d'été du TOP 15. A Weggis, c'est la forte expansion des nuitées hôtelières qui dope le succès ; depuis 2014, le nombre de clients asiatiques a plus que doublé. Interlaken tire profit, notamment, de la combinaison gagnante « lacs et montagne ». Cette destination de l'Oberland bernois est excellemment positionnée sur le marché asiatique, en expansion exponentielle ; en été 2016, plus d'un quart de la demande a été générée par la clientèle asiatique qui désormais achète largement plus de nuitées que la clientèle originaire d'Europe occidentale (18%).

Tab. 0-2 Le palmarès des 15 destinations en été

Pos. 2016	Destination	Région	TOPINDEX 2016	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2015	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Lucerne	Suisse centrale	5.3	4.0	5.7	5.3	1	2	1
2	Achensee	Tyrol	5.1	3.3	5.6	5.5	3	6	3
3	Alpe di Siusi	Haut-Adige	5.0	4.8	4.9	5.3	4	14	15
4	Oberstdorf	Allgäu	4.9	4.3	5.2	4.9	8	9	13
5	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.9	3.4	5.0	5.7	13	4	10
6	Salzburg et environs	Salzbourg	4.8	4.5	5.1	4.5	2	7	4
7	Alta Pusteria	Haut-Adige	4.7	3.7	4.3	6.0	14	16	16
7	Garda trentino	Trentin	4.7	4.1	6.0	2.8	6	3	5
7	Weggis	Suisse centrale	4.7	5.7	4.4	4.4	9	91	14
10	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.7	4.0	4.3	5.7	5	5	7
11	Interlaken	Oberland bernois	4.6	3.6	5.0	4.8	6	17	11
12	Merano et environs	Haut-Adige	4.6	3.4	5.9	3.3	11	1	6
13	Kitzbühel Tourismus	Tyrol	4.5	5.0	3.8	5.3	11	28	50
14	Wolfgangsee	Salzbourg	4.4	3.7	4.2	5.3	10	21	26
15	Valle Isarco	Haut-Adige	4.4	5.9	4.4	3.6	48	107	41

«BAK TOPINDEX » saison estivale, valeur moyenne pour l'Espace alpin = 3,5
Source: BAK Economics

Si l'on considère l'année touristique dans sa totalité, il s'avère que le Kleinwalsertal s'affiche comme la destination favorite de l'Espace alpin. Depuis des années, cette destination située dans le Vorarlberg figurait dans les cinq premiers. Grâce à un formidable taux d'occupation et une excellente rentabilité, le Kleinwalsertal a désormais réinvesti la tête du palmarès, position qu'elle avait déjà occupée en 2012 et en 2013. Cette destination est très bien positionnée pour accueillir les familles ; par ailleurs, elle profite de son raccordement au domaine skiable de la destination allemande Oberstdorf. De surcroît, il s'agit d'une destination prisée par les touristes en hiver comme en été.

Depuis 2008, le Grossarlal s'impose régulièrement parmi les deux premiers concurrents ; en 2016, il se classe deuxième, directement après le Kleinwalsertal. Cette destination située dans le Salzburger Land est portée par un très fort taux d'occupation et une rentabilité hors pair. La « vallée des alpages » bénéficie d'une structure d'hébergement de qualité, qui offre une importante proportion de lits dans les hôtels de grand standing, sans être concurrencée par un grand nombre de lits dans des résidences secondaires.

Au troisième rang du classement du « BAK TOPINDEX » 2016, on trouve la Seiser Alm. A l'instar du Grossarlal, cette destination du Tyrol du Sud a réussi à conserver son rang de l'année précédente ; une constante performance de haut niveau, pour les trois indicateurs individuels, mais plus particulièrement celui du taux d'occupation et celui de la rentabilité, lui vaut ce bon résultat.

En 2016, la destination Lucerne, en Suisse centrale, est la seule destination suisse à avoir réussi à se hisser dans le TOP 15 du « BAK TOPINDEX ». Néanmoins, Lucerne a tout de même reculé de quatre rangs et est passée de la position en tête du palmarès au cinquième rang. Cette contreperformance s'explique principalement par une évolution des nuitées en net recul et un taux d'occupation inférieur à celui de 2015. Malgré son caractère urbain, la destination alpine Lucerne souffre aussi du renchérissement du franc. Néanmoins, le taux d'occupation toujours élevé et sa forte performance pendant les mois d'été, lui conservent sa place parmi les meilleurs du classement.

Le classement des 15 meilleurs du « BAK TOPINDEX » 2016 met en relief la suprématie des destinations autrichiennes. Ainsi, onze des quinze meilleures destinations sont situées dans l'Espace alpin autrichien. Une destination suisse (Lucerne) et une allemande (Oberstdorf) ont réussi leur entrée dans le TOP 15 ; l'Italie y place même deux destinations (Seiser Alm et Val Gardena).

Tab. 0-3 Le palmarès des 15 destinations alpines

Pos. 2016	Destination	Région	TOPINDEX 2016	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2015	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Kleinwalsertal	Vorarlberg	5.1	3.6	5.9	4.8	4	4	8
2	Grossarlal	Salzbourg	5.1	4.3	5.8	4.4	2	1	6
3	Alpe di Siusi	Haut-Adige	4.9	4.5	5.1	4.9	3	10	12
4	Oberstdorf	Allgäu	4.9	4.2	5.3	4.6	9	12	11
5	Lucerne	Suisse centrale	4.9	4.1	5.7	4.0	1	6	5
6	Achensee	Tyrol	4.9	3.3	6.0	4.0	5	7	7
7	Wilder Kaiser	Tyrol	4.7	4.0	5.5	3.8	8	33	24
8	Tux - Finkenberg	Tyrol	4.7	3.7	5.7	3.6	11	5	9
9	Alpinworld Leogang Saalfelden	Salzbourg	4.6	5.4	5.2	3.2	13	20	58
10	Kitzbühel Tourismus	Tyrol	4.6	4.4	4.5	5.0	6	25	16
11	Val Gardena	Haut-Adige	4.6	3.6	4.4	5.6	14	8	14
12	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	4.6	4.3	5.1	3.9	9	2	3
12	Tannheimer Tal	Tyrol	4.6	3.6	5.8	3.1	17	10	38
14	Erste Ferienregion im Zillertal	Tyrol	4.5	3.9	5.1	4.0	19	20	19
15	Salzburg et environs	Salzbourg	4.5	4.5	5.1	3.4	7	16	4

«BAK TOPINDEX» année touristique, valeur moyenne pour l'Espace alpin = 3,5
Source: BAK Economics

Si l'on examine les modifications intervenues dans le classement des 34 destinations suisses participant à l'échantillon, l'évolution négative est flagrante. Ainsi, le « BAK TOPINDEX » révèle que les destinations suisses auront, en moyenne, perdu presque 6 places entre 2014 et 2016, et ceci tant en hiver qu'en été. Cette contre-performance s'explique par une moindre progression du nombre de nuitées marchandes et une dégradation du taux d'occupation – deux phénomènes qui doivent être imputés à la réévaluation du franc suisse, intervenue pendant cette même période.

Evolution actuelle 2017

A regarder l'évolution de la demande dans l'espace alpin suisse au cours de l'année touristique 2017 (novembre 2016 à octobre 2017), il s'avère que cette année touristique qui vient de se terminer, aura connu une évolution très positive : ainsi, les nuitées marchandes enregistrées dans l'espace alpin suisse ont progressé de 4,7%, progression qui contraste avec celle des années précédentes. Toutefois, il est trop tôt pour dire s'il s'agit d'un véritable revirement de tendance ou si l'évolution 2017 correspond simplement à un effet de rattrapage après des années particulièrement médiocres. Mais, de toute façon, on peut espérer qu'à l'avenir, les restructurations, mises en œuvre au cours des années passées, porteront leurs fruits. Ceci d'autant plus que le franc suisse a été dévalué au cours du second semestre 2017: si cette dévaluation devait s'avérer durable, elle pourra contribuer à détendre la situation.

Les destinations urbaines

Au cours des années passées, le tourisme urbain avait le vent en poupe et a considérablement progressé. Les cinq plus grandes villes suisses Bâle, Berne, Genève, Lausanne et Zurich sont soumises à une comparaison internationale avec les destinations urbaines Barcelone, Florence, Fribourg-en-Brisgau, Heidelberg, Munich, Prague, Salzbourg, Stuttgart, Vérone et Vienne.

La réévaluation brusque du franc suisse en janvier 2015 a rendu les offres touristiques suisses nettement plus onéreuses pour la clientèle étrangère, phénomène qui s'est répercuté sur le classement 2016 au niveau du «BAK TOP Index», puisque Genève recule du 7^{ème} au 9^{ème} rang et Zurich du 9^{ème} au 12^{ème} rang. La principale raison en est l'évolution de la demande qui est restée largement en retrait par rapport à la moyenne. En effet, alors que, à l'échelle internationale, la demande a fortement progressé (+4,3%), la demande touristique dans les villes suisses n'a augmenté que très modestement (+1,3%). Toutefois, le tourisme urbain suisse a progressé, bien qu'il ait perdu des parts de marché par rapport à ses concurrentes à l'international. Ainsi, il s'est montré nettement moins sensible à la hausse du franc suisse que le tourisme alpin (-2,3%). La croissance du tourisme urbain a majoritairement été portée par les citoyens suisses ; le nombre de nuitées vendues à la clientèle nationale a augmenté de 1,8%, alors que la clientèle étrangère n'a augmenté que de 1,0%. Le dynamisme enregistré au premier semestre 2017, avec une demande en hausse dans les cinq villes suisses étudiées, est d'ailleurs de bon augure pour l'année en cours.

Tab. 0-4 «BAK TOPINDEX»

Pos. 2016	Destination	TOPINDEX 2016	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2015	Pos. 2010	Pos. 2007
1	Barcelona	5.8	4.9	6.0	6.0	1	1	1
2	Praha	4.8	4.9	4.2	5.6	3	13	2
3	Firenze	4.7	3.6	4.6	5.6	2	7	8
4	Heidelberg	4.6	5.8	4.3	4.4	8	10	14
5	Verona	4.6	4.3	4.7	4.6	12	9	3
6	Salzburg	4.5	4.8	4.4	4.6	6	12	10
7	München	4.5	4.7	4.2	4.9	4	3	7
7	Wien	4.5	5.4	4.4	4.1	5	4	5
	Valeur moyenne	4.4	4.3	4.3	4.6			
9	Genève	4.3	3.1	4.1	5.4	7	2	4
10	Freiburg	4.2	3.6	4.4	4.4	9	6	13
11	Stuttgart	4.2	5.3	3.8	4.1	11	15	15
12	Zürich	4.2	3.9	4.3	4.1	9	5	6
13	Lausanne	3.7	4.0	3.4	4.0	15	11	12
14	Basel	3.7	3.9	3.2	4.2	14	8	9
15	Bern	3.6	3.0	4.3	2.9	13	14	11

Indice, valeur moyenne de l'échantillon complet des destinations urbaines = 3,5 points
Source: BAK Economics

Au niveau du classement actuel du «BAK TOPIndex», Genève s'est profilée comme la plus performante des destinations urbaines suisses. Certes, le nombre de nuitées

hôtelières a connu une évolution inférieure à la moyenne, mais, grâce à son extraordinaire rentabilité, Genève a tout de même réussi à se hisser au 9^{ème} rang des 15 classés dans le groupe de référence international. Zurich, 2^{ème} meilleure destination suisse, occupe, quant à elle, le 12^{ème} rang.

En termes de compétitivité touristique, les villes suisses se situent approximativement au milieu de l'échantillon de référence. On observe quelques divergences entre les différentes villes, étant précisé que les structures touristiques se sont partiellement modifiées. Dans plusieurs villes suisses, la proportion de touristes étrangers a baissé de façon évidente – conséquence, entre autres, du cours élevé du franc suisse. Par ailleurs, à Bâle et à Lausanne, on compte moins d'hôtels 4 et 5 étoiles. Mais, c'est précisément dans ces deux villes que, pendant la même période d'observation, la taille moyenne des établissements hôteliers a considérablement augmenté. Genève et Zurich sont toujours excellemment placées dans l'échantillon en raison du grand nombre de visiteurs étrangers qu'elles attirent. Le critère de l'indicateur «BAK attractivité des villes» reflète un constat similaire: globalement, Genève et Zurich sont réputées être des villes avec une offre particulièrement attrayante.

Les destinations d'excursion

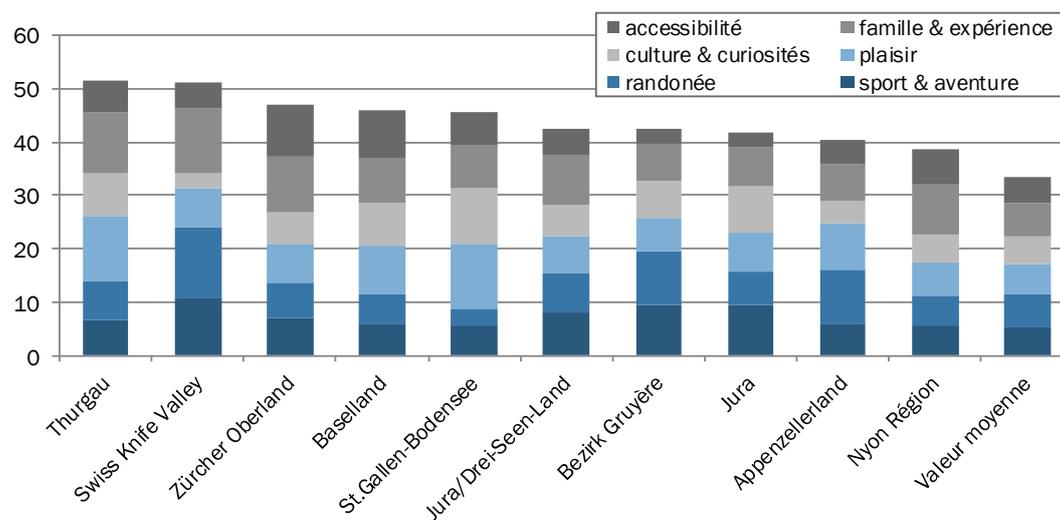
L'analyse du tourisme d'excursion vise des destinations qui se positionnent principalement en tant que destinations pour des excursions d'une journée ou des séjours de courte durée. L'échantillon comprend exclusivement des destinations suisses, puisque la concurrence à laquelle sont confrontées les destinations d'excursion est plutôt nationale qu'internationale.

La destination La Sarine, située dans l'Espace Mittelland avec la ville de Fribourg au centre, se positionne en tête du classement au «BAK TOPINDEX», avec un résultat de 5,1 points. Cette performance, elle la doit essentiellement au taux d'occupation le plus élevé de l'échantillon. Mais l'évolution des nuitées hôtelières et les prix relativement élevés qu'elle a réussi à imposer sur le marché, ne sont pas étrangers à cet excellent résultat. Aussi, la destination La Sarine se réapproprie le premier rang du «BAK TOPINDEX» qu'elle avait dû céder en 2015 à la destination Ägerital/Sattel en Suisse centrale.

Pour ce qui est des facteurs de compétitivité pris en compte, La Sarine se classe également parmi les 10 meilleures destinations - à condition de faire abstraction du critère «diversité de l'offre touristique». Deux fois elle emporte le palmarès, une fois, elle se classe deuxième et une fois dixième. Les destinations Saint-Gall-lac de Constance, Schaffhouse et Bâle-Campagne figurent également, pour quatre des cinq paramètres de compétitivité, parmi les dix meilleures. Les destinations Estavayer-les-Lac/Payerne et Swiss Knife Valley se hissent parmi les dix meilleures pour trois des facteurs pris en considération.

L'indicateur retraçant l'attractivité des destinations touristiques fait ressortir des différences souvent considérables entre les destinations d'excursion étudiées. La Thurgovie se distingue par l'offre touristique la plus attrayante et la plus diversifiée. Ainsi, dans les domaines «plaisirs gourmands» et «famille & découvertes», la Thurgovie s'est dotée d'une offre indiscutablement riche et séduisante, et plus particulièrement dans le domaine culinaire, cette destination l'emporte haut la main. Quant à l'offre «famille & découvertes», le parc de loisirs *Conny Land*, spécialement conçu pour les familles, constitue une attraction très prisée.

Fig. 0-1 BAK-attractivité des excursions



Indice permettant d'évaluer l'offre touristique 2016, nombre max. de points = 100
 Source: BAK Economics

Innovation et systèmes d'innovations dans les destinations alpines

La numérisation et un marché en rapide mutation – tels sont actuellement les grands défis auxquels est confronté le secteur touristique. Innover en permanence constitue le facteur critique permettant de s'imposer dans une concurrence de plus en plus intense et âpre. Pour autant, l'innovation n'est pas un processus à mettre aisément en œuvre et encore moins dans le secteur touristique, tributaire de ses facteurs structurels. Cependant, l'innovation peut être promue de manière ciblée par des activités et structures adéquates – c'est ce que l'on appelle un système régional d'innovations. Au sein d'une destination touristique, l'organisation gestionnaire de destination (OGD) constitue un des points d'ancrage susceptible de relever ce défi particulier et de renforcer durablement la capacité innovatrice de la destination.

L'analyse des facteurs de réussite, mais aussi des obstacles s'opposant aux innovations dans le domaine du tourisme permet d'identifier les principales tâches d'une OGD dans l'aménagement du système d'innovations propre à la destination. Le principal facteur de réussite se nomme coopération : les échanges soutenus entre tous les acteurs donnent l'occasion de poursuivre des objectifs communs et de mettre en œuvre des innovations tout au long de la chaîne de valeur, aussi fragmentée soit-elle. Il est étroitement corrélé à un deuxième facteur de réussite, à savoir un leadership fort, critère maintes fois souligné dans le cadre des entretiens d'experts. L'importance capitale de ces deux facteurs a été confirmée dans le cadre de l'enquête relative aux systèmes d'innovations qui a été réalisée auprès des destinations. Des entreprises individuelles novatrices sur place et la disponibilité de moyens financiers sont d'autres facteurs de poids.

Cependant, renforcer les facteurs de réussite de l'innovation ne suffit pas ; il convient également d'éliminer les obstacles. Pourtant, la déduction analytique offre peu d'indices directs à une OGD : en effet, la majorité des obstacles, tels que le risque d'imitation par la concurrence ou le contexte réglementaire avec ses conditions cadres hostiles aux innovations se situent en dehors de sa sphère d'influence. Toutefois, l'enquête auprès des destinations a démontré que ces dernières considèrent elles-mêmes que « le manque de volonté de changer » constitue un des principaux obstacles sur lequel elles sont en mesure d'exercer leur influence.

Par ailleurs, il s'est avéré que les destinations considèrent les innovations comme un facteur clé pour leur compétitivité et que, dans leur auto-évaluation, elles estiment que le rôle de l'OGD dans le système d'innovations de la destination est déterminant. Elles sont fortement impliquées dans le processus d'innovation. Parallèlement, les structures d'innovations semblent peu formalisées et faiblement professionnalisées. Majoritairement, les destinations n'activent les réseaux au niveau de la destination que de manière sporadique et plutôt passive. D'ailleurs, dans la plupart des cas, les collaborateurs ne sont pas affectés explicitement au thème de l'innovation.

Pour être compétitive, l'innovation requiert un caractère de permanence. Cette règle s'applique aussi au secteur touristique. Un système d'innovations approprié est susceptible de constituer un support essentiel, étant précisé que l'OGD peut être investie d'un rôle décisif dans ce système. Les destinations et les OGD sont parfaitement

conscientes de cette importance et se chargent des tâches que cela implique. Cependant, les résultats mettent en lumière que le potentiel est loin d'être épuisé : la professionnalisation et la continuité sont les maîtres mots d'un système d'innovations efficace et durable. L'analyse indique les facteurs qui devraient particulièrement retenir l'attention.

Sommaire

1	INTRODUCTION	23
1.1	Etat des lieux et objectifs	23
1.1.1	Objectifs et utilité.....	23
1.1.2	Le «BAK DESTINATIONS MONITOR®»	25
1.2	Plan du rapport final.....	25
1^{ère} partie : LA SUISSE, PAYS DE TOURISME		27
2	Le tourisme suisse dans la comparaison internationale	28
2.1	La performance du secteur touristique suisse	28
2.1.1	L'évolution de la demande touristique.....	28
2.1.2	Taux d'occupation des capacités d'hébergement.....	32
2.1.3	L'évolution du nombre de personnes actives occupées	33
2.2	La compétitivité du tourisme suisse.....	34
2.2.1	La compétitivité en termes de prix	34
2.2.2	La qualification de la main-d'œuvre et l'emploi	36
2.2.3	L'offre hôtelière.....	38
2.2.4	Conditions cadres.....	43
2^e partie : LE TOURISME ALPIN		46
3	Les régions alpines dans la comparaison internationale	48
3.1	Le tourisme dans l'Espace alpin.....	48
3.1.1	L'importance du tourisme alpin.....	49
3.1.2	L'offre et la demande dans le tourisme alpin.....	51
3.1.3	L'évolution de l'offre et de la demande	53
3.2	La performance des régions alpines suisses dans la comparaison internationale.....	55
3.2.1	L'évolution de la demande touristique.....	56
3.2.2	Le taux d'occupation des capacités d'hébergement	57
3.3	Les facteurs de compétitivité de l'industrie d'hébergement dans la comparaison internationale	59
3.3.1	L'offre d'hébergement.....	59
3.3.2	La demande d'hébergement	62
4	Destinations alpines	65
4.1	Le palmarès des destinations alpines	65
4.1.1	Le palmarès des destinations de l'année touristique.....	66
4.1.2	Le palmarès des destinations en hiver	69
4.1.3	Le palmarès des destinations en été	71
4.1.4	Evolution actuelle de la performance en Suisse	73
4.2	La compétitivité du tourisme alpin	75
4.2.1	L'offre	75
4.2.2	La demande	78
4.2.3	Attractivité	80
3^e partie: LE TOURISME URBAIN		84
5	Les principales villes suisses dans la comparaison internationale	85
5.1	Performance	85
5.2	Compétitivité	88

4^e partie:	LE TOURISME D'EXCURSION	93
6	Comparaison des destinations d'excursion suisses.....	95
6.1	Performance	95
6.2	Compétitivité	97
5^{ème} Partie:	Innovation et systèmes d'innovations dans les destinations alpines..	104
7	Innovation et systèmes d'innovations dans les destinations alpines	106
7.1	Introduction.....	106
7.2	Détermination analytique.....	109
7.2.1	Destination et organisation.....	109
7.2.2	Innovations dans le tourisme alpin	113
7.2.3	Systèmes d'innovations dans les destinations.....	119
7.3	Analyse empirique	129
7.3.1	Conception et réalisation de l'enquête en ligne.....	129
7.3.2	Résultats de l'enquête en ligne	132
7.3.3	Discussion et appréciation des hypothèses	150
7.4	Conclusion.....	163
8	Annexe.....	167
8.1	L'échantillon des destinations touristique	167
8.1.1	L'échantillon des destinations urbaines	167
8.1.2	L'échantillon des destinations touristiques alpines.....	167
8.2	Questionnaire.....	169
9	Références.....	176

Sommaire des tableaux

Tab. 2-1	« Travel & Tourism Competitiveness Index » I	44
Tab. 2-2	«Travel & Tourism Competitiveness Index» II	45
Tab. 4-1	Le palmarès des 15 destinations alpines.....	67
Tab. 4-2	Les 15 destinations alpines les plus performantes en hiver.....	70
Tab. 4-3	Le palmarès des 15 destinations alpines en été	72
Tab. 5-1	«BAK TOPINDEX»	87
Tab. 6-1	«BAK TOPINDEX»	96
Tab. 7-1	Groupe cible total et échantillon de l'enquête	131
Tab. 7-2	Comparaison entre liste principale et échantillon de l'enquête.....	131
Tab. 7-3	Attribution des points pour l'indice « système d'innovations »	156
Tab. 7-4	Matrice de corrélation pour le climat favorable aux innovations et les différentes dimensions du système d'innovations.....	156
Tab. 8-1	L'échantillon des destinations urbaines	167
Tab. 8-2	L'échantillon des destinations touristiques alpines	168

Table des illustrations

Fig. 2-1	Évolution du nombre de nuitées hôtelières en Suisse et dans ses pays voisins.....	29
Fig. 2-2	Parts de croissance des régions de villégiature 2000 - 2016	30
Fig. 2-3	Parts de croissance des zones ST 2000 - 2016.....	30
Fig. 2-4	Parts de croissance selon marchés d'origine, 2000 - 2016.....	31
Fig. 2-5	Taux d'utilisation des lits de l'hôtellerie suisse, comparaison internationale.....	32
Fig. 2-6	Évolution du nombre d'actifs occupés dans la comparaison internationale (2000 - 2016)	33
Fig. 2-7	Indices du niveau de prix relatif de l'hôtellerie/restauration.....	35
Fig. 2-8	Coûts horaires bruts du travail, hôtellerie/restauration (comparaison 2000-2016)	36
Fig. 2-9	Indices des niveaux de prix relatifs des principaux produits intermédiaires pour l'hôtellerie, 2016.....	36
Fig. 2-10	Niveau de formation dans l'hôtellerie/restauration suisse et dans l'économie dans son ensemble (2000 et 2016)	37
Fig. 2-11	Niveau de formation dans l'hôtellerie/restauration - comparaison Suisse et pays voisins (2000 et 2016)	37
Fig. 2-12	Structure de l'emploi dans l'hôtellerie/restauration suisse	38
Fig. 2-13	Taille moyenne des établissements hôteliers (2000 vs 2016).....	39
Fig. 2-14	Évolution structurelle de l'hôtellerie suisse	39
Fig. 2-15	Structure de l'hôtellerie I.....	40
Fig. 2-16	Structure de l'hôtellerie II.....	41
Fig. 2-17	Structure de l'hôtellerie III.....	42
Fig. 2-18	Investissements immobiliers au niveau des hôtels et restaurants, comparé au total des activités de construction à usage professionnel	43
Fig. 3-1	Les régions de l'Espace alpin	48
Fig. 3-2	Part du tourisme alpin sur le marché mondial	49
Fig. 3-3	Quote-part des personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration par rapport à l'emploi global (2016).....	50
Fig. 3-4	Lits touristiques dans l'Espace alpin, selon type d'hébergement.....	52
Fig. 3-5	Volume de nuitées dans l'Espace alpin, par type d'hébergement	53
Fig. 3-6	Évolution du nombre de nuitées hôtelières sur l'année touristique, 1995 - 2016	53
Fig. 3-7	Évolution du nombre de nuitées hôtelières en saison hivernale (novembre - avril), 1995-2016.....	54
Fig. 3-8	Évolution du nombre de nuitées hôtelières en saison estivale (mai - octobre), 1995-2016	54
Fig. 3-9	Évolution du nombre de lits d'hôtel sur l'année touristique, 2000 - 2016.....	55
Fig. 3-10	Évolution du nombre de nuitées hôtelières, année touristique (2000 - 2016).....	56
Fig. 3-11	Évolution du nombre de nuitées en hôtel pendant la saison d'hiver (2000 - 2016).....	57
Fig. 3-12	Évolution du nombre de nuitées en hôtel pendant la saison d'été (2000 - 2016).....	57

Fig. 3-13	Le taux d'occupation dans l'hôtellerie par année touristique.....	57
Fig. 3-14	Utilisation des structures hôtelières en saison hivernale (novembre à avril).....	58
Fig. 3-15	Utilisation des structures hôtelières en saison estivale (mai à octobre)	58
Fig. 3-16	Taille moyenne des établissements hôteliers (comparaison 2016 vs. 2000).....	59
Fig. 3-17	Structure hôtelière : nombre de lits d'hôtel par catégorie d'hôtels.....	60
Fig. 3-18	Structure d'hébergement : estimation de la part de chaque type d'hébergement, 2016	61
Fig. 3-19	La saisonnalité de la demande touristique	63
Fig. 3-20	La structure de la demande : nuitées hôtelières selon les marchés d'origine	64
Fig. 4-1	Les composantes du « BAK TOPINDEX »	66
Fig. 4-2	Les 15 grands gagnants 2016	68
Fig. 4-3	Le palmarès des destinations de l'arc alpin 2016.....	69
Fig. 4-4	Les 15 grands gagnants de la saison hivernale 2016	71
Fig. 4-5	Les 15 grandes gagnantes de la saison d'été 2016	73
Fig. 4-6	Evolution actuelle de la performance en Suisse	74
Fig. 4-7	Structure hôtelière : quote-part des lits hôteliers par catégorie d'étoiles.....	76
Fig. 4-8	La structure hôtelière : estimation du nombre de lits selon type d'hébergement en 2016	77
Fig. 4-9	Taille des établissements : nombre de lits par établissement.....	78
Fig. 4-10	Taille des destinations : estimation du nombre de nuitées par type d'hébergement en 2016.....	78
Fig. 4-11	Intensité touristique	79
Fig. 4-12	Saisonnalité de la demande touristique	80
Fig. 4-13	Attractivité du domaine skiable 2016.....	81
Fig. 4-14	Les pistes du domaine skiable	81
Fig. 4-15	Altitude du domaine skiable	81
Fig. 4-16	Diversité de l'offre en été 2016	82
Fig. 5-1	Evolution de la demande et du taux d'occupation au 1 ^{er} semestre 2017.....	88
Fig. 5-2	Structure hôtelière.....	89
Fig. 5-3	Taille des établissements	90
Fig. 5-4	Internationalité	91
Fig. 5-5	BAK attractivité des villes	92
Fig. 6-1	Echantillon des destinations d'excursion suisses étudiées	95
Fig. 6-2	Structure du tissu hôtelier selon le nombre d'étoiles	98
Fig. 6-3	Structure hôtelière selon classement	99
Fig. 6-4	Taille des établissements hôteliers.....	99
Fig. 6-5	Nuitées hôtelières selon les marchés d'origine	100
Fig. 6-6	BAK-attractivité des excursions.....	101
Fig. 7-1	Taille des organisations selon nombre de collaborateurs.....	133
Fig. 7-2	Taille des organisations selon les pays.....	134
Fig. 7-3	Lits dans la destination par collaborateur de l'OGD	135
Fig. 7-4	Importance des différentes attributions des organisations dans les destinations	136
Fig. 7-5	Importance des innovations	137

Fig. 7-6	Importance des différents types d'innovations - classement.....	138
Fig. 7-7	Type de l'innovation citée au titre d'exemple positif.....	139
Fig. 7-8	Importance des différents facteurs pour la réussite de l'exemple cité au titre d'un projet d'innovation	141
Fig. 7-9	Type d'innovation citée dans les exemples négatifs.....	142
Fig. 7-10	Importance des différents obstacles dans la réussite du projet d'innovation cité à titre d'exemple	143
Fig. 7-11	Les innovations – sujet régulier pour l'équipe dirigeante ?.....	145
Fig. 7-12	Régularité des rencontres entre entreprises d'une destination	145
Fig. 7-13	Classement des moteurs des innovations.....	146
Fig. 7-14	Importance des différents facteurs de réussite	147
Fig. 7-15	Importance des différents obstacles.....	148
Fig. 7-16	Climat propice aux innovations dans les destinations.....	149
Fig. 7-17	Contribution de l'organisation visant à accélérer les innovations dans la destination	149
Fig. 7-18	Scatterplot du degré de spécialisation et évaluation du climat propice aux innovations	151
Fig. 7-19	Indicateurs de la performance d'une destination, différenciés en fonction de l'évaluation du climat propice aux innovations	152
Fig. 7-20	Indicateurs de la performance d'une destination, différenciés en fonction de l'évaluation du climat propice aux innovations (déviations moyennes propres à chacun des pays).....	153
Fig. 7-21	Indicateurs pour la performance d'une destination, différenciés en fonction de l'évaluation du climat d'innovation (déviations moyennes des pays ; sans aberration).....	154
Fig. 7-22	Évaluation moyenne du climat d'innovation, différenciée selon le type de moteur principal des innovations.....	158
Fig. 7-23	Importance des différents facteurs de réussite, différenciée selon pays de la destination	159
Fig. 7-24	Importance des différents obstacles, différenciés selon pays de la destination	160
Fig. 7-25	Les indicateurs de l'esprit novateur, différenciés selon le pays de la destination	162

1 INTRODUCTION

1.1 Etat des lieux et objectifs

Depuis plus de dix ans, BAK Economics réalise des analyses détaillées relatives à la compétitivité internationale du secteur touristique suisse. Ces travaux ont pour objet de dresser un état des lieux précis des performances et des facteurs de compétitivité des destinations et régions et de les analyser systématiquement. Afin de procéder à des analyses de benchmarking international, des méthodes et concepts ont été mis en place, une base de données dédiée a été établie, laquelle fait l'objet d'une actualisation et d'un élargissement permanents. Les données sont disponibles pour les unités administratives les plus petites, ce qui garantit une grande flexibilité pour la représentation d'une destination et permet à tout moment l'intégration de nouvelles destinations.

Ce benchmarking est intégré dans le projet «Programme de benchmarking international pour le tourisme suisse », réalisé par BAK Economics à la demande du SECO (Innotour) et des principales régions touristiques suisses (VS, BE, GR, VD, TI, Suisse centrale). Le benchmarking international du tourisme permet une saisie et une analyse systématique de la performance économique du tourisme suisse. Les informations pertinentes du secteur touristique sont ainsi collectées, analysées et mises à disposition des professionnels du tourisme.

Un des principaux aspects de ce programme d'analyse consiste à élaborer des thèses et des recommandations, qui seront, par la suite, mises à la disposition des professionnels du tourisme. Ainsi, ce programme permet d'élaborer des pistes d'actions à entreprendre en vue d'une optimisation de la compétitivité du tourisme suisse et de son positionnement sur le marché. Comme les thèses et recommandations visent directement les destinations, les décideurs du secteur touristique seront en mesure de les mettre immédiatement en œuvre. Par ailleurs, la mise à jour et l'élargissement de la base de données garantissent un monitoring permanent des mesures d'optimisation.

La présente étude «Benchmarking du tourisme – le tourisme suisse dans la comparaison internationale» résume les principaux résultats des travaux effectués dans le cadre du «Programme de benchmarking international pour le tourisme suisse», finalisant ainsi la phase 2016-2017 du projet. Le présent rapport est le septième de ce type. Il fait suite aux études du même nom, réalisées en 2010, 2011, 2013 et 2015, ainsi qu'aux deux études précédentes, intitulées «Performance et compétitivité du tourisme alpin » (2007), respectivement «Facteurs de performance pour le tourisme alpin» (2005).

1.1.1 Objectifs et utilité

Le projet «Programme de benchmarking international pour le tourisme suisse» vise les objectifs détaillés ci-dessous :

- Réaliser un processus de benchmarking continu pour le tourisme suisse

La performance de l'économie touristique suisse est constamment saisie et analysée de façon systématique. La performance et la compétitivité de la Suisse, pôle touristique, et de ses destinations et régions dans la comparaison internationale constituent le cœur de ces analyses.

- Améliorer la compétitivité du tourisme suisse grâce à des analyses comparatives internationales

Le benchmarking offre la possibilité d'identifier les points forts et les points faibles des destinations et régions touristiques. Ainsi, les prestataires du secteur touristique peuvent acquérir une meilleure connaissance de leur situation concurrentielle et, de ce fait, mieux gérer leur positionnement sur le marché. Par ailleurs, l'analyse des forces et des faiblesses facilite la définition de mesures d'optimisation. Enfin, l'analyse permet de dégager des enseignements permettant aux acteurs du tourisme suisse de parvenir à une prise de décision fondée sur des faits.

- «Learning from the best»

Traditionnellement, les analyses de benchmarking visent avant tout à identifier les meilleurs acteurs de la branche, afin que les autres puissent se mesurer à eux, percevoir les différences et de déterminer ce qui leur permet d'obtenir les meilleurs résultats, le tout dans le but de mettre à profit ce savoir-faire. En d'autres termes, il s'agit de tirer des enseignements des acteurs les plus performants. Cette façon de procéder offre l'avantage d'une mise en œuvre rapide de solutions, tout en minimisant les risques.

- Accès simple et rapide aux informations pertinentes pour le secteur du tourisme via l'outil en ligne de gestion électronique des informations, le «BAK DESTINATIONSMONITOR®»

Cet outil, disponible en ligne, le «BAK DESTINATIONSMONITOR®», reprend les principaux paramètres du secteur touristique suisse. Grâce à son application en ligne, les décideurs et les acteurs du secteur touristique suisse sont en mesure d'obtenir rapidement des analyses de benchmarking individualisées, aisément exploitables et dotées d'un graphisme très lisible.

Le projet «Programme de benchmarking international pour le tourisme suisse» est générateur d'une plus-value importante pour le secteur touristique suisse:

- Meilleure connaissance de sa propre position concurrentielle
« *Comment nous positionnons-nous par rapport à nos principaux concurrents ?* »
- Identification de potentiels de marché et de croissance
« *Quels sont nos points forts ?* »
- Identification d'écarts de performance (performance gaps) et donc des domaines dans lesquels une action corrective serait nécessaire
« *Quels sont les domaines où nous devons mieux faire ?* »
- Monitoring et controlling de l'efficacité des mesures d'optimisation engagées
« *Les mesures prises sont-elles efficaces ?* »

- Recommandations pour une optimisation de la compétitivité et des performances du secteur touristique suisse
« *Que devons-nous faire ?* »

1.1.2 Le «BAK DESTINATIONS MONITOR®»

L'application en ligne «BAK DESTINATIONS MONITOR®» (www.destinationsmonitor.com), outil informatique stratégique pour les régions et destinations touristiques, constitue la cheville ouvrière des activités de benchmarking de BAK Economics. Cet outil en ligne, d'une utilisation simple, permet de réaliser un benchmarking international simple, complet, individuel et facile à visualiser. Outre les indicateurs de performances, cet outil d'analyse comprend de nombreux indicateurs permettant une comparaison internationale de la compétitivité. L'application en ligne comprend plusieurs modules : «régions alpines», «destinations alpines», « destinations urbaines» et «destinations d'excursion» ; elle offre pour chacun des modules une série d'indicateurs adaptés et s'appuie sur un échantillon de plus de 300 régions et destinations.

En effet, le «BAK DESTINATIONS MONITOR®» est bien plus qu'un simple outil de données informatiques. Il propose une large palette d'analyses, permettant aux utilisateurs d'analyser et d'interpréter eux-mêmes les données mises à leur disposition. Par ailleurs, le «BAK DESTINATIONS MONITOR®» joue aussi le rôle d'une plate-forme d'information très large, puisqu'il collecte non seulement les travaux, analyses et données issues du «Programme de benchmarking international pour le tourisme suisse», mais encore d'autres informations pertinentes pour le tourisme (études, rapports, statistiques, news, liens hypertextes, contacts, etc.).

1.2 Plan du rapport final

Le présent rapport «Benchmarking du tourisme – le tourisme suisse dans la comparaison internationale» est divisé en cinq parties. Dans la première, le secteur touristique suisse est soumis à une comparaison internationale. Les deuxième, troisième et quatrième parties traitent des formes de tourisme pertinentes pour le secteur touristique suisse. La deuxième partie propose une comparaison internationale des régions et destinations alpines ; la troisième traite des destinations urbaines et la quatrième partie est dédiée au tourisme d'excursion. La cinquième et dernière partie est consacrée au «Innovation et systèmes d'innovations dans les destinations alpines». Le présent rapport est structuré de manière à ce que chacun des volets constitue un rapport à part entière. Ensemble, les cinq parties offrent un aperçu détaillé des performances et de la compétitivité du tourisme suisse.

1^{ère} partie: La Suisse, pays de tourisme

La première partie traite du secteur touristique suisse dans son ensemble. La Suisse en tant que pays touristique fait l'objet d'une comparaison internationale. Ainsi, le tourisme suisse est comparé à l'économie touristique des pays voisins qui, d'une part, connaissent une structure touristique comparable à celle de la Suisse, et, d'autre part, constituent ses principaux concurrents. Les analyses du secteur touristique suisse examinent essentiellement ses performances et sa compétitivité. Dans ce contexte sont prises en compte certaines conditions cadres déterminant le tou-

risme, à l'instar de la compétitivité en termes de prix ou encore les structures de coût.

2^e partie: Le tourisme alpin

La partie intitulée «tourisme alpin» étudie les régions touristiques et destinations alpines. En ce qui concerne les régions de villégiature de l'Espace alpin, ce sont les principales régions touristiques suisses qui sont soumises à une comparaison internationale. L'étude vise à déterminer les performances de ces régions touristiques au cours des dernières années et à connaître leur positionnement compte tenu des facteurs importants pour l'hébergement marchand. Quant au tourisme alpin, les analyses se focalisent sur les destinations alpines. Ces analyses ont tout d'abord pour objet d'indiquer les destinations alpines les plus performantes ; mais elles examinent également les destinations particulièrement bien positionnées au vu de certains facteurs de compétitivité.

3^e partie: Le tourisme urbain

La troisième partie est consacrée aux performances et à la compétitivité des grandes destinations urbaines en Suisse. Ces dernières années, le tourisme urbain avait clairement le vent en poupe. Aussi, il mérite toute notre attention. Pour ce faire, l'économie touristique des cinq principales villes suisses est soumise à une comparaison internationale. L'objectif est de déterminer le positionnement de ces destinations par rapport aux concurrentes internationales et de mettre en relief leurs points forts et leurs points faibles.

4^e partie: Le tourisme d'excursion

Le quatrième volet, libellé «tourisme d'excursion», s'adresse principalement aux régions rurales où le tourisme est plutôt pratiqué de manière extensive. Parmi celles-ci, on trouve principalement des destinations recherchées par les touristes pour des excursions à la journée ou des séjours de courte durée. Ces régions étant moins exposées à la concurrence internationale que les destinations touristiques alpines et les destinations urbaines, l'étude ne concerne que des destinations suisses.

5^e partie : Innovation et systèmes d'innovations dans les destinations alpines

La cinquième et dernière partie est consacrée au paradoxe des innovations dans l'économie touristique : de manière générale, on accorde une haute importance aux innovations dans le domaine touristique, mais le degré d'innovation dans cette branche est fréquemment évalué comme faible. L'analyse focalise les caractéristiques spécifiques de la branche et cherche à savoir dans quelle mesure celles-ci sont responsables du faible degré d'innovation. L'analyse ne vise pas seulement les causes, mais aussi les possibles approches qui permettraient de surmonter les facteurs inhibiteurs bridant l'innovation dans l'économie touristique.

1^{ère} partie : LA SUISSE, PAYS DE TOURISME

La première partie du rapport est consacrée au tourisme suisse et à son positionnement par rapport à la concurrence internationale. La comparaison avec les pays voisins comprend l'analyse de la performance, ainsi que l'examen des principaux facteurs déterminant la compétitivité pendant la période étudiée, de 2000 à 2016.

L'analyse des paramètres pertinents révèle qu'au cours de la période étudiée, les performances du tourisme suisse restent en-deçà de la moyenne. En Suisse, le secteur touristique n'a enregistré qu'une faible hausse du nombre de nuitées ; il a donc perdu des parts de marché par rapport aux pays voisins. La croissance cumulée de 2000 à 2016 s'élève à 3,8% en Suisse, alors que les quatre pays limitrophes (UE4: Allemagne, France, Italie et Autriche) ont enregistré, pendant cette même période, une progression des nuitées de 23%. Le cours de change défavorable à la Suisse fait partie des raisons majeures de cette contreperformance. De même, dans l'hôtellerie suisse, le taux d'occupation des lits et le nombre de personnes actives occupées affiche un résultat moins positif que dans les pays de référence.

Le tourisme urbain fait figure de locomotive dans un secteur touristique globalement atone en Suisse. Ainsi, au cours de la période d'observation, les « Grandes villes » ont enregistré une augmentation de 42% des nuitées, contribution substantielle à la croissance du secteur. En revanche, pendant cette même période, le tourisme alpin a perdu presque 14% de ses nuitées.

L'examen des facteurs déterminant la compétitivité montre à son tour que les prix élevés pratiqués dans le tourisme suisse constituent un sérieux handicap pour sa compétitivité. Depuis 2008, les prix pratiqués dans l'hôtellerie/ restauration suisse ont été fortement impactés par le renchérissement du franc suisse. En 2016, les prix de l'hôtellerie/restauration suisse dépassaient de 35 points ceux des pays limitrophes.

Un autre point faible du tourisme suisse réside dans son offre d'hébergement. D'une part, l'économie touristique suisse est majoritairement composée d'établissements de petite taille et son quota de lits par établissement hôtelier est inférieur à celui des pays de référence. Par ailleurs, un hôtel sur deux n'est pas classé ; il existe un différentiel de 10 points par rapport à son principal concurrent, l'Autriche. Ce chiffre pourrait traduire un déficit en termes de qualité dans certains segments du marché, alors que, dans le segment de l'hôtellerie de luxe, la Suisse est bien positionnée.

Toutefois, en dépit des déficits prémentionnés, la compétitivité du tourisme suisse est généralement très bonne. Conformément au « Travel & Tourism Competitiveness Index », la Suisse figure parmi les dix pays du monde les plus compétitifs en matière de tourisme. Ainsi, elle offre des conditions cadres particulièrement favorables au tourisme, telles qu'une excellente infrastructure et une haute qualité écologique, respectueuse de l'environnement.

2 Le tourisme suisse dans la comparaison internationale

Le deuxième chapitre traite du secteur touristique suisse dans sa globalité. Il compare le tourisme suisse à ses homologues dans les pays voisins. En effet, les pays limitrophes de la Suisse servent de référence, car, d'une part, ils disposent d'un tourisme similaire, et, d'autre part, ils constituent les principaux concurrents du tourisme suisse. La première partie (chapitre 2.1) étudie de manière détaillée les performances du secteur touristique suisse. Plusieurs paramètres permettent d'illustrer la performance du tourisme suisse durant la période de 2000 à 2016 et de la comparer à celle de ses concurrents directs. Le chapitre 2.2 traite de la compétitivité du tourisme suisse en accordant une importance particulière aux conditions cadres déterminant le tourisme, telles que la compétitivité en termes de prix, les structures de coûts et la structure de l'offre.

2.1 La performance du secteur touristique suisse

Afin d'étudier la performance du secteur touristique suisse, il convient d'analyser l'évolution de la demande touristique, le taux d'occupation des capacités d'hébergement et l'évolution de l'emploi dans l'hôtellerie/restauration.

2.1.1 L'évolution de la demande touristique

L'étude de la demande touristique se fonde sur des statistiques des nuitées hôtelières comptabilisées entre 2000 et 2016. L'analyse ne comporte pas seulement une comparaison internationale ; elle détaille également les contributions à la croissance selon les marchés d'origine et relève les régions qui ont le plus dopé la demande touristique en Suisse.

La figure 2.1 présente l'évolution du nombre de nuitées hôtelières en Suisse et dans les pays voisins. Il s'avère que, pendant toute cette période, le tourisme suisse n'a que modérément progressé en termes de nuitées et qu'il a perdu des parts de marché qui ont été récupérées par les pays voisins. De 2000 à 2016, le nombre de nuitées en Suisse n'a progressé que de 0,2% en moyenne annuelle, soit la plus faible progression de tous les pays étudiés. La croissance cumulée enregistrée de 2000 à 2016 atteint 3,8% en Suisse, tandis que les quatre pays limitrophes (UE4: Allemagne, France, Italie et Autriche) ont engrangé une croissance du nombre de nuitées de 23% pendant cette même période.

C'est principalement au cours des premières années de la période étudiée que la croissance de la demande touristique en Suisse aura connu une évolution très médiocre. Entre 2000 et 2003, le nombre de nuitées hôtelières a même baissé de 2,8% en moyenne, alors que, dans les pays voisins, il s'est limité à une stagnation.

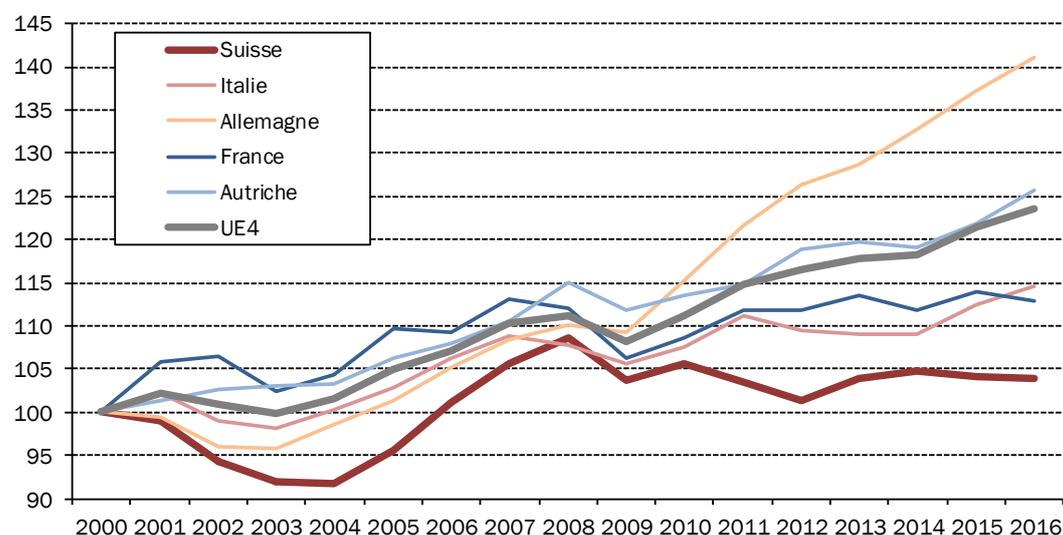
Cependant, dès 2004, des processus de rattrapage ont permis au tourisme suisse d'améliorer considérablement sa performance. Dans les années 2005 à 2007, le nombre de nuitées hôtelières en Suisse avait affiché une croissance dépassant les 4% par an, et en 2008, une progression de 2,8% avait même été observée. Pendant cette même période, dans la plupart des pays voisins on avait, certes, aussi enregistré

tré des taux de croissance en hausse, mais cette progression était, en moyenne, moitié moindre qu'en Suisse.

En 2009, année de crise, le nombre de nuitées a été en chute libre dans l'ensemble des pays étudiés. La France a été le pays de plus fortement impacté (-5,2%), suivie par la Suisse (-4,5%). En 2010, alors que les autres pays assistaient déjà à un processus de rattrapage, la Suisse est restée à la traîne ; avec une progression des nuitées de seulement 1,8%, elle s'est placée en dessous de la moyenne des autres pays (UE4: +3,0%).

Alors que l'évolution de ce paramètre en Suisse et dans les pays voisins s'est montrée relativement homogène jusqu'en 2010, on constate, dans les années suivantes, une importante divergence qui s'explique principalement par la réévaluation du franc suisse. Si, dans les pays voisins, la demande a augmenté substantiellement de 2010 à 2012 (UE4: +4,8%), l'hôtellerie suisse a subi un net recul des nuitées de 4% pendant cette même période. Certes, après l'introduction du cours plancher, la branche touristique suisse a assisté à une reprise de la demande de 3,4% au total jusqu'en 2014, mais depuis la suppression du cours plancher en janvier 2015, les nuitées en Suisse accusent à nouveau un repli. Ainsi, en 2015, le nombre de nuitées a baissé de 0,7%, pour stagner (-0,2%) en 2016. Parallèlement, la demande dans les pays voisins a connu une expansion (UE4, 2015: +2,8% ; UE4, 2016: +1,6%).

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

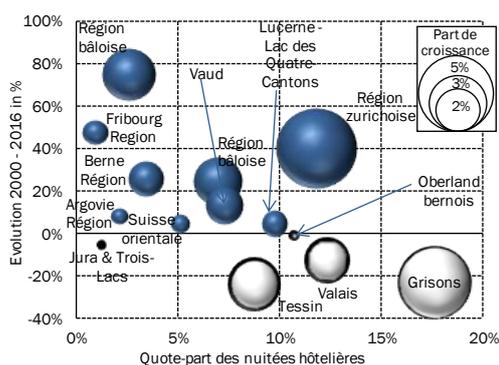


Indexé, année civile 2000 = 100 ; CH : estimation BAK Economics pour 2004
Source : BAK Economics, OFS, Eurostat

Pendant la durée totale d'observation, c'est en Allemagne que l'on a enregistré la plus forte croissance du nombre de nuitées. Ainsi, en 2016, le nombre de nuitées hôtelières a été supérieur de 41,2% à celui relevé en 2000, ce qui correspond à une progression de 2,2% par an. L'Autriche affiche également une progression importante de 1,4% en moyenne annuelle (en chiffres absolus : +25,7%). Aussi, le concurrent principal de la Suisse la surclasse d'environ 1,2 point ; la Suisse a donc subi une grosse perte en termes de parts de marché.

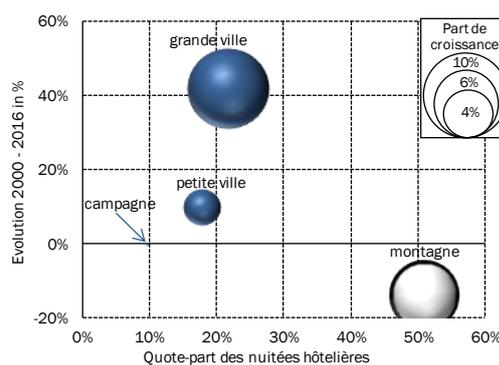
L'évaluation du nombre des nuitées hôtelières pendant la période d'observation amène à un constat plutôt morose pour la Suisse. Toutefois, par moment, l'évolution s'affiche de façon très dynamique. L'analyse qui suit vise à démontrer l'origine de cette forte croissance passagère. À cette fin, elle relève les contributions des différentes régions suisses à la croissance, ainsi que celles des marchés d'origine (voir figures 2-2, 2-3 et 2-4).

Fig. 2-2 Parts de croissance des régions de villégiature 2000 - 2016



Parts de croissance, part et variation du nombre de nuitées hôtelières, en Suisse
Source : BAK Economics

Fig. 2-3 Parts de croissance des zones ST 2000 - 2016



Parts de croissance, part et évolution du nombre de nuitées hôtelières, en Suisse
Source: BAK Economics

La figure 2-2 présente la **quote-part de croissance réalisée dans les différentes régions de villégiature suisses**. L'axe des ordonnées montre l'évolution de la demande ; l'axe des abscisses, la quote-part de la demande globale réalisée par chacune des régions. La taille des cercles traduit la dimension de la quote-part. La quote-part apportée à la croissance dépend, d'une part, de l'importance que revêt une région touristique pour la demande globale, et, d'autre part, de la progression de la demande. Ainsi, malgré une croissance modérée, une région à très fort attrait touristique peut très bien fournir une contribution importante à la croissance. A l'inverse, des régions touristiques de moindre importance, mais affichant un taux de croissance important, peuvent également fournir une grosse quote-part de croissance.

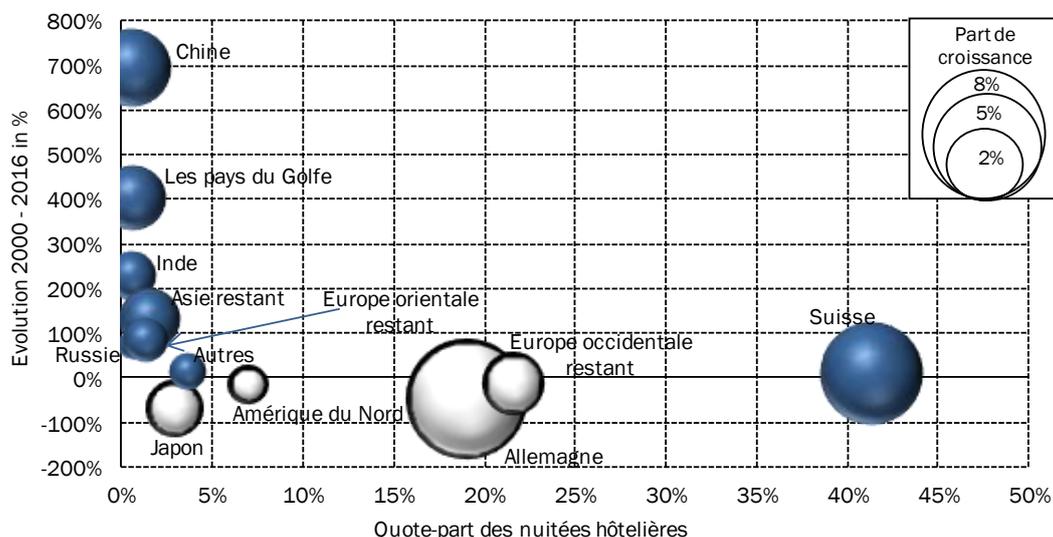
Entre 2000 et 2016, la plus forte quote-part de croissance a été fournie par la région de Zurich. 4,8 points de la croissance globale du nombre de nuitées hôtelières (+3,8%) en Suisse y ont été réalisés. Après Zurich, ce sont les grands centres Bâle et Genève qui se classent comme meilleurs élèves sur le *ranking* de la croissance. Les trois espaces métropolitains font donc figure de locomotives du tourisme suisse : alors qu'au début de la période d'observation, ils accueillaient à peine plus de 20% de la demande touristique globale, ils ont connu une expansion considérable (+40%) et représentent désormais presque 30% de la demande. En revanche, les régions plébiscitées habituellement par les vacanciers ont perdu de leur attrait et la croissance affiche une contribution négative de globalement 7,6 points.

La figure 2-3 présente la **quote-part de croissance du nombre de nuitées, ventilée par zones TS** (Tourisme suisse), sigle qui correspond à la forme prédominante du tourisme pratiqué dans une zone donnée. Il existe quatre catégories de zone : « grande ville », « petite ville », « campagne » et « montagne ». Entre 2000 et 2016, le

nombre de nuitées hôtelières totalisé pour l'ensemble de la Suisse a progressé de 3,8%, soit presque 1,3 millions de nuitées. Comme le fait apparaître la figure 2-2, il se confirme que le tourisme urbain constitue le moteur du secteur touristique suisse, généralement en petite forme. Les « Grandes villes » ont réussi à doper leur nombre de nuitées de 42 points pendant la période d'observation, contribuant ainsi d'un peu plus de 9 points à la croissance globale du tourisme suisse. Le tourisme urbain orienté vers les villes plus petites affiche une évolution comparable, bien que moins accentué que dans les grandes villes. En revanche, le tourisme alpin a subi une perte de presque 14% pendant la période d'observation, ce qui lui vaut une contribution négative à la croissance de 7,1%. Quant au tourisme rural, « à la campagne », en stagnation pendant ces années, il n'a été d'aucune aide à la croissance.

La figure 2-4 montre les **contributions à la croissance des différents marchés d'origine**. Grâce à une expansion des nuitées hôtelières de 14% achetées par la clientèle nationale et eu égard à son importance pour la demande globale, ce segment a fourni la contribution la plus importante à la croissance pendant la période d'observation (5,8 points). Et bien que leur proportion dans la demande globale ait été minimale dans la première année d'étude, la deuxième contribution la plus importante à la croissance provient de la clientèle chinoise (3,3 points) qui a augmenté de presque 700% au cours de la période d'observation. Mais les touristes originaires des pays du Golfe et du reste de l'Asie (Asie hormis la Chine, le Japon et l'Inde) ont également contribué substantiellement à la croissance.

Fig. 2-4 Parts de croissance selon marchés d'origine, 2000 – 2016



Parts de croissance, part et évolution du nombre de nuitées en hôtel, en Suisse
Source : OFS, calculs BAK Economics

En revanche, force est de constater que, de manière générale, le nombre de touristes originaires des marchés traditionnels a été en baisse ; notamment la clientèle en provenance d'Allemagne, marché majeur, n'était plus au rendez-vous. Ainsi, en 2016, seuls 10% des nuitées en Suisse étaient à mettre au compte de la clientèle allemande, soit à peine plus de la moitié de sa quote-part en 2000. Mais les clients originaires des autres pays de l'Europe occidentale et des marchés lointains, Etats-Unis et Japon, ne fournissent plus de contribution significative à la croissance enre-

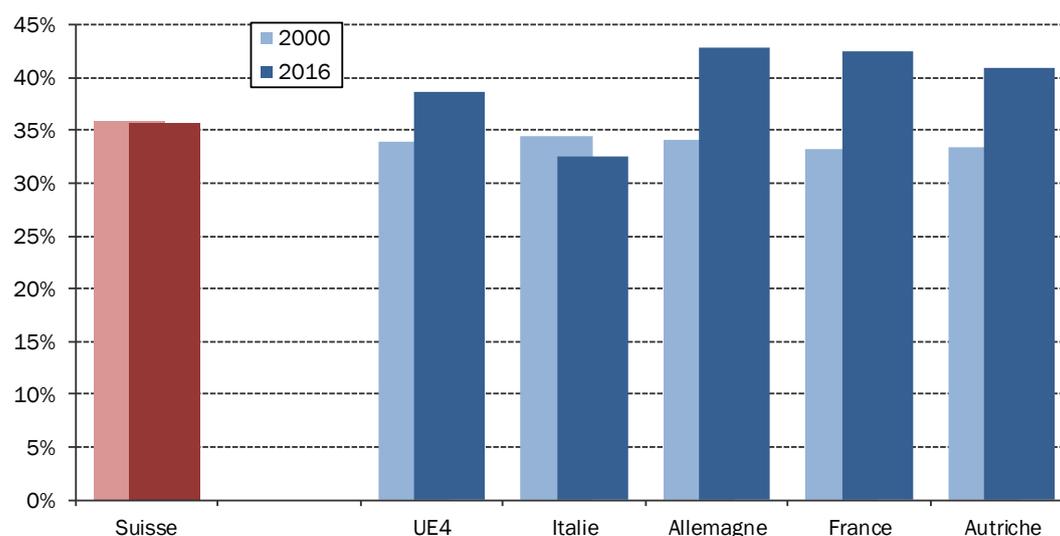
gistrée pendant la période d'observation ; dans certains cas, la contribution à la croissance est même négative. Ce phénomène s'explique, entre autres, par les répercussions de la crise économique de 2008 et la réévaluation subséquente du franc suisse.

2.1.2 Taux d'occupation des capacités d'hébergement

Pour juger de la performance du tourisme suisse, il convient de s'intéresser non seulement à l'évolution de la demande, mais aussi à **l'utilisation des capacités d'hébergement**. La comparaison des taux d'occupation des lits disponibles dans l'hôtellerie permet de prendre en compte un facteur économique important, à savoir le taux d'occupation des capacités d'hébergement.

En 2016, le taux d'occupation des lits disponibles dans l'hôtellerie suisse était approximativement de 36%. La Suisse enregistre donc un taux d'occupation largement moindre que l'Allemagne, la France et l'Autriche, qui affichent chacune un taux d'occupation de leurs lits d'hôtel supérieur à 40%. Seule l'Italie accuse un score (33%) encore plus mauvais que la Suisse.

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



Taux d'occupation brut des lits d'hôtel en %
Source : BAK Economics, OFS, Eurostat

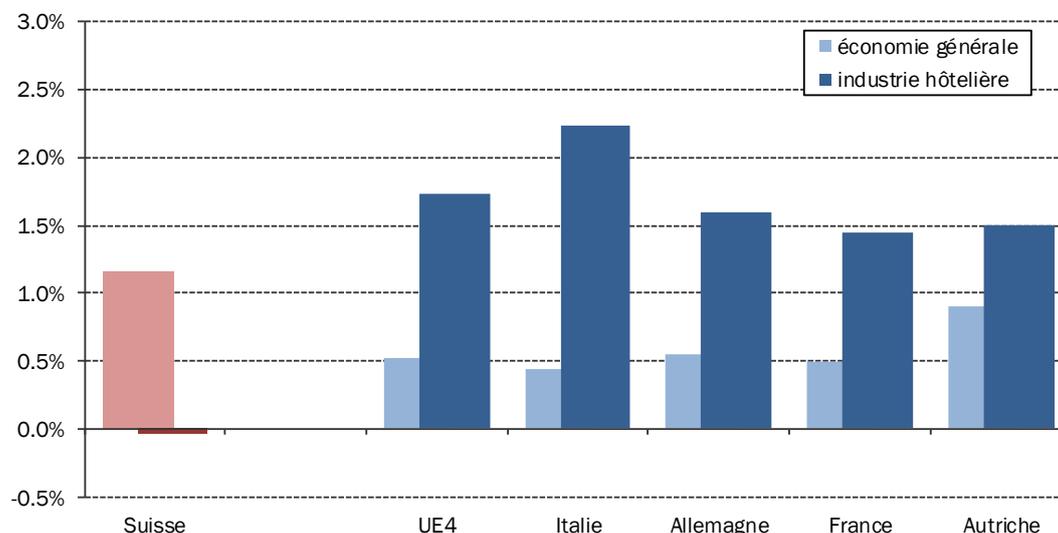
Depuis 2000, le taux d'occupation de l'hôtellerie suisse n'a pas varié (+0,0 point). Mais il n'y a pas de quoi pavoiser, car, dans les pays voisins, le taux d'occupation a progressé de 4,8 points en moyenne pendant la période d'observation. L'Allemagne et la France ont chacune connu une progression de 9 points, l'Autriche de 8 points. Seule l'Italie affiche une régression de 2 points. Force est de constater que la Suisse, première du palmarès en 2000 en termes de taux d'occupation, est retombée à l'avant-dernier rang des pays étudiés en 2016.

2.1.3 L'évolution du nombre de personnes actives occupées

Pour bien évaluer la performance d'une destination touristique, il convient non seulement de connaître l'évolution de la demande touristique et du taux d'occupation, mais encore **l'évolution du nombre de personnes actives occupées**. Le tourisme est un employeur important. Ainsi, il permet, notamment dans les régions périphériques, de développer des emplois qui n'auraient aucune chance d'exister dans une région reculée sans tourisme. De surcroît, le tourisme permet de créer des emplois qui ne sont pas uniquement réservés aux plus qualifiés. En cela, le tourisme remplit donc une importante mission macroéconomique. Par conséquent, sur le plan macroéconomique, on peut estimer qu'une destination touristique est performante dès lors qu'elle crée des emplois.

Malheureusement, il n'existe pas de statistiques spécifiques à l'emploi ou au nombre d'actifs occupés pour la seule branche touristique dans son ensemble. Aussi, pour cette analyse, l'hôtellerie/restauration sera considérée comme l'activité centrale du secteur touristique. Toutefois, il convient de préciser que, d'une part, cette façon de procéder ne couvrira qu'une partie de la branche du tourisme, et que, d'autre part, l'hôtellerie/restauration n'est pas exclusivement dédiée au tourisme. En effet - et ce constat vaut tout particulièrement pour la restauration - une proportion importante des emplois est justifiée par la consommation générée par la population locale.

Fig. 2-6 Évolution du nombre d'actifs occupés dans la comparaison internationale (2000 - 2016)



Evolution du nombre d'actifs occupés dans l'hôtellerie/restauration et dans l'économie dans son ensemble, en % par an

Source : BAK Economics, Eurostat

La figure 2-6 présente l'évolution annuelle moyenne du nombre d'actifs occupés dans l'hôtellerie/restauration suisse et dans l'économie dans son ensemble, comparée à celle des pays voisins. À l'inverse de ces derniers, le nombre de personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration suisse est en stagnation (0,0% par an). Dans tous les pays de référence, le nombre de personnes actives dans la branche hôtellerie/restauration a sensiblement progressé, plus que dans l'économie globale des différents pays. En revanche, en Suisse, le nombre des personnes actives dans

l'hôtellerie/restauration a connu une évolution largement en dessous de celle enregistrée pour l'économie dans son ensemble. Certes, en 2016, l'hôtellerie/restauration suisse figurait parmi les gros employeurs, puisqu'elle comptabilisait un taux de personnes actives occupées de presque 4,7% ; mais ce taux a décliné pendant la période d'observation (2000 : 5,7%).

2.2 La compétitivité du tourisme suisse

Le chapitre 2.1 montre que, pendant la période de 2000 à 2016, le tourisme suisse a été moins performant que celui des pays voisins. Le chapitre 2.2 cherche à détailler les raisons de cette contreperformance. A cette fin, plusieurs facteurs déterminant la compétitivité feront l'objet d'une étude approfondie. Mais la présente analyse vise aussi à examiner le potentiel du secteur touristique suisse. Ainsi, elle permettra de mieux connaître le positionnement du tourisme suisse dans la comparaison internationale.

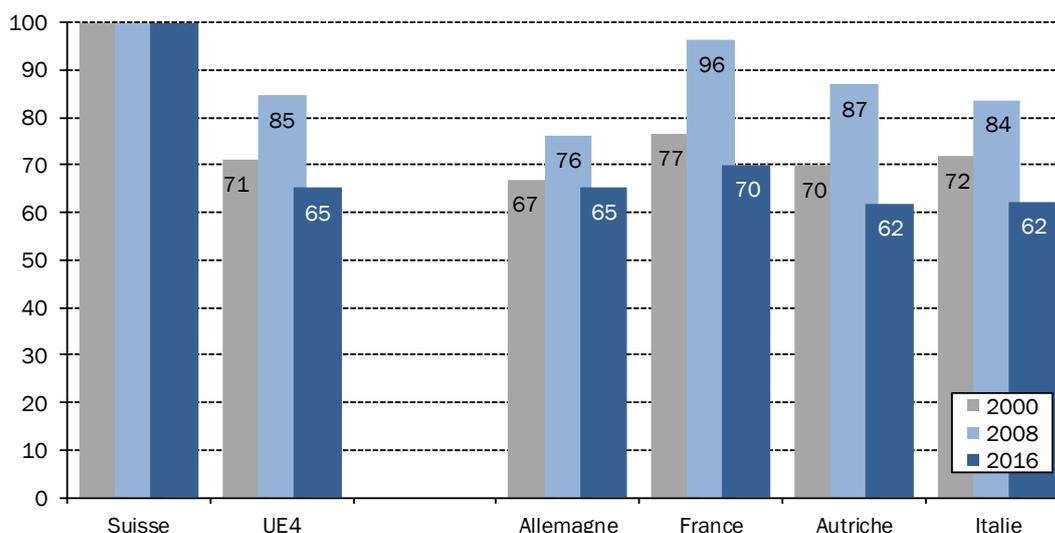
2.2.1 La compétitivité en termes de prix

La compétitivité en termes de prix est un facteur déterminant. Ce sont principalement les prix relatifs par rapport à ceux pratiqués dans les pays concurrents qui jouent un rôle prépondérant. L'élasticité des prix est donc passablement élevée. Dans la mesure où, à l'instar du nombre de personnes actives occupées, les données spécifiques disponibles pour l'ensemble du secteur touristique sont rares, les comparaisons présentées ci-dessous se limitent à l'hôtellerie/restauration, le métier principal de l'économie touristique.

Au cours de la période comprise entre 2000 et 2016, la **compétitivité des prix** pratiqués dans l'hôtellerie/restauration suisse a subi de profondes mutations. Si, au début de la période d'observation, le niveau de prix dans les pays voisins était encore inférieur de 29% à celui de la Suisse, cette différence s'est fortement réduite par la suite, pour atteindre environ 15% en 2008. Il est intéressant de constater que, dans la moyenne de 2008, le cours de change CHF/Euro n'avait guère varié par rapport à celui de 2000 (1,51 CHF/EUR). La diminution de 14% des handicaps concurrentiels dus aux prix, observés entre 2000 et 2008, pourra donc être considérée comme une évolution corrigée des variations monétaires ; elle a pour l'essentiel été obtenue grâce à une réduction relative des coûts de produits intermédiaires, des coûts du travail et d'autres frais.

Depuis 2008, les prix pratiqués par l'hôtellerie/restauration suisse la mettent à nouveau dans une situation difficile par rapport à ses concurrents internationaux. Dès 2010, le décalage en termes de prix atteignait à nouveau les 26%, soit autant qu'en 2000. En 2015, la dégradation a atteint un point historique : à la suite de la suppression du cours plancher, les prix de l'hôtellerie/restauration des pays limitrophes ont été de 38 points inférieurs à ceux pratiqués en Suisse. En 2016, la situation s'est très légèrement détendue, mais les prix se situent toujours à 35 points au-dessus des prix moyens des pays de référence et aussi au-dessus de ceux observés au début de l'étude en 2000.

Fig. 2-7 Indices du niveau de prix relatif de l'hôtellerie/restauration



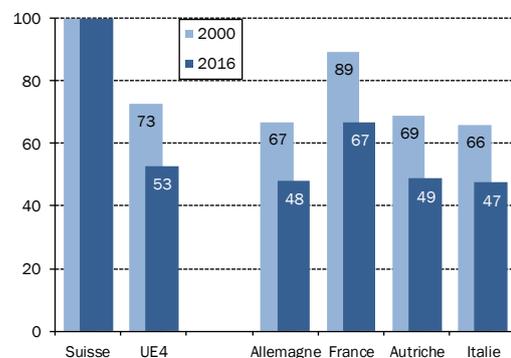
Indices du niveau de prix relatif, Suisse = 100
 Source : Eurostat, OCDE, calculs BAK Economics

Comme le montre la figure 2-7, l'hôtellerie/restauration suisse est toujours peu compétitive en raison de ses prix élevés qui constituent un sérieux handicap par rapport à la concurrence. Se pose la question de savoir comment ces différences de prix sont ventilées sur les différentes catégories de coûts. Pour trouver la réponse à cette interrogation, les deux principaux facteurs de coûts du tourisme seront analysés, c'est-à-dire les coûts des produits et prestations intermédiaires et les coûts du travail.

La visualisation des **coûts du travail** se fait par le biais des coûts bruts par heure travaillée dans l'hôtellerie/restauration, sur la base des chiffres de 2000 et 2016. La figure 2-8 montre qu'en 2016, les coûts du travail dans l'hôtellerie/restauration des pays voisins se situaient, en moyenne, à 47% en dessous de ceux de l'hôtellerie/restauration suisse. L'écart en termes de coûts du travail par rapport à l'Italie, l'Allemagne et l'Autriche est considérable, puisqu'il dépasse les 50 points. Si en France le coût du travail est comparativement plus élevé, il est néanmoins inférieur d'un tiers à celui de la Suisse. La comparaison des années 2000 et 2016 montre que, pendant la période d'observation, l'écart s'est creusé de presque 20 points.

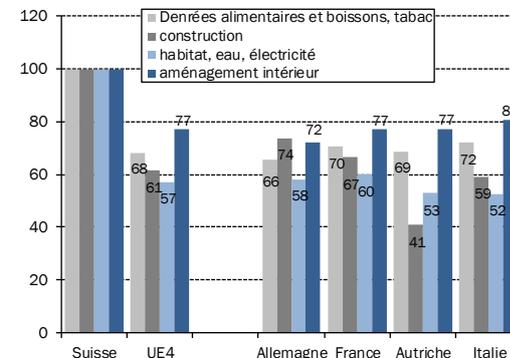
L'hôtellerie/restauration suisse subit également un gros désavantage au niveau des coûts des produits intermédiaires. Pour illustrer cette réalité économique, la figure 2-9 présente les indices des niveaux de prix de certaines branches majeures fournissant des produits intermédiaires à l'hôtellerie/restauration. On constate les écarts les plus importants entre la Suisse et UE4 dans l'agrégat de branches « habitat, eau, électricité », au niveau du bâtiment et dans la branche « alimentation, boissons et tabac » (42, 38 et 32 points de différence). Mais même pour la branche « aménagement intérieur », on relève des prix supérieurs de presque 25% à ceux pratiqués dans les pays voisins.

Fig. 2-8 Coûts horaires bruts du travail, hôtellerie/restauration (comparaison 2000-2016)



Coûts horaires du travail, en EUR, indexés : CH = 100
Source: BAK Economics

Fig. 2-9 Indices des niveaux de prix relatifs des principaux produits intermédiaires pour l'hôtellerie, 2016



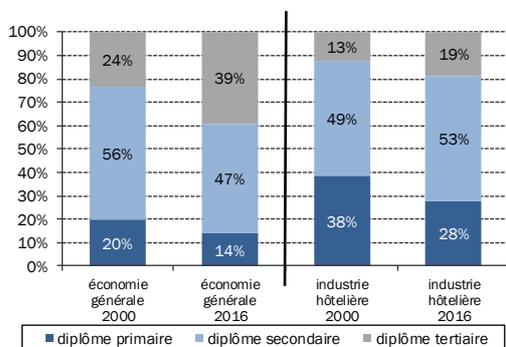
Indice des niveaux de prix relatifs, Suisse = 100
Source: Eurostat, BAK Economics

2.2.2 La qualification de la main-d'œuvre et l'emploi

La main-d'œuvre affectée au tourisme travaille au contact direct de la clientèle ; aussi, la qualification des collaborateurs est essentielle. Afin d'évaluer le niveau de qualification de la main-d'œuvre intervenant dans la branche du tourisme, la structure de la qualification des effectifs de l'hôtellerie/restauration suisse sera comparée à celle de l'économie dans son ensemble et à celle de l'hôtellerie/restauration des pays limitrophes. La structure de l'emploi dans cette branche sera également soumise à une comparaison avec celle de l'économie dans son ensemble.

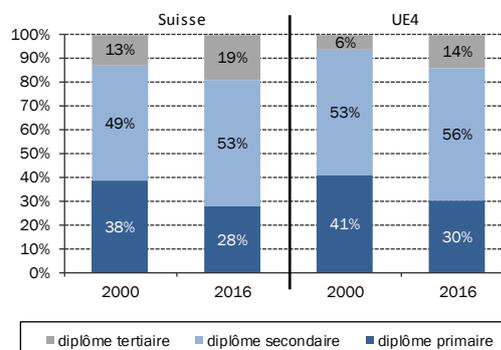
La main-d'œuvre employée par l'hôtellerie/restauration suisse présente un **niveau de qualification** nettement inférieur à l'économie dans son ensemble (voir figure 2-10). Ce constat s'explique par la nature même des prestations fournies : en effet, cette branche nécessite, plus que d'autres, l'exécution d'une multitude de tâches plutôt simples et répétitives. Il n'est donc pas surprenant que l'hôtellerie/restauration emploie une part importante de main-d'œuvre ayant pour seul diplôme celui d'une formation primaire. En 2016, sa proportion était d'un peu moins de 28%, soit deux fois plus que dans l'économie dans son ensemble. Pourtant, on observe une tendance vers une meilleure qualification des salariés travaillant dans l'hôtellerie/restauration. Ainsi, pendant la période d'observation, la proportion des personnes actives occupées dotées d'un seul diplôme primaire a diminué de 10%, tandis que la proportion de personnes actives disposant d'un diplôme tertiaire a progressé de 6%, pour atteindre 19 points. Toutefois, la comparaison de la situation dans l'hôtellerie/restauration avec celle de l'économie dans son ensemble révèle que l'amélioration du niveau de formation a été pris nettement plus au sérieux par la dernière, puisqu'elle a augmenté sa quote-part de personnes actives avec diplôme tertiaire de 15%.

Fig. 2-10 Niveau de formation ¹ dans l'hôtellerie/restauration suisse et dans l'économie dans son ensemble (2000 et 2016)



Quotes-parts en %
Source : OFS

Fig. 2-11 Niveau de formation dans l'hôtellerie/restauration – comparaison Suisse et pays voisins (2000 et 2016)



Quotes-parts en % ; UE4 = valeur moyenne D, A, F, I
Source : OFS, Eurostat

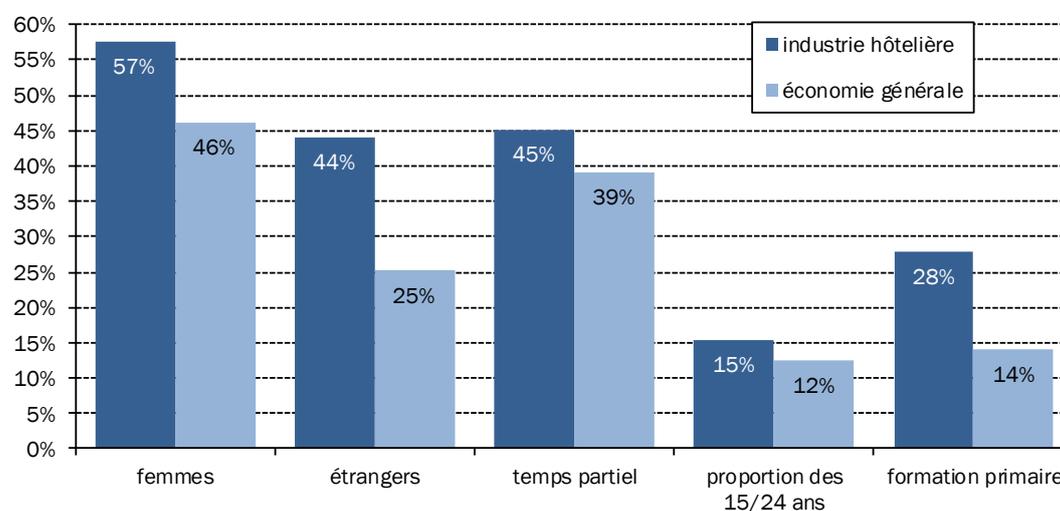
Comme il ressort de la figure 2-11, les effectifs travaillant dans l'hôtellerie/restauration suisse disposent d'une qualification supérieure à ceux des pays voisins. La proportion de personnes actives disposant d'un diplôme tertiaire est supérieure de 5% dans l'hôtellerie/restauration suisse à celle des pays de référence ; la proportion des personnes actives faiblement qualifiées est légèrement moindre (CH : 28% ; UE4: 30%). La Suisse propose traditionnellement une large palette de formations dans le domaine du tourisme, offre qui a encore été étoffée au cours des dernières années. Il existe des offres de formation à tous les niveaux, depuis la formation professionnelle initiale jusqu'au *Bachelor* et *Master* de niveau universitaire ou de haute école. Au-delà des institutions de formation initiale et continue financées par l'Etat, la Suisse dispose d'une particularité sous forme de nombreuses hautes écoles privées spécialisées de renommée internationale (SECO 2010). Le niveau de qualification relativement élevé de l'hôtellerie/restauration en Suisse s'explique donc, entre autres, par l'importante implication de la branche dans le domaine des formations initiales et continues. Mais, de manière générale, un haut niveau de qualification pour les collaborateurs du secteur touristique semble de plus en plus déterminant, non seulement en Suisse, mais aussi dans les pays limitrophes. En effet, la branche et ses salariés sont confrontés à des exigences accrues, du fait de la numérisation et d'un marché en rapide mutation. Dans les pays voisins, on observe une expansion analogue du nombre de salariés dotés d'une formation tertiaire, même si le niveau initial du vivier de personnes actives occupées avec diplôme tertiaire est plus bas.

L'examen de la **structure de l'emploi** dans l'hôtellerie/restauration indique que la branche est investie d'une importante fonction sociale. En effet, l'hôtellerie/ restauration suisse crée des emplois s'adressant aux personnes ayant habituellement des difficultés à s'insérer dans le marché du travail ; de ce fait, elle contribue sensible-

¹ Le niveau de formation est défini en fonction du dernier diplôme obtenu. Parmi les formations tertiaires, on compte les écoles supérieures, les écoles supérieures spécialisées et les formations universitaires (niveaux 5-6 ISCED 1997). Parmi les formations secondaires, on compte l'apprentissage, les écoles de maturité commerciale ou professionnelle (niveaux 3-4 ISCED 1997). La formation dite primaire regroupe les diplômes scolaires obligatoires et les formations accélérées et assimilées (niveaux 0-2 ISCED 1997).

ment à l'augmentation générale du taux d'activité en Suisse. La figure 2-12 illustre le fait qu'en 2016, l'hôtellerie/restauration suisse employait un nombre de femmes, d'étrangers, d'employés à temps partiel, de jeunes et de main-d'œuvre peu qualifiée largement supérieur à la moyenne de l'économie. Dans le secteur du tourisme, la proportion de main-d'œuvre étrangère et de salariés faiblement qualifiés est sensiblement plus élevée que dans l'économie dans son ensemble. Alors que le nombre de personnes actives n'ayant qu'une formation primaire a fortement baissé pendant la période d'observation (-11%), la proportion de main-d'œuvre étrangère a fortement progressé, plus précisément de 9% depuis 2000. La proportion de personnes travaillant à temps partiel a également augmenté depuis 2000 (+6%); en revanche, la quote-part des jeunes parmi les personnes actives (+1%) et celle des femmes n'ont guère varié (-1%).

Fig. 2-12 Structure de l'emploi dans l'hôtellerie/restauration suisse



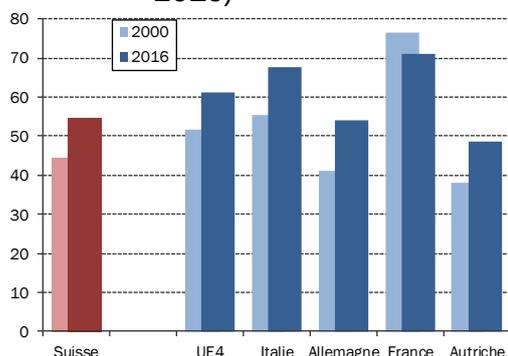
2016, quotes-parts en %
 Source: OFS: STATEM, OFS: ESPA, BAK Economics

2.2.3 L'offre hôtelière

Ce paragraphe est dédié à l'offre hôtelière du tourisme suisse. D'une part, il compare la taille moyenne des établissements hôteliers suisses à celle que l'on trouve dans les pays voisins ; d'autre part, il examine la structure de l'hôtellerie suisse. Enfin, il s'intéresse aux investissements que l'hôtellerie suisse a réalisés.

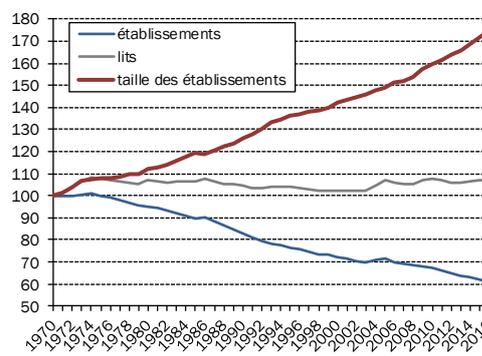
Les grands établissements hôteliers ont un avantage considérable, dans la mesure où ils ont la possibilité de réaliser des économies d'échelle (*economies of scale*). Plus le volume de la production augmente, plus les coûts moyens de production pourront être réduits, ce qui favorise la compétitivité des établissements touristiques, et, par ricochet, celle du secteur touristique dans sa globalité.

Fig. 2-13 Taille moyenne des établissements hôteliers (2000 vs 2016)



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

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



Indice 1970 = 100
Source : OFS, BAK Economics

La figure 2-13 présente la **taille moyenne des établissements** hôteliers suisses et établit une comparaison internationale pour les années 2000 et 2016. En 2016, la taille moyenne des établissements hôteliers suisses était d'environ 55 lits par hôtel. Ce résultat montre que la moyenne suisse était inférieure à la moyenne UE4 (61 lits par hôtel). C'est surtout l'hôtellerie française qui évolue dans un ordre de grandeur nettement plus important, comptabilisant une moyenne de 71 lits par établissement ; mais, même comparée à l'hôtellerie italienne, la structure hôtelière suisse est plutôt sous-dimensionnée (68 lits par hôtel). Seuls les établissements hôteliers allemands et autrichiens sont en moyenne encore de plus petite taille que les établissements suisses.

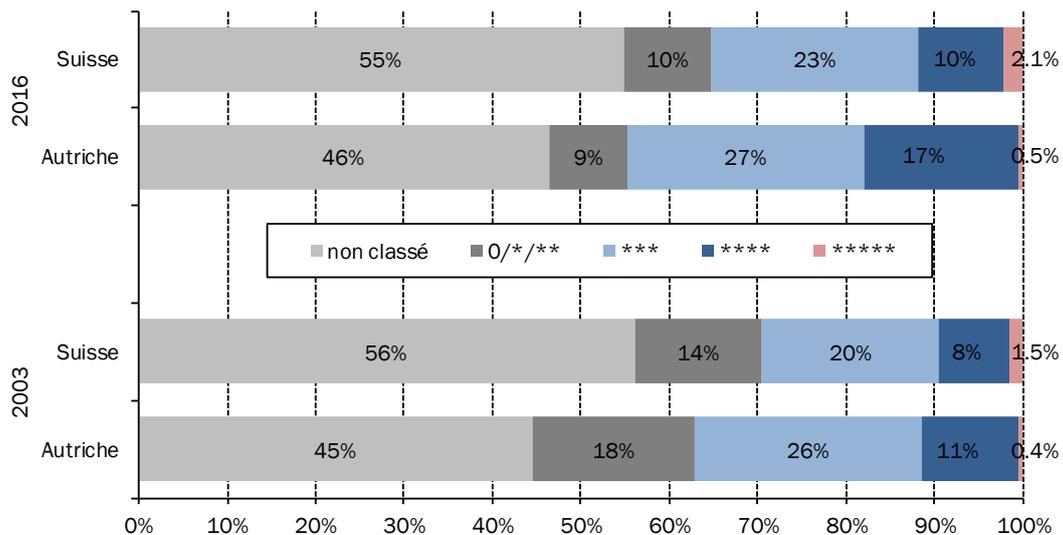
Dans l'ensemble des pays de référence, à l'exception de la France, la taille moyenne des hôtels a augmenté. En 2016, la taille moyenne des établissements hôteliers suisses dépassait de 10,2 lits la taille enregistrée en 2000 (UE4 : +9,6 lits par hôtel). C'est surtout dans une vision à long terme que cette tendance se dessine très clairement. La figure 2-14 présentant l'évolution du nombre de lits, du nombre des établissements hôteliers et de leur taille depuis le début des années 70. Ce graphique donne un aperçu éloquent de la **restructuration** dont l'hôtellerie a fait l'objet. Alors que le nombre d'établissements a reculé de presque 40%, le nombre de lits hôteliers est resté plus au moins constant. La taille moyenne des établissements hôteliers a donc augmenté en continu depuis 1970 ; en 2016, elle a atteint un niveau supérieur de 75% environ par rapport à celui observé en début de la période d'étude.

La taille des établissements hôteliers n'est pas le seul facteur décisif : **la structure hôtelière**, c'est-à-dire le classement selon la catégorie d'étoiles est tout aussi déterminant pour la compétitivité de l'offre. Une offre hôtelière comportant une forte proportion d'hôtels de grand standing, voire de luxe, présente l'avantage d'attirer essentiellement une clientèle aisée, ce qui est profitable à l'ensemble des activités touristiques. Par ailleurs, ces établissements hôteliers de grand standing ou de luxe sont, en règle générale, plus à même d'utiliser au mieux leurs capacités. Inversement, une forte proportion d'établissements non classés peut être révélatrice d'un déficit en termes de qualité. Ces déficits peuvent résulter, d'une part, d'une absence d'investissements entraînant une qualité défailante au niveau de l'infrastructure ; d'autre part, on observe fréquemment un manque de connaissances en matière de gestion

et de recherche de qualité, mais aussi une absence de volonté d'accroître l'offre d'hébergement. Ce constat s'applique en particulier aux établissements de très petite taille, tributaires de surcroît de leur volet restauration. Pour les établissements non classés (sans étoile), il est souvent difficile de recruter du personnel qualifié en raison de son coût.

Les classifications et labels de qualité n'étant pas harmonisés au niveau international, la comparaison internationale de la structure hôtelière n'est pas chose aisée. Ce n'est que pour l'hôtellerie autrichienne qu'il a été possible de collecter des paramètres comparables à l'échelle internationale. La comparaison avec l'Autriche donne à penser que l'hôtellerie suisse souffre d'un déficit d'ordre structurel, hypothèse étayée principalement par le grand nombre d'établissements non classés : en effet, en 2016, 55% des hôtels suisses n'affichaient aucune classification, contre seulement 46% en Autriche (cf. figure 2-15). Ce qui plus est, l'Autriche dispose d'une proportion plus importante d'hôtels trois et quatre étoiles que la Suisse et se positionne donc davantage dans la catégorie des hôtels de standing supérieur. En revanche, dans la catégorie des hôtels de luxe, la Suisse se classe largement devant l'Autriche (2,1% vs. 0,5%).

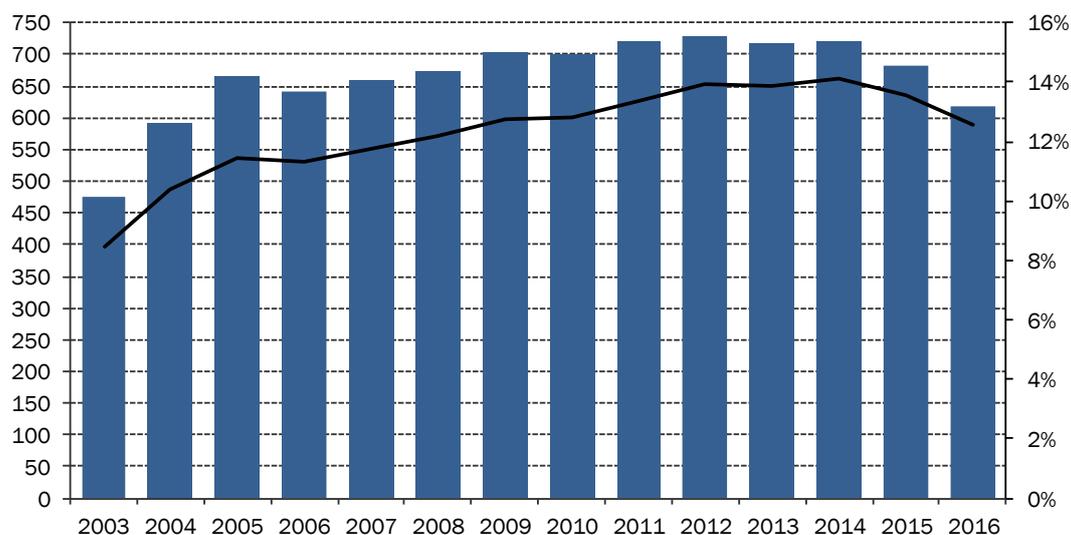
Fig. 2-15 Structure de l'hôtellerie I



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

Outre la classification par nombre d'étoiles établie par l'association *hotelleriesuisse*, d'autres normes de qualité existent pour l'hôtellerie suisse : label de qualité Q, attribué par la Fédération suisse du tourisme. Ce label offre une évaluation à trois niveaux de la qualité des prestations d'un établissement hôtelier et attribue un label de qualité valable trois ans (Fédération suisse du tourisme 2017).

Fig. 2-16 Structure de l'hôtellerie II



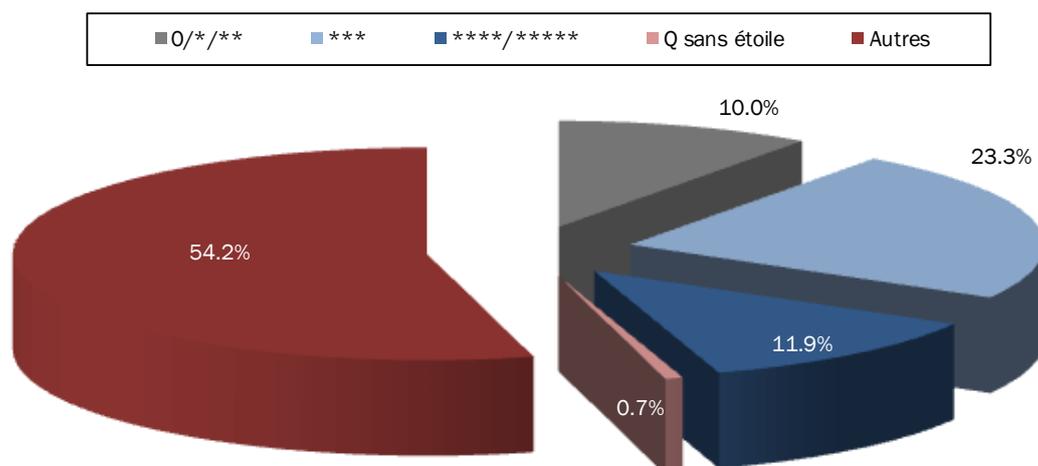
Échelle de gauche : nombre d'établissements engagés dans le programme qualité ; Échelle de droite : quote-part dans l'ensemble des établissements

Source : Fédération suisse du Tourisme, calculs BAK Economics

La figure 2-16 donne le nombre d'établissements hôteliers participant au programme Q (échelle de gauche), ainsi que leur proportion dans le nombre total d'hôtels en Suisse (échelle de droite). De 2003 à 2014, le nombre d'hôtels qui participent au programme de qualité, est passé de 476 à 719. Mais depuis, leur nombre a à nouveau baissé ; en 2016, ils n'étaient plus que 619. Le même constat s'applique à la proportion d'établissements classés Q dans le nombre total des hôtels : elle avait progressé à 14% entre 2003 et 2014, pour retomber à 12,6% en 2016.

La figure 2-17 constitue un résumé des classifications des établissements hôteliers suisses pour l'année 2016. Il en ressort que près de 45% des 4 900 établissements hôteliers au total ont été classés en fonction du système d'étoiles d'*hotelleriesuisse*. Parmi les hôtels visés par cette classification, un peu moins de 10% ne peuvent prétendre à aucune étoile, ou, tout au plus, à une ou deux étoiles. 23% relèvent de la catégorie 3 étoiles et 12% se sont vu décerner quatre ou cinq étoiles. 1% des hôtels ont exclusivement participé au programme qualité de la Fédération suisse du Tourisme. Par conséquent, en 2016, 2 222 des 4 922 hôtels, soit un peu moins de 46%, étaient classés. Autrement dit : 2 700 hôtels, soit un peu plus de 54%, n'intégraient aucun classement, ce qui signifie qu'en Suisse, en 2016, plus d'un établissement sur deux échappe à tout critère de qualité.

Fig. 2-17 Structure de l'hôtellerie III



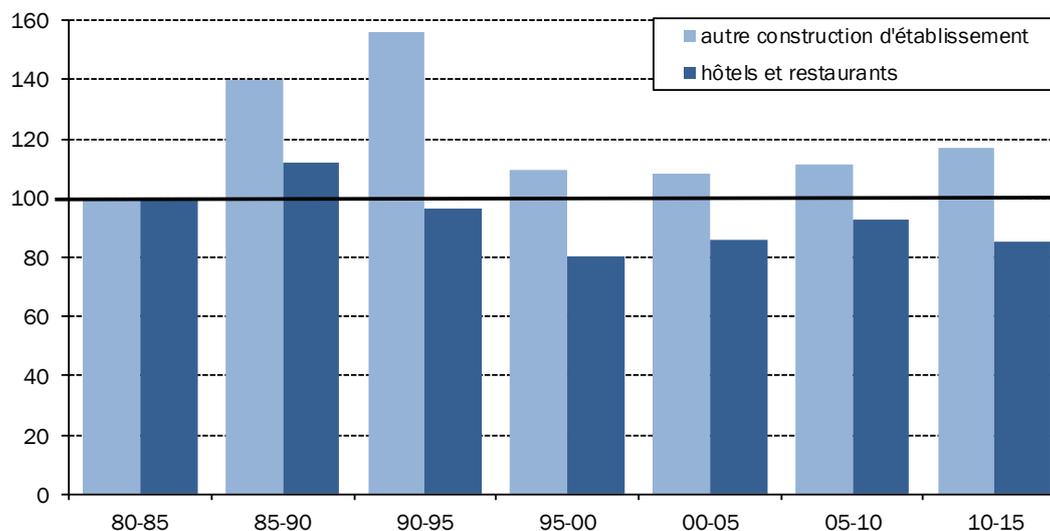
Les différentes classifications de l'hôtellerie 2016 ; Q sans étoile = classé par le programme qualité et non par *hotellerieuisse*

Source : OFS, GastroSuisse, Fédération Suisse du Tourisme, calculs de BAK Economics

Une offre hôtelière de grande qualité exige un investissement permanent. Ce n'est qu'à cette condition que la qualité de la prestation peut être maintenue, voire améliorée. Afin de vérifier si, dans le passé, l'hôtellerie suisse a procédé aux investissements nécessaires pour maintenir à niveau son offre ou s'il existe un déficit en termes d'investissements, l'évolution des investissements immobiliers dans le domaine des hôtels et restaurants sera examinée ci-après.

La figure 2-18 indique l'évolution des **investissements immobiliers** au niveau des hôtels et restaurants, ainsi que les investissements au niveau des autres activités de construction à usage professionnel en Suisse. Il s'avère que, pendant toute cette période, les hôtels et les restaurants ont nettement moins bénéficié d'investissements que les autres catégories de construction à usage professionnel. Si, pendant la seconde moitié des années 80, les investissements immobiliers consacrés aux hôtels et aux restaurants ont atteint le zénith de toute la période d'observation, depuis les années 90, ils restent invariablement en dessous du niveau de la période 1980-85. Ainsi, l'hôtellerie/restauration suisse n'a pas réussi à suivre la cadence soutenue qui dopait le bâtiment dans l'économie dans son ensemble. Le décalage entre investissements commerciaux et investissements dans l'hôtellerie/restauration était de 60%. Ce constat s'explique en grande partie par le fait qu'à cette époque, la rentabilité de la branche était particulièrement faible et que les instituts financiers étaient peu enclins à octroyer les crédits nécessaires. Ces investissements immobiliers relativement modestes dans le domaine des hôtels et des restaurants, largement en retrait par rapport aux investissements immobiliers des années 80, mais aussi par rapport aux investissements commerciaux en général, permettent de supposer que l'hôtellerie suisse accuse un déficit en matière d'investissements, problème qui risque de s'aggraver au vu de l'évolution observée de 2010 à 2015.

Fig. 2-18 Investissements immobiliers au niveau des hôtels et restaurants, comparé au total des activités de construction à usage professionnel



Indexé, période 1980-1985=100
Source: BAK Economics

2.2.4 Conditions cadres

La compétitivité du secteur touristique ne dépend pas uniquement des prix, de l'offre et de la qualification. D'autres facteurs, tels que la fiscalité des entreprises et la réglementation du marché du travail et du marché des produits entrent en ligne de compte. Eu égard à ces facteurs, l'économie touristique suisse dispose d'avantages comparatifs vis-à-vis de ses voisins.

Les résultats du « Travel & Tourism Competitiveness Report »², rapport diffusé à intervalles réguliers par le Forum économique mondial, donnent une évaluation globale et générale de la performance du tourisme suisse. Ce rapport offre un aperçu utile des principales **conditions cadres** impactant les destinations touristiques et permet d'établir une comparaison internationale. L'indice clé pour définir la compétitivité des destinations touristiques est le « Travel & Tourism Competitiveness Index » (TTCI). Le TTCI ne cherche pas à évaluer la performance des destinations touristiques, mais beaucoup plus leur potentiel touristique.

Le TTCI 2017 place la Suisse en sixième position du classement des 136 pays de référence (voir tableau 2-1). Selon le « Travel & Tourism Competitiveness Index », la Suisse fait donc partie des pays les plus compétitifs du monde en matière de tourisme. Ainsi, dans pratiquement tous les domaines pris en compte pour ce classement, la Suisse se situe en haut du tableau. Ainsi, elle bénéficie de conditions cadres particulièrement favorables au tourisme en raison de ses normes de sécurité et de santé de haute qualité et elle offre des conditions d'emploi excellentes. La très bonne infrastructure des réseaux routiers, ferroviaires et aériens rendent la Suisse parfaitement accessible. Par ailleurs, le tourisme suisse excelle dans le domaine du développement durable et de l'écologie et se montre très éco-responsable. Ce n'est que dans quatre des 14 domaines étudiés que la Suisse ne figure pas parmi les 20

² cf. FEM 2015

premiers. Ces quatre domaines dans lesquels la Suisse n'est pas au meilleur niveau sont, d'une part, la compétitivité en termes de prix, traitée précédemment, et, d'autre part, les ressources culturelles et écologiques, le tourisme d'affaires et l'ouverture à l'international. C'est dans ces domaines que la Suisse, pays d'une étendue géographique restreinte, souffre d'un manque de diversité en termes de ressources écologiques et culturelles.

Tab. 2-1 « Travel & Tourism Competitiveness Index » I

	Suisse		Allemagne		Autriche		France		Italie	
	Pos.	Pt.								
Indice global	10	4.9	3	5.3	12	4.9	2	5.3	8	5.0
Politique du tourisme	27	4.6	24	4.6	10	4.7	26	4.6	67	4.3
priorité aux voyages et au tourisme	13	5.6	52	4.8	19	5.3	27	5.1	75	4.5
ouverture vers l'international	30	4.1	18	4.3	39	4.0	19	4.2	29	4.1
prix compétitifs	136	2.8	115	4.2	125	3.9	118	4.1	124	3.9
durabilité écologique	1	5.8	7	5.2	2	5.6	17	4.8	37	4.5
Conditions cadres	2	6.2	12	5.9	11	5.9	26	5.5	57	5.1
environnement favorable aux affaires	3	6.0	18	5.3	34	5.0	46	4.7	121	3.9
sécurité	8	6.4	51	5.7	14	6.3	67	5.4	70	5.4
santé et hygiène	13	6.5	1	6.9	3	6.7	14	6.5	30	6.2
ressources humaines et marché de l'emploi	2	5.7	7	5.6	9	5.5	28	5.1	67	4.6
TIC	3	6.4	21	5.9	22	5.8	20	5.9	37	5.4
Infrastructure	3	5.7	6	5.6	12	5.3	9	5.4	16	5.0
trafic aérien	11	4.9	12	4.9	33	3.9	13	4.9	23	4.4
route, rail & voies navigables	4	5.9	5	5.8	12	5.2	7	5.6	22	4.7
services touristiques	6	6.2	9	6.0	1	6.7	17	5.7	11	6.0
Capital naturel et culturel	33	3.3	9	5.1	24	3.6	4	5.8	5	5.6
ressources écologiques	43	3.7	35	4.0	29	4.1	13	4.8	12	4.8
ressources culturelles et tourisme d'affaires	35	2.9	6	6.3	29	3.1	3	6.8	5	6.5

Échelle de 1 à 7, pays de référence : 136, 2017
Source : FEM, présentation BAK Economics

Le tableau 2-2 décline l'évolution globale de l'indice « Travel & Tourism Competitiveness », ainsi que celle des principales catégories analysées pour la période allant de 2007 à 2017, étant précisé que les catégories ont été modifiées en 2015. Il en ressort que, de 2007 à 2013, la Suisse se positionnait en tête du classement TTCI et qu'elle tenait toujours un des trois premiers rangs, même au niveau des sous-catégories. En 2015, la Suisse a été détrônée et, plus récemment, elle s'est vue reléguée au 10^{ème} rang. Cette contreperformance s'explique essentiellement par les mauvaises notes attribuées à la « politique touristique », ainsi que dans le domaine des « ressources naturelles et capital humain ». La Suisse fait donc les frais d'une compétitivité défailante au niveau des prix et d'une appréciation moins favorable de ses ressources écologiques et culturelles.

Tab. 2-2 «Travel & Tourism Competitiveness Index» II

	Suisse		Allemagne		Autriche		France		Italie	
	Pos.	Pt.								
2017										
Indice global	10	4.9	3	5.3	12	4.9	2	5.3	8	5.0
Politique du tourisme	27	4.6	24	4.6	10	4.7	26	4.6	67	4.3
Conditions cadres	2	6.2	12	5.9	11	5.9	26	5.5	57	5.1
Infrastructure	3	5.7	6	5.6	12	5.3	9	5.4	16	5.0
Capital naturel et culturel	33	3.3	9	5.1	24	3.6	4	5.8	5	5.6
2015										
Indice global	6	5.0	3	5.2	12	4.8	2	5.2	8	5.0
Politique du tourisme	20	4.5	31	4.4	15	4.5	53	4.3	71	4.1
Conditions cadres	3	6.1	12	5.8	7	5.8	30	5.4	55	5.0
Infrastructure	1	5.8	7	5.5	9	5.4	4	5.6	13	5.2
Capital naturel et culturel	20	3.6	8	5.2	25	3.5	2	5.7	5	5.6
2013										
Indice global	1	5.7	2	5.4	3	5.4	7	5.3	26	4.9
Conditions réglementaires	1	5.9	8	5.6	2	5.8	9	5.6	50	4.9
Contexte/infrastructure pour entreprises	1	5.4	6	5.3	11	5.1	7	5.2	29	4.8
Capital humain, culturel et naturel	2	5.6	7	5.3	9	5.2	11	5.2	14	5.1
2011										
Indice global	1	5.7	2	5.5	4	5.4	3	5.4	27	4.9
Conditions réglementaires	1	6.0	12	5.7	3	5.9	7	5.7	45	5.0
Contexte/infrastructure pour entreprises	1	5.6	2	5.6	12	5.2	8	5.4	27	4.8
Capital humain, culturel et naturel	2	5.5	5	5.3	10	5.1	9	5.2	15	4.8
2009										
Indice global	1	5.7	3	5.4	2	5.5	4	5.3	28	4.8
Conditions réglementaires	1	6.0	13	5.6	4	5.9	8	5.7	46	5.0
Contexte/infrastructure pour entreprises	1	5.5	3	5.4	6	5.2	7	5.2	26	4.7
Capital humain, culturel et naturel	2	5.5	9	5.2	7	5.2	11	5.1	22	4.7
2008										
Indice global	1	5.6	3	5.4	2	5.4	10	5.2	28	4.8
Conditions réglementaires	1	5.9	6	5.7	4	5.9	12	5.6	41	5.0
Contexte/infrastructure pour entreprises	2	5.5	3	5.4	8	5.3	7	5.3	24	4.8
Capital humain, culturel et naturel	3	5.4	9	5.1	7	5.2	12	4.8	15	4.7
2007										
Indice global	1	5.7	3	5.5	2	5.5	12	5.2	33	4.8
Conditions réglementaires	2	5.8	6	5.6	3	5.8	13	5.3	42	4.8
Contexte/infrastructure pour entreprises	2	5.4	3	5.2	12	5.0	5	5.1	30	4.4
Capital humain, culturel et naturel	2	5.8	6	5.6	1	5.9	28	5.3	32	5.2

Échelle de 1 à 7, pays de référence : 2007 = 124, 2008 = 130, 2009 = 133, 2011 = 139, 2013 = 140, 2015 = 141, 2017 = 136

Source : FEM, présentation BAK Economics

Les résultats de l'indice « Travel & Tourism Competitiveness », de même que certains des paramètres précédemment exposés, permettent de conclure que la Suisse est bien positionnée pour affronter l'avenir. Cependant, deux problèmes majeurs persistent : d'une part, il y a un réel déficit au niveau de la structure d'hébergement. Ce déficit est avéré, notamment dans la catégorie des hôtels de classe moyenne et de standing. Parallèlement, la proportion d'établissements non classés est très élevée. Par ailleurs, l'hôtellerie/restauration suisse est confrontée à un challenge majeur : la compétitivité en termes de prix, défi accentué par la suppression du cours plancher et l'envolée du franc suisse.

2^e partie : LE TOURISME ALPIN

La 2^{ème} partie du rapport est consacrée au tourisme alpin. L'étude mettra d'abord l'accent sur l'Espace alpin dans son ensemble, ainsi que sur les régions de villégiature alpines (chapitre 3). Le chapitre 4 sera entièrement consacré aux destinations alpines.

Le tourisme alpin, calculé en termes d'arrivées de touristes étrangers, représente approximativement 3,1% du marché mondial ; toutefois, le tourisme alpin connaissant un développement moins dynamique que le tourisme mondial, l'Espace alpin continue de perdre des parts de marché. Avec un total approximatif de 7,58 millions de lits et 508 millions de nuitées, l'Espace alpin reste néanmoins une région touristique majeure.

La comparaison avec l'échantillon international permet de constater que, si la performance des régions touristiques suisses varie, certes, énormément, elle reste partout en dessous de la moyenne. En termes de compétitivité, force est de constater que l'offre d'hébergement accuse une série de déficits structurels. Le nombre important de résidences secondaires notamment constitue un défi particulier. Dans les années à venir, il s'agira, d'une part, d'optimiser l'impact de « l'initiative résidences secondaires » et, d'autre part, d'activer le grand nombre de lits d'hébergement actuellement inutilisés, les dénommés « lits froids ». Toutefois, à l'avenir, la numérisation et les modifications majeures des activités touristiques constitueront le défi le plus important. En effet, la pénétration massive du marché par les plateformes de réservation, ainsi qu'Airbnb, ne sont qu'un avant-goût des changements à venir. Ce défi devra être relevé à tous les niveaux ; il concernera les différents établissements au même titre que les destinations et les régions touristiques alpines, ainsi que la politique du tourisme de la Suisse.

Effectué sur l'année touristique entière, l'examen des destinations alpines révèle que le Kleinwalsertal dans le Vorarlberg, le Grossarlal dans le pays de Salzbourg et la Seiser Alm (Tyrol du Sud) ont été les destinations plébiscitées par les touristes. Lucerne est la destination suisse la plus prisée (5^{ème} rang) et aussi la seule destination suisse ayant réussi à se hisser dans le TOP 15. Par rapport à l'année précédente, seule une destination suisse a fait un bond en avant : Lago Maggiore e Valli. En hiver, les destinations autrichiennes s'imposent au sommet du tableau, les destinations Lech-Zürs, Tux-Finkenberg et la Skiregion Obertauern s'étant attribués les tout premiers rangs. A l'instar de l'année précédente, aucune destination suisse n'a réussi à investir une place dans le TOP-15 des destinations d'hiver les plus performantes. Verbier est la destination suisse qui a le mieux tiré son épingle du jeu (25^{ème} rang), étroitement talonnée par Zermatt (26^{ème} rang). En été, ce sont les destinations Lucerne (Suisse), Achensee (Autriche) et la Seiser Alm (Tyrol du Sud) qui se montrent les plus performantes.

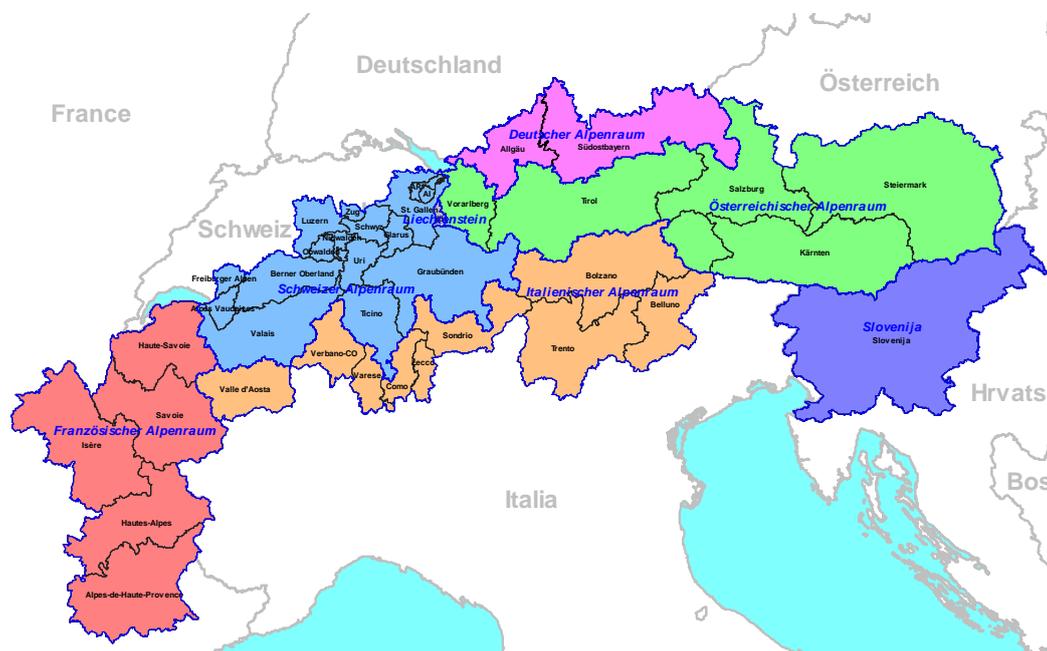
L'étude évalue non seulement la performance, mais encore les facteurs déterminant la compétitivité des destinations alpines. Ainsi, elle met en exergue les destinations particulièrement bien placées en termes de facteurs déterminants de compétitivité (*best practice*). A cette fin, l'étude développera certains facteurs de compétitivité fondamentaux, tels que l'offre, la demande, l'attractivité et la diversité.

3 Les régions alpines dans la comparaison internationale

Le 3^e chapitre est consacré aux régions alpines. La première partie de ce chapitre aborde la situation du tourisme dans l'ensemble de l'Espace alpin. Elle détaille l'importance du tourisme alpin, ainsi que celle des sous-régions nationales, en se fondant sur les arrivées des touristes en provenance de l'étranger, le nombre de lits et le nombre de nuitées en hébergement marchand. La seconde partie de ce chapitre procède à une comparaison des régions alpines suisses avec une sélection de régions de *benchmarking*. Cette comparaison permet de connaître la performance des régions de villégiature suisses (chapitre 3.2) et leur positionnement en termes de facteurs déterminants pour la compétitivité (chapitre 3.3).

La définition géographique de l'Espace alpin retenue pour les analyses de *benchmarking* se fonde, à quelques exceptions près, sur le périmètre défini par la Convention alpine. La zone géographique prise en compte pour la présente étude comprend 40 régions touristiques situées en Allemagne, en France, en Italie, au Liechtenstein, en Autriche, en Suisse et en Slovénie (cf. figure 3-1).

Fig. 3-1 Les régions de l'Espace alpin



40 régions des pays suivants : CH, A, F, D, I, LI, SI
Source: BAK Economics

3.1 Le tourisme dans l'Espace alpin

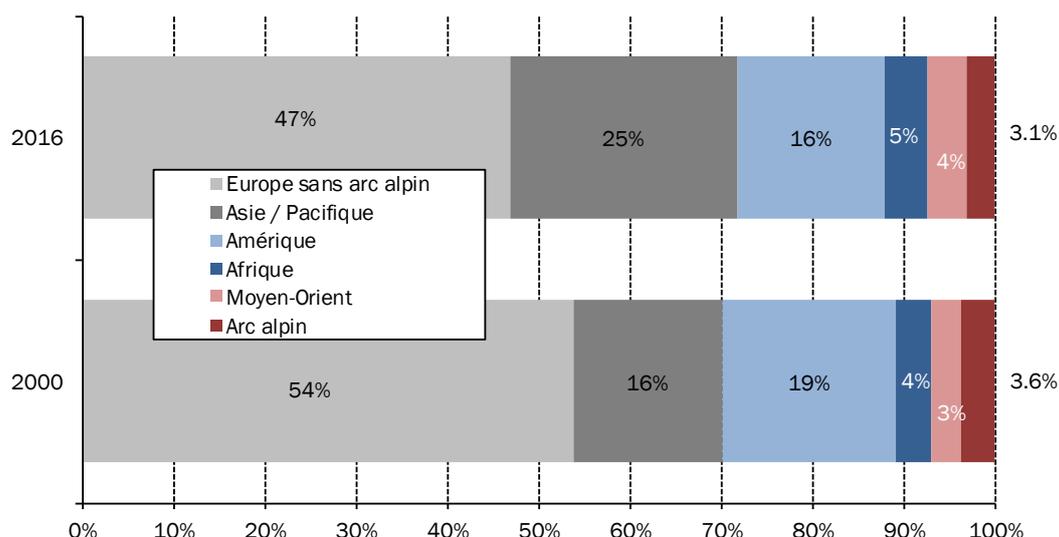
C'est surtout dans les régions périphériques, souvent structurellement faibles, que le tourisme joue un rôle économique majeur en générant des emplois et des revenus. Le chapitre 3.1 évalue l'importance du secteur touristique ; il détaille la proportion du

tourisme alpin dans le tourisme mondial et définit son importance pour l'emploi régional. Par ailleurs, ce chapitre analyse le volume de l'offre d'hébergement et de la demande en hébergement. Enfin, il évalue l'évolution de la demande touristique et l'offre au fil des ans.

3.1.1 L'importance du tourisme alpin

Au cours des dernières décennies, le tourisme a connu une expansion constante et s'est beaucoup diversifié. Actuellement, il fait partie des branches économiques majeures, connaissant une croissance fulgurante. Ainsi, de 1970 à 2016 (OMT 2017), le nombre de personnes ayant effectué des voyages à l'étranger est passé de 166 millions à plus de 1 235 milliards par an. Cette évolution est la conséquence d'une prospérité croissante, d'une augmentation du temps libre, de l'amélioration constante des infrastructures de transport, ainsi que d'une expansion rapide de l'offre touristique. L'organisation mondiale du tourisme (OMT) estime que ces facteurs généreront une augmentation du nombre de touristes en provenance de l'étranger et escompte 1 809 milliards d'arrivées internationales à l'horizon 2030 (OMT 2017).

Fig. 3-2 Part du tourisme alpin sur le marché mondial



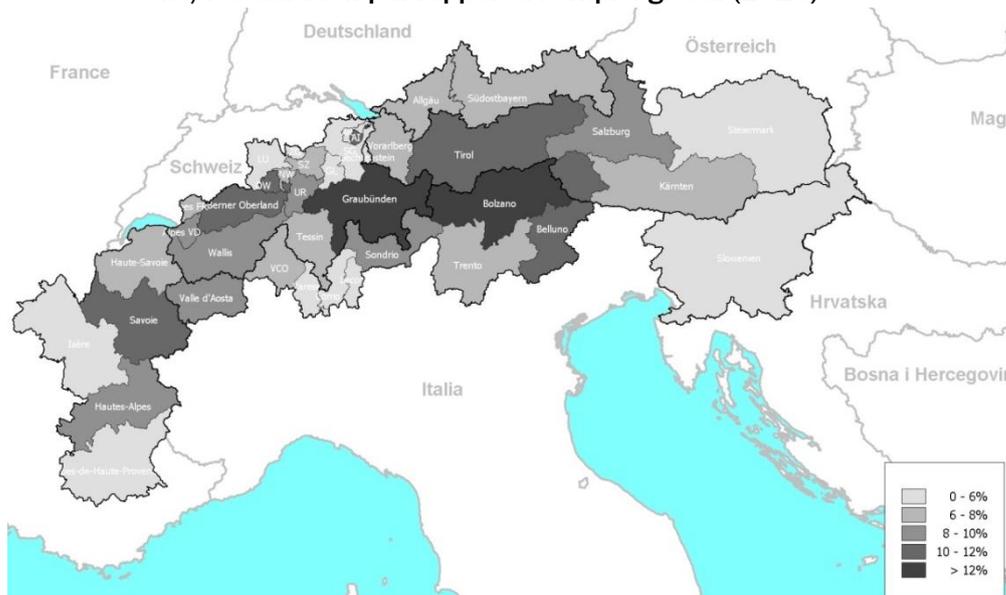
Quote-part des arrivées internationales, à l'échelle mondiale
Source : BAK Economics

Le tourisme dans sa globalité représente donc un marché au fort potentiel de croissance. En 2000, à l'échelle mondiale, les arrivées transfrontalières n'atteignaient encore qu'environ 674 millions, alors que, douze années plus tard, elles dépassaient pour la première fois le milliard, pour atteindre le chiffre de 1 235 milliards en 2016. Cette évolution équivaut à une progression de plus de 80% des arrivées mondiales pendant la période de 2000 à 2016. La région Asie/Pacifique est celle qui a le plus profité de cette croissance et ainsi gagné des parts de marché (+179%). Le Moyen-Orient et l'Afrique ont eux aussi réussi à augmenter considérablement leurs parts de marché (+139%, respectivement +121%). Le tableau que reflète le tourisme alpin est mitigé. Certes, selon les estimations de BAK Economics, le nombre de touristes à l'international se rendant dans les Alpes a progressé d'environ 55%, mais ce chiffre est nettement inférieur à la croissance mondiale du secteur (83%) et, de surcroît, les

parts de marché du tourisme alpin, depuis 2000, s'érodent, d'ailleurs à l'instar de l'Amérique et du reste de l'Europe (sans l'Espace alpin) qui ont connu une évolution similaire. Toutefois, l'Espace alpin demeure parmi les destinations touristiques les plus recherchées du monde. En 2016, le tourisme alpin a accueilli presque 39 millions de touristes venus de l'étranger, ce qui correspond à une proportion du marché mondial de près de 3,1% (voir fig. 3-2). En 2000, cette proportion était encore de 3,6%.

Pour bien saisir l'importance du tourisme pour l'Espace alpin, il convient d'étudier l'**impact du tourisme sur l'emploi**. Bien que l'on ne dispose pas de paramètres dédiés spécifiquement à cet impact, il existe des indications concernant l'hôtellerie/restauration, qui constitue le métier principal du tourisme. Si, dans l'ensemble de l'Espace alpin, près de 7% des personnes actives occupées travaillent dans l'hôtellerie/restauration, on peut supposer que la proportion effective du secteur touristique en termes d'emploi est significativement plus élevée. La comparaison des chiffres de l'emploi dans l'hôtellerie/restauration avec les données issues de différentes études relatives à la valeur ajoutée générée par le tourisme permet de conclure à un chiffre deux fois supérieur pour l'ensemble de la branche ; cette approche tient compte des effets directs et indirects, mais aussi du fait que le chiffre relatif aux effectifs dans l'hôtellerie/restauration ne concerne pas tous les domaines du tourisme et ne reflète que les effets directs. Plus précisément, dans les régions fortement touristiques, la quote-part d'emploi comptabilisée par l'hôtellerie/restauration est nettement inférieure à la quote-part effectivement réalisée par le secteur touristique (jusqu'à un facteur 3), alors que dans les régions touristiquement peu exploitées, cette quote-part est moins sous-estimée. BAK Economics considère que, dans les régions de l'Espace alpin, environ 15% des personnes actives occupées doivent leur emploi directement ou indirectement aux activités touristiques.

Fig. 3-3 Quote-part des personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration par rapport à l'emploi global (2016)



Personnes actives occupées en ETP, quote-part en %
Source : BAK Economics

La figure 3-3 montre la proportion des personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration par rapport à l'emploi global dans les régions alpines. Pour les raisons précédemment exposées, les chiffres de l'emploi dans l'hôtellerie/restauration ne reflètent pas complètement l'importance absolue du tourisme ; ils donnent toutefois une indication intéressante quant à l'ampleur du secteur touristique, qui varie d'une région à l'autre.

Les régions des Grisons, du Tyrol du Sud, Savoie, de l'Oberland bernois, du Tyrol, Belluno et Appenzell Innerrhoden font partie des sept régions alpines où, en 2016, l'hôtellerie/restauration employait 10% des salariés, voire plus. Dans ces régions, le tourisme est donc l'activité économique prédominante. Cette conclusion est étayée par différentes études relatives à la valeur ajoutée générée, qui ont été conduites dans plusieurs de ces régions. Ainsi, pour le Valais, l'effet direct et indirect sur l'emploi a été évalué à 27%, alors que l'effet sur la valeur ajoutée générée se chiffre à 25%³. Dans le canton des Grisons, le tourisme représente même plus de 30% de la performance économique régionale⁴.

Toutefois, le tourisme n'est pas l'activité économique phare dans toutes les régions de l'Espace alpin. Ainsi, dans les régions du Liechtenstein, de la Slovénie et de l'Isère, où la proportion d'actifs occupés dans l'hôtellerie/restauration est inférieure à 4%, ce sont d'autres branches qui dominent le tissu économique régional.

3.1.2 L'offre et la demande dans le tourisme alpin

Afin d'appréhender le volume global du tourisme dans l'Espace alpin, l'étude évalue l'importance des capacités d'hébergement, ainsi que le volume de la demande dans l'Espace alpin et ses sous-régions. Le volume de la demande est mesuré à l'aide du nombre de nuitées marchandes et la capacité d'hébergement par le biais du nombre de lits hôteliers. Pour de nombreuses régions alpines, il n'existe pas de données précises indiquant le volume de l'offre et de la demande. En ce qui concerne la parahôtellerie et en particulier les résidences secondaires, les chiffres disponibles sont rares, voire inexistantes. Aussi, BAK Economics a utilisé d'autres sources de données, pas nécessairement spécifiques au tourisme, pour estimer le volume global de ces paramètres. Par conséquent, les informations ci-après se fondent en partie sur des estimations et non sur des données directement saisies sur le terrain.

Pour l'année 2016, BAK Economics évalue à 7,58 millions le **nombre de lits disponibles** dans l'Espace alpin, tel que défini en début de chapitre, dont 4.02 millions approximativement appartiennent à la catégorie des résidences secondaires. Dans le présent rapport sont considérés comme résidences secondaires les logements non marchands, soit les résidences secondaires qui ne font pas l'objet d'une location à des fins commerciales. Le nombre des lits d'hôtel s'élève à environ 1,19 million au total, alors que la parahôtellerie en propose environ 2,38 millions. La quote-part de lits marchands disponibles dans l'ensemble de l'Espace alpin s'élève à environ 47% ; mais seul un lit marchand sur six relève de l'hôtellerie proprement dit.

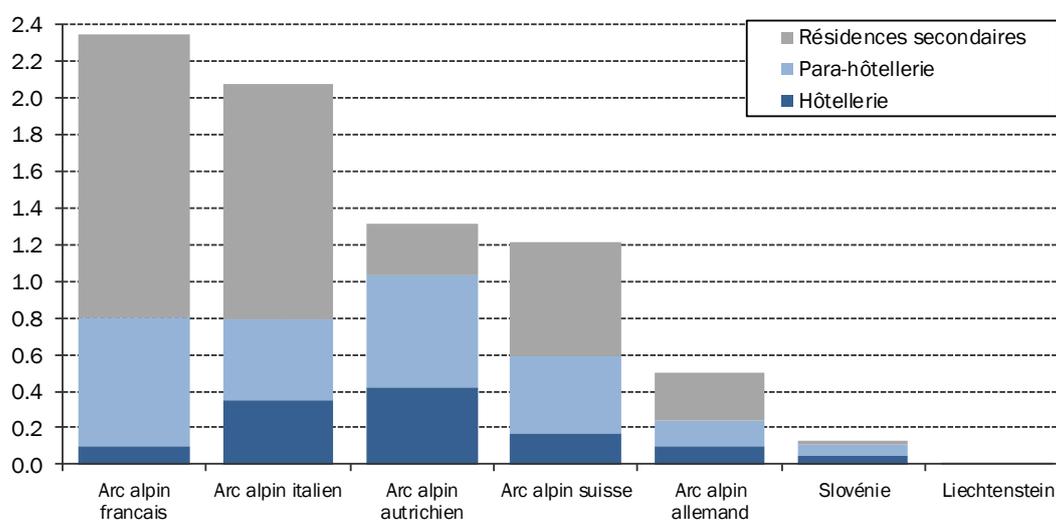
C'est dans les régions alpines françaises et italiennes que l'on compte le plus de lits d'hébergement (fig. 3-4). Ensemble, ces deux pays comptabilisent plus de 2 millions

³ cf. Rütter et al. (2001)

⁴ cf. HTW Coire (2008)

de lits pour touristes, étant précisé que dans les deux pays, la quote-part de lits dans les résidences secondaires est particulièrement élevée. Quant aux Alpes autrichiennes et suisses, les estimations font état d'un nombre de lits nettement inférieur. Ces deux régions disposent de 1,31, respectivement 1,21 million de lits, étant précisé que la proportion de lits marchands est nettement supérieure dans l'Espace alpin autrichien qu'en Suisse. Si l'on fait abstraction des lits en résidences secondaires, ce sont les régions alpines autrichiennes qui offrent le plus grand nombre de lits. Quant aux régions alpines allemandes, elles comptent près d'un demi-million de lits pour touristes. Les deux régions les plus petites sont la Slovénie avec un peu plus de 130 000 lits et le Liechtenstein qui en propose un peu plus de 7 400.

Fig. 3-4 Lits touristiques dans l'Espace alpin, selon type d'hébergement

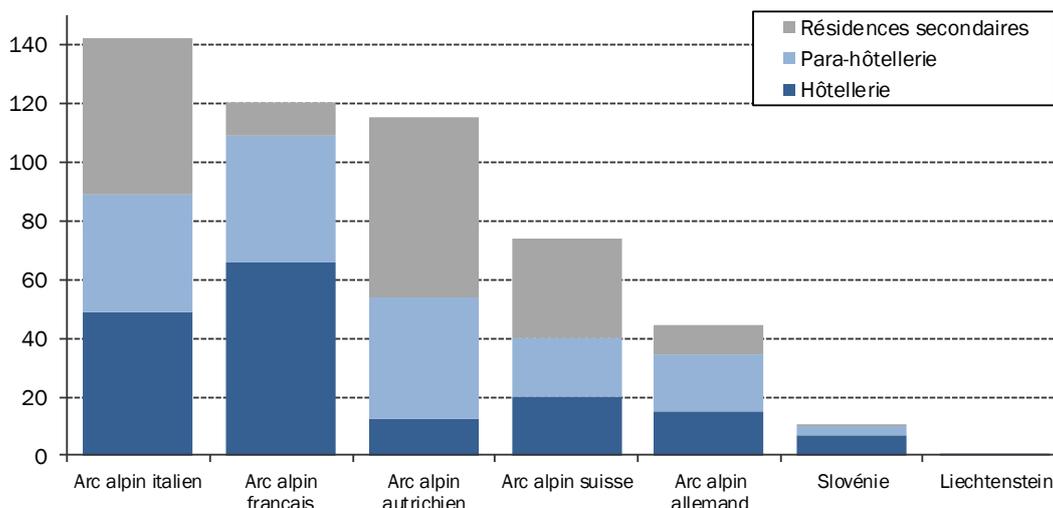


Nombre de lits en millions, 2016
 Source : Divers offices statistiques, estimations BAK Economics

Par ailleurs, on note des différences significatives dans la répartition des nuitées par rapport au nombre de lits disponibles dans les différentes régions alpines (fig. 3-5). Ainsi, l'Autriche enregistre une demande particulièrement importante par rapport au nombre de lits proposés. En ce qui concerne la demande globale, trois pays sortent du lot, à savoir les régions alpines d'Italie, d'Autriche, et de France. En 2016, on comptabilisait plus de 115 millions de nuitées pour chacune des trois régions. Les régions alpines suisses suivent de loin avec à peine 74 millions de nuitées. Pour l'espace alpin allemand, on estimait le nombre de nuitées à environ 45 millions, pour la Slovénie à 11 millions et pour le Liechtenstein à approximativement 350 000.

Dans la mesure où les lits marchands connaissent un taux d'occupation largement supérieur à celui des résidences secondaires qui, en règle générale, sont fréquemment vacants, sauf pendant une courte période en haute saison, la visualisation des nuitées marchandes reflète un résultat qui diverge de celui des lits touristiques. Globalement, on estime le **volume de la demande** en 2016 à un peu plus de 508 millions de nuitées. Contrairement aux lits touristiques, les nuitées se répartissent de manière égale sur les trois types d'hébergement, qui comptabilisent chacun une quote-part d'approximativement 33% des nuitées.

Fig. 3-5 Volume de nuitées dans l'Esapin, par type d'hébergement

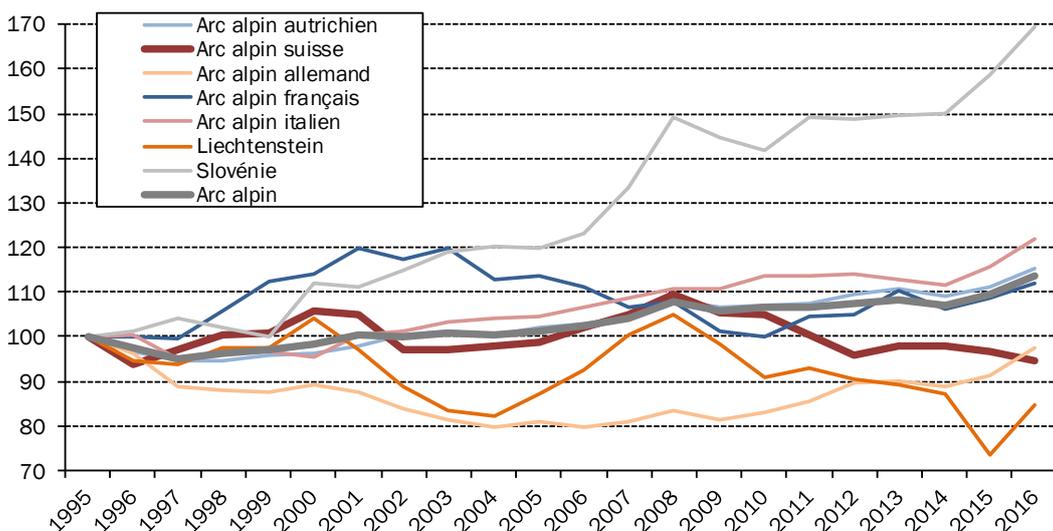


Nombre de nuitées en hôtel, 2016, en millions
 Source : Divers offices statistiques, estimations BAK Economics

3.1.3 L'évolution de l'offre et de la demande

Le volume de la demande globale et le nombre de lits ne peuvent qu'être estimés pour en évaluer le niveau. Les données étant incomplètes, chiffrer l'évolution de la demande n'est guère possible. Aussi, disposant de données comparables sous forme de séries temporelles pour l'hôtellerie/restauration, l'étude se focalise à titre d'exemple, pour l'ensemble de la demande et le nombre de lits, sur l'évolution du nombre de lits d'hôtel et les nuitées hôtelières.

Fig. 3-6 Évolution du nombre de nuitées hôtelières sur l'année touristique, 1995 - 2016

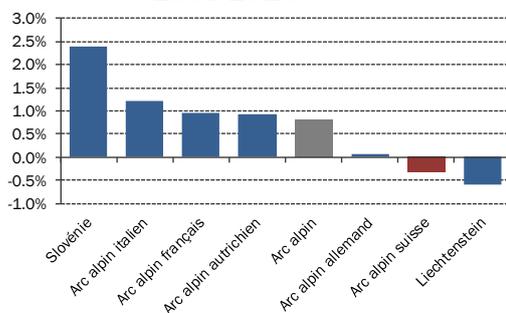


Indice 100 = 1995
 Source : Divers offices statistiques, BAK Economics

La figure 3-6 montre l'évolution du nombre de nuitées hôtelières pendant l'année touristique (de novembre à octobre), pour la période 1995 à 2016. Il s'avère que le tourisme alpin n'a que faiblement progressé depuis le milieu des années 90. Durant la période étudiée, il affiche une croissance annuelle de 13,6% en chiffres absolus, alors que, de 1995 à 2016, à l'échelle mondiale, les activités touristiques ont connu un développement extrêmement dynamique et, dès lors, constitué un marché très porteur (+115%).

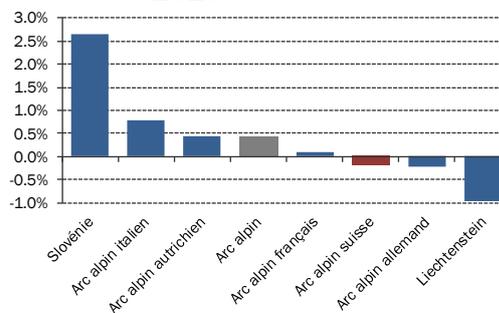
C'est la Slovénie qui a emporté le palmarès. Dans ce pays, le nombre des nuitées hôtelières a progressé de presque 70% depuis 1995, étant précisé qu'il est parti d'un niveau très bas. L'espace alpin italien suit avec 22%. Les espaces alpins autrichien et français ont à leur tour progressé pendant la période d'observation (+15,3%, respectivement +11,8%), tandis que l'espace alpin suisse accuse un repli de 5,3% pour les années 1995 à 2016. Comparé à l'ensemble de l'Espace alpin qui affiche une progression de 15,3%, l'espace alpin suisse a donc connu une évolution largement inférieure à la moyenne. Cette demande défailante est certainement le résultat de la forte réévaluation du franc suisse au cours des années qui ont suivi la crise financière. Ainsi, pendant la deuxième année de la crise financière, en 2009, mais aussi en 2011 et 2012, la demande a fléchi de 4 à 5% par an – de même qu'en 2015 et 2016, bien que le recul ait été moins marqué (- 1,4 respectivement -1,9%). Au Liechtenstein, ce recul est encore plus flagrant puisque, depuis 1995, la demande s'est effondrée d'environ 16%. L'espace alpin allemand n'a pas été totalement épargné ; toutefois, depuis 1995, le recul des nuitées s'est limité à 2,4%.

Fig. 3-7 Évolution du nombre de nuitées hôtelières en saison hivernale (novembre – avril), 1995-2016



Variation annuelle moyenne, en %
Source : Divers offices statistiques

Fig. 3-8 Évolution du nombre de nuitées hôtelières en saison estivale (mai – octobre), 1995-2016



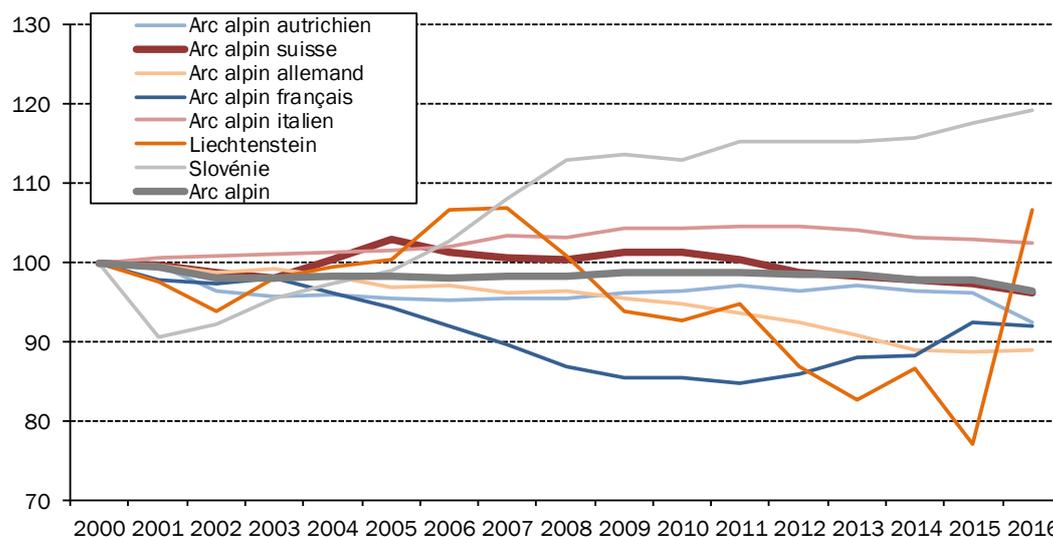
Variation annuelle moyenne, en %
Source : Divers offices statistiques

Les figures 3-7 et 3-8 présentent l'évolution du nombre de nuitées hôtelières, ventilée par saison. Si l'on considère l'Espace alpin dans son ensemble, il s'avère que c'est le tourisme d'hiver qui aura attiré l'essentiel des touristes. Ainsi, le tourisme d'hiver a progressé de 0,8% par an en moyenne, alors que le tourisme estival s'est limité à la moitié (par an : +0,4%). La situation observée dans l'espace alpin autrichien est analogue à celle de l'Espace alpin dans son ensemble, avec une saison d'hiver un peu plus animée (hiver : +0,9% par an, été : +0,4% par an). Le constat est similaire dans l'espace alpin français qui a enregistré une demande en sensible hausse pendant l'hiver (+1,0% par an), alors qu'elle stagnait en été (+0,1% par an). De toutes les régions étudiées, c'est la Slovénie qui a réussi la progression la plus

importante en hiver et en été. L'Italie a également enregistré une demande en hausse sur les deux saisons, contrairement à la Suisse, où l'espace alpin a perdu des nuitées, tant pendant la saison d'hiver qu'en été (-0,3% respectivement -0,2% par an). L'espace alpin allemand n'a pas été épargné ; si, en été, il a enregistré des pertes (-0,2% par an), l'hiver était marqué par une stagnation de la demande (+0,1% par an). C'est pourtant le Liechtenstein qui, en moyenne, a subi les plus grosses pertes, en été et en hiver.

Malgré une légère diminution du nombre de lits d'hôtel dans l'Espace alpin pendant la période 2000 à 2016, l'offre globale est restée relativement stable (-3,7%). L'espace alpin suisse s'est aligné sur cette évolution et montre des chiffres analogues (-3,8%). Le même constat vaut pour les espaces alpins autrichien (-7,6%), français (-8,1%) et allemand (-11%), bien que le recul soit plus marqué. En revanche, la Slovénie affiche la progression la plus forte du nombre de lits d'hôtels (+19,2%), suivie par le Liechtenstein (+6,8%) et l'Italie (+2,5%). Pas plus tard que l'année précédente, le Liechtenstein avait encore fait état d'une réduction du nombre de lits d'hôtel. Cette importante volatilité s'explique par le petit nombre de lits d'hôtel au Liechtenstein où, par voie de conséquence, chaque établissement compte (2016 : 1 264).

Fig. 3-9 Évolution du nombre de lits d'hôtel sur l'année touristique, 2000 - 2016



Indice 2000 = 100

Source : Divers offices statistiques, BAK Economics

3.2 La performance des régions alpines suisses dans la comparaison internationale

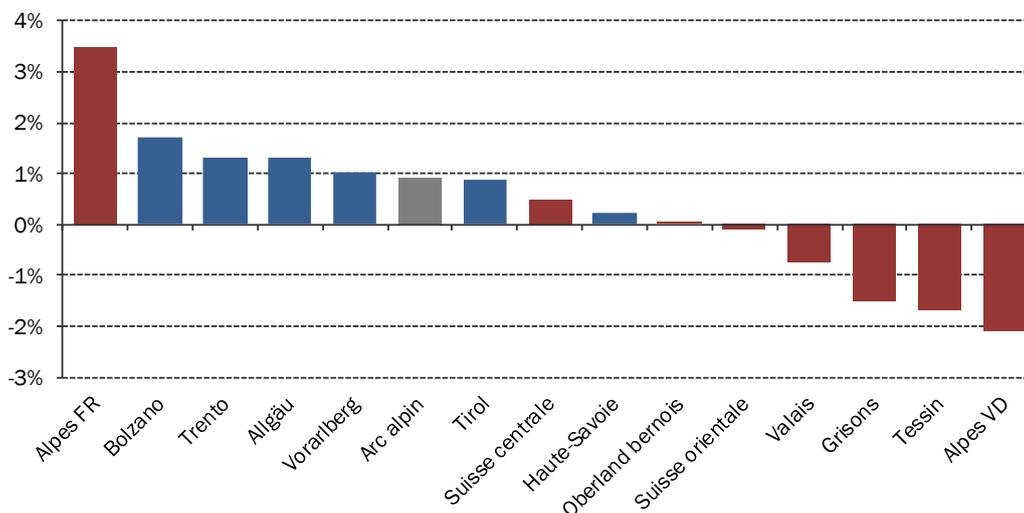
Les chapitres 3.2 et 3.3 explorent la performance et la compétitivité des régions alpines suisses, étant précisé que le périmètre de l'Espace alpin suisse comprend le Valais, les Grisons, le Tessin, l'Oberland bernois, la Suisse orientale, la Suisse centrale, ainsi que les Alpes vaudoises et fribourgeoises. Ces régions sont comparées à plusieurs régions hors de la Suisse qui comptent parmi leurs principales concurrentes. La comparaison les confronte aux régions autrichiennes du Tyrol et du Vorarlberg, à la région allemande de l'Allgäu, à la Haute-Savoie en France et aux deux ré-

gions italiennes du Tyrol du Sud et du Trentin. Afin d'évaluer la performance, le chapitre 3.2.1 analysera l'évolution de la demande touristique, puis le chapitre 3.2.2 examinera l'utilisation des capacités d'hébergement.

3.2.1 L'évolution de la demande touristique

Force est de constater que dans les régions faisant partie de cette étude, la **demande en nuitées hôtelières évolue** de façon très disparate. Alors que les Alpes fribourgeoises ont été en mesure d'augmenter le nombre de nuitées hôtelières de 3,5% en moyenne de 2000 à 2016, les Alpes vaudoises (-2,1% par an), le Tessin (-1,7% par an), les Grisons (-1,5% par an) et le Valais (-0,7% par an) ont dû enregistrer des pertes. Parallèlement, dans l'ensemble de l'Espace alpin, le nombre de nuitées a augmenté de 0,9% par an en moyenne. Seules les Alpes fribourgeoises ont été en mesure d'enregistrer un nombre de nuitées nettement supérieur à celui de l'Espace alpin pendant la période d'observation. Dans la Suisse centrale, le nombre de nuitées hôtelières a modestement progressé pendant la période d'observation (+0,5% par an), alors que dans l'Oberland bernois et dans la Suisse orientale, la demande était en stagnation. Toutes les régions de référence hors de la Suisse ont vu la demande progresser pendant la période d'observation, et cette progression était même supérieure à la moyenne, à l'exception du Tyrol et de la Haute-Savoie.

Fig. 3-10 Évolution du nombre de nuitées hôtelières, année touristique (2000 – 2016)

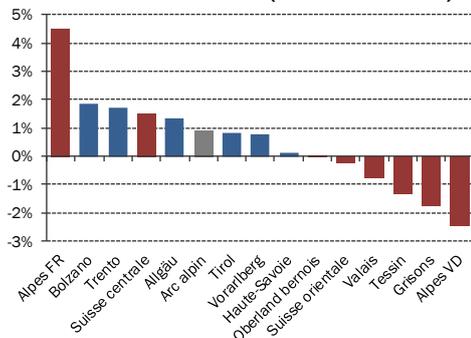


Variation annuelle moyenne, en %
Source : Divers offices statistiques, BAK Economics

Les figures 3-11 et 3-12 indiquent l'évolution de la demande par saison. Les Alpes fribourgeoises se démarquent à nouveau par l'augmentation la plus importante du nombre de nuitées hôtelières en été et en hiver. Mais la Suisse centrale a également connu une saison d'hiver caractérisée par une progression supérieure à la moyenne (+1,5% par an, Espace alpin : +0,9% par an). Si, dans l'Oberland bernois, le nombre des nuitées a marqué le pas, dans toutes les autres régions suisses, il a carrément diminué. Seules les Alpes fribourgeoises ont constaté une croissance du nombre de nuitées pendant les mois d'été – croissance à nouveau supérieure à la moyenne (+2,9% par an; Espace alpin: +0,9% par an). Dans la Suisse orientale et dans

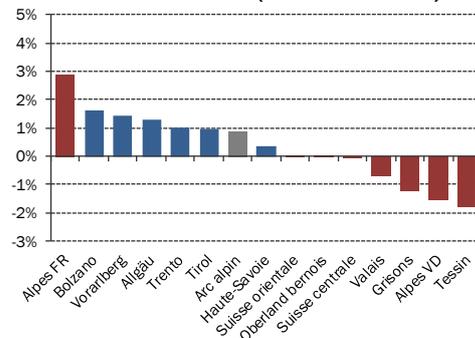
l'Oberland bernois, le nombre de nuitées n'a pas augmenté. Toutes les régions suisses ont subi des pertes, mais le Tessin a été le plus fortement touché (-1,8% par an).

Fig. 3-11 Évolution du nombre de nuitées en hôtel pendant la saison d'hiver (2000 - 2016)



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

Fig. 3-12 Évolution du nombre de nuitées en hôtel pendant la saison d'été (2000 - 2016)

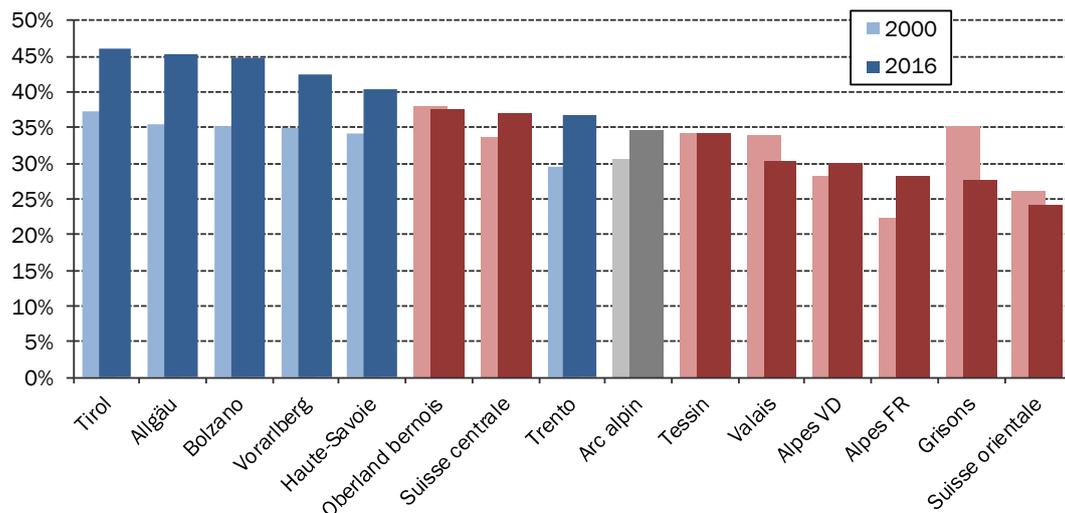


Variation moyenne par an, en %
Source : Divers offices statistiques, BAK Economics

3.2.2 Le taux d'occupation des capacités d'hébergement

La comparaison des chiffres relatifs à l'utilisation des structures hôtelières sur l'ensemble de l'année touristique montre que les régions du Tyrol, de l'Allgäu et du Tyrol du Sud caracolent en tête du classement ; leur taux d'occupation dépasse les 45% en 2016. Seules deux des régions suisses, dont l'Oberland bernois et la Suisse centrale, affichent un taux d'occupation supérieur à la moyenne, comparé à l'Espace alpin dans son ensemble (34,7%). La Suisse orientale, avec un taux d'occupation de seulement 24%, est reléguée en queue de peloton.

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



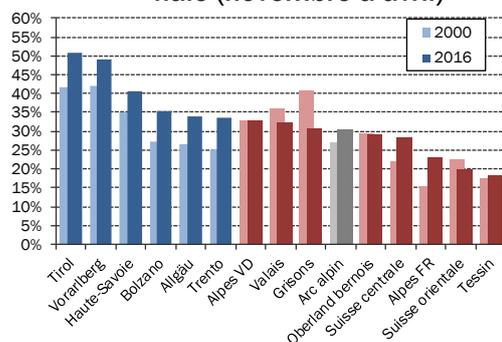
Taux d'occupation des lits d'hôtel disponibles, en %
Source : Divers offices statistiques, BAK Economics

En 2016, la région autrichienne du Tyrol, la région allemande de l'Allgäu et la région italienne du Tyrol du Sud réalisaient non seulement le meilleur score en termes de taux d'occupation. Ce sont ces mêmes pays qui ont connu la plus forte expansion de leur taux d'occupation depuis 2000. Alors que toutes les autres régions participant au *benchmarking* international ont également enregistré des taux d'occupation en expansion pendant les années sous étude, en Suisse, seules les Alpes fribourgeoises, les Alpes vaudoises et la Suisse centrale ont enregistré des résultats positifs. Les régions Grisons, Valais, Suisse orientale et Tessin ont vu leur taux d'occupation baisser, tout particulièrement dans les Grisons, région qui, pourtant, figurait encore parmi les plus performantes en 2000. En 2016, la région des Grisons se classe avant-dernière.

Le Tyrol, région de villégiature par excellence, arrive aussi en tête du classement des meilleurs taux d'occupation (51%) en hiver, suivi par la région autrichienne du Vorarlberg, où le taux d'occupation atteint environ 49%. L'écart entre le Tyrol, premier du classement, et les Alpes vaudoises, en troisième position, dépasse les 10 points. Parmi les autres régions suisses, les Alpes vaudoises, le Valais et les Grisons affichent un résultat supérieur à la moyenne. En revanche, les cinq autres régions suisses restent en retrait par rapport à la moyenne de l'Espace alpin dans son ensemble, étant précisé que le Tessin, qui n'atteint qu'un taux d'occupation de 18%, fait clairement figure de lanterne rouge. En revanche, en été, le Tessin tire bien mieux son épingle du jeu, puisqu'au cours la saison estivale, l'hôtellerie tessinoise pavoise avec un taux d'occupation qui frôle les 50%, troisième meilleur résultat de toutes les régions étudiées. L'Oberland bernois et la Suisse centrale affichent à leur tour un score supérieur à la moyenne : en été, leur taux d'occupation dépasse les 45%. Dans les autres régions touristiques suisses, les taux d'occupation restent en retrait par rapport à la moyenne et se situent entre 25 et 33%.

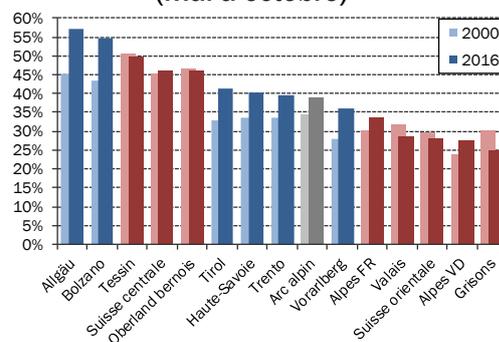
Pendant les mois d'hiver 2016, le taux d'occupation enregistré dans les différentes régions suisses a été supérieur à celui de 2000, tout particulièrement dans les Alpes fribourgeoises, mais aussi en Suisse centrale et dans le Tessin. C'est dans les Grisons que le recul du taux d'occupation a été le plus flagrant. En perdant 10%, les Grisons se situent tout juste au-dessus de la moyenne. Pendant la saison d'été, c'est dans l'Allgäu et dans le Vorarlberg que l'expansion du taux d'occupation a été la plus forte. Quant aux régions suisses, seules les Alpes vaudoises et fribourgeoises font état d'une amélioration sensible de leur taux d'occupation.

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



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

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



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

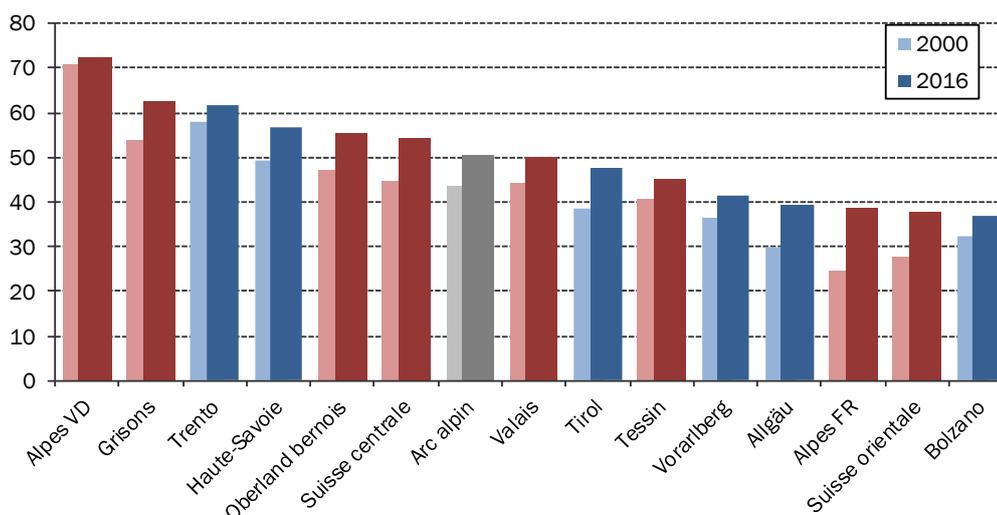
3.3 Les facteurs de compétitivité de l'industrie d'hébergement dans la comparaison internationale

Après l'étude de la performance des régions de villégiature suisses dans le chapitre précédent, ce chapitre examine leur positionnement en matière de facteurs de compétitivité au niveau de l'hôtellerie/restauration. D'un côté, c'est la structure de l'offre d'hébergement qui fera l'objet d'analyse, alors que, pour la demande, ce seront la saisonnalité et l'origine des touristes qui seront analysées.

3.3.1 L'offre d'hébergement

Différentes études portant sur les facteurs déterminants de la compétitivité touristique des régions alpines ont démontré que la structure d'hébergement revêt une importance majeure⁵. En effet, pour le tourisme alpin, la taille des établissements, l'offre hôtelière de qualité et une gestion intensive des lits constituent les conditions indispensables du succès économique. Aussi, ces trois caractéristiques seront examinées ci-dessous dans les régions faisant l'objet du benchmarking.

Fig. 3-16 Taille moyenne des établissements hôteliers (comparaison 2016 vs. 2000)



Nombre de lits par établissement
Source : Divers offices statistiques, BAK Economics

Les régions de villégiature comptant une forte proportion de grands établissements hôteliers sont favorisées par rapport aux destinations touristiques ne disposant que d'établissements plus modestes, du fait des économies d'échelle qu'ils sont en mesure de réaliser. C'est principalement la compétitivité en termes de prix qui s'en trouve optimisée, car les établissements hôteliers de plus grande taille peuvent produire à des coûts moyens plus avantageux. La figure 3-16 présente la **taille moyenne des établissements** dans les régions étudiées. La moitié des régions de villégiature en Suisse dispose d'établissements d'une taille supérieure à la moyenne (Espace alpin : 50 lits par établissement). Ce constat vaut tout particulièrement pour les Alpes

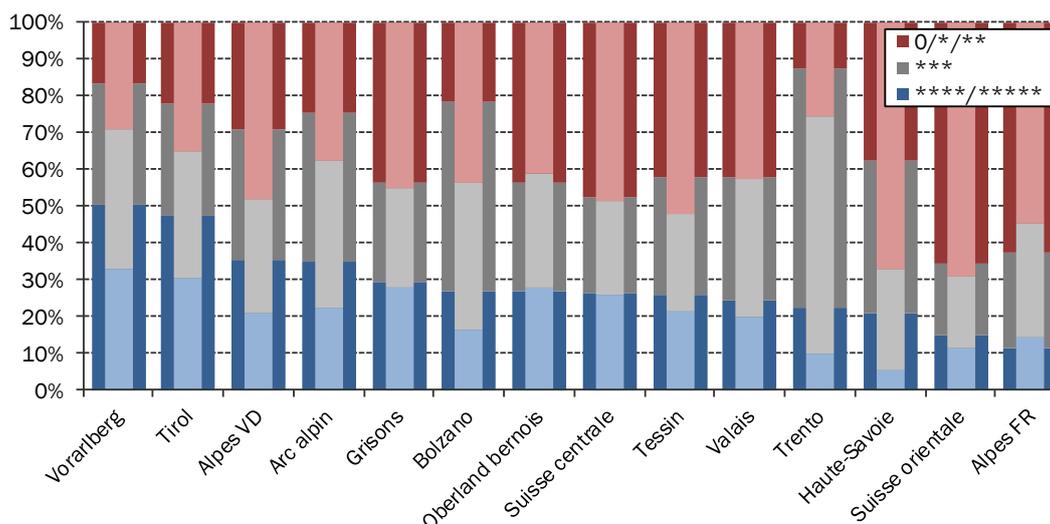
⁵ voir BAKBASEL 2010

vaudoises et les Grisons (73, respectivement 63 lits par hôtel). L'importante pression concurrentielle oblige la Suisse à s'interroger sur une structure des coûts plus efficace, car c'est en Suisse que le coût du travail et le coût des produits intermédiaires sont proportionnellement plus élevés qu'ailleurs (voir chapitre 2.2.1). A l'échelle internationale, ce n'est que dans le Trentin et en Haute-Savoie que l'on peut trouver des établissements de taille supérieure à la moyenne.

Dans l'ensemble des régions de villégiature faisant partie de cette étude, une restructuration a eu lieu au cours des dernières années ; les établissements sont désormais de plus grande taille. Dans les Alpes fribourgeoises et en Suisse orientale, ce changement structurel est le plus flagrant : en 2016, dans ces deux régions, un hôtel moyen comptait 14 respectivement 10 lits de plus qu'en 2000.

La compétitivité d'une région touristique est déterminée non seulement par la taille des établissements hôteliers, mais également par la structure hôtelière. De manière générale, une région qui compte une forte **proportion d'établissements de première catégorie et de luxe** est plus à même d'exploiter ses structures à plein régime et donc de réaliser un meilleur rendement. Fréquemment, ces hôtels haut de gamme font figure d'établissements phares d'une région, dans la mesure où ils participent activement à l'élaboration de l'offre et servent ainsi de vitrine pour une destination toute entière. Par ailleurs, l'hôtellerie de première catégorie et de luxe attire tendanciellement une clientèle plus aisée – un fait qui profite à l'ensemble des entreprises évoluant dans le secteur touristique et non seulement au segment hébergement. En effet, cette fréquentation par une clientèle au pouvoir d'achat élevé leur donne la possibilité d'étoffer leurs offres et d'en améliorer la qualité, ce qui, par ricochet, rehausse l'attractivité de toute la région. En effet, c'est toute une dynamique qui se met en place, car rendre la région plus attractive, profite à l'ensemble des entreprises touristiques et pas seulement à l'hôtellerie haut de gamme.

Fig. 3-17 Structure hôtelière : nombre de lits d'hôtel par catégorie d'hôtels



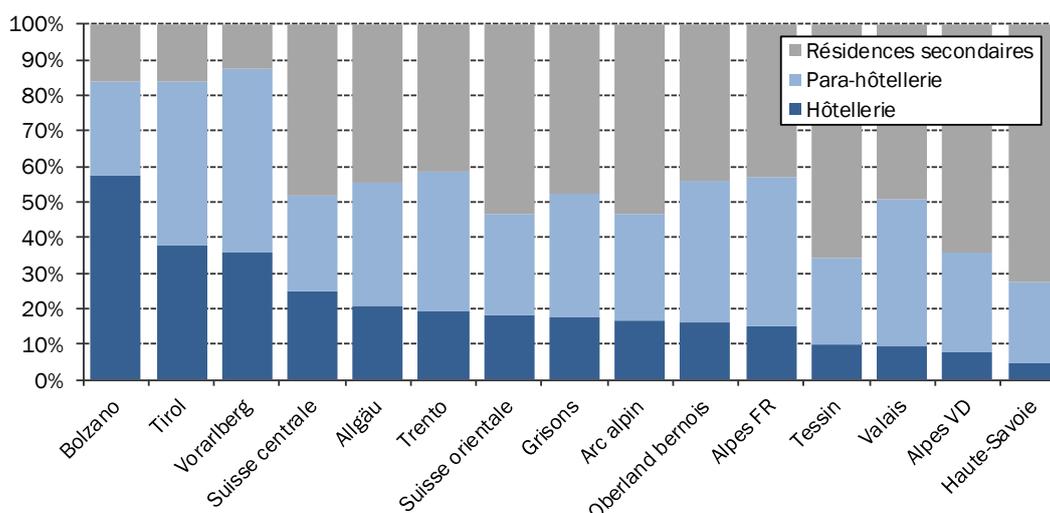
Part de lits par catégorie d'hôtels, en %, bâton large = 2016, bâton fin = 2000, aucune donnée disponible pour l'Allgäu

Source : Divers offices statistiques, BAK Economics

En 2016, le Vorarlberg et le Tyrol autrichiens comptaient 51%, respectivement 47% de lits appartenant à l'hôtellerie dotée de quatre et cinq étoiles, ce qui correspond aux taux les plus élevés. Dans les grandes régions de villégiature suisses, la structure hôtelière se ressemble beaucoup. La quote-part d'hôtels de première catégorie et de luxe représente 25% de tout le parc hôtelier dans le Valais, voire 30% dans les Grisons. Mais la proportion des établissements non classés ou n'ayant qu'une ou deux étoiles est relativement élevée, puisqu'elle dépasse les 40%. Les trois régions alpines suisses qui, en termes de nombre de nuitées, sont les plus petites, reflètent une configuration légèrement différente. Ainsi, les Alpes vaudoises disposent d'une proportion d'hôtels de première catégorie et de luxe plus importante, tandis que cette catégorie d'hôtels est nettement moins fréquente en Suisse orientale et dans les Alpes fribourgeoises. Par ailleurs, en Suisse centrale et dans les Alpes fribourgeoises, on compte une proportion importante - plus de 60% - de lits dans les hôtels non classés, ou dans les hôtels dotés de seulement une ou deux étoiles.

L'évaluation sur plusieurs années de la structure hôtelière selon la catégorie d'étoiles montre que les deux régions disposant de la plus grande proportion d'hôtels de première catégorie et de luxe en 2016, sont aussi les régions ayant le plus étoffé cette gamme depuis 2000. Ainsi, en 2016, le Vorarlberg et le Tyrol disposent d'une proportion d'hôtels à quatre et cinq étoiles qui dépasse de 18, respectivement de 17 points celle répertoriée en 2000. Mais en réalité, la proportion d'hôtels de quatre ou cinq étoiles a augmenté dans la majeure partie des régions observées. En Suisse, ce même constat vaut pour les Alpes vaudoises (+15 points), le Tessin (+5 points), le Valais (+5 points), la Suisse orientale (+4 points) et les Grisons (+2 point). En revanche, les Alpes fribourgeoises ont perdu des établissements dans la catégorie des quatre et cinq étoiles pendant la période d'observation. Il est frappant de voir que les structures des hôtels dans les régions suisses (hormis le Valais et, dans une moindre mesure, le Tessin) ont peu changé, alors qu'au niveau international, on observe une tendance évidente vers des hôtels plus étoilés.

Fig. 3-18 Structure d'hébergement : estimation de la part de chaque type d'hébergement, 2016



Estimation de la quote-part de lits par type d'hébergement, en %
 Source : Divers offices statistiques, BAK Economics

La figure 3-18 présente la structure d'hébergement des régions alpines suisses dans la comparaison internationale. Ce qui frappe c'est que, dans toutes les régions suisses, la proportion de lits dans les résidences secondaires est particulièrement élevée. En effet, dans de nombreuses régions de villégiature, la quote-part de résidences secondaires dépasse les 50%. Par ailleurs, dans de nombreuses régions suisses, l'hôtellerie ne constitue qu'une proportion mineure de l'offre d'hébergement. Dans le Valais et dans le Tessin, seul un lit pour touriste sur dix correspond à un lit d'hôtel ; dans les Alpes vaudoises, ce pourcentage est encore moins élevé. C'est en Suisse centrale que l'hôtellerie représente une quote-part plus importante, puisqu'environ un quart des lits pour touristes est constitué par des lits d'hôtel. Toutefois, il convient d'ajouter que cette comparaison entre régions ne comprend pas la totalité de l'Espace alpin. Comme indiqué en début du chapitre, les espaces alpins français et italien comptent une très forte proportion de lits marchands hors hôtellerie, mais ne participent à la comparaison qu'avec deux régions. Néanmoins, les chiffres relatifs à l'offre d'hébergement démontrent que l'industrie touristique de l'espace alpin suisse pâtit du grand nombre de « **lits froids** », et ce beaucoup plus que les principales régions concurrentes.

Il s'agit d'un problème bien identifié qui a été traité par l'adoption de l'initiative sur les résidences secondaires. Cette mesure n'est pas sans répercussions sur les conditions cadres déterminant l'évolution touristique et économique dans les régions touristiques et de montagne principalement concernées. Dans les années à venir, il faudra, d'une part, mettre à profit le mieux possible les retombées de « l'initiative résidences secondaires », et, d'autre part, s'atteler à remettre dans le circuit marchand le grand nombre de « lits froids ». Des mesures d'incitation fiscale ou monétaire pourraient être imaginées, ainsi que la mise en place de mesures visant à faciliter la location des résidences secondaires.

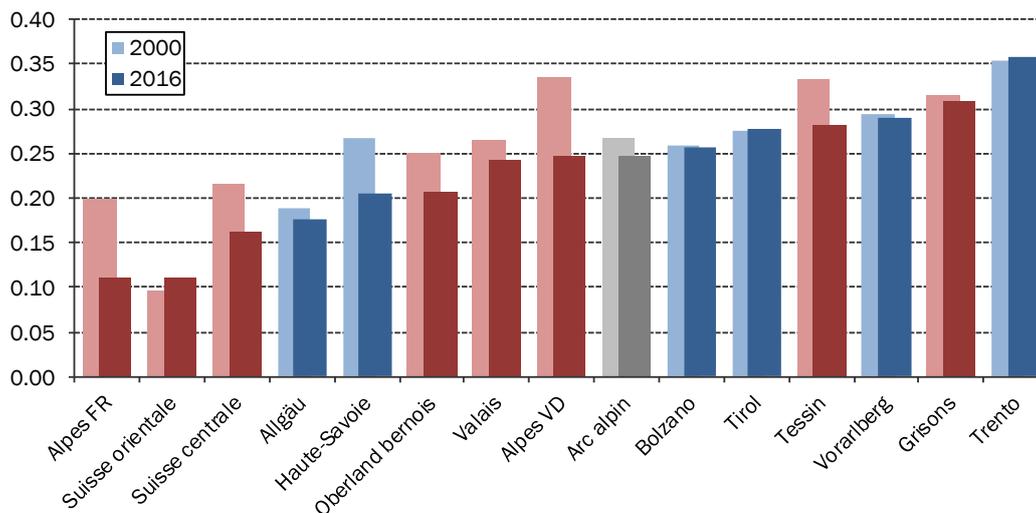
3.3.2 La demande d'hébergement

Afin d'évaluer la demande en hébergement, l'étude se focalise sur deux thématiques : d'une part, elle examine la demande sur l'année entière pour savoir si elle est répartie de façon équilibrée ; d'autre part, elle s'interroge sur les marchés d'origine des touristes visitant les différentes régions étudiées.

Les régions où la fréquentation touristique se répartit de façon équilibrée sur l'année ont un avantage majeur par rapport aux régions où la demande est caractérisée par une forte saisonnalité, car elles sont en mesure d'utiliser leurs capacités de manière optimale. Leurs infrastructures n'ont pas besoin d'être dimensionnées en fonction des uniques périodes de haute saison, et les capacités d'hébergement peuvent donc être exploitées de manière plus efficace.

La figure 3-19 exprime le coefficient GINI, représentatif de la répartition des nuitées hôtelières sur les 12 mois de l'année. Le coefficient GINI est un indicateur de la **saisonnalité de la demande**. Plus la valeur est basse, plus la demande est répartie de manière égale sur l'année. Si le volume de la demande reste stable sur douze mois de l'année, le coefficient GINI équivaut à zéro. Si la totalité de la demande est réalisée en un seul mois, le coefficient GINI s'oriente vers un.

Fig. 3-19 La saisonnalité de la demande touristique



Coefficient GINI
 Source : Divers offices statistiques, BAK Economics

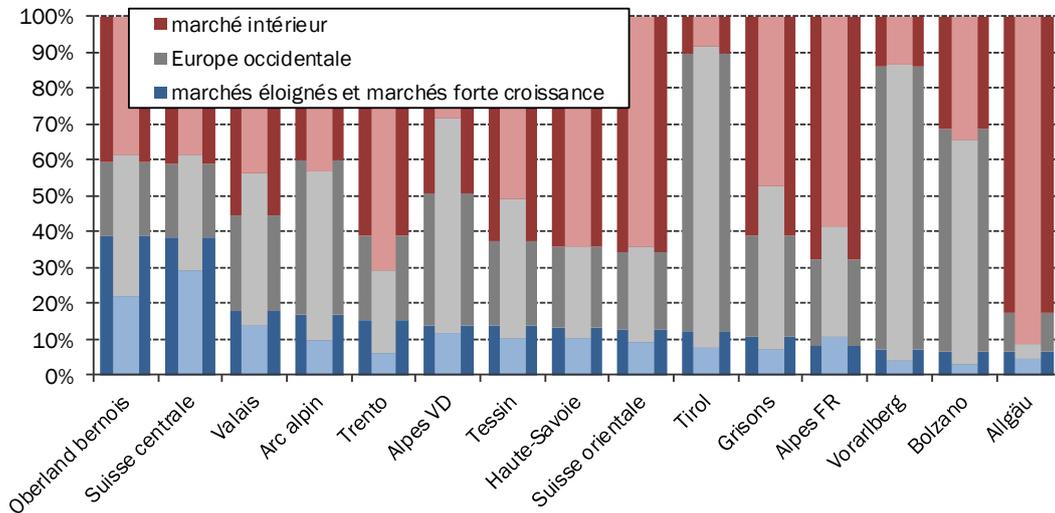
En Suisse, six régions touristiques affichent une répartition particulièrement équilibrée sur l’année, à savoir, les Alpes fribourgeoises, la Suisse orientale, la Suisse centrale, l’Oberland bernois, le Valais et les Alpes vaudoises. En revanche, le Tessin et les Grisons connaissent une répartition de la demande relativement inégale. Le Tessin connaît un pic de fréquentation en été, alors qu’en hiver, peu de voyageurs y font une halte pour passer la nuit. Ainsi, le Tessin réalise plus de 42% de sa demande pendant les trois mois d’été, de juillet à septembre. Dans le canton des Grisons, la répartition de la demande sur l’année en dents de scie résulte moins d’une prédilection des touristes sur une seule saison, que d’une demande relativement faible en intersaison. Néanmoins, depuis 2000, on observe une répartition plus égale de la demande sur l’année, notamment dans les Alpes vaudoises et fribourgeoises, ainsi qu’en Suisse centrale, dans l’Oberland bernois et en Haute-Savoie. En 2016, seule la Suisse orientale a connu une répartition de la demande encore plus déséquilibrée qu’en 2000.

La ventilation des nuitées hôtelières en fonction du pays d’origine des touristes sert principalement à déterminer le bon positionnement d’une région sur les **marchés lointains et porteurs**. Les régions accueillant une proportion plus importante de touristes en provenance de ces pays profitent d’une meilleure pénétration sur les marchés internationaux. La notoriété ainsi acquise leur procure un meilleur potentiel de croissance sur les marchés internationaux.

La figure 3-20 montre que trois des régions alpines suisses ont particulièrement bien réussi à pénétrer les marchés lointains et porteurs, ce qui illustre le rayonnement international du tourisme suisse. Notamment, en Suisse centrale et dans l’Oberland bernois, la proportion de clients originaires des marchés lointains et des marchés en expansion est très élevée, puisqu’elle dépasse les 38%. Ces deux régions sont très bien positionnées sur le marché asiatique. Quant aux deux régions autrichiennes, le Tyrol et le Vorarlberg, il est frappant de voir que presque 8 nuitées sur 10 sont à mettre sur le compte de la clientèle originaire de l’Europe occidentale. La région al-

l'emande de l'Allgäu ne recrute que 17% de ses clients hors Allemagne ; elle est donc fortement orientée vers le marché domestique.

Fig. 3-20 La structure de la demande : nuitées hôtelières selon les marchés d'origine



Parts de nuitées hôtelières par marché d'origine, en %. Bâton large = 2016, bâton fin = 2000. La colonne « Europe occidentale » regroupe les huit marchés occidentaux traditionnels (CH, DE, FR, IT, AT, NL, BE, UK, chaque fois sans le marché intérieur)

Source : Divers offices statistiques, BAK Economics

Pendant la période d'observation allant de 2000 à 2016, dans l'ensemble de l'Espace alpin, la quote-part de nuitées effectuées par la clientèle originaire d'Europe occidentale et la clientèle suisse a baissé (-4,3, respectivement -2,9 points), alors que les clients originaires des marchés lointains et porteurs ont été plus nombreux (+7,2 points). Les régions suisses ont été les principales victimes de la défection de la clientèle européenne. Ce désamour s'explique certainement par le cours de change très défavorable à la zone euro pendant plusieurs années de la période d'observation. Ce sont les Alpes vaudoises et l'Oberland bernois qui ont subi les plus grosses pertes au niveau du contingent des clients originaires d'Europe occidentale (-23%, respectivement -19%). Mais, dans les Grisons, dans le Valais et dans le Tessin, cette clientèle s'est également raréfiée ; le repli dépasse les 15%. Certes, presque toutes les régions ont bénéficié de l'arrivée d'une clientèle issue des marchés lointains et émergents ; mais seules trois régions ont pu constater un véritable afflux, à savoir l'Oberland bernois, la Suisse centrale et le Trentin.

4 Destinations alpines

Après le 3^{ème} chapitre, centré sur les régions, respectivement les sous-régions nationales formant l'Espace alpin, le 4^{ème} chapitre est consacré aux destinations alpines. Dans ce contexte spécifique, le terme de destination correspond à la contrée choisie par le touriste pour y effectuer son voyage. Une destination comporte l'ensemble des équipements nécessaires destinés à recevoir des touristes, à savoir l'hébergement, la restauration et les loisirs. Le touriste est donc consommateur d'un bouquet de prestations proposé dans une contrée donnée. Pour sélectionner la destination de son voyage, le client établit une comparaison des prestations proposées par différentes contrées ; il choisira ensuite celle qui correspond au mieux à ses attentes et besoins (voir chapitre 7.1). En conclusion, on peut dire que les destinations touristiques qui offrent une palette de prestations relativement similaires, constituent véritablement les unités mises en concurrence au sein du tourisme alpin.

Les études ci-après se réfèrent à un échantillon international de 145 destinations de l'Espace alpin européen. Afin de garantir leur comparabilité, le présent rapport ne tiendra compte que des destinations enregistrant au moins 100 000 nuitées annuelles et comptant plus de cinq établissements hôteliers. La liste complète des destinations étudiées est jointe en annexe.

Le 4^{ème} chapitre examine tout d'abord la performance des destinations alpines (chapitre 4.1). A cette fin, il présente la destination la plus performante de l'année touristique, de la saison hivernale et de la saison estivale. Ensuite, le chapitre 4.2 explore quelques facteurs déterminants au regard desquels ces destinations sont particulièrement bien placées (*best practice*).

4.1 Le palmarès des destinations alpines

Depuis de nombreuses années, BAK Economics étudie la performance des destinations dans l'Espace alpin. Afin de mesurer la réussite des destinations et de les comparer au niveau international, on utilise l'indice « BAK TOPINDEX », un paramètre dérivé de l'évolution des parts de marché, du taux d'occupation des chambres d'hôtel et de la rentabilité d'une destination. Le « BAK TOPINDEX » peut être calculé pour l'année touristique entière, ou séparément pour la saison d'été et la saison d'hiver.

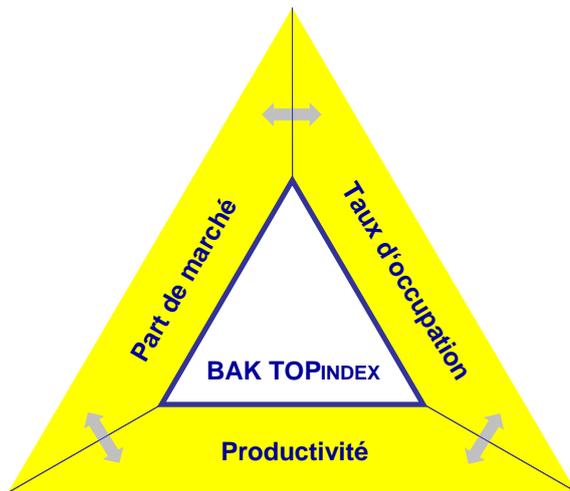
L'évolution relative des nuitées hôtelières⁶ (pondération 20%) mesure la performance en termes de volume, c'est-à-dire le développement des parts de marché. Le taux d'occupation des lits d'hôtels (pondération 50%) permet de connaître le taux d'utilisation des capacités d'hébergement, composante économique importante. Les tarifs relatifs des hôtels (pondération 30%) constituent un indicateur de la rentabilité d'une destination, c'est-à-dire des revenus dégagés par nuitée. Cette analyse se fonde sur les prix relatifs, car, au niveau du tourisme (alpin), les prix sont fortement influencés par des facteurs coûts, essentiellement dictés par les conditions nationales. Ainsi, dans l'optique d'une mesure de la performance, les prix devront démon-

⁶ L'évolution des nuitées d'hôtels est mesurée pour les cinq dernières périodes. On ne dispose pas de données concernant les destinations suisses en 2004. Les données mensuelles correspondantes ont été calculées à partir de la moyenne des valeurs de 2003 et 2005.

trer la rentabilité d'une destination touristique par rapport à d'autres destinations de référence.

Par conséquent, une destination est performante à partir du moment où elle réussit à doper sa part de marché, utiliser ses capacités de façon optimale et réaliser, parallèlement, une rentabilité élevée par nuitée.

Fig. 4-1 Les composantes du « BAK TOPINDEX »



Source: BAK Economics

4.1.1 Le palmarès des destinations de l'année touristique

Selon le « BAK TOPINDEX », c'est le Kleinwalsertal qui, en 2016, a été la destination la plus performante de l'Espace alpin (voir tab.4-1). Depuis des années, cette destination située dans le Vorarlberg figurait dans les cinq premiers. Grâce à un formidable taux d'occupation et une excellente rentabilité, le Kleinwalsertal a désormais réinvesti la tête du palmarès, position qu'elle avait déjà occupée en 2012 et en 2013. Cette destination est très bien positionnée pour accueillir les familles ; par ailleurs, elle profite de son raccordement au domaine skiable de la destination allemande Oberstdorf. De surcroît, il s'agit d'une destination prisée par les touristes en hiver comme en été.

Depuis 2008, le Grossarl tal s'impose régulièrement parmi les deux premiers concurrents; en 2016, il se classe deuxième, directement après le Kleinwalsertal. Cette destination située dans le Salzburger Land est portée par un très fort taux d'occupation et une rentabilité hors pair. La « vallée des alpages » bénéficie d'une structure d'hébergement de qualité, qui offre une importante proportion de lits dans les hôtels de grand standing, sans être concurrencée par un grand nombre de lits dans des résidences secondaires.

Au troisième rang du classement du « BAK TOPINDEX » 2016, on trouve la Seiser Alm. A l'instar du Grossarl tal, cette destination du Tyrol du Sud a réussi à conserver son rang de l'année précédente ; une constante performance de haut niveau, pour les trois indicateurs individuels, mais plus particulièrement celui du taux d'occupation et celui de la rentabilité, lui vaut ce bon résultat.

En 2016, la destination Lucerne, en Suisse centrale, est la seule destination suisse à avoir réussi à se hisser dans le TOP 15 du « BAK TOPINDEX ». Néanmoins, Lucerne a tout de même reculé de quatre rangs et est passée de la position en tête du palmarès au cinquième rang. Cette contreperformance s'explique principalement par une évolution des nuitées en net recul et un taux d'occupation inférieur à celui de 2015. Malgré son caractère urbain, la destination alpine Lucerne souffre aussi du renchérissement du franc. Néanmoins, le taux d'occupation toujours élevé et sa forte performance pendant les mois d'été, lui conservent sa place parmi les meilleurs du classement.

Le classement des 15 meilleurs du « BAK TOPINDEX » 2016 met en relief la suprématie des destinations autrichiennes. Ainsi, onze des quinze meilleures destinations sont situées dans l'Espace alpin autrichien. Une destination suisse (Lucerne) et une allemande (Oberstdorf) ont réussi leur entrée dans le TOP 15 ; l'Italie y place même deux destinations (Seiser Alm et Val Gardena).

Tab. 4-1 Le palmarès des 15 destinations alpines

Pos. 2016	Destination	Région	TOPINDEX 2016	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2015	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Kleinwalsertal	Vorarlberg	5.1	3.6	5.9	4.8	4	4	8
2	Grossarlal	Salzbourg	5.1	4.3	5.8	4.4	2	1	6
3	Alpe di Siusi	Haut-Adige	4.9	4.5	5.1	4.9	3	10	12
4	Oberstdorf	Allgäu	4.9	4.2	5.3	4.6	9	12	11
5	Lucerne	Suisse centrale	4.9	4.1	5.7	4.0	1	6	5
6	Achensee	Tyrol	4.9	3.3	6.0	4.0	5	7	7
7	Wilder Kaiser	Tyrol	4.7	4.0	5.5	3.8	8	33	24
8	Tux - Finkenberg	Tyrol	4.7	3.7	5.7	3.6	11	5	9
9	Alpinworld Leogang Saalfelden	Salzbourg	4.6	5.4	5.2	3.2	13	20	58
10	Kitzbühel Tourismus	Tyrol	4.6	4.4	4.5	5.0	6	25	16
11	Val Gardena	Haut-Adige	4.6	3.6	4.4	5.6	14	8	14
12	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	4.6	4.3	5.1	3.9	9	2	3
12	Tannheimer Tal	Tyrol	4.6	3.6	5.8	3.1	17	10	38
14	Erste Ferienregion im Zillertal	Tyrol	4.5	3.9	5.1	4.0	19	20	19
15	Salzbourg et environs	Salzbourg	4.5	4.5	5.1	3.4	7	16	4

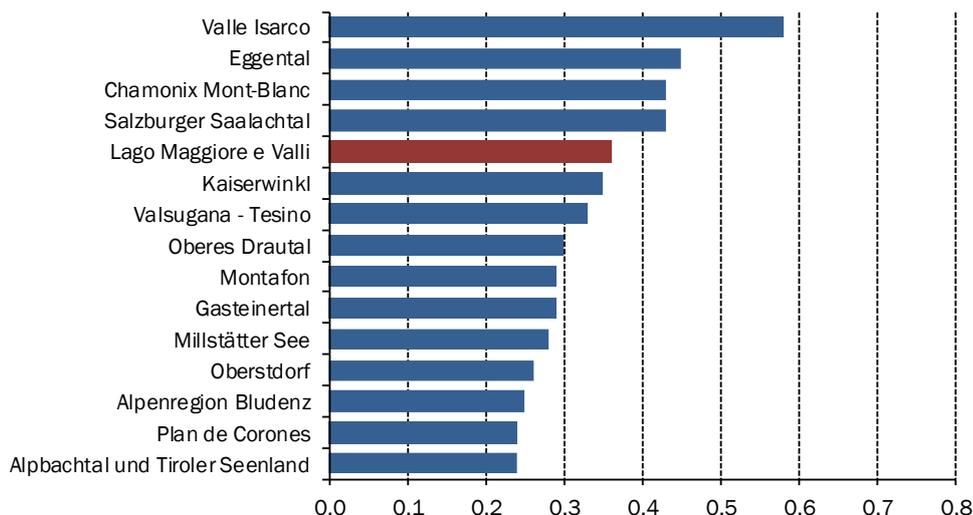
« BAK TOPINDEX » année touristique 2016, valeur moyenne pour l'Espace alpin = 3,5
Source : BAK Economics

En complément, le tableau 4-1 présente l'évolution de la performance des destinations depuis 2007. Cinq destinations du TOP 15 de l'année 2016 ne figuraient pas encore parmi les 15 premières en 2007. La destination autrichienne Alpinworld Leogang Saalfelden fait montre du plus grand bond en avant : en 2007, cette destination n'était encore que 58^{ème} ; actuellement, elle occupe le 9^{ème} rang. Le Tannheimer Tal et le Wilder Kaiser ont également fait preuve d'une performance remarquable depuis 2007, résultat qui s'explique principalement par un meilleur taux d'occupation.

La comparaison du « BAK TOPINDEX » 2016 avec la version 2015 fait également état de quelques changements. Les destinations qui ont le plus évolué depuis l'année précédente sont énumérées dans la figure 4-2. Le **gagnant majeur** parmi les 145

destinations étudiées est la destination Valle Isarco dans le Tyrol du Sud. C'est au niveau du nombre de nuitées que cette destination a réalisé une nette amélioration depuis l'année dernière et est ainsi remonté de 34 places dans le *ranking*; désormais, elle est 30^{ème}. Mais, en 2016, une seule destination suisse s'est hissée au rang des grands gagnants : Lago Maggiore e Valli. Contrairement à la tendance observée pour les autres destinations alpines suisses, celle-ci, tessinoise, a enregistré une augmentation des nuitées hôtelières par rapport à 2015.

Fig. 4-2 Les 15 grands gagnants 2016



Progression des valeurs indice du « BAK TOPINDEX » de 2015 à 2016, en points
 Source : BAK Economics

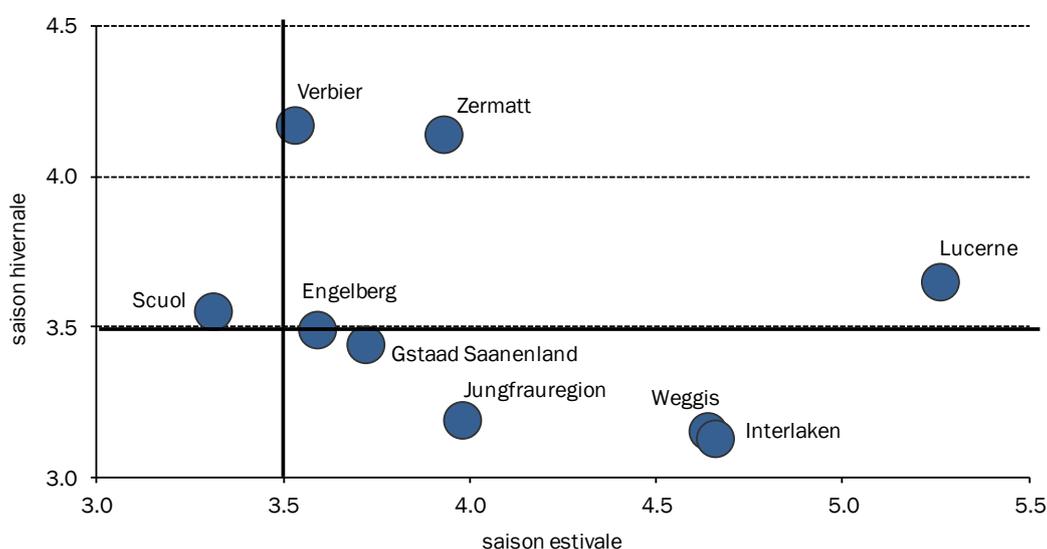
Dans l'échantillon des destinations alpines, qui en comprend 145 au total, 34 sont des destinations suisses. Mais, au vu de l'intense concurrence entre les destinations de référence, seule Lucerne a réussi à pénétrer le TOP 15 des destinations alpines les plus performantes. De manière générale, les analyses qui ont été réalisées jusqu'à présent, semblent confirmer que l'espace alpin suisse reste en retrait par rapport à la performance moyenne (cf. chapitre 2), même si certaines destinations suisses connaissent une évolution somme toute positive. Afin de tenir compte de ce fait, la figure 4-3 retrace l'évolution des 10 destinations suisses les plus prisées de l'année touristique 2016. Le graphique fait apparaître la performance en été et en hiver pour le « BAK TOPINDEX » 2016.

Comme le montre le *ranking* des 15 destinations les plus performantes de l'Espace alpin pendant l'année touristique 2016, c'est Lucerne qui se démarque comme la destination suisse qui a le mieux réussi. Cette destination, située en Suisse centrale, joue ses atouts principalement en été. En plus de Lucerne, Zermatt, Interlaken, Weggis, Verbier, Engelberg, Regione Lago di Lugano, Jungfrauregion, Scuol et Gstaad Saanenland comptent également parmi les dix destinations suisses les plus prisées. Mais, alors qu'en été, toutes les destinations suisses, hormis Scuol, font montre d'une performance supérieure à la moyenne, en hiver, seules quatre destinations (Verbier, Zermatt, Luzern et Scuol) arrivent à surclasser la moyenne de l'Espace alpin dans son ensemble (3,5). La meilleure performance estivale a été enregistrée pour Lucerne, et ce non seulement en comparaison aux autres destinations suisses, mais

encore par rapport à l'ensemble des destinations de l'Espace alpin. Pendant les mois d'hiver, c'est Verbier qui se profile comme la destination suisse la plus performante.

Si l'on examine les reports qui se sont opérées à l'échelle du « BAK TOPINDEX » des 10 destinations suisses les plus performantes, été et hiver, par rapport à la saison respective de l'année précédente, il s'avère que l'évolution n'est pas homogène. Ainsi, les deux destinations phare Lucerne et Zermatt, se sont montrées nettement moins performantes en hiver, mais ont fait un peu mieux l'été. Quant à Verbier, elle a connu une évolution inverse. Weggis, Scuol et Gstaad Saanenland ont connu une amélioration au cours des deux saisons, quoique marginale. C'est Engelberg qui a été la plus touchée ; l'activité a décliné par rapport à 2015, en hiver, mais surtout en été.

Fig. 4-3 Le palmarès des destinations de l'arc alpin 2016



« BAK TOPINDEX » saisons estivale et hivernale 2016, valeur moyenne de l'Espace alpin = 3,5
Source: BAK Economics

4.1.2 Le palmarès des destinations en hiver

Pour la **saison d'hiver 2016**, le « BAK TOPINDEX » place au premier rang la destination Lech-Zürs dans le Vorarlberg. Lech-Zürs doit cette première place à une très forte rentabilité et à un excellent taux d'occupation. De fait, cette destination caracole dans les trois premiers rangs du classement depuis 2007. Lech-Zürs peut se vanter de nombreux atouts. Le domaine skiable très attractif et l'offre d'hébergement de qualité confèrent aux deux bourgs Lech et Zürs un rayonnement qui leur assure un taux d'occupation extraordinaire, malgré les prix élevés pratiqués dans leurs hôtels.

Les destinations Tux-Finkenberg dans le Tyrol et Skiregion Obertauern dans le Salzburger Land occupent la 2^{ème} et la 3^{ème} place du *ranking*. Ces deux destinations ont réussi à grignoter quelques places depuis le *ranking* de l'année dernière, grâce notamment à un taux d'occupation très élevé. En contrepartie, les stations de ski très prisées Paznaun et Serfaus-Fiss-Ladis, titulaires de la 2^{ème}, respectivement de la 3^{ème} place en 2016, ont perdu du terrain, principalement en raison d'une demande en déclin et d'un taux d'occupation en baisse.

La saison d'hiver, plus encore que celle d'été, a été clairement dominée par le succès des destinations autrichiennes. Les neuf premiers rangs du classement sont attribués à des destinations autrichiennes. Alors qu'au moins deux des destinations italiennes (Val Gardena, Alta Badia) et deux françaises (La Clusaz, Tignes-Val d'Isère) ont réussi à se classer dans le TOP-15 des destinations d'hiver les plus performantes, on n'y trouve, à l'instar de l'année précédente, aucune des destinations suisses. Ainsi, Zermatt qui, en 2016, figurait encore au 14^{ème} rang, a été distancée, victime d'une demande défailante (2016 : 26^{ème} rang). Si l'on considère le classement de l'ensemble des destinations suisses faisant partie de l'échantillon, il apparaît que leur évolution est très négative. Au niveau du « BAK TOPINDEX » pour les saisons d'hiver de 2014 à 2016, les destinations suisses ont été rétrogradées de 6 rangs en moyenne. Cette contreperformance est due à une évolution moins favorable et un taux d'occupation en constante baisse pendant cette période.

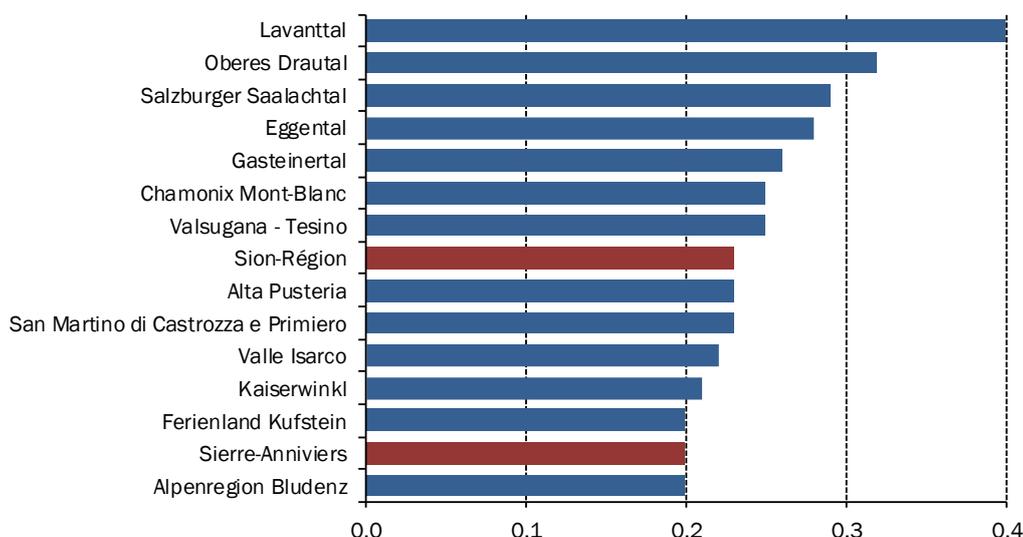
Tab. 4-2 Les 15 destinations alpines les plus performantes en hiver

Pos. 2016	Destination	Région	TOPINDEX 2016	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2015	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.1	3.5	5.2	6.0	1	3	2
2	Tux - Finkenberg	Tyrol	4.8	3.5	6.0	3.8	5	4	4
3	Skiregion Obertauern	Salzbourg	4.8	3.6	5.5	4.5	7	7	1
4	Paznaun	Tyrol	4.8	3.5	5.5	4.3	3	2	5
5	Ötztal Tourismus	Tyrol	4.7	3.6	5.6	4.0	2	6	15
6	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	4.7	3.7	5.3	4.4	4	1	3
7	St.Anton am Arlberg	Tyrol	4.7	3.6	4.7	5.5	6	8	7
8	Grossarlal	Salzbourg	4.7	3.7	5.2	4.4	8	5	10
9	Saalbach-Hinterglemm	Salzbourg	4.5	3.7	4.7	4.8	13	19	11
10	Val Gardena	Haut-Adige	4.5	3.5	4.6	5.1	15	10	12
11	Stubai Tirol	Tyrol	4.5	3.5	5.6	3.3	10	16	24
11	La Clusaz	Haute-Savoie	4.5	3.6	4.3	5.4	18	23	33
13	Val d'Isère et Tignes	Savoie	4.4	3.8	4.5	4.7	11	17	9
14	Alta Badia	Haut-Adige	4.4	3.4	4.4	5.1	22	9	13
15	Mayrhofen	Tyrol	4.4	3.5	5.1	3.9	14	11	14

« BAK TOPINDEX » saison hivernale 2016, valeur moyenne pour l'Espace alpin = 3,5
Source : BAK Economics

Pour la saison d'hiver, les modifications constatées au niveau du classement par rapport à celui de 2007 sont moins significatives que celles relevées pour l'année touristique. Deux destinations du TOP-15 ne faisaient pas encore partie du *ranking* en 2007. La destination La Clusaz a opéré la plus forte remontée, 22 rangs, portée par un meilleur taux d'occupation et une rentabilité en hausse. La destination Stubai Tyrol a également réussi à rattraper son retard et a gagné 13 rangs.

Fig. 4-4 Les 15 grands gagnants de la saison hivernale 2016



Progression des valeurs indexées du « BAK TOPINDEX » entre 2015 et 2016, en points
 Source : BAK Economics

Quant à l'échantillon complet de destinations, on ne compte que quelques rares destinations suisses parmi les plus grands gagnants de la saison d'hiver 2016 ou l'année touristique. Ce sont deux destinations valaisannes, Sion-Région et Sierre-Anniviers, qui ont réalisé le plus grand bond en avant, avec chacune environ 0,2 point dans le « BAK TOPINDEX » hivernal. En effet, les nuitées hôtelières dans ces deux destinations ont connu une hausse sensible par rapport à l'année précédente, mais, malgré cette hausse, les deux destinations restent largement en retrait par rapport à la moyenne et sont reléguées dans la seconde partie du *ranking* du « BAK TOPINDEX » de la saison d'hiver. De toutes les destinations, c'est le Lavanttal en Carinthie qui emporte la palme, grâce, essentiellement, à la progression des nuitées.

4.1.3 Le palmarès des destinations en été

Contrairement au tableau des résultats d'hiver, monopolisé par les destinations autrichiennes, les **performances estivales** sont plus hétéroclites. Ainsi, on trouve trois destinations suisses, une allemande, cinq italiennes et six autrichiennes sur les quinze premiers rangs. Leur répartition sur les différentes régions et pays composant l'Espace alpin prouve que le succès du tourisme alpin peut être au rendez-vous sous différentes conditions cadres et dans un contexte divers.

La position de tête du *ranking* revient à la destination suisse Lucerne qui peut se vanter d'un taux d'occupation excellent et d'une rentabilité par nuitée hors norme. Depuis l'année 2007 – et à l'exception des années 2009 et 2011 – Lucerne se distingue comme la destination d'été la plus performante. Certes, à l'instar du reste de la Suisse, Lucerne est victime du franc suisse fort et perd en termes de nuitées et de taux d'occupation. Toutefois, dotée d'une multitude de points d'attraction, d'un caractère urbain et d'une situation de choix au bord du lac des Quatre-Cantons, la ville se maintient au sommet du tableau et peut, de ce fait, imposer des prix relativement élevés.

Tab. 4-3 Le palmarès des 15 destinations alpines en été

Pos. 2016	Destination	Région	TOPINDEX 2016	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2015	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Lucerne	Suisse centrale	5.3	4.0	5.7	5.3	1	2	1
2	Achensee	Tyrol	5.1	3.3	5.6	5.5	3	6	3
3	Alpe di Siusi	Haut-Adige	5.0	4.8	4.9	5.3	4	14	15
4	Oberstdorf	Allgäu	4.9	4.3	5.2	4.9	8	9	13
5	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.9	3.4	5.0	5.7	13	4	10
6	Salzburg et environs	Salzbourg	4.8	4.5	5.1	4.5	2	7	4
7	Alta Pusteria	Haut-Adige	4.7	3.7	4.3	6.0	14	16	16
7	Garda trentino	Trentin	4.7	4.1	6.0	2.8	6	3	5
7	Weggis	Suisse centrale	4.7	5.7	4.4	4.4	9	91	14
10	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.7	4.0	4.3	5.7	5	5	7
11	Interlaken	Oberland bernois	4.6	3.6	5.0	4.8	6	17	11
12	Merano et environs	Haut-Adige	4.6	3.4	5.9	3.3	11	1	6
13	Kitzbühel Tourismus	Tyrol	4.5	5.0	3.8	5.3	11	28	50
14	Wolfgangsee	Salzbourg	4.4	3.7	4.2	5.3	10	21	26
15	Valle Isarco	Haut-Adige	4.4	5.9	4.4	3.6	48	107	41

« BAK TOPINDEX » saison estivale, valeur moyenne de l'Espace alpin = 3,5
Source : BAK Economics

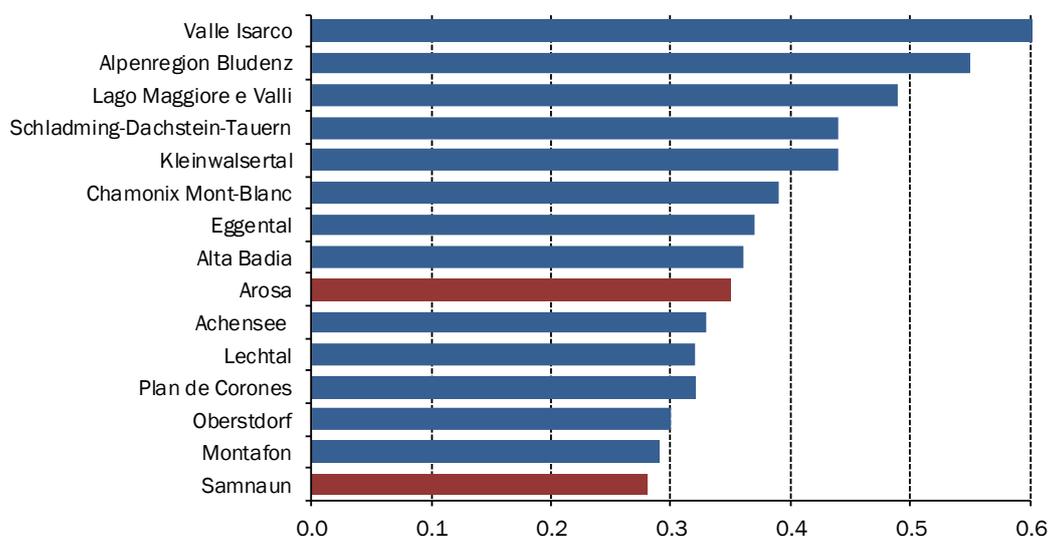
Au 2^{ème}, respectivement au 3^{ème} rang, on trouve la destination autrichienne Achensee et la destination Seiser Alm dans le Tyrol du Sud. Les deux peuvent se vanter d'une rentabilité supérieure à la moyenne. La destination Achensee bénéficie par ailleurs d'un excellent taux d'occupation, alors que la Seiser Alm a enregistré une évolution remarquable de ses nuitées au cours des dernières années. Plusieurs destinations parmi les quinze premières du classement d'été s'appuient sur la ville au cœur de la destination et sur son offre culturelle attractive, atouts de poids pour asseoir leur réputation.

Weggis et Interlaken sont deux destinations suisses qui ont également réussi à entrer dans le *ranking* d'été du TOP 15. A Weggis, c'est la forte expansion des nuitées hôtelières qui dope le succès ; depuis 2014, le nombre de clients asiatiques a plus que doublé. Interlaken tire profit, notamment, de la combinaison gagnante « lacs et montagne ». Cette destination de l'Oberland bernois est excellemment positionnée sur le marché asiatique, en expansion exponentielle ; en été 2016, plus d'un quart de la demande a été générée par la clientèle asiatique qui désormais achète largement plus de nuitées que la clientèle originaire d'Europe occidentale (18%).

Si l'on compare les destinations les plus performantes de l'été 2016 sur la durée, il s'avère que, depuis 2007, Lucerne s'est toujours placée en première ou deuxième position du classement. Si l'on examine le classement de l'ensemble des destinations suisses faisant partie de l'échantillon, il s'avère que leur évolution, analogue à celle de la saison d'hiver, notamment sur les deux dernières années, est très négative. Pourtant, quelques destinations suisses ont réussi à très bien se classer pendant la saison d'été. Ainsi, le « BAK TOPINDEX » de la saison d'été démontre que, de 2014 à 2016, les destinations suisses ont été rétrogradées de presque 6 rangs en moyenne. Ce constat s'explique par une évolution moins favorable et un moindre taux d'occupation.

La destination autrichienne Kitzbühel Tourisme a effectué le plus grand bond en avant, passant de la 50^{ème} place en 2007 à la 13^{ème} en 2016. La destination Valle Isarco peut à son tour mettre en avant des améliorations substantielles ; en effet, elle est la **plus grande gagnante** au niveau du « BAK TOPINDEX » au cours de la saison d'été 2016, puisqu'elle a gagné du terrain par rapport à la saison équivalente de l'année précédente. Cette destination dans le Tyrol du Sud a vu le nombre des nuitées vendues pendant la saison d'été augmenter de 3,0% par an en moyenne. La forte progression de la demande s'est répercutée sur la rentabilité, désormais renforcée, ce qui permet au Valle Isarco de gagner 0,6 point au niveau du « BAK TOPINDEX » de la saison d'été.

Fig. 4-5 Les 15 grandes gagnantes de la saison d'été 2016



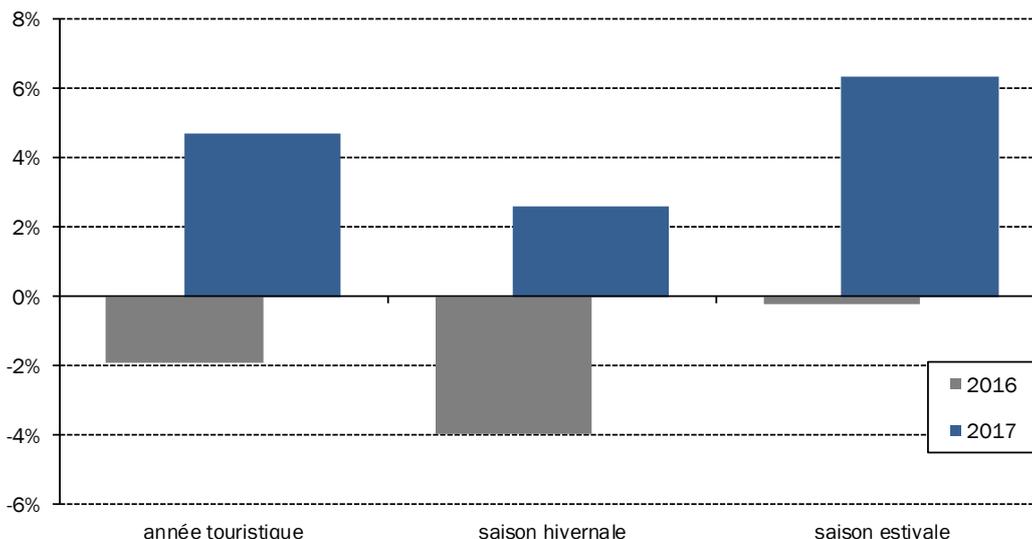
Progression des valeurs indexées du « BAK TOPINDEX » entre 2015 et 2016, en points
 Source : BAK Economics

Parmi les destinations suisses, ce sont deux destinations situées dans les Grisons, Arosa et Samnaun, qui affichent la plus forte amélioration en progressant chacune de 0,3 point au niveau du « BAK TOPINDEX ». Mais, si les nuitées hôtelières dans ces deux destinations ont effectivement connu une évolution supérieure à celle de la période équivalente de l'année précédente, leur performance reste néanmoins inférieure à la moyenne, et les cantonne toujours en queue du peloton du « BAK TOPINDEX » pour la saison d'été.

4.1.4 Evolution actuelle de la performance en Suisse

Eu égard à l'actualité de l'analyse, il convient d'évaluer rapidement la demande enregistrée au cours de l'année touristique 2017, tout juste écoulée. Toutefois, au vu des données disponibles, cet aperçu ne tiendra compte que de l'espace alpin suisse.

Fig. 4-6 Evolution actuelle de la performance en Suisse



Evolution du nombre de nuitées hôtelières, variations en %, années touristiques
 Source : OFS, BAK Economics

Comme exposé précédemment, l'espace alpin suisse a subi une baisse sensible de la demande en 2015 et en 2016, conséquence de la réévaluation brusque du franc suisse en janvier 2015, à la suite de la suppression du cours plancher. Ainsi, le nombre de nuitées hôtelières a baissé de presque 2 points au cours de l'année touristique 2016 – notamment en raison d'une saison d'hiver particulièrement mauvaise (-4,0%), la saison d'été se limitant à une stagnation (-0,2%). La défaillance flagrante de la demande émanant de la clientèle étrangère en 2016 (- 4,7%) est l'expression des répercussions délétères du remaniement des cours de change, puisque la demande nationale a connu une expansion de 0,7%. Comme l'année précédente, ce sont les touristes originaires des gros marchés « Europe occidentale » et plus précisément « Allemagne » qui se sont raréfiés (-6,2% respectivement -7,8%). Mais les marchés lointains et ceux en expansion en Asie qui, depuis 2000, jouaient les moteurs de la croissance (cf. chapitre 2), ont perdu en volume en 2016 (-6,4%). Cependant, cette clientèle a certainement été effrayée par d'autres facteurs, tels que la peur du terrorisme en Europe ou encore les modifications en matière d'octroi de visas.

Contrairement à l'année touristique 2016, celle de 2017 a connu une évolution fort positive. Le nombre de nuitées hôtelières vendues dans l'espace alpin suisse a considérablement augmenté (+4,7%)⁷, grâce notamment à une très belle saison d'été (+6,4%). Mais la saison d'hiver a également enregistré une expansion sensible du nombre de nuitées (+2,6%). Cette embellie a permis au tourisme alpin suisse de se refaire une santé après deux années (2015 et 2016) marquées par une demande défaillante, et, avec presque 20,9 millions de nuitées hôtelières engrangées, il a quasiment pu renouer avec le niveau de 2011. Toutefois, il est encore loin des 23 millions de nuitées répertoriées en 2008 et donc des chiffres d'avant la réévaluation du franc suisse.

⁷ Il convient d'ajouter qu'au moins une partie de cette forte expansion des nuitées est à mettre sur le compte de la nouvelle classification de certaines auberges de jeunesse dans la statistique HESTA de l'Office fédéral de la Statistique (source). Cependant, on peut supposer que, même en absence de cet effet supplémentaire, la croissance eut été clairement positive.

De prime abord, il est difficile d'affirmer que l'évolution 2017 constitue un revirement de tendance ou qu'elle correspond simplement à un effet de rattrapage après des années particulièrement médiocres. Toutefois, on peut espérer que les adaptations structurelles des dernières années portent leurs fruits. Ceci est d'autant plus vrai que la dévaluation du franc suisse, intervenue au cours du second semestre 2017, permet de détendre la situation ; encore faut-il que cette dévaluation s'avère durable. Toutefois, à l'avenir, la numérisation et les modifications majeures des activités touristiques constitueront le défi le plus important. En effet, la pénétration massive du marché par les plateformes de réservation, ainsi qu'Airbnb, ne sont qu'un avant-goût des changements à venir. Ce défi devra être relevé à tous les niveaux ; il concernera les différents établissements au même titre que les destinations et les régions touristiques alpines, ainsi que la politique du tourisme de la Suisse.

La reprise très dynamique des marchés lointains et émergents en 2017 prouve que le tourisme dans les montagnes suisses devrait avoir de beaux jours devant lui. La clientèle indienne (+24,1%), mais aussi les touristes chinois (+8,3%) sont revenus en nombre pendant l'année touristique 2017. Et force est de constater que, pour la première fois depuis 2013, les clients originaires du marché traditionnel d'Europe occidentale ont été plus nombreux au rendez-vous (+1.8%).

4.2 La compétitivité du tourisme alpin

Ce sous-chapitre est consacré à l'examen des facteurs déterminant la compétitivité des destinations alpines. L'analyse énumère les destinations les plus performantes au vu des différents facteurs essentiels de la compétitivité (*best practice*). A cette fin, on a recours à quelques facteurs fondamentaux permettant d'identifier la compétitivité dans le domaine de l'offre, de la demande, de l'attractivité touristique et de la diversité. Il s'agit de facteurs qui, dans le cadre du *benchmarking* de ces dernières années, ont montré leur pertinence pour le développement prospère d'une destination⁸. L'analyse se focalise sur la structure d'hébergement, les économies d'échelle réalisables au niveau de l'établissement et de la destination, l'intensité touristique, le caractère saisonnier de la demande, ainsi que la diversité de l'offre en été et l'attractivité touristique en hiver.

4.2.1 L'offre

La figure 4-7 traduit la structure de l'hôtellerie en fonction de la classification par nombre d'étoiles. Elle répertorie les destinations regroupant le plus grand nombre de lits d'hôtel dans le segment du grand standing et du luxe. Ces destinations sont avantagées par le fait que les capacités sont tendanciellement mieux utilisées dans les hôtels de catégorie supérieure, et que, par ailleurs, ce type d'hôtels accueille généralement une clientèle moins regardante à la dépense.

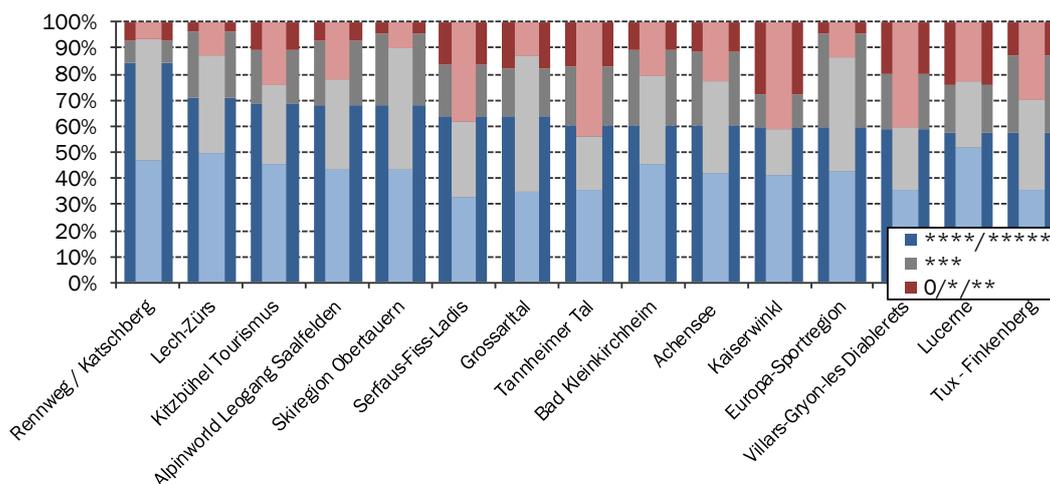
C'est dans la destination de Rennweg am Katschberg que la part des lits à attribuer aux **établissements hôteliers de première catégorie et de luxe** est particulièrement importante, leur proportion dépassant les 84%. Les autres destinations représentées affichent un taux d'hôtels à quatre et cinq étoiles qui se situe entre 58 et 71%. Mais

⁸ cf. BAKBASEL (2010)

il s'avère également que, mis à part les destinations suisses Villars-Gryon-les Diablerets et Lucerne, on ne trouve que des destinations autrichiennes sur ce tableau.

Depuis 2000, on constate un glissement des proportions de lits vers les hôtels de catégorie supérieure. Partout, la quote-part des hôtels de première catégorie et de luxe a été en hausse entre 2000 et 2016. Bien que cette augmentation ait atteint des taux à deux chiffres dans presque toutes les destinations, la plus forte progression a été relevée à Rennweg am Katschberg (37 points) et dans Serfaus-Fiss-Ladis (31 points).

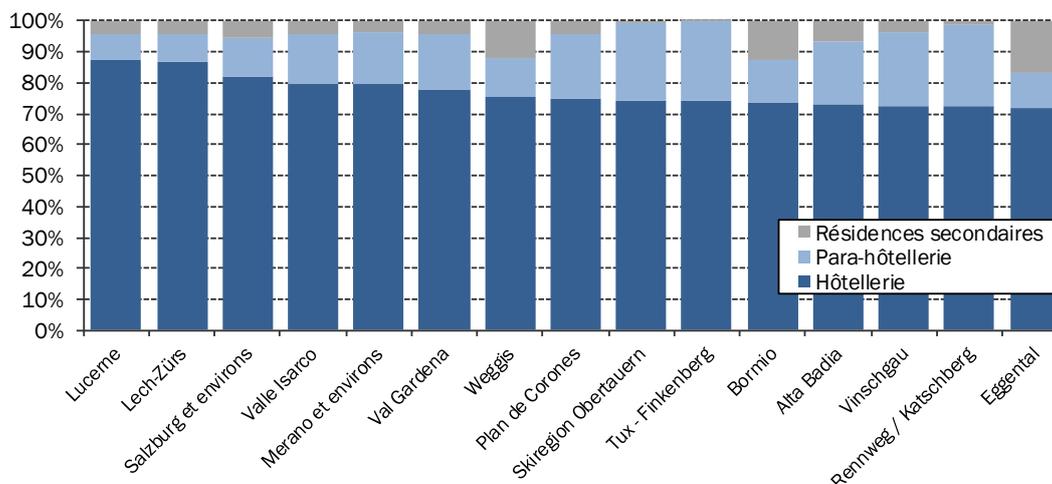
Fig. 4-7 Structure hôtelière : quote-part des lits hôteliers par catégorie d'étoiles



Part des lits hôteliers par catégorie d'étoiles en %, bâton large = 2016, bâton fin = 2000
 Source : Divers offices statistiques, BAK Economics

La figure 4-8 retrace la structure d'hébergement, soit le **nombre de lits par type d'hébergement**. Elle représente les destinations ayant proposé la quote-part de lits hôteliers la plus élevée en 2016. Dans ces destinations, les lits sont gérés de manière intensive et professionnelle, ce qui entraîne une meilleure utilisation des capacités d'hébergement et, atout indiscutable, une confrontation moindre au problème des « lits froids ». Contrairement au classement en fonction de la structure hôtelière, dans cette comparaison, les destinations autrichiennes se montrent moins prédominantes ; ainsi, on y trouve deux destinations suisses, dont Lucerne en tête, et Weggis, ainsi que huit destinations italiennes.

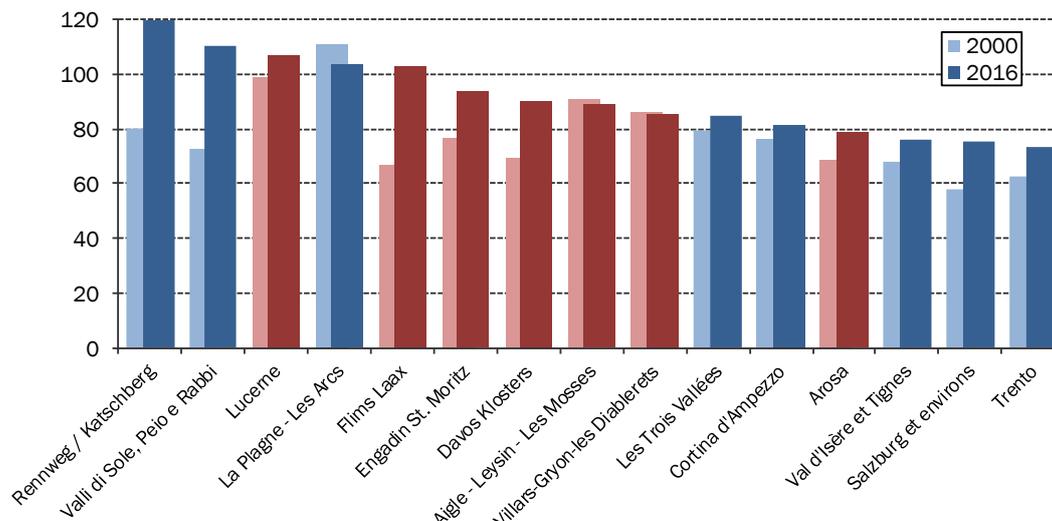
Fig. 4-8 La structure hôtelière : estimation du nombre de lits selon type d'hébergement en 2016



Nombre de lits selon type d'hébergement en %
 Source : Divers offices statistiques, BAK Economics

La figure 4-9 évalue les économies d'échelle susceptibles d'être réalisées au niveau des entreprises. A titre d'indicateur de la **taille des établissements**, on a recours au nombre de lits par hôtel. Les destinations regroupant des établissements hôteliers de plus grande taille ont l'avantage de pouvoir réaliser des économies d'échelle, ce qui n'est pas le cas des destinations touristiques ne disposant que de petits hôtels. En général, un établissement de taille supérieure est en mesure de produire à des coûts moindres, et, par ricochet, d'être plus compétitif en termes de prix. C'est la destination autrichienne Rennweg am Katschberg qui, avec une moyenne de 120 lits par établissement hôtelier, profite au mieux des économies d'échelle ; toutefois, on compte de nombreuses destinations suisses parmi les 15 premières : Lucerne, Flims Laax, Engadin St. Moritz, Davos Klosters, Aigle - Leysin - Les Mosses, Villar-Gryon-les Diablerets et Arosa. Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que les établissements suisses, victimes des coûts du travail et des produits intermédiaires plus onéreux, se doivent impérativement de rechercher des opportunités visant à réduire leurs coûts.

Fig. 4-9 Taille des établissements : nombre de lits par établissement

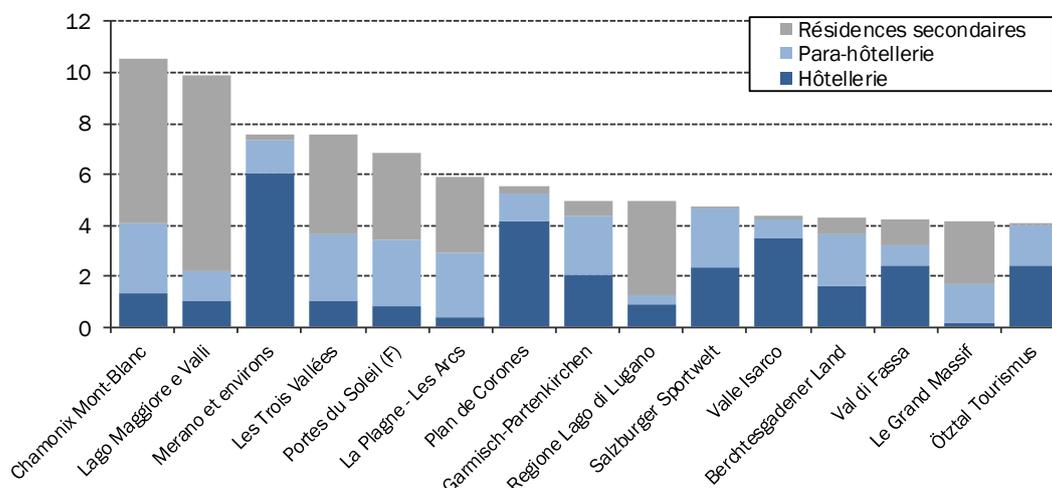


Nombre moyen de lits par établissement
Source : Divers offices statistiques, BAK Economics

4.2.2 La demande

Sur le marché très fragmenté du tourisme alpin, **les grandes destinations** ont l'avantage de revendiquer une notoriété plus forte que les petites, notamment à l'échelle internationale. La figure 4-10 montre les 15 plus grandes destinations de l'Espace alpin en termes de nuitées, tous types d'hébergement confondus, à savoir hôtellerie, parahôtellerie et résidences secondaires. La destination la plus importante est Chamonix Mont-Blanc qui enregistre 10,6 millions de nuitées. Elle est suivie par la destination Lago Maggiore e Valli qui en comptabilise approximativement 9,9 millions, dont cependant 7,7 millions sont à mettre au compte des résidences secondaires. Au 3^{ème}, 4^{ème} et 5^{ème} rang se classent les destinations Meraner Land, Les Trois Vallées et Les Portes du Soleil (F) qui comptabilisent entre 6,8 et 7,6 millions de nuitées.

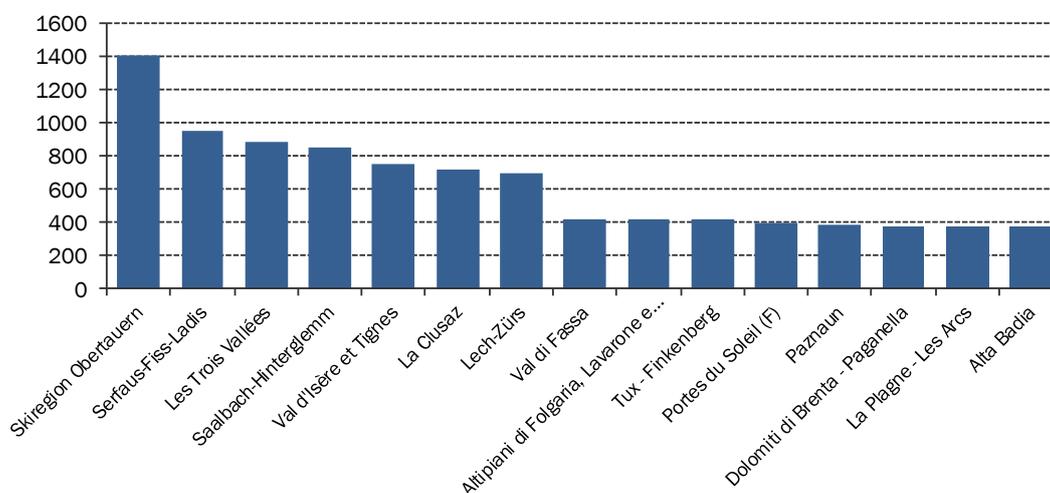
Fig. 4-10 Taille des destinations : estimation du nombre de nuitées par type d'hébergement en 2016



Nombre de nuitées hôtelières en millions en 2016
Source : Divers offices statistiques, estimations BAK Economics

La figure 4-11 énumère les destinations présentant l'activité touristique la plus intense, mesurée à l'aide du nombre global de nuitées par habitant. L'intensité touristique, aussi appelée densité d'une destination, exerce un effet positif sur la compétitivité des destinations alpines, puisqu'elle inclut la possibilité de profiter de réseaux et de *cluster*. Par ailleurs, les régions et destinations à forte intensité touristique font preuve d'une plus forte mobilisation en faveur du tourisme, ce qui se traduit par une plus grande hospitalité et une cohabitation plus souple. Le domaine skiable autrichien d'Obertauern est la destination qui peut se vanter de la plus forte intensité touristique, le rapport entre le nombre de nuitées et d'habitants y étant supérieur à 1 400. En Suisse, la destination qui connaît le tourisme le plus intense est Leukerbad qui répertorie environ 345 nuitées par habitant ; mais, elle ne rentre pas pour autant dans le périmètre du *ranking* présenté (rang 18).

Fig. 4-11 Intensité touristique



Nombre de nuitées par habitant en 2016
Source : BAK Economics

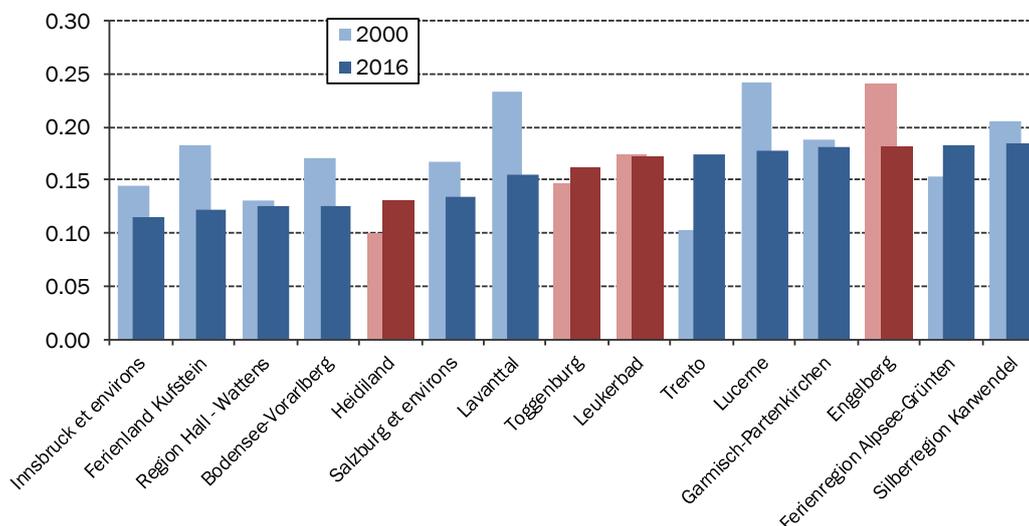
Cependant, il convient de rappeler qu'une trop forte densité peut aussi se révéler néfaste, parce que les destinations présentant une très grande intensité touristique sont fréquemment des stations créées de toute pièce, sans âme, ni identité régionale. Par ailleurs, la focalisation sur le seul secteur touristique est susceptible d'engendrer une dépendance délétère de ce segment économique (monoculture économique).

La **saisonnalité** de la demande touristique constitue un autre facteur déterminant qui se répercute sur la performance d'une destination. Ainsi, les destinations bénéficiant d'une demande équilibrée sur l'année affichent en moyenne une meilleure utilisation de leurs capacités d'accueil.

La figure 4-12 indique que c'est principalement dans les destinations Innsbruck et ses environs, ainsi que dans le Ferienland Kufstein, que la demande touristique est très équilibrée. L'étude des 15 destinations subissant les variations les plus faibles au cours de l'année montre, d'une part, que cinq régions suisses font partie de ce groupe, et, d'autre part, qu'il s'agit pour la plupart de destinations comprenant un centre urbain. Ces destinations peuvent compter sur le tourisme d'affaires, de séminaires et de congrès, qui comble l'absence de touristes en basse saison.

On constate que, depuis 2000, l'amplitude des fluctuations saisonnières s'est réduite pour la plupart des destinations sous étude. Ce constat vaut tout particulièrement pour le Lavanttal. En revanche, dans le Trento, à Toggenburg et à Heidiland, la saisonnalité de la demande s'est accentuée.

Fig. 4-12 Saisonnalité de la demande touristique



Coefficient GINI
Source : Divers offices statistiques, BAK Economics

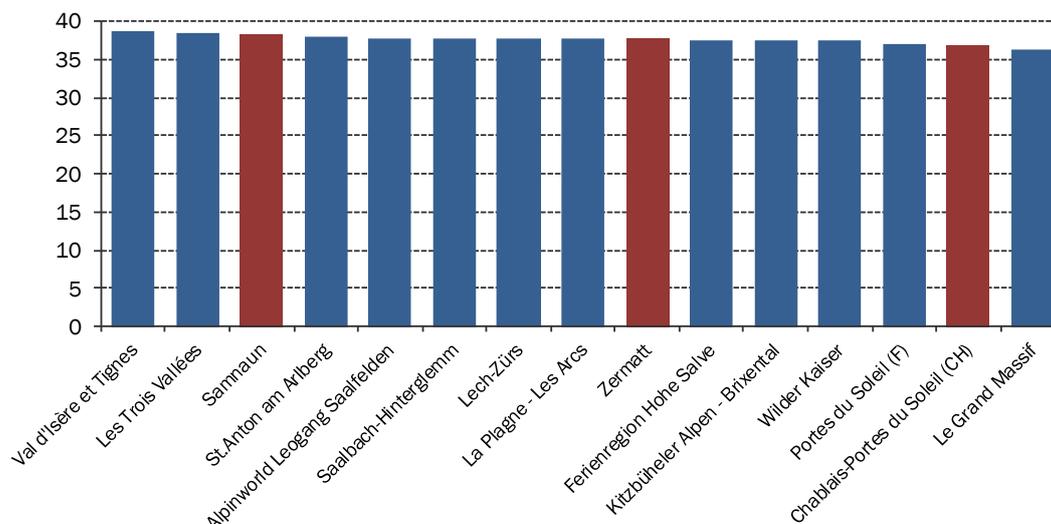
4.2.3 Attractivité

La performance des destinations alpines est non seulement conditionnée par les facteurs déterminant la compétitivité, mais encore par quelques variables de l'offre, spécifiques à la saison. Ainsi, en hiver, c'est très clairement **l'attractivité du domaine skiable** qui sera décisive pour le choix du touriste de se rendre à tel ou tel endroit, alors que, pendant la saison estivale, la diversité de l'offre sera primordiale pour garantir la performance d'une destination⁹.

Dans la mesure où le domaine skiable est essentiel pour le tourisme d'hiver, il est particulièrement important qu'une destination qui se veut compétitive puisse afficher une offre attrayante pour le skieur. La figure 4-13 répertorie les 15 destinations dotées des domaines skiabiles les plus attractifs. Elles sont toutes caractérisées par un enneigement garanti, par des remontées mécaniques pour la plupart modernes et par un grand domaine skiable avec des pistes de différents degrés de difficulté. La Suisse peut se réjouir de compter sur son territoire 3 destinations parmi les 15 stations de ski les plus attractives, à savoir Samnaun, Zermatt et Chablais-Portes du Soleil (CH).

⁹ cf. BAKBASEL (2010)

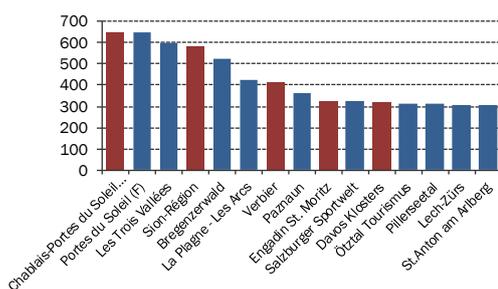
Fig. 4-13 Attractivité du domaine skiable 2016



Indice permettant de mesurer l'attractivité et la diversité des domaines skiables ¹⁰
 Source : BAK Economics

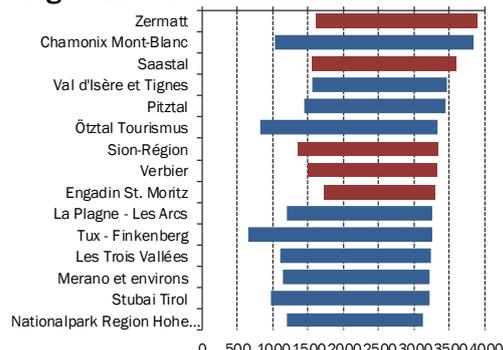
Les figures 4-14 et 4-15 présentent chacune un élément déterminant de l'attractivité d'un domaine skiable, dont l'un est le **nombre et la longueur des pistes**, et l'autre **l'altitude du domaine skiable**. Dans les deux cas, il s'agit « d'atouts naturels », puisque ce sont des paramètres qui, pour des raisons topographiques et par respect de l'environnement, sont difficilement, voire pas du tout modifiables. Dans le TOP 15 des stations disposant du meilleur choix de pistes, on trouve 5 destinations suisses : Chablais-Portes du Soleil (CH), Sion-Région, Verbier, Engadin St. Moritz et Davos Klosters. Si Zermatt peut se vanter de posséder le domaine skiable le plus haut, les domaines skiables de Saastal, Sion-Région, Verbier et Engadin St. Moritz font également partie des 15 stations situées à très haute altitude.

Fig. 4-14 Les pistes du domaine skiable



Nombre de km de pistes, 2016
 Source : BAK Economics

Fig. 4-15 Altitude du domaine skiable



Altitude du domaine skiable, 2016
 Source : BAK Economics

La figure 4-16 présente les destinations proposant **l'offre estivale la plus attractive**. L'attractivité touristique d'une destination est mesurée à l'aide de l'indicateur « BAK attractivité estivale ». Cet indicateur global se fonde sur une centaine d'indicateurs individuels pour déterminer l'attractivité de l'offre touristique dans les catégories

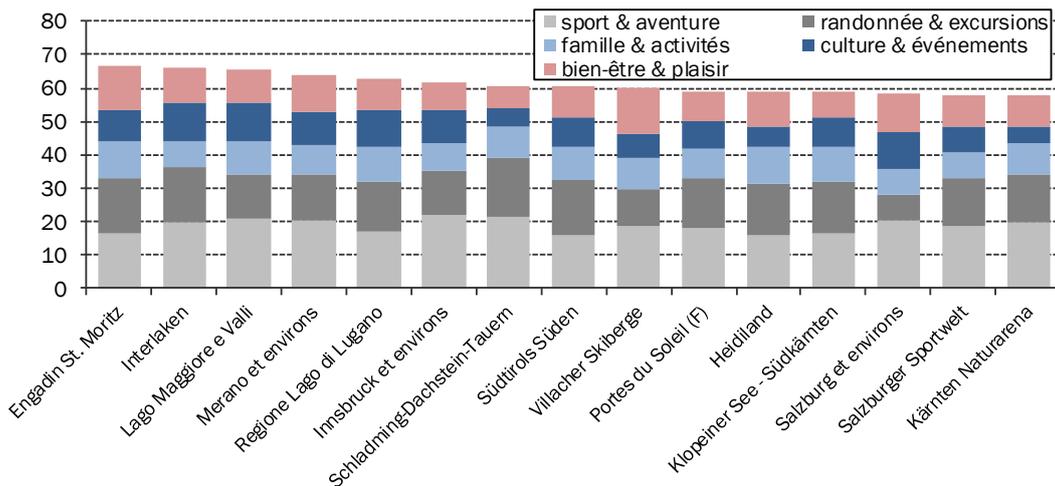
¹⁰ Le glossaire dans l'outil en ligne «BAK DESTINATIONS MONITOR®» comprend une description détaillée de la méthodologie permettant d'évaluer les indicateurs d'attractivité et de diversité.

suivantes : « sport & aventure », « randonnées & excursions », « famille & expériences », « bien-être & plaisirs gourmands » et « culture & évènements »¹¹.

En été, c'est la destination Engadin St. Moritz qui se démarque par l'offre la plus diversifiée. Elle atteint 67 points sur 100 sur toute l'étendue de l'indicateur mesurant l'attractivité touristique. En effet, Engadin St. Moritz séduit dans toutes les catégories. Grâce au pôle d'activité St. Moritz Centrum, la destination est en mesure de proposer une offre très variée dans les catégories « culture & évènements », ainsi que « bien-être & plaisir » ; dans la mesure où cette destination peut s'appuyer sur toute la région de la Haute Engadine, elle réussit également à marquer des points en matière de randonnées, d'activités sportives et d'aventure, ainsi que d'activités spécifiquement conçues pour les familles.

Les autres destinations atteignent un nombre de points relativement similaire. Néanmoins, il convient de souligner que, parmi les 15 destinations les plus attractives en été, on compte 5 destinations suisses – dont quatre parmi les cinq premiers: Engadin St. Moritz (1), Interlaken (2), Lago Maggiore e Valli (3), Regione Lago di Lugano (5) et Heidiland (11).

Fig. 4-16 Diversité de l'offre en été 2016



Indice permettant de mesurer l'attractivité et la diversité de l'offre estivale
Source : BAK Economics

¹¹ cf. BAKBASEL (2010)

3^e partie: LE TOURISME URBAIN

La réévaluation brusque du franc suisse en janvier 2015 a rendu les offres touristiques suisses nettement plus onéreuses pour la clientèle étrangère, phénomène qui s'est répercuté sur le classement 2016 au niveau du «BAK TOP Index», puisque Genève recule du 7^{ème} au 9^{ème} rang et Zurich du 9^{ème} au 12^{ème} rang. La principale raison en est l'évolution de la demande qui est restée largement en retrait par rapport à la moyenne. En effet, alors que, à l'échelle internationale, la demande a fortement progressé (+4,3%), la demande touristique dans les villes suisses n'a augmenté que très modestement (+1,3%). Toutefois, le tourisme urbain suisse a progressé, bien qu'il ait perdu des parts de marché par rapport à ses concurrentes à l'international. Ainsi, il s'est montré nettement moins sensible à la hausse du franc suisse que le tourisme alpin (-2,3%). La croissance du tourisme urbain a majoritairement été portée par les citoyens suisses ; le nombre de nuitées vendues à la clientèle nationale a augmenté de 1,8%, alors que la clientèle étrangère n'a augmenté que de 1,0%. Le dynamisme enregistré au premier semestre 2017, avec une demande en hausse dans les cinq villes suisses étudiées, est d'ailleurs de bon augure pour l'année en cours.

Au niveau du classement actuel du «BAK TOPIndex», Genève s'est profilée comme la plus performante des destinations urbaines suisses. Certes, le nombre de nuitées hôtelières a connu une évolution inférieure à la moyenne, mais, grâce à son extraordinaire rentabilité, Genève a tout de même réussi à se hisser au 9^{ème} rang des 15 classés dans le groupe de référence international. Zurich, 2^{ème} meilleure destination suisse, occupe, quant à elle, le 12^{ème} rang.

En termes de compétitivité touristique, les villes suisses se situent approximativement au milieu de l'échantillon de référence. On observe quelques divergences entre les différentes villes, étant précisé que les structures touristiques se sont partiellement modifiées. Dans plusieurs villes suisses, la proportion de touristes étrangers a baissé de façon évidente – conséquence, entre autres, du cours élevé du franc suisse. Par ailleurs, à Bâle et à Lausanne, on compte moins d'hôtels 4 et 5 étoiles. Mais, c'est précisément dans ces deux villes que, pendant la même période d'observation, la taille moyenne des établissements hôteliers a considérablement augmenté. Genève et Zurich sont toujours excellentement placées dans l'échantillon en raison du grand nombre de visiteurs étrangers qu'elles attirent. Le critère de l'indicateur «BAK attractivité des villes» reflète un constat similaire: globalement, Genève et Zurich sont réputées être des villes avec une offre particulièrement attrayante.

5 Les principales villes suisses dans la comparaison internationale

Au cours des quinze dernières années, le tourisme urbain a acquis une importance croissante. Entre 2001 et 2016, la demande touristique dans les villes suisses a progressé de plus de 40% en termes de nuitées hôtelières, alors que dans le reste de la Suisse, la demande a enregistré un recul d'un peu plus de 5%. Force est de constater qu'en Suisse, le tourisme urbain constitue le moteur d'un secteur touristique atone. Aussi, l'évolution historique du tourisme urbain mérite d'être examinée de plus près. Dans le cadre du «Programme de benchmarking international du tourisme suisse», BAK Economics établit chaque année une comparaison internationale permettant d'évaluer la performance et la compétitivité des destinations urbaines en Suisse. La performance est analysée au moyen du «BAK TOPINDEX»; quant à la compétitivité, elle est mesurée à l'aide d'une sélection de facteurs de compétitivité relatifs aux trois domaines suivants: l'offre d'hébergement, la demande en hébergement et l'attractivité touristique. A cette fin, les cinq plus grandes villes suisses (Bâle, Berne, Genève, Lausanne et Zurich) seront soumises à une comparaison avec des partenaires internationaux de benchmarking, à savoir Barcelone, Florence, Fribourg-en-Brigau, Heidelberg, Munich, Prague, Salzbourg, Stuttgart, Vérone et Vienne. Parallèlement, la comparaison intégrera la valeur moyenne de cet échantillon.

5.1 Performance

L'objectif du benchmarking de la performance consiste à identifier les destinations urbaines les plus prisées par les touristes. Pour évaluer la performance respective des différentes villes étudiées, plusieurs paramètres seront indexés et rassemblés sous le critère de performance «**BAK TOPINDEX**». Ainsi seront examinés l'évolution des nuitées hôtelières (20%), le taux d'occupation des lits hôteliers (50%) et la rentabilité (30%) des destinations urbaines. Le «**BAK TOPINDEX**» permet alors de mesurer la performance économique des destinations urbaines dans le domaine touristique et d'établir une comparaison à l'échelle internationale.

L'évolution des nuitées hôtelières mesure la performance en termes de volume, soit l'évolution des parts de marché. Au cours des cinq dernières années (2011-2016), la demande a progressé dans toutes les villes suisses. Lausanne s'est démarquée comme la ville helvétique la plus performante; elle affiche une croissance annuelle de 2,6%. Elle est talonnée par Bâle (+2,4% par an) et Zurich (+2,3%). Certes, Genève et Berne enregistrent aussi une petite progression du nombre de nuitées (0,9, respectivement 0,7%), mais cette croissance s'avère beaucoup moins dynamique. Cependant, cette croissance n'a pas empêché les destinations urbaines suisses de perdre du terrain au niveau international. La valeur moyenne de l'échantillon affiche une forte augmentation des nuitées hôtelières au cours des cinq dernières années (2011-2016), de l'ordre de 3,9% par an en moyenne. Aussi, il convient de retenir que, comparativement, les cinq plus grandes villes suisses ont connu une évolution inférieure à la moyenne et qu'elles perdent des parts de marché. Dans huit sur dix des villes partenaires du benchmarking, situées à l'étranger, le nombre de nuitées

hôtelières aura progressé davantage que dans les villes suisses; Heidelberg (+6,0% par an) emporte le palmarès, et de loin.

Le **taux d'occupation des lits hôteliers disponibles** constitue un paramètre important pour connaître le taux d'utilisation des capacités existantes. Dans les destinations urbaines ciblées par la présente étude, les taux d'occupation des lits d'hôtels sont relativement similaires (44% à 61%). Seule Barcelone crée la surprise en pavaisant avec le résultat extraordinaire de 75,6%. Zurich est la seule ville suisse qui, en 2016, aura été en mesure de réaliser un taux d'occupation (56,4%) supérieur à la valeur moyenne de l'échantillon (55,8%). Toutefois, Berne et Genève, affichant un taux d'occupation de 55,5%, respectivement de 53,2%, n'en sont pas loin. En revanche, Lausanne et Bâle font figure de lanterne rouge de l'échantillon, leur taux d'occupation se situant à 45,9%, respectivement à 43,5%.

Quant aux prix relatifs, les divergences entre les différentes villes s'avèrent largement plus significatives. Les prix relatifs des hôtels, traduisant le rendement réalisé par nuitée vendue, constituent un indicateur permettant de connaître la **rentabilité** d'une destination. Plus les prix facturés dans une destination sont élevés, meilleure est – tendanciellement – la rentabilité et, par ricochet, la performance de la destination. Le calcul est fondé sur les tarifs facturés par nuitée dans l'ensemble de l'hôtellerie. Les prix sont calculés par rapport à la moyenne des cinq plus grandes villes du pays. Dans ce contexte, on a recours aux prix relatifs, afin d'être en mesure d'établir une comparaison de la rentabilité entre les différents pays étudiés, en faisant abstraction du fait que, dans le domaine du tourisme, les prix sont fortement déterminés par des facteurs coûts à composantes essentiellement nationales. Parmi les destinations urbaines visées dans la présente étude, c'est à Barcelone qu'en 2016 les hôtels ont réussi à imposer les prix relatifs les plus élevés (voir tab.1). Florence et Prague lui emboîtent le pas, suivie par Genève, en quatrième position. Les autres destinations urbaines suisses se situent en-deçà de la valeur moyenne de l'échantillon, étant précisé que Bâle, Zurich et Lausanne ne manquent la moyenne que de très peu. En revanche, à Berne, la rentabilité est très modeste, comparée aux autres destinations urbaines.

Si l'on met en parallèle l'évolution des nuitées hôtelières, le taux d'occupation et la rentabilité, pour en déduire le «**BAK TOPINDEX**» **2016** comme indicateur du succès d'une destination urbaine, l'on constate que Barcelone (5,8 points sur les 6 points qui peuvent être atteints) est la ville la mieux placée de l'échantillon (voir tab. 5-1). Ce résultat, Barcelone le doit tant à son excellent taux d'occupation qu'à sa rentabilité extraordinaire. Parmi les 5 plus grandes villes suisses, c'est Genève qui – à l'instar des dernières années – réalise le meilleur résultat puisqu'elle atteint le 9^{ème} rang (2015: 7^{ème} rang). Cependant, pour la première fois, Genève, dotée de 4,3 points seulement, se retrouve reléguée en-dessous de la valeur moyenne de l'échantillon de 4,4, conséquence de la contreperformance au niveau des nuitées hôtelières. En revanche, la rentabilité reste excellente et le taux d'occupation surclasse la moyenne. Zurich a également dû céder son 9^{ème} rang atteint en 2015 et se classe désormais 12^{ème}. Toutefois, la différence par rapport au 9^{ème} rang de Genève est marginale puisqu'elle n'est que d'un dixième de point. Si Zurich a réussi à se classer deuxième des destinations urbaines suisses, c'est parce qu'elle bénéficie d'un taux d'occupation conséquent et d'une solide rentabilité.

Tab. 5-1 «BAK TOPINDEX»

Destination	TOPINDEX 2016	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2015	Pos. 2010	Pos. 2007
1 Barcelona	5.8	4.9	6.0	6.0	1	1	1
2 Praha	4.8	4.9	4.2	5.6	3	13	2
3 Firenze	4.7	3.6	4.6	5.6	2	7	8
4 Heidelberg	4.6	5.8	4.3	4.4	8	10	14
5 Verona	4.6	4.3	4.7	4.6	12	9	3
6 Salzburg	4.5	4.8	4.4	4.6	6	12	10
7 München	4.5	4.7	4.2	4.9	4	3	7
7 Wien	4.5	5.4	4.4	4.1	5	4	5
Valeur moyenne	4.4	4.3	4.3	4.6			
9 Genève	4.3	3.1	4.1	5.4	7	2	4
10 Freiburg	4.2	3.6	4.4	4.4	9	6	13
11 Stuttgart	4.2	5.3	3.8	4.1	11	15	15
12 Zürich	4.2	3.9	4.3	4.1	9	5	6
13 Lausanne	3.7	4.0	3.4	4.0	15	11	12
14 Basel	3.7	3.9	3.2	4.2	14	8	9
15 Bern	3.6	3.0	4.3	2.9	13	14	11

Indice, valeur moyenne de l'échantillon complet des destinations urbaines = 3,5 points, l'échantillon complet comprend: 27 villes suisses et 17 villes européennes
Source: BAK Economics, divers offices statistiques, trivago

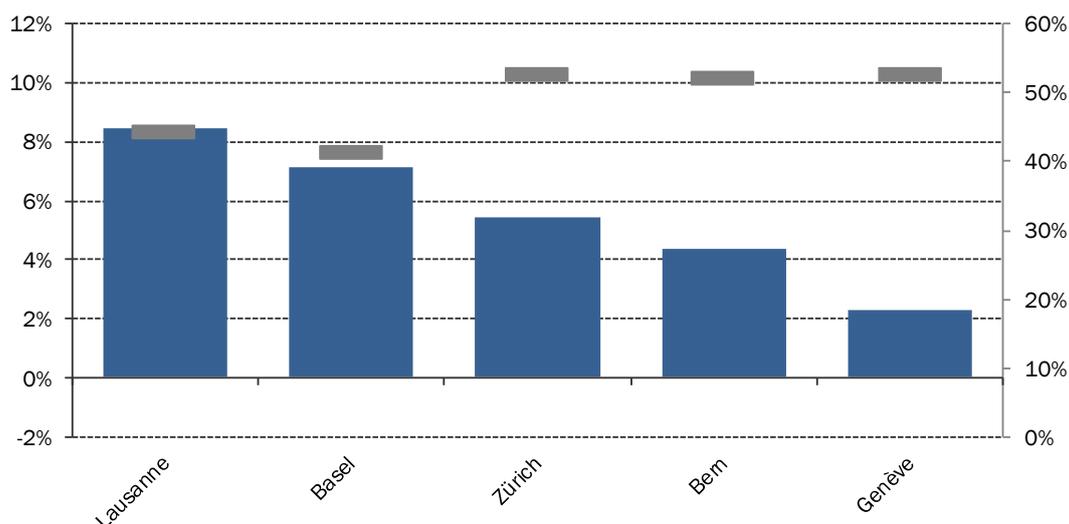
A l'instar de 2015, Lausanne, Bâle et Berne font figure de lanterne rouge. Bien qu'à Lausanne, l'évolution des nuitées hôtelières et la rentabilité s'éloignent à peine de la moyenne, la ville se fait clairement distancée par les autres villes de référence au niveau du taux d'occupation. Il en va de même pour Bâle; certes, la rentabilité est encore relativement élevée, mais le taux d'occupation est minime. Si Berne a réussi à atteindre un très bon taux d'occupation, la très faible évolution des nuitées hôtelières, et surtout la rentabilité médiocre, empêchent la ville d'atteindre un meilleur score.

Cependant, le mauvais classement des villes suisses doit être vu dans le contexte de la sélection des villes faisant partie de l'échantillon du benchmarking. En effet, les villes suisses doivent affronter la concurrence de destinations urbaines hyper-performantes. Si l'on élargit le benchmarking en intégrant l'ensemble de l'échantillon du «BAK TOPINDEX», soit actuellement 40 villes européennes au total, le résultat des villes suisses se présente sous un meilleur angle. Même Berne, la plus mauvaise élève en 2016, affiche alors une performance supérieure à la moyenne de toutes les villes, qui est de 3,5 points pour l'ensemble des indicateurs secondaires, ainsi que pour le «BAK TOPINDEX».

L'évolution de la performance pendant l'année en cours sera également prise en considération afin de respecter l'actualité de l'analyse. Eu égard aux données disponibles, cet exercice sera limité aux seules destinations suisses. Au premier semestre 2017, la demande a connu une expansion dynamique dans les 5 villes suisses (voir fig. 5-1), et plus particulièrement à Lausanne qui, par ailleurs, enregistre la plus forte progression moyenne de la demande au cours des 5 dernières années. En effet, le nombre de nuitées a progressé d'un peu plus de 8%, soit légèrement plus qu'à Bâle qui indique une hausse de la demande de 7,2%. Zurich et Berne ont également en-

registré une expansion sensible de la demande de l'ordre de 5,4, respectivement de 4,4%. Seule Genève est en recul, le nombre de nuitées n'ayant augmenté que d'un peu plus de 2%. Par ailleurs, dans toutes ces villes, à l'exception de Bâle, le taux d'occupation des lits hôteliers est plus élevé qu'au premier semestre 2016. Genève se classe au 1^{er} rang avec un peu plus de 52,9%, étroitement talonnée par Zurich et Berne. En revanche, à Lausanne et à Bâle, les lits hôteliers semblent délaissés, le taux d'occupation dépassant à peine les 40%.

Fig. 5-1 Evolution de la demande et du taux d'occupation au 1^{er} semestre 2017



Barres: variation du nombre de nuitées hôtelières en %, échelle de gauche; bâtons horizontaux: taux d'occupation des lits d'hôtel disponibles en %, échelle de droite
Source: BAK Economics, OFS

5.2 Compétitivité

La compétitivité d'une destination urbaine se compose de trois volets: l'offre d'hébergement, la demande d'hébergement et l'attractivité touristique.

Le domaine de **l'offre d'hébergement** sera représenté à l'aide de la structure du parc hôtelier et de la taille des établissements car certaines caractéristiques structurelles peuvent s'avérer avantageuses pour la performance touristique.

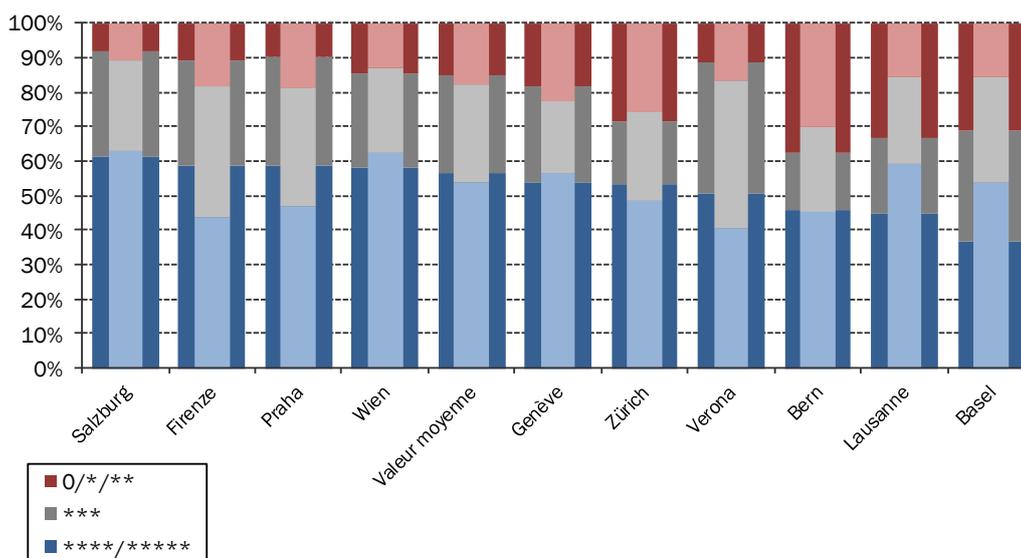
Fréquemment, les établissements hôteliers supérieurs (hôtels de grand standing et de luxe) sont en mesure de réaliser une meilleure utilisation des capacités et, ce qui plus est, d'attirer une clientèle tendanciellement plus aisée, plus dépensière, dont non seulement les hébergements touristiques, mais encore d'autres activités touristiques, peuvent tirer profit. Par conséquent, une structure hôtelière comptant davantage de lits dans les établissements de grand standing peut être considérée comme tendanciellement favorable pour la performance d'une destination.

A Salzbourg, en 2016, plus de 60% des lits relevaient de l'hôtellerie de grand standing et de luxe; c'est le score le plus élevé de l'échantillon (voir fig. 5-2). Salzbourg est étroitement talonnée par Florence, Prague et Vienne, où cette catégorie d'hôtel représente presque 60% du parc hôtelier. Parmi les villes suisses, Genève et Zurich

détiennent la proportion la plus importante de cette catégorie d'hôtel; avec chacune un peu plus de 53%, elles se situent juste en dessous de la moyenne de l'échantillon. Cependant, Genève dispose d'une proportion d'hôtels 3 étoiles nettement plus importante que Zurich, alors que Zurich compte une quote-part élevée, soit presque 30%, de lits dans la catégorie des hôtels non classés ou à 1 ou 2 étoiles. Berne, Lausanne et Bâle se retrouvent dans le peloton de queue, la proportion d'établissements de catégorie supérieure y étant relativement faible. Toutefois, Bâle dispose d'une importante proportion de lits dans la catégorie 3 étoiles.

L'évolution de la **structure hôtelière** de 2006 à 2016 montre que dans 50% environ des destinations étudiées, la proportion d'hôtels de grand standing et de luxe n'a pas varié sensiblement. Si à Florence, Prague et Vienne, on observe une nette tendance à la hausse, en Suisse, seule Zurich aura enregistré une expansion notable dans ce segment (+5%); à Berne, cette augmentation se cantonne à 0,5%. Mais, parallèlement, dans les deux villes, la catégorie 3 étoiles a régressé. A Lausanne et à Bâle, c'est l'hôtellerie de grand standing et de luxe qui, par rapport à 2006, a beaucoup décliné (-14%, respectivement -17%).

Fig. 5-2 Structure hôtelière



Part des lits hôteliers par catégorie d'étoiles en %, bâton large = 2016, bâton fin = 2006
Source: BAK Economics, divers offices statistiques

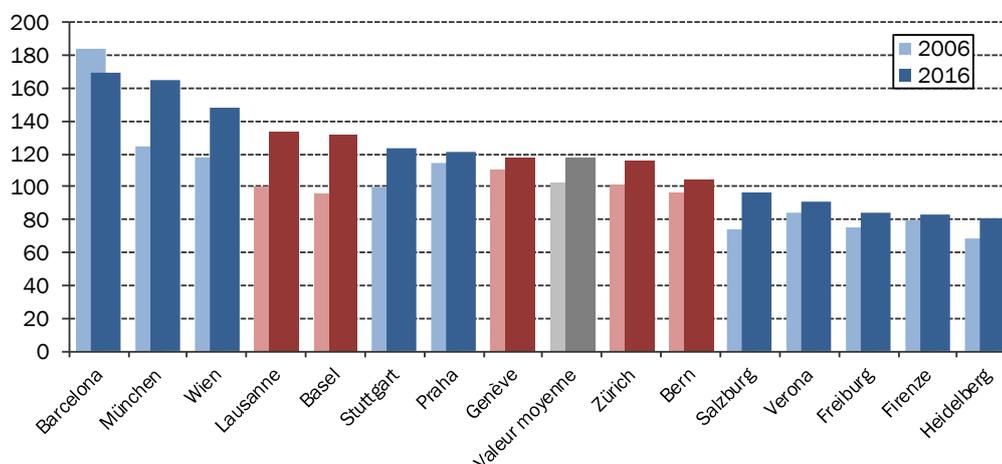
La **taille moyenne des établissements** permet de conclure à l'étendue des économies d'échelle que les entreprises d'une destination urbaine sont en mesure de mettre en œuvre. En effet, une exploitation touristique de grande taille peut réaliser des économies d'échelle (*Economies of scale*), ce qui signifie que, plus le volume produit est important, plus le coût moyen de production sera bas.

Dans les villes visées par l'étude, la taille moyenne des établissements hôteliers est très variable. En 2016, c'est à Barcelone, Munich et Vienne que la taille moyenne des établissements hôteliers est la plus importante; c'est donc dans ces trois villes que les établissements ont les meilleures chances de bénéficier des économies d'échelle (voir fig. 5-3). Mais Lausanne, Bâle et Genève ne sont pas en reste: la taille

de leurs hôtels est, en moyenne, supérieure à la valeur moyenne de l'échantillon. Zurich et Berne affichent un score juste en dessous de la moyenne.

Dans la quasi-totalité des destinations urbaines sous étude, la taille moyenne des établissements a connu une expansion au cours des 10 dernières années, ce qui constitue un changement structurel positif. Ce n'est qu'à Barcelone que l'on observe une réduction de la taille des établissements hôteliers. Munich, bien placée en 2016, est la ville où le nombre de lits par établissement a le plus fortement augmenté (+40 lits). Parmi les villes suisses, Bâle et Lausanne enregistrent une très nette augmentation de la taille des établissements (+35 lits, respectivement +34 lits). Mais à Genève, à Zurich et à Berne, on assiste également à une hausse du nombre de lits, mais dans une moindre mesure.

Fig. 5-3 Taille des établissements

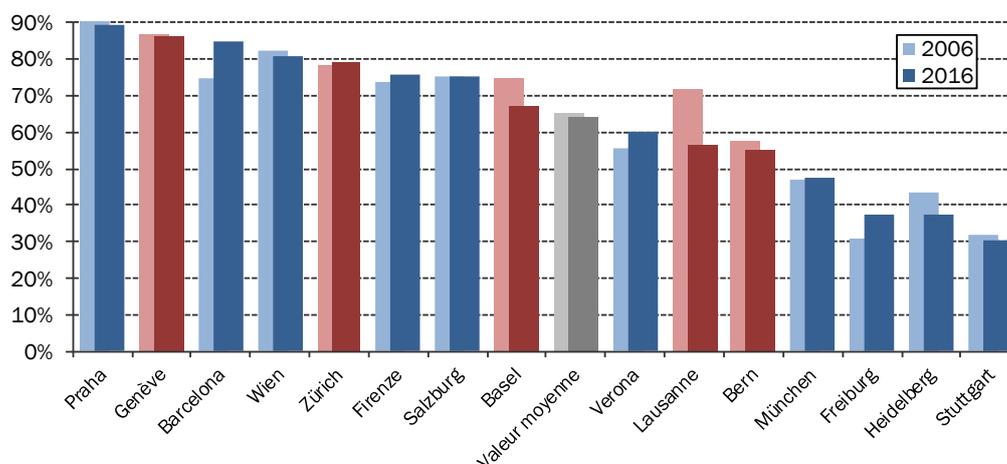


Nombre moyen de lits par établissement
Source: BAK Economics, divers offices statistiques

Quant à la **demande en hébergement**, c'est l'**internationalité**, soit l'origine géographique des clients séjournant à l'hôtel, qui fera l'objet d'une analyse. Une importante proportion de clients étrangers traduit une solide notoriété à l'international, phénomène porteur d'une croissance plus ample.

Prague, qui peut se vanter de vendre presque 90% de ses nuitées hôtelières aux touristes étrangers, se positionne comme la ville la plus internationale des villes étudiées (voir fig. 5-4). Genève prend le 2^{ème} rang du classement: 86% des touristes qui y séjournent sont étrangers. Zurich (79%) et Bâle (67%) bénéficient également d'une notoriété hors pair à l'étranger. En revanche, Lausanne et Berne hébergent moins de clients étrangers (57% respectivement 55%) que la valeur moyenne (64%), et force est de constater que, depuis 2006, la proportion de touristes étrangers visitant ces deux villes a diminué de façon significative. Il se peut que le franc suisse fort ait joué en leur défaveur; toutefois, Genève, Zurich et Berne étant moins concernées par cette baisse, d'autres facteurs sont à envisager.

Fig. 5-4 Internationalité



Quote-part des touristes étrangers en %
 Source: BAK Economics, divers offices statistiques

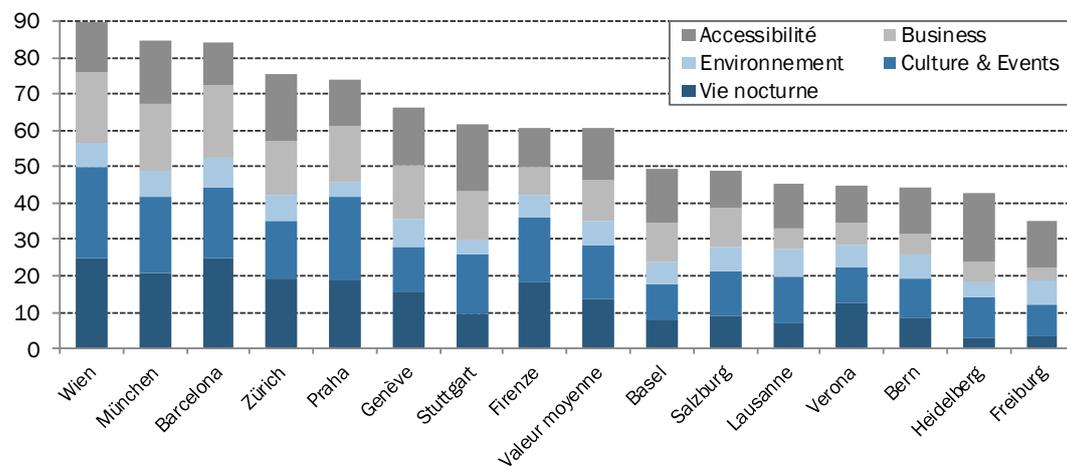
Au-delà de l’offre en hébergement et de la demande en hébergement, il convient de tenir compte de l’**attractivité** touristique pour jauger la compétitivité d’une destination touristique. A cette fin, BAK a élaboré l’indicateur «BAK attractivité des villes» qui se compose de cinq critères différents («vie nocturne», «culture», «nature & environnement», «accessibilité» et «business»)

Vienne emporte le palmarès du «BAK attractivité des villes» en réalisant un score de presque 90 points sur 100, résultat qui s’explique essentiellement par une offre particulièrement attractive dans les catégories «vie nocturne», ainsi que «culture & événements», catégories pour lesquelles Vienne obtient le maximum de points (voir fig. 5-5). Munich se classe au 2^{ème} rang et Barcelone au 3^{ème}. Alors que Barcelone est particulièrement prisée par les touristes pour ses atouts dans les domaines «nature & environnement» et «business», Munich se distingue par une forte attractivité dans tous les domaines, mais tout particulièrement pour son «accessibilité» et son offre «business».

Parmi les destinations urbaines suisses, c’est Zurich qui, en se classant 4^{ème}, tire le mieux son épingle du jeu; on lui reconnaît une attractivité supérieure à la moyenne dans toutes les catégories. Son «accessibilité» constitue un atout indéniable et seule Heidelberg fait encore mieux. Mais Zurich n’est pas un cas isolé: Genève obtient également un résultat global supérieur à la moyenne. Elle marque des points grâce à un environnement et une nature très attractifs, mais aussi pour son excellent équipement en matière de «business».

Certes, dans l’ensemble, Bâle, Lausanne et Berne s’avèrent moins attractives que la valeur moyenne de l’échantillon, mais elles ne sont pas pour autant dépourvues d’atouts, du moins dans certains domaines. Ainsi, si Lausanne et Berne peuvent mettre en avant des conditions parfaitement séduisantes dans le domaine «nature & environnement», Bâle peut faire valoir son accessibilité, somme toute relativement bonne.

Fig. 5-5 BAK attractivité des villes



Indice de l'attractivité touristique 2016.

100 points au total peuvent ainsi être obtenus. Pour les critères «sor-ties» et «culture», 25 points peuvent être atteints dans chacune des catégories, 20 dans les catégories «business» et «accessibilité» et 10 dans la catégorie «nature & environnement».

Source: BAK Economics

4^e partie: LE TOURISME D'EXCURSION

La destination La Sarine, située dans l'Espace Mittelland avec la ville de Fribourg au centre, se positionne en tête du classement au «BAK TOPINDEX», avec un résultat de 5,1 points. Cette performance, elle la doit essentiellement au taux d'occupation le plus élevé de l'échantillon. Mais l'évolution des nuitées hôtelières et les prix relativement élevés qu'elle a réussi à imposer sur le marché, ne sont pas étrangers à cet excellent résultat. Aussi, la destination La Sarine se réapproprie le premier rang du «BAK TOPINDEX» qu'elle avait dû céder en 2015 à la destination Ägerital/Sattel en Suisse centrale.

Pour ce qui est des facteurs de compétitivité pris en compte, La Sarine se classe également parmi les 10 meilleures destinations - à condition de faire abstraction du critère «diversité de l'offre touristique». Deux fois elle emporte le palmarès, une fois, elle se classe deuxième et une fois dixième. Les destinations Saint-Gall-lac de Constance, Schaffhouse et Bâle-Campagne figurent également, pour quatre des cinq paramètres de compétitivité, parmi les dix meilleures. Les destinations Estavayer-lac/Payerne et Swiss Knife Valley se hissent parmi les dix meilleures pour trois des facteurs pris en considération.

L'indicateur retraçant l'attractivité des destinations touristiques fait ressortir des différences souvent considérables entre les destinations d'excursion étudiées. La Thurgovie se distingue par l'offre touristique la plus attrayante et la plus diversifiée. Ainsi, dans les domaines «plaisirs gourmands» et «famille & découvertes», la Thurgovie s'est dotée d'une offre indiscutablement riche et séduisante, et plus particulièrement dans le domaine culinaire, cette destination l'emporte haut la main. Quant à l'offre «famille & découvertes», le parc de loisirs *Conny Land*, spécialement conçu pour les familles, constitue une attraction très prisée.

5 dernières années, du taux d'occupation de l'hôtellerie, ainsi que de la rentabilité des destinations d'excursion. Le taux d'occupation des lits hôteliers traduit l'utilisation des capacités disponibles ; l'évolution des nuitées montre la performance en volume, et les prix relatifs permettent de savoir dans quelle mesure une destination réussit à imposer au marché des tarifs dépassant ceux des destinations concurrentes. L'ensemble de ces paramètres est ensuite indexé et listé sous le critère de performance «BAK TOPINDEX» (pondération : évolution des nuitées hôtelières 20%, taux d'occupation 50%, rentabilité 30%). La valeur la plus haute à atteindre dans le «BAK TOPINDEX» est de 6 points. La valeur moyenne de l'ensemble de l'échantillon dans le «BAK TOPINDEX» et des indices subordonnés est de 3,5 points.

Tab. 6-1 «BAK TOPINDEX»

Destination	Région	TOPINDEX 2016	Indice évolut.	Indice occup.	Indice prix	Posit. 2015	Posit. 2009	Posit. 2000
1 La Sarine	Espace Mittelland	5.1	4.4	6.0	4.0	2	2	5
2 Ägerital/Sattel	Suisse centrale	5.1	6.0	4.8	4.9	1	4	4
3 Nyon Région	Espace Mittelland	4.8	4.0	4.8	5.3	4	3	2
4 Schaffhausen	Suisse orientale	4.6	4.3	5.0	4.2	7	11	6
5 St.Gallen-Bodensee	Suisse orientale	4.6	3.9	5.0	4.3	3	1	11
6 Baselland	Suisse du Nord-Ouest	4.4	3.8	4.8	4.1	6	12	9
7 Swiss Knife Valley	Suisse centrale	4.3	2.9	5.6	3.0	9	6	7
8 Morges Région	Espace Mittelland	4.2	3.2	4.2	4.8	10	7	5
9 Freiamt	Suisse du Nord-Ouest	4.1	4.1	4.5	3.3	5	18	6
10 Schwarzbubenland	Espace Mittelland	4.1	4.5	4.8	2.6	19	15	15

Indices, valeurs médianes de l'échantillon complet des destinations d'excursion pour chaque indice 3,5 points
Source: BAK Economics

Le tableau 6-1 répertorie les 10 destinations d'excursion les plus performantes en 2016 (*Best Practice*) selon les critères du «BAK TOPINDEX». La destination La Sarine, située dans l'Espace Mittelland avec la ville de Fribourg au centre, se positionne en tête du classement au «BAK TOPINDEX», avec un résultat de 5,1 points. Cette performance, elle la doit essentiellement au taux d'occupation le plus élevé de l'échantillon. Mais l'évolution des nuitées hôtelières et les prix relativement élevés qu'elle a réussi à imposer sur le marché, ne sont pas étrangers à cet excellent résultat. Aussi, la destination La Sarine se réapproprie le premier rang du «BAK TOPINDEX» qu'elle avait dû céder en 2015 à la destination Ägerital/Sattel en Suisse centrale.

En 2016, Ägerital/Sattel a enregistré la plus forte expansion de tout l'échantillon en termes de nuitées sur les cinq dernières années. Certes, une manifestation, à savoir la fête commémorant les 700 ans de la bataille de Morgarten, a gratifié cette destination d'un effet particulier, mais les résultats indicatifs du taux d'occupation et de la rentabilité contribuent également à propulser Ägerital/Sattel largement au-delà de la valeur moyenne qui correspond à 3,5 points pour l'ensemble des destinations. Ainsi, la destination se classe deuxième au niveau du «BAK TOPINDEX». Le troisième rang revient à la destination Nyon Région, laquelle, en 2016, a profité d'une rentabilité relativement élevée et d'un taux d'occupation conséquent des lits hôteliers.

Depuis plusieurs années, BAK Economics a fait de la performance des destinations d'excursion un sujet d'étude ; elle est donc en mesure de retracer l'évolution de leur performance sur la période allant de 2000 à 2016. En 2016, la destination la plus performante a été La Sarine, qui, à l'instar de Ägerital/Sattel, classée deuxième, s'est toujours placée dans le TOP 5 des destinations. L'évolution la plus frappante pendant toute la période d'étude a été observée pour la destination Schwarzbubenland, progression qui s'explique essentiellement par une très nette augmentation du nombre de nuitées. Mais la destination Schwarzbubenland affiche également la plus forte progression au niveau du «BAK TOPINDEX» 2016, par rapport à celui de 2015.

6.2 Compétitivité

La compétitivité dans le domaine de l'offre en hébergements est représentée à l'aide de la structure hôtelière et de la taille des exploitations, car certaines caractéristiques structurelles peuvent se révéler déterminantes pour la performance touristique.

Ainsi, on a pu constater des répercussions tendanciellement positives sur la performance d'une destination, dès lors que celle-ci pouvait faire état d'une importante proportion d'établissements hôteliers de grand standing. En effet, les hôtels de grand standing et de luxe (établissements à 4 ou à 5 étoiles) sont en mesure de réaliser une meilleure utilisation des capacités. Par ailleurs, ce type d'hôtel a tendance à attirer une clientèle plus aisée, dont les dépenses profitent aussi à des exploitations touristiques au-delà du circuit hébergement.

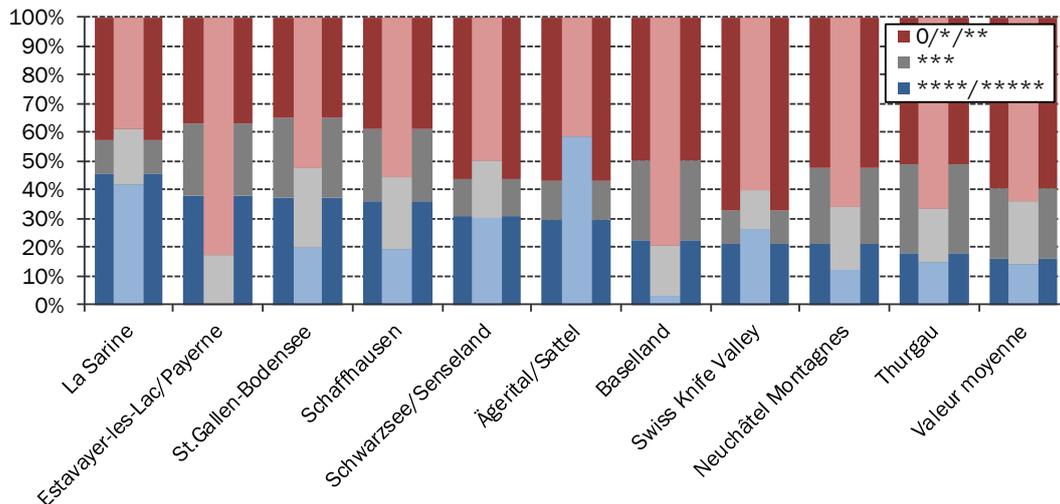
A La Sarine, en 2016, l'hôtellerie de standing et de luxe représentait largement 45% de l'offre totale en lits, ce qui correspond à la proportion la plus importante de l'échantillon (voir fig. 6-2). En revanche, La Sarine compte très peu de lits dans la catégorie des hôtels 3 étoiles, à peine 12%. Les destinations Estavayer-les-Lac/Payerne, Saint-Gall-lac de Constance et Schaffhouse affichent également une proportion relativement importante - plus d'un tiers - dans le segment des hôtels à 4 et à 5 étoiles, alors que la destination Thurgovie, qui dispose, certes, de relativement peu d'établissements de standing et de luxe, se démarque par la plus forte proportion de lits dans le segment 3 étoiles.

Si l'on tient compte de l'évolution du nombre de lits dans la catégorie d'hôtel 4 et 5 étoiles entre 2000 et 2016, il s'avère que, dans la destination Estavayer/La Broye, la quote-part d'hôtels de cette catégorie est passée de 0% en 2000 à presque 40% en 2016. Toutefois, à Bâle-Campagne, à Saint-Gall-lac de Constance et à Schaffhouse, une progression substantielle de ce segment a également été observée. Seules deux destinations parmi celles représentées ont enregistré une baisse au niveau du nombre d'hôtels de luxe et de grand standing pendant la période d'observation. Avec un recul de quasiment 30 points, c'est à Ägerital/Sattel que ce phénomène aura été le plus flagrant.

De même qu'une forte proportion d'hôtels dans le segment de haut niveau peut exercer une influence tendanciellement positive sur la compétitivité, la prédominance d'établissements hôteliers non classés peut avoir des répercussions négatives. Le vivier des hôtels non classés est, certes, très hétérogène, mais en Suisse, il s'agit principalement d'établissements de petite, voire de très petite taille, souffrant

souvent de déficits en termes de qualité. Ces déficits peuvent résulter, d'une part, d'une absence d'investissements entraînant une qualité défailante au niveau de l'infrastructure; d'autre part, on observe fréquemment un manque de connaissances en matière de gestion et de recherche de qualité, ainsi qu'une absence de volonté d'accroître l'offre d'hébergement.

Fig. 6-2 Structure du tissu hôtelier selon le nombre d'étoiles

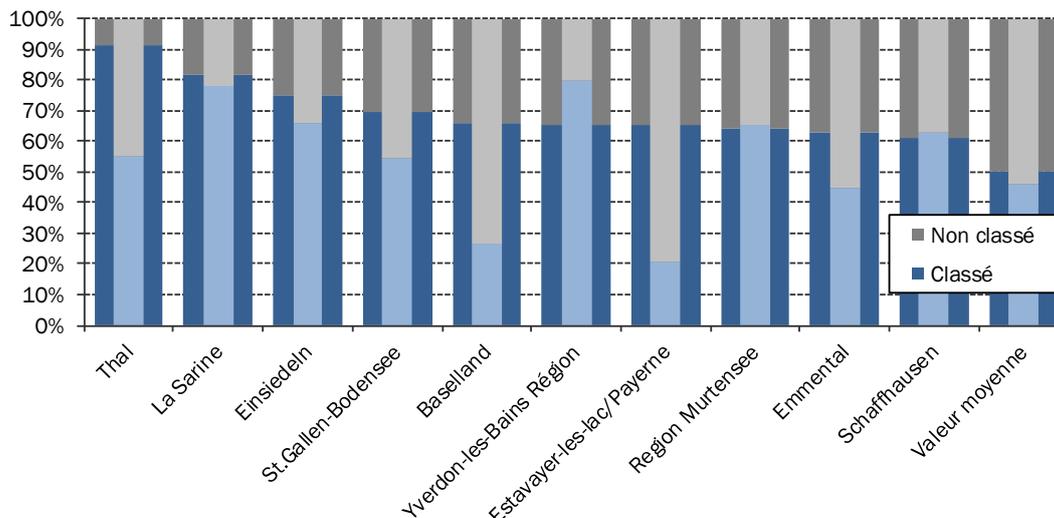


Quote-part des lits hôteliers selon catégorie d'hôtel, en %, barres larges = 2016, barres fines = 2000
Source: BAK Economics

La figure 6-3 met en évidence que seule la moitié des 10 destinations disposant de la proportion de lits la plus importante dans la catégorie «lux» et «4 étoiles» compte parmi les 10 destinations pouvant afficher le plus grand nombre d'établissements hôteliers classés. Cependant, les trois destinations qui se distinguent par la plus forte proportion d'hôtels de luxe et de grand standing font également partie des 10 meilleures quant à la quote-part d'établissements classés (La Sarine, Estavayer-les-Lac/Payerne, Saint-Gall-lac de Constance). Les destinations d'excursion ont donc tout intérêt, non seulement à être bien positionnées dans le segment des hôtels de haut niveau, mais aussi, à éviter des problèmes de qualité dans les hôtels bas de gamme.

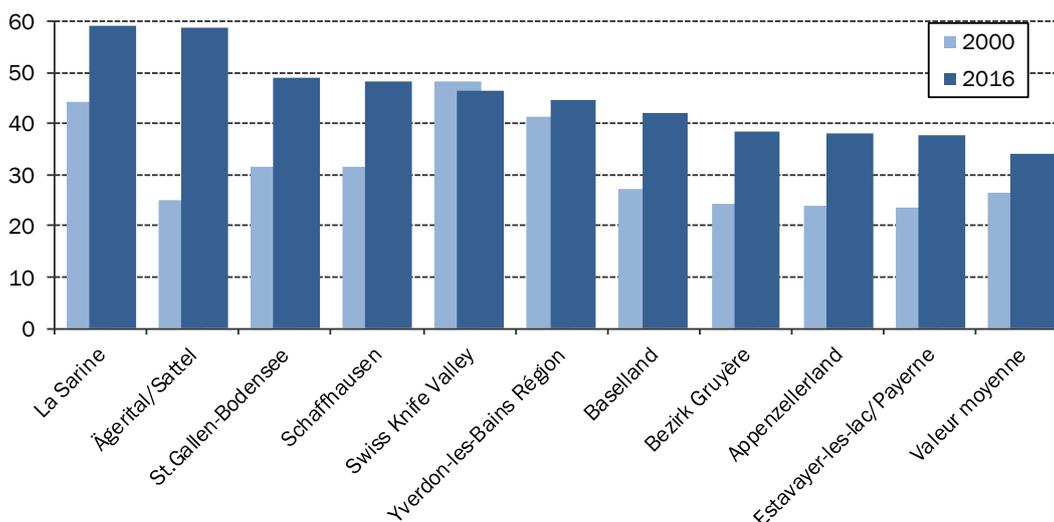
Quant à l'évolution de ce critère, il s'avère que dans seulement trois des destinations étudiées, la quote-part des établissements hôteliers classés n'a pas progressé de 2000 à 2016. C'est à Estavayer-les-Lac/Payerne que la plus forte augmentation du nombre de lits dans les hôtels classés a été constatée ; en effet, la progression atteint presque 45 points. Mais à Yverdon-les-Bains Région et à Thal, la proportion d'établissements classés a augmenté de plus de 35 points.

Fig. 6-3 Structure hôtelière selon classement



Quote-part des lits hôteliers selon catégorie d'hôtel, en %, barres larges = 2016, barres fines = 2000
 Source: BAK Economics

Fig. 6-4 Taille des établissements hôteliers



Nombre moyen de lits par hôtels
 Source: BAK Economics

La taille moyenne des établissements permet de conclure aux économies d'échelle (*economies of scale*) qu'une destination est en mesure de réaliser au niveau de ses établissements hôteliers. Avec un peu moins de 60 lits en moyenne par hôtel, La Sarine dispose des établissements les plus importants (cf. fig. 6-4). C'est à Estavayer-les-Lac/Payerne que l'on trouve les hôtels les plus petits; la taille moyenne des établissements ne dépasse pas les 38 lits. Toutefois, il convient de préciser que, de manière générale, les établissements hôteliers dans les destinations d'excursion sont de dimension relativement petite.

Par ailleurs, la figure 6-4 traduit la restructuration qui a eu lieu au cours de ces dernières années dans l'hôtellerie, laquelle concerne la majorité des destinations. Ainsi,

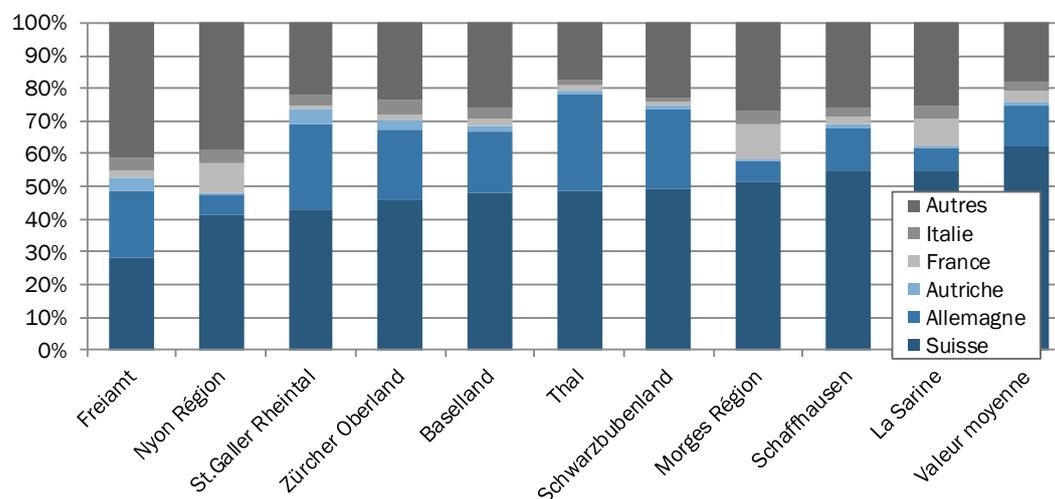
dans neuf destinations d'excursion sur dix, la taille des établissements hôteliers a augmenté entre 2000 et 2016. C'est à Ägerital/Sattel que ce constat est le plus marquant. En effet, en 2016, les hôtels comptabilisaient en moyenne presque 34 lits de plus qu'en 2000. En revanche, à Swiss Knife Valley, la taille moyenne des hôtels accusait une légère baisse.

L'origine des clients consommant des nuitées hôtelières constitue un des facteurs déterminant la compétitivité sous l'angle de la demande ; aussi, ce paramètre sera examiné dans le chapitre suivant.

L'analyse des pays d'origine de la clientèle permet d'évaluer le positionnement de la destination à l'étranger. Les destinations qui attirent une proportion importante de touristes étrangers jouissent d'une meilleure pénétration des marchés internationaux et leurs chances d'expansion sont supérieures.

En examinant l'ensemble des marchés d'origine étrangers pour 2016, on constate que Freiamt totalise la plus forte proportion de touristes étrangers : environ 72% des nuitées peuvent leur être attribués (cf. fig. 6-5). Par ailleurs, il s'avère que, parmi les pays limitrophes, l'Allemagne constitue le marché d'origine le plus important. Ce constat s'applique à toutes les destinations, à l'exception de Nyon Région, Morges Région et La Sarine. Pour la plupart des destinations d'excursion, ce sont les marchés de proximité qui fournissent l'essentiel de la clientèle, sauf à Schaffhouse. Cette destination tire profit d'un élément phare, de renom international, les «Chutes du Rhin», qui attirent nombre de touristes.

Fig. 6-5 Nuitées hôtelières selon les marchés d'origine



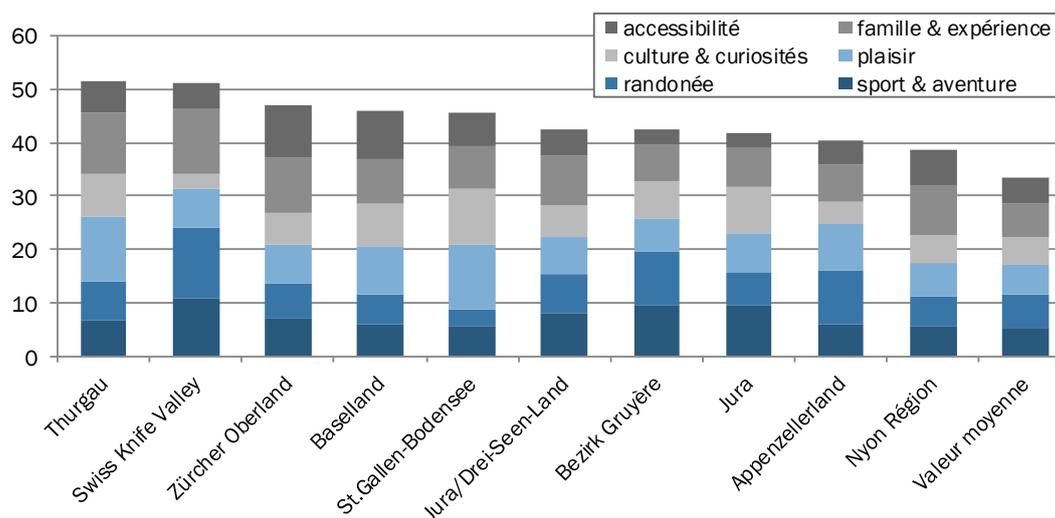
Quote-part des nuitées selon pays d'origine en %, 2016
Source: BAK Economics

La comparaison de la quote-part détenue en 2000 par les différents marchés d'origine en termes de nuitées avec les chiffres de 2016 révèle que presque toutes les destinations étudiées ont gagné en visibilité internationale. Cependant, à Freiamt et à Thal principalement, la part des nuitées consommées par la clientèle suisse accuse un recul très net.

Outre l'offre et la demande en hébergements, il existe d'autres atouts et offres touristiques susceptibles d'influer sur la compétitivité d'une destination touristique. Par conséquent, l'attractivité touristique en tant que facteur de compétitivité, au-delà de l'offre d'hébergement proprement dit, sera examinée ci-dessous¹². La figure 6-6 énumère les 10 destinations d'excursion avançant l'offre touristique la plus intéressante; la valeur moyenne de l'échantillon est également indiquée.

L'indicateur retraçant l'attractivité des destinations touristiques fait ressortir des différences souvent considérables entre les destinations d'excursion étudiées. Ce constat s'applique à l'attractivité globale, de même qu'à la composition de l'offre dans les différents domaines. La Thurgovie se distingue par l'offre touristique la plus attrayante et la plus diversifiée. Ainsi, dans les domaines «plaisirs gourmands» et «famille & découvertes», la Thurgovie s'est dotée d'une offre indiscutablement riche et séduisante, et plus particulièrement dans le domaine culinaire, cette destination l'emporte haut la main. Quant à l'offre «famille & découvertes», le parc de loisirs *Conny Land*, spécialement conçu pour les familles, constitue une attraction très prisée.

Fig. 6-6 BAK-attractivité des excursions



Indice permettant d'évaluer l'offre touristique 2016, nombre max. de points = 100
Source: BAK Economics

Le deuxième rang revient au Swiss Knife Valley dans le canton Schwyz; cette destination se démarque par des offres particulièrement attractives dans les domaines «randonnées», «famille & découvertes», ainsi que «sport & aventure», pour lesquels elle propose une vaste palette d'activités touristiques, ce qui lui vaut chaque fois le maximum de points de l'échantillon. De manière générale, le Swiss Knife Valley est privilégié par sa proximité du lac des Quatre Cantons et du lac de Zoug. En revanche, la destination reste en retrait quant à l'offre dans le domaine «culture & curiosités», avec comme conséquence une baisse de sa notation globale.

¹² L'indice représenté en figure 6 «BAK-attractivité des destinations d'excursion» mesure l'attractivité et la diversité de l'offre touristique d'une destination d'excursion. L'indice se fonde sur une centaine d'indicateurs individuels, relatifs à l'offre touristique dans des destinations rurales. Il est ventilé dans les domaines sport & aventure, randonnées, famille & découvertes, culture & sites remarquables, plaisirs gourmands et accessibilité. Ces 6 domaines composant l'indice «BAK attractivité des destinations d'excursion» sont pondérés et permettent l'évaluation de l'attractivité. Un nombre maximal de 18 points peut être attribué par domaine, sauf pour le critère de l'accessibilité, lequel ne peut être noté qu'avec plus de 10. Au total, un maximum de 100 points peut être obtenu.

L'Oberland zurichois se classe troisième en termes d'attractivité, grâce notamment à sa proximité avec la conglomération de Zurich et à son excellente accessibilité. Par ailleurs, l'Oberland zurichois peut pavaiser avec son offre dans le domaine «famille & découvertes».

V^{ème} Partie: Innovation et systèmes d'innovations dans les destinations alpines

La numérisation et un marché en rapide mutation – tels sont actuellement les grands défis auxquels est confronté le secteur touristique. Innover en permanence constitue le facteur critique permettant de s'imposer dans une concurrence de plus en plus intense et âpre. Pour autant, l'innovation n'est pas un processus à mettre aisément en œuvre et encore moins dans le secteur touristique, tributaire de ses facteurs structurels. Cependant, l'innovation peut être promue de manière ciblée par des activités et structures adéquates – c'est ce que l'on appelle un système régional d'innovations. Au sein d'une destination touristique, l'organisation gestionnaire de destination (OGD) constitue un des points d'ancrage susceptible de relever ce défi particulier et de renforcer durablement la capacité innovatrice de la destination.

L'analyse des facteurs de réussite, mais aussi des obstacles s'opposant aux innovations dans le domaine du tourisme permet d'identifier les principales tâches d'une OGD dans l'aménagement du système d'innovations propre à la destination. Le principal facteur de réussite se nomme coopération : les échanges soutenus entre tous les acteurs donnent l'occasion de poursuivre des objectifs communs et de mettre en œuvre des innovations tout au long de la chaîne de valeur, aussi fragmentée soit-elle. Il est étroitement corrélé à un deuxième facteur de réussite, à savoir un leadership fort, critère maintes fois souligné dans le cadre des entretiens d'experts. L'importance capitale de ces deux facteurs a été confirmée dans le cadre de l'enquête relative aux systèmes d'innovations qui a été réalisée auprès des destinations. Des entreprises individuelles novatrices sur place et la disponibilité de moyens financiers sont d'autres facteurs de poids.

Cependant, renforcer les facteurs de réussite de l'innovation ne suffit pas ; il convient également d'éliminer les obstacles. Pourtant, la déduction analytique offre peu d'indices directs à une OGD : en effet, la majorité des obstacles, tels que le risque d'imitation par la concurrence ou le contexte réglementaire avec ses conditions cadres hostiles aux innovations se situent en dehors de sa sphère d'influence. Toutefois, l'enquête auprès des destinations a démontré que ces dernières considèrent elles-mêmes que « le manque de volonté de changer » constitue un des principaux obstacles sur lequel elles sont en mesure d'exercer leur influence.

Par ailleurs, il s'est avéré que les destinations considèrent les innovations comme un facteur clé pour leur compétitivité et que, dans leur auto-évaluation, elles estiment que le rôle de l'OGD dans le système d'innovations de la destination est déterminant. Elles sont fortement impliquées dans le processus d'innovation. Parallèlement, les structures d'innovations semblent peu formalisées et faiblement professionnalisées. Majoritairement, les destinations n'activent les réseaux au niveau de la destination que de manière sporadique et plutôt passive. D'ailleurs, dans la plupart des cas, les collaborateurs ne sont pas affectés explicitement au thème de l'innovation.

Pour être compétitive, l'innovation requiert un caractère de permanence. Cette règle s'applique aussi au secteur touristique. Un système d'innovations approprié est sus-

ceptible de constituer un support essentiel, étant précisé que l'OGD peut être investie d'un rôle décisif dans ce système. Les destinations et les OGD sont parfaitement conscientes de cette importance et se chargent des tâches que cela implique. Cependant, les résultats mettent en lumière que le potentiel est loin d'être épuisé : la professionnalisation et la continuité sont les maîtres mots d'un système d'innovations efficace et durable. L'analyse indique les facteurs qui devraient particulièrement retenir l'attention.

7 Innovation et systèmes d'innovations dans les destinations alpines

7.1 Introduction

Situation de départ et objectifs

Les professionnels du tourisme sont confrontés à une concurrence de plus en plus âpre. Dans de nombreux domaines, le marché est saturé, les marges bénéficiaires sont en baisse, alors que les demandes des clients se font toujours plus exigeantes et changent en permanence. Aussi, le tourisme suisse, de surcroît pénalisé par un franc renchéri du fait de la suppression du cours plancher CHF/Euro, se voit obligé, avant tout, de renforcer sa compétitivité à l'international. Dans ce contexte, les innovations constituent un facteur déterminant pour attirer le touriste, en se démarquant des destinations concurrentes et pour toujours être en mesure de proposer de nouvelles solutions sur un marché en perpétuelle mutation. Par conséquent, les innovations sont considérées comme généralement très importantes pour le tourisme, alors qu'en réalité le degré d'innovation dans cette même branche est souvent faible (Pikemaat et Zehrer, 2016; Camisón et Monfort-Mir, 2012).

La présente analyse est consacrée à ce paradoxe qui caractérise l'économie touristique. Elle est focalisée sur les spécificités de cette branche et cherche à savoir dans quelle mesure ces spécificités pourraient être à l'origine du faible degré d'innovation. Mais, cette analyse ne se limite pas seulement à déceler les facteurs inhibiteurs d'innovations dans la branche touristique ; elle vise également à mettre en relief certaines approches permettant de surmonter les problèmes spécifiques. Ainsi, l'analyse met l'accent sur l'importance, pour les destinations alpines, de se doter d'un système d'innovations tout en présentant les facteurs favorisants, d'une part, et inhibiteurs, d'autre part.

Partant de réflexions théoriques et des enseignements tirés des entretiens avec les experts, le système d'innovations pour les destinations s'avère indispensable. A cette fin, on fait converger deux concepts bien établis de la littérature, à savoir, celui de la « destination » et celui des « systèmes régionaux d'innovation ». Par ailleurs, les enseignements théoriques sont vérifiés de manière empirique, en interrogeant, dans le cadre d'une enquête en ligne, les destinations de l'Espace alpin sur leur façon d'innover et leur système d'innovations. L'objectif est de savoir quelle importance revêt l'innovation dans les différentes destinations touristiques et quelles sont les structures existantes permettant d'engager et de favoriser les innovations. Ainsi, on cherche à connaître l'importance des systèmes d'innovations dans l'Espace alpin européen et à savoir, en quoi consiste un système d'innovations performant dans une destination touristique. Par ailleurs, le but est d'identifier les obstacles et de définir des mesures favorisant les innovations. Une autre étape consiste à analyser – au moyen des résultats de l'enquête et de l'articulation avec les données statistiques internes - le rapport entre innovations et performances. En fin de compte, cette démarche devra soutenir les efforts stratégiques des destinations, car elle leur permet de s'appuyer sur les enseignements empiriques (« *Evidence-Based Decision-Making* »), une démarche qui s'intègre dans le « Programme de *benchmarking* international ».

pour le tourisme suisse », et qui sera mise à la disposition des acteurs du tourisme par le biais de ce rapport (« dissémination » du savoir).

Plan

Le présent travail est subdivisé en une partie analytique (chapitre 7.2) et une partie empirique (chapitre 7.3). La partie analytique permet de définir les problèmes, de présenter les notions et concepts fondamentaux, et de citer les réflexions au sujet de l'innovation, de la structure et de l'importance d'un système d'innovations pour les destinations touristiques. Par ailleurs, les analyses serviront de base à la formulation d'hypothèses qui seront ensuite vérifiées dans la deuxième partie à l'aide des résultats empiriques.

Dans une première étape seront ainsi définis et délimités les termes destination et organisations de gestion de destinations (voir chapitre 7.2.1). Ensuite, le terme innovation sera introduit, de même que son utilisation dans le domaine du tourisme (voir chapitre 7.2.2). A titre d'illustration, les quatre catégories d'innovations seront présentées au moyen d'exemples tirés de destinations alpines. Par ailleurs, on met en avant les aspects spécifiques des innovations dans le domaine du tourisme, tout en expliquant quelles en sont les raisons. Finalement, le chapitre 7.2.3 donnera une ébauche d'un système d'innovations performant pour une destination alpine et liste les facteurs de performance et les inhibiteurs qui ont été relevés.

L'enquête en ligne auprès des destinations, respectivement des gestionnaires de destinations, qui constituent le noyau de la deuxième partie empirique, servira à vérifier et à approfondir les résultats analytiquement dérivés, en les comparant à la réalité dans les destinations touristiques alpines. Les tests empiriques des hypothèses établies dans la partie analytique font partie intégrante de ce travail. Toutefois, dans un premier temps, on décrira la structure et le concept de l'enquête en ligne (voir chapitre 7.3.1), et on expliquera et interprétera de manière détaillée les résultats descriptifs (voir chapitre 7.3.2). Le chapitre 7.3.3 sera consacré à la vérification des hypothèses, étant précisé que les résultats empiriques et les enseignements théoriques seront rassemblés et complétés par des analyses statistiques complémentaires.

Le chapitre 7.4 établit une conclusion concise de l'ensemble des analyses.

Sans le soutien d'experts reconnus de l'économie touristique, ces travaux n'auraient pas été possibles sous cette forme et avec cette envergure. Les thèses et analyses ont été vérifiées et analysées au cours de quatre entretiens intensifs. Nous tenons à exprimer nos remerciements à ces quatre experts pour leur disponibilité et pour avoir enrichi ces travaux de leurs connaissances :

- Reto Gurtner (Weisse Arena Gruppe, Gérant)
- Richard Kämpf (SECO, Directeur section tourisme)
- Prof. Dr. Christian Laesser (Université St. Gall, Professeur titulaire tourisme et gestion des services)
- Kaspar Weber (Agence du tourisme tessinois, vice-directeur)

A de multiples reprises, les enseignements tirés des discussions avec les experts ont été intégrés dans la partie analytique ; mais la configuration de l'enquête en ligne a également largement bénéficié de ces entretiens. Cependant, ce travail ne reflète nullement l'opinion ou les dires d'un ou des experts, sauf en cas de mention explicite. L'ensemble des déclarations et conclusions, de même que les erreurs éventuelles qu'elles comportent, relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

7.2 Détermination analytique

7.2.1 Destination et organisation

7.2.1.1 Destination

La définition traditionnelle d'une destination, telle qu'elle s'est imposée dans la compréhension et dans l'approche de nombreuses organisations gestionnaires de destinations (OGD), a été façonnée par l'Organisation Mondiale du Tourisme (UNWTO, 2007). Bieger et Beritelli (2013) ont ensuite adapté cette définition et l'ont transposée dans l'espace germanophone. En référence à la définition de la UNWTO, ils décrivent la destination comme:

«Geografischen Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.»
(Bieger und Beritelli, 2013, p. 54)

Bieger und Beritelli (2013) ont ainsi défini la destination comme un bouquet de services que le client consomme à l'intérieur d'un espace géographique déterminé et qu'il perçoit comme un produit touristique homogène. Côté demande, il s'agit donc d'un seul produit, non dissociable, qu'il décide de consommer dans son intégralité.¹³ Néanmoins, côté offre, ce bouquet de services est proposé par une multitude d'acteurs indépendants, parmi lesquels figurent l'hôtellerie, la parahôtellerie, les remontées mécaniques, la restauration, les prestataires d'activités de loisirs, les agences de voyages, etc. Aussi, la perception du produit touristique n'est pas nécessairement la même selon que l'on se place côté demande ou côté offre. Afin de palier à cette divergence de vue, on a eu provisoirement recours au terme « destination », qui incarne une seule marque ou un seul produit homogène vers l'extérieur. Toutefois, dans la majorité des cas, ce concept intellectuel est perçu avec une composante géographique et organisationnelle. Cela signifie que l'on va, en fonction de la configuration spécifique du marché, instaurer une instance qui non seulement transportera une certaine image vers l'extérieur, mais qui agira aussi en tant qu'unité concurrentielle pour commercialiser l'ensemble des diverses prestations proposées. (Bieger et Beritelli, 2011 ; Beritelli et al., 2014).

Cependant, depuis quelques années, des spécialistes du domaine ont fait part de leur critique en ce qui concerne cette définition traditionnelle d'une destination. Le « 2014 St. Gallen Consensus on Destination Management » a réuni les principales critiques et proposé une nouvelle définition (Reinhold et al., 2015). D'après cette approche alternative, la définition UNWTO, respectivement son interprétation par Bieger et Beritelli (2013), défend une vision trop institutionnalisée et trop orientée

¹³ De manière générale, le tourisme connaît des formes hybrides : dans sa décision, le client/ la cliente ne conçoit pas son séjour comme un seul produit, du moins pas dans sa décision en amont. En revanche, rétrospectivement, il(elle) va bien évaluer le bénéfice qu'il (elle) a pu tirer de la consommation du bouquet de services dans sa totalité. Aussi, cette „unicité“ distingue bien le produit d'autres consommables et il est fort utile d'en tenir compte.

vers l'offre, vision qui ne reflète plus vraiment les conditions actuelles du marché touristique.

Le profil de déplacement des clients ne correspond pas forcément à l'espace géographique déterminé par la destination elle-même. Dans la mesure où le comportement des consommateurs, de même que la pyramide des âges et la situation des revenus, sont en mutation constante, la définition traditionnelle ne tient pas suffisamment compte des répercussions de la demande sur la production des services touristiques (Reinhold et al., 2015 ; Beritelli et al., 2014). Ainsi, une *Social-Media-Hype* peut très bien créer ex nihilo de nouveaux marchés et donc faire naître de nouveaux flux de touristes, comme l'illustre l'exemple d'un blogger italien. Celui-ci, en mettant en ligne une vidéo de sa visite, avait déclenché une véritable avalanche touristique qui s'est déversée en été 2017 sur la vallée Verzasca. Ce produit touristique a donc été généré sans structures touristiques et sans gestion ciblée de la part de la destination¹⁴ (SRF 2017). Réagissant à ces nouvelles données du marché, les prestataires s'adaptent en se mettant en réseaux, afin de pouvoir mettre à disposition le produit demandé.

Sur la base de ces observations, Reinhold et al. (2015) ont formulé le postulat suivant:

« A tourism destination is a market-oriented productive system. By means of their behaviour in space and time [...], tourists, aggregated as flows, activate this productive system. Actors on the supply side support tourists in producing their holiday experience by providing marketable [...] resources» (Reinhold et al., 2015, p. 4)

Dans cette définition, la destination correspond à une construction dynamique et multidimensionnelle qui – en fonction des conditions du marché, du type de clientèle et de la période de l'année – pourra comprendre des réseaux de prestataires différents et correspondre à des dimensions géographiques différentes, tout en existant parallèlement. La destination est donc détachée de son cadre (géographique) (« *de-framing the destination's territory* »), et son système productif est activé par des flux de touristes et des évolutions de marché en perpétuelle mutation (Beritelli et al., 2014 ; Reinhold et al., 2015 ; Untersteiner, 2015). Ainsi, la destination sort non seulement d'un concept intellectuel rigide, mais aussi de son organisation spatiale. Toutefois, les destinations, dans leur organisation actuelle, reposent sur une perception territoriale. Pour être capable d'agir, elles ont besoin d'un certain cadre (géographique). Ce n'est qu'ainsi qu'une marque uniforme pourra être créée et le bouquet de services être proposé comme une entité concurrentielle cohérente. Il en va de même pour la gestion d'une destination qui, à un certain degré, est liée au concept (spatial) de la destination comme le démontre la définition de l'OGD. La présente analyse repose en grande partie sur l'image que la destination a d'elle-même et elle se focalise sur le rôle d'une OGD dans le processus d'innovation. Par ailleurs, la partie empirique comprend, de façon explicite, un sondage auprès de plusieurs OGD. Par conséquent, dans le cadre de cette analyse, la perception d'une destination se fonde principalement sur la compréhension traditionnelle des termes destination et organi-

¹⁴ Cet exemple a été discuté dans le cadre des entretiens avec les experts.

sation.¹⁵ Néanmoins, les répercussions de la nouvelle approche seront également discutées et prises en compte aux passages de texte adéquats.

7.2.1.2 Organisation gestionnaire de destinations

Par organisation gestionnaire de destination (OGD), il convient de comprendre l'organisation responsable de la gestion d'une destination (UNWTO, 2016). De manière générale, la nécessité de former une telle unité s'explique par la configuration spécifique du marché dans le domaine touristique. En effet, l'OGD est censée coordonner les différents acteurs et groupes d'intérêt, mais aussi de faire office de comité de pilotage pour l'unité concurrentielle virtuelle « destination » (Untersteiner, 2015). Par conséquent, l'OGD se fonde sur une perception territoriale. Seule une certaine délimitation spatiale permet d'acquérir des ressources sous forme de contributions, de taxes de séjour, etc., et de délimiter les zones de compétence.

Par voie de conséquence, le concept de l'OGD ne saurait être complètement séparé de celui de la destination – à moins de changer de paradigme, tel qu'exigé par Reinhold et al. (2014) et Bieger et al. (2011). Pour les OGD 3^{ème} génération, ils préconisent d'abandonner « le principe de territorialité de la gestion de destination » et de « quitter l'approche structurelle au profit d'une approche davantage orientée vers le processus » (Bieger et al., 2011, p. 12). Cette démarche nécessite de nouvelles formes de financement et de coopération puisque l'OGD devient prestataire de service et conseiller pour les différents acteurs, selon les diverses tâches et demandes à exécuter.

Cependant, pour les raisons organisationnelles évoquées précédemment, de nombreuses OGD sont toujours solidement ancrées dans leur territoire. Mais, il n'est pas exclu qu'une destination dispose de plusieurs OGD ou, à l'inverse, qu'une OGD soit compétente pour gérer plusieurs destinations. Ainsi, dans certaines destinations, issues de la fusion de plusieurs destinations, existent encore des organisations qui travaillent en parallèle dans la prise en charge de la clientèle sur place.

La forme actuelle que présente la majeure partie des OGD en Suisse résulte principalement des réformes mises en œuvre au milieu des années 90, époque à laquelle un grand nombre de destinations et d'OGD ont fusionné, après qu'une taille minimale ait été fixée pour les destinations. Le but de cette prescription était non seulement de générer des économies d'échelle en augmentant l'étendue géographique et le budget, mais aussi de doper l'efficacité des organisations. Cette mesure explique la taille relativement importante de nombreuses OGD en Suisse (Beritelli et al., 2014).¹⁶

Les tâches classiques d'une organisation gestionnaire de destination

En faisant référence à Untersteiner (2015), respectivement Bieger et al. (2011), on distingue quatre tâches qui forment le cœur du métier d'une destination et dont la réa-

¹⁵ Le concept des destinations, élaboré par BAK Economics dans le cadre du « Programme de *benchmarking* international pour le tourisme suisse » repose également sur une perception territoriale.

¹⁶ Les concepts de destinations, tels que présentés dans le présent rapport, ont été réalisés sur la base d'une vision européenne, respectivement alpine. Toutefois, ces définitions ont également cours à l'échelle internationale (voir définitions UNWTO). Par ailleurs, les approches des concepts plus récents se retrouvent dans les travaux plus anciens, notamment ceux d'auteurs anglo-américains. Dans ce contexte, voir Bieger et al. (2014).

lisation dépendra de la taille des entreprises présentes dans la destination et du degré de fragmentation de la chaîne de valeur.

- **Services fournis pour le compte des entreprises membres:** L'ensemble des services que votre organisation propose aux entreprises membres dans la destination, tels que le marketing, les services de distribution et de réservation, l'élaboration, la production et la dissémination des supports publicitaires, le conseil stratégique et de gestion, assistance pour la création et le suivi du site Web, etc.
- **Information et prise en charge des clients :** tâche classique d'une OGD qui comprend essentiellement l'exploitation d'un office de tourisme ou de comptoirs d'information
- **Défense des intérêts vers l'extérieur:** Défense globale des intérêts de la destination au niveau politique et dans les médias.
- **Organisation interne:** Missions de coordination, de coopération, de planification et autres tâches d'organisation que votre organisation assure à l'intérieur de la destination.

De nombreuses OGD se chargent de l'ensemble de ces quatre tâches et ne visent aucune spécialisation, alors que d'autres se focalisent principalement sur le marketing (p.ex. St. Moritz dans l'Engadin). De même, le degré d'organisation peut être très variable, allant d'une association très souple jusqu'à se présenter sous forme d'une unité de pilotage centrale très forte. Dans certaines destinations, une seule grande entreprise s'est imposée et c'est souvent elle qui fournit la majeure partie des prestations. « Flims Laax Falera »¹⁷ constitue un exemple flagrant pour ce cas de figure. La « Weisse Arena Gruppe » y détient l'essentiel de la chaîne de valeur (remontées mécaniques, restauration & hôtellerie) et occupe donc une place dominante sur le marché. Eu égard à son importance dans cette destination, elle la représente vers l'extérieur et fait office de planificateur stratégique. Par ailleurs, sa Mountain Vision AG lui permet de proposer ses services de marketing à l'ensemble des filiales et succursales de la holding, ainsi qu'aux entreprises externes. La véritable OGD « Flims Laax Falera Management AG », quant à elle, se consacre principalement à l'information et à la prise en charge de la clientèle.

Cependant, la numérisation et les changements structurels du marché constituent une remise en question pour les fonctions traditionnelles attribuées aux organisations de tourisme : en effet, au vu d'une information complète via le Web ou une Appli, les services aux clients sur place sont devenus obsolètes. Le même constat vaut pour les services de réservation, dépassés par des plateformes de réservation en ligne, telles que Airbnb ou booking.com. Certains pans du marketing pourraient à leur tour être menacés, car souvent, les prestataires externes sont en mesure de fournir ces mêmes prestations à moindre coût et de façon plus efficace. A l'avenir, on pourrait envisager de séparer complètement les différentes tâches organisationnelles et de préconiser une spécialisation, pour les attribuer en fonction des compétences et des personnalités requises. Ainsi, la réforme des destinations au Tessin prévoyait d'orienter les différentes destinations et organisations gestionnaires vers certaines

¹⁷ Cette déclaration a été discutée dans le cadre des entretiens d'experts.

compétences, pour ensuite mettre l'expertise à la disposition de l'ensemble des destinations. La promotion et l'organisation de l'innovation peut parfaitement faire partie des tâches d'une OGD, soit sous forme de développement d'un produit, soit sous forme de coordination des prestataires¹⁸ (voir aussi la discussion au chapitre 7.2.3).

Aussi, il convient de se demander dans quelle mesure les quatre attributions susmentionnées sont encore d'actualité pour les OGD et quel est le degré de spécialisation de ces dernières dans les différents domaines. De même, l'on peut se poser la question de savoir si une OGD plus spécialisée ne serait pas davantage encline à favoriser les innovations. Dans le cadre de la partie empirique du présent rapport, une enquête en ligne devrait fournir des réponses à ces questions. Pour mieux substantier cette corrélation supposée entre le degré de spécialisation et les innovations, une hypothèse H_1 est formulée :

H₁: Les destinations, dont l'organisation présente un faible degré de spécialisation, car chargées d'une multitude de tâches, recherchent moins les innovations.

BOX 1 : extraits des entretiens d'experts

Les entretiens d'experts montrent également que l'interprétation du terme « destination », respectivement de celui d'OGD et de ses tâches, peut être très complexe. Selon Reto Gurtner, le défi principal d'une destination consiste à « réunir différentes petites et très petites entreprises sur une *value proposition* identique », alors que Richard Kämpf estime que le défi consiste essentiellement dans la coordination des différents acteurs à l'échelle de la destination (entreprises, politique et OGD). Il est d'avis que le rôle de l'OGD est de toute façon appelé à être revu, compte tenu de la numérisation et des mutations du marché. Kaspar Weber, de son côté, met l'accent sur les contrastes auxquels sont confrontées les destinations : une demande très variable d'un côté et une offre relativement rigide de l'autre. Enfin, le Prof. Dr. Christian Laesser souligne la position décrite par Beritelli et al. (2014) et Reinhold et al. (2015): une destination se définit par la seule demande et constitue donc une chaîne de processus qui peut varier géographiquement. Logiquement, son avis met en question la légitimité de l'OGD.

Ci-après, les innovations et les systèmes d'innovation dans les destinations alpines constitueront le centre de la discussion. Avant de se tourner vers les raisons du faible degré d'innovation dans la branche touristique et de parler de l'importance d'un système d'innovations dans les destinations alpines, le terme « innovation » devra être défini. En guise d'illustration, les quatre catégories d'innovations seront présentées au moyen d'exemples relevés dans des destinations alpines.

7.2.2 Innovations dans le tourisme alpin

Conformément au Manuel pour la recherche d'innovations, le « *Oslo Manual* », élaboré par l'OCDE (OCDE/Eurostat, 2005), les innovations correspondent à des nouveautés qui réussissent à s'imposer avec succès sur un marché. Le terme « nouveautés » est alors défini d'une façon très large : une innovation peut bel et bien être une toute

¹⁸ Cette déclaration a été discutée dans le cadre des entretiens d'experts.

nouvelle découverte, mais aussi une simple amélioration ou encore une nouvelle combinaison de produits ou d'activités existant d'ores et déjà sur le marché. Selon le destinataire, cette nouveauté peut être une nouveauté à l'échelle mondiale, une nouveauté sur un marché déterminé ou pour une entreprise, respectivement une destination donnée. Il est important de noter qu'il ne faut pas confondre innovation et investissement. Certes, toute innovation exige un certain montant d'investissement financier ; à l'inverse, tous les investissements ne génèrent pas automatiquement une innovation (OCDE/Eurostat, 2005 ; Hjalager, 2010 ; Zach, 2012).

Le *Oslo Manual* différencie quatre principales catégories d'innovations : des innovations de produits, de processus, de marketing et des innovations en matière d'organisation. Ci-après, ces innovations seront définies, appliquées au domaine du tourisme et illustrées à l'aide d'exemples pris dans l'Espace alpin, lesquels peuvent être considérés comme représentatifs de « bonnes pratiques » en matière d'innovations.

Innovations de produit

Le terme « produit innovant » désigne l'introduction de produits ou de services qui, soit sont nouveaux, soit ont été substantiellement améliorés, étant précisé que le client doit également apprécier cette innovation comme quelque chose de complètement nouveau ou du moins nouveau pour la destination en question (OCDE/Eurostat, 2005). Ainsi, dans le domaine du tourisme, les produits innovants sont considérés comme le moyen idéal pour attirer le chaland; une nouvelle offre touristique le convaincra d'acheter. De nouvelles formes d'hébergement (Motel One) ou encore l'élargissement de l'offre de services (sport et aventure, bien-être, culture, etc.). Le Rocksresort à Laax et le festival de l'humour à Arosa peuvent être cités à titre d'exemple réputé pour un produit innovant (Hjalager, 2010).

Le Festival de l'humour à Arosa

Depuis 1992, le festival de l'humour d'Arosa est chaque année et pour onze jours la vitrine des humoristes germanophones. A l'origine, cet événement avait été créé pour améliorer la fréquentation au moment du démarrage de la haute saison (début décembre) et donc de la prolonger. Entre-temps, ce festival est devenu un événement incontournable pour la destination, qui, en 2016, a drainé 18 000 visiteurs et généré environ 15 000 nuitées. Il se positionne ainsi comme l'événement culturel le plus important des Grisons, et son rayonnement dépasse les confins de la région (Arosa Tourisme, 2016).

Innovations de processus

Le terme « innovations de processus » désigne la mise en œuvre de nouvelles méthodes de production ou de livraison, qui permettent d'améliorer l'efficacité et la productivité, tout en baissant les coûts. De manière générale, cette démarche s'accompagne de l'utilisation de nouvelles technologies, de nouvelles machines ou de logiciels ; mais elle peut tout à fait consister dans la seule réorganisation des processus (OCDE/Eurostat, 2005). Dans le domaine du tourisme, cela peut être une meilleure efficacité du processus de réservation au moyen de plateformes de résér-

vation en ligne, ou une organisation plus efficace du trafic sur les pistes, grâce à l'utilisation d'un système d'enregistrement automatisé, ou une expansion des capacités des télésièges (Hjalager, 2010).

Le Rocksresort à Laax

Le Rocksresort est un ensemble de bâtiments innovant à Laax dans le canton des Grisons, qui est exploité par la Weisse Arena Gruppe. Ce complexe touristique comprend un hôtel, 122 appartements avec un total de 587 lits, ainsi que plusieurs établissements de restauration et des commerces. Le caractère novateur du Rocksresort va au-delà de son concept architectural qui a été récompensé par de nombreux prix ; c'est surtout le modèle d'exploitation qui est novateur, puisqu'une partie des appartements a été vendue selon le principe « *Buy-To-Use-And-Let* ». Les propriétaires ont le droit d'utiliser l'appartement eux-mêmes dans certaines limites. Le reste du temps, les appartements inoccupés sont loués par la société exploitante et les loyers perçus sont reversés aux propriétaires. Pour l'exercice 2016/2017, le Rocksresort a enregistré un peu plus de 66 000 nuitées et un taux d'occupation de 76% (Weisse Arena Gruppe, 2017). L'obligation faite aux propriétaires de sous-louer leurs appartements constitue donc en tout premier lieu une innovation de processus qui a permis d'améliorer l'efficacité et de dopper l'utilisation des logements de vacances.

Innovations de marketing

Une innovation de marketing consiste à introduire une nouvelle méthode de marketing qui entraînera une modification substantielle du design, du placement du produit et de sa publicité, ainsi que du prix ou qui ciblera une nouvelle clientèle (OCDE/Eurostat, 2005). En termes de tourisme, cela signifie principalement que l'on change la façon de s'adresser au client, la façon de le fidéliser ou que l'on s'adresse à de nouveaux groupes cibles. Notamment Internet et les Social Media ont complètement changé la manière d'aborder et de fidéliser le client (Hjalager, 2010).

Orientation de la région touristique Engelberg vers la demande indienne

Depuis quelques années, la destination Engelberg a conquis le marché indien et trouvé un nouveau groupe cible. La destination avait commencé, il y a 20 ans environ, par inviter des producteurs de films indiens à tourner des films Bollywood. Dans leur sillage sont ensuite arrivés de nombreux Indiens, désireux de passer leurs vacances à Engelberg. Actuellement, Engelberg-Titlis Tourisme investit activement dans le tourisme indien. Ainsi, une partie du site Web de la destination est dédiée à la clientèle indienne. Entre autres, on y trouve les «*dos and don'ts*» de la culture suisse. Mais il existe aussi une multitude d'offres culturelles et gastronomiques spécifiquement conçues pour les touristes indiens, comme par exemple les menus indiens que propose l'hôtel Central (Engelberg-Titlis Tourisme, 2017; WeltN24, 2014).

Innovations organisationnelles

Le terme « innovations organisationnelles » désigne l'introduction d'une nouvelle forme d'organisation d'une entreprise, du poste de travail ou des relations externes et coopérations. Ces innovations ont pour but de réduire les coûts administratifs et de transaction, et aussi d'améliorer la satisfaction des collaborateurs et, par ricochet, leur productivité (OCDE/Eurostat, 2005). Pour la branche touristique, le défi consiste généralement à attirer la main-d'œuvre qualifiée nécessaire et de la conserver, mais aussi à s'organiser de façon suffisamment flexible pour être en mesure de réagir rapidement à une nouvelle donne sur le marché ou d'engager de nouvelles coopérations (Hjalager, 2010).

Dolomiti Superski

Une coopération entre destinations peut également constituer une innovation organisationnelle. A titre d'exemple, on citera la création d'une Communauté tarifaire, proposant un forfait commun des six domaines skiables dans le Val Gardena dans le Tyrol du Sud (entre autres Cortina d'Ampezzo, Alta Badia, Arabba). Les différents domaines ont été reliés entre eux et le client, avec son forfait « Dolomiti Superski », a accès à l'ensemble du domaine skiable. Cette association des différents domaines skiables s'est accompagnée de coopérations importantes entre les destinations qui dépassent largement la seule gestion des sports de glisse. Ainsi a été fondé le « Consortium Dolomiti Superski » qui regroupe 130 sociétés privées de remontées mécaniques et qui fait office de cellule de coordination pour ses membres. Les recettes générées par l'exploitation du domaine skiable sont reversées en fonction de la fréquentation et de la qualité des pistes, afin d'inciter les propriétaires des remontées mécaniques à investir davantage dans l'infrastructure et dans des innovations dont l'ensemble de la communauté pourrait tirer profit (Küng et al., 2013).

Cependant, il n'est pas toujours possible de classifier les innovations de manière précise, car, fréquemment, elles constituent une combinaison de plusieurs formes. Ainsi, le Rocksresort à Laax a précédemment été présenté comme innovation de processus. Toutefois, eu égard à son design et son concept architectural novateur d'un établissement d'hébergement, il pourrait aussi être considéré comme une innovation de produit. Au même titre, on pourrait estimer que la coopération entre les domaines skiables dans le Tyrol du Sud constitue un produit novateur, dans la mesure où la coopération a permis de créer un nouveau produit (« Dolomiti Superski ») pour la clientèle.

Les particularités des innovations dans le domaine du tourisme

A l'instar des autres branches, les innovations revêtent une importance particulière pour la compétitivité du tourisme (Zach et Hill, 2017; Pikkemaat et Zehrer, 2016; Camisón et Monfort-Mir, 2012). Elles constituent un facteur déterminant permettant de se démarquer des autres destinations quand il s'agit d'attirer le chaland. Elles sont indispensables pour toujours être en mesure de proposer de nouvelles solutions sur un marché en rapide mutation. Mais, parmi les facteurs dopants, on ne compte pas uniquement une concurrence intense ; les tendances socio-économiques (la mondialisation, l'individualisation, le changement démographique, une demande en

hausse en provenance des pays émergents) et les tendances technologiques (numérisation, Big Data, Social Media) y trouvent aussi leur place. Les innovations sont donc décisives pour la performance d'une destination. On peut alors supposer que les destinations favorisant les innovations ont plus de succès que celles qui n'innovent pas. Toutefois, le degré d'innovation étant difficilement quantifiable, cette supposition est formulée de la manière suivante dans l'hypothèse H_2 :

H₂ : Les destinations favorisant les innovations sont récompensées par un plus grand succès économique.

Il est fréquemment constaté que le degré d'innovation dans le domaine du tourisme est relativement faible, comparé à celui des autres branches (Pikkemaat et Zehrer, 2016 ; Camisón et Monfort-Mir, 2012). Trois explications peuvent être avancées : la structure de la branche touristique (1), les problèmes spécifiques dans leurs systèmes d'innovations (2) et les problèmes méthodologiques pour mesurer les innovations (3)

- (1) Le secteur touristique se compose d'une multitude de petites et toutes petites entreprises, souvent exploitées en gestion familiale (Pikkemaat et Zehrer, 2016 ; Bieger et al., 2010). Cependant, les petites entreprises sont défavorisées dans la concurrence avec les plus grandes, notamment en ce qui concerne la possibilité de réaliser des économies d'échelle. Elles ont aussi plus de difficultés pour accéder au financement, ce qui peut brider leur capacité d'innover (Bieger et al., 2010). Par ailleurs, les petites entreprises familiales ont tendance à manquer d'esprit créateur et à s'accrocher aux structures traditionnelles. Certes, elles ont l'avantage de pouvoir tisser des liens directs avec leur clientèle et donc de pouvoir se montrer très authentiques. Le revers de la médaille : dans la mesure où le client habitué demande souvent à vivre le même type de vacances selon un rite immuable, ces entreprises ont tendance à perpétuer un certain conservatisme (Pikkemaat et Zehrer, 2016 ; Pikkemaat et Peters, 2008 ; Müller et Gurtner, 2007). Ces facteurs structurels peuvent effectivement expliquer le manque d'innovation dans l'économie touristique. Toutefois, au cours des dernières années, l'hôtellerie/ restauration a connu une importante restructuration : en Suisse, le nombre des établissements n'a cessé de baisser, alors que la taille des établissements a augmenté, le nombre de lits restant constant (voir chapitre 2, notamment la figure 2-14). Logiquement, le nombre de petites entreprises, pénalisées par leur handicap structurel, devrait avoir baissé.
- (2) Cependant, la configuration du marché touristique plombe tout autant l'innovation. En effet, les acteurs qui interviennent nécessairement dans la production de l'expérience touristique sont tellement nombreux et indissociables (voir discussion chapitre 7.2.1), que celui qui propose une partie innovante du produit touristique ne perçoit pas la totalité des revenus générés par cette innovation. Bien au contraire : un produit novateur proposé par une remontée mécanique va profiter à plusieurs acteurs de la chaîne de valeur, parce que cette innovation attirera de nouveaux touristes qui vont aussi remplir les hôtels et les restaurants. Par conséquent, aucun des acteurs n'est vraiment incité à innover et à investir lui-même ; il va plutôt laisser les autres prendre les initiatives. Dans une économie de providence, ce phénomène est souvent intitulé « syndrome du resquilleur » (*free rider problem*) et il peut entraîner une défaillance du marché, car l'ensemble de la destination va se montrer très peu innovante – ce qui pourrait

expliquer la faible intensité novatrice dans la branche touristique. De plus, une chaîne de valeur fragmentée augmente les coûts des transactions, plus particulièrement pour les petites entreprises, si elles veulent réaliser des innovations en coordination avec d'autres prestataires de la chaîne de service (Bieger et *al.*, 2010 ; Untersteiner, 2015).

- (3) Finalement, les difficultés méthodologiques pour mesurer les innovations dans le domaine du tourisme peuvent donner l'impression que le degré d'innovation est très faible, alors qu'en réalité, il est nettement plus élevé. La comparaison avec d'autres branches, telle que l'industrie transformatrice, est compliquée, notamment parce que les brevets, qui normalement permettent de sécuriser une innovation, ne sont pratiquement d'aucune utilité dans le domaine du tourisme (Hjalager, 2002 ; Camisón et Monfort-Mir, 2012 ; OCDE, 2004 ; Bieger et *al.*, 2010). En effet, les brevets visent la protection des inventions techniques, et, par conséquent, concernent essentiellement l'industrie transformatrice et beaucoup moins le tourisme. Ainsi, la classification IPC, un système hiérarchisé pour la classification par catégorie de brevets ne comporte pas de sous-groupe spécifique que l'on pourrait mettre en rapport avec le tourisme (WIP, 2016; WIP, 2017). Pour cette même raison, les tableaux de concordance usuelles (p. ex. celle de Schmoch, 2008) ne prévoient pas l'attribution de certains groupes de brevets à la branche économique « hôtellerie/hébergement et restauration ». Ce qui plus est, les entreprises du secteur touristique n'entretiennent guère de vraies cellules Recherche & Développement (R&D), ce qui permet de supposer que les dépenses pour les équipes affectées à cette question sont négligeables.¹⁹ Ces deux facteurs (absence de protection par un brevet, quasiment pas de dépenses en R&D) expliquent pourquoi il est impossible de quantifier correctement les innovations selon les procédures traditionnelles dans le domaine du tourisme. Mais, les brevets et les dépenses en R&D étant considérés comme les paramètres les plus usuels pour mesurer les innovations, celles réalisées dans le domaine du tourisme passent tout simplement inaperçues. Ainsi, Camisón et Monfort-Mir (2012), dans une étude consacrée à l'innovation dans l'industrie du tourisme en Espagne, concluent à un décalage entre les innovations effectives et les innovations mesurées. Parallèlement, ils confirment que le secteur touristique est relativement réticent devant les innovations techniques, et qu'il mise davantage sur les innovations peu visibles (« *hidden* »).

Les particularités des innovations dans le domaine touristique, telles que décrites précédemment, permettent de plaider la nécessité d'instaurer un système d'innovations opérationnel dans une destination touristique. Cependant, il convient tout d'abord d'expliquer le terme « système d'innovations » dans le contexte d'une destination.

BOX 2 : Extrait des entretiens d'experts

Les experts soulignent l'importance des innovations pour maintenir la compétitivité du secteur touristique. Reto Gurtner décrit les innovations dans le secteur touristique comme la « création d'une combinaison unique de valeurs qui correspond

¹⁹ Selon les banques de données « dépenses R&D dans les entreprises en fonctions des branches industrielles (NACE Rev. 2) » de Eurostat, les dépenses R&D relevées pour la branche « hôtellerie/ hébergement et restauration » dans les pays sous étude, ne sont pas saisies ou sont négligeables.

à l'esprit du temps d'un groupe cible ». Kaspar Weber défend une thèse similaire : d'après lui, les innovations dans le secteur touristique correspondent à « un perpétuel renouvellement pour s'adapter aux dernières tendances ». Finalement, comme le note Richard Kämpf, elles permettent de « générer une demande à part » par la différenciation des produits. En revanche, le Prof. Dr. Christian Laesser déplore que les innovations dans le domaine du tourisme soient essentiellement assimilées aux innovations de produit. Or, étant donné que « l'innovation est surtout de l'imitation », les innovations de processus qui exigent beaucoup de savoir-faire, sont largement plus déterminantes pour inscrire le succès d'une destination dans la durée.

7.2.3 Systèmes d'innovations dans les destinations

Par système d'innovations, il convient de comprendre non seulement l'ensemble des acteurs et institutions travaillant en réseau et qui, à titre individuel ou en coopération, produisent des innovations, mais encore les conditions cadres structurelles et organisationnelles qui promeuvent de manière systématique la génération d'innovations. Un système d'innovations peut comprendre différents niveaux spatiaux : le concept du système national d'innovations (SNI) se focalise principalement sur les structures institutionnelles supérieures d'un pays, telles que les conditions cadres politiques, le régime technologique ou les normes sociétales. Le concept du système régional d'innovations (SRI) se décline, quant à lui, dans une perspective régionale et souligne l'importance pour le processus d'innovation de la proximité spatiale, de la mise en réseau et de la coopération soutenues, ainsi que de l'articulation avec les instituts de recherches, les grandes écoles et les universités. Les innovations sont donc le fruit d'un processus d'apprentissage interactif, coopératif et collectif, auxquels participent les différents acteurs et qui permet de générer et/ou de recombinaison du nouveau savoir (Asheim et Gertler, 2005 ; Edquist et Lundvall, 1993 ; Cooke et al., 1997 ; DIW, 2017).

En raison de la faible étendue géographique de nombreuses destinations, celles-ci sont fréquemment décrites sous forme de *Cluster* (voir aussi Bieger et al., 2010). Afin de tenir compte de l'importance que revêtent la coopération et l'interaction dans le processus d'innovation d'une destination, il semble plus qu'opportun d'appliquer le concept du système régional d'innovations à la destination. Jusqu'à présent, la littérature ne s'est pas grandement emparée de cet aspect, hormis Flagestad et al. (2005) ou encore Guia et al. (2006) qui proposent une première ébauche de la question.

La présente analyse souligne l'utilité de transposer le concept du système régional d'innovations sur la destination et insiste sur l'importance d'un système d'innovations opérationnel pour une destination qui se veut compétitive.

Une destination peut donc être considérée et analysée comme une sorte de système régionale d'innovations, quand bien même elle est plus restreinte dans son étendue thématique et spatiale que le cas typique du concept de base. Elle est alors intégrée dans un système national d'innovations, de niveau supérieur, tout en étant partie intégrante d'un système supra-régional d'innovations. Dans ce contexte, le concept

traditionnel de la destination implique une compréhension territoriale, et donc isolée, d'un système d'innovations qui vise principalement la mise en réseau interne. Certes, les prestataires de services touristiques sont articulés entre eux tout au long de la chaîne de valeur, mais la mise en réseau et la coopération de chacun peuvent fortement varier. Par conséquent, toutes les destinations ne disposent pas d'un système d'innovations performant.

Contrairement au concept général d'un système régional d'innovations, les instituts de recherche et les universités jouent un rôle mineur dans le système d'innovations d'une destination touristique. Ceci s'explique, d'une part, par la moindre étendue géographique d'une destination, mais, d'autre part, cela tient aussi à la faible activité R&D du secteur touristique. Néanmoins, les résultats de certaines études (p. ex. Pikkemaat et Peters, 2006) tentent à démontrer que la proximité et l'accès aux instituts de recherche pourraient s'avérer avantageux pour le processus d'innovations d'une destination touristique. Même si les instituts de recherches ne sont pas partie intégrante d'une destination, les différents acteurs de cette dernière peuvent parfaitement être en réseau externe avec ces instituts.

Parmi les acteurs importants d'un système d'innovations d'une destination comptent aussi – au-delà des entreprises – la commune, soit le paysage politique local et l'OGD elle-même ; leur participation au processus d'innovation peut s'exprimer à plusieurs degrés (voir aussi hypothèse H_5 au chapitre 7.3.3).

Le concept plus récent d'une destination offre alors une perspective différente, plus souple. Dans la mesure où cette approche part de l'idée que les prestataires touristiques sont d'ores et déjà partie intégrante d'un processus, la mise en réseau est acquise d'emblée. Cependant, ce concept englobe moins de structures bien établies sur lesquelles un système d'innovations pourrait s'appuyer. Finalement, on assiste au développement de systèmes d'innovations divergents, car ceux-ci devront refléter la coopération entre les différents prestataires qui, eux, réagissent à un contexte spécifique. S'il est vrai qu'un tel système d'innovations moins rigide reflète davantage les conditions du marché et se montre plus réactif en cas de variations, il comporte aussi le risque de perdre certains avantages d'un système établi, tels que la confiance ou encore des processus bien rodés. Par ailleurs, dans un système d'innovations souple, le rôle des acteurs d'une destination, comme celui de l'OGD, de la commune et des politiques locales reste flou. En fin de compte, leur importance dépendra, entre autres, de la manière dont se définiront les réseaux et les coopérations des destinations – plus précisément, de leur spontanéité et de leur capacité à faire preuve d'esprit novateur. En effet, pour déclencher des innovations, il faut un capital confiance plus solide que pour une simple coopération à l'intérieur d'une chaîne de valeur et il faut pouvoir se projeter à long terme.

Toutefois, le rôle actif d'une OGD dans un système d'innovations peut se justifier, si certaines barrières persistent et brident la formation des réseaux et des coopérations, même si on évolue dans le cadre du nouveau concept d'une destination.

Le défi particulier d'un système d'innovations d'une destination réside essentiellement dans le fait que l'on est confronté à une chaîne de valeur fragmentée :

Comme exposé au chapitre 7.2.1, l'expérience touristique nécessite l'intervention d'une multitude d'acteurs indépendants. La perception de l'expérience touristique

par le client n'est pas tributaire des éléments isolés du circuit des prestations de service (hébergement, restauration, activités sur place, etc.), mais beaucoup plus de la qualité et de la diversité de l'ensemble de la chaîne de valeur. Par conséquent, il y a une forte interdépendance entre les différents prestataires de service ; s'y ajoutent des effets externes ayant un fort pouvoir d'inhibition du processus d'innovation : en effet, si la décision d'innover de l'un des acteurs de la destination profite à un autre acteur, sans que pour autant celui-ci ait contribué à la mise en œuvre ou au financement (effets externes positifs), ce dernier n'est nullement incité à participer. Parallèlement, celui qui lance l'innovation va y consacrer moins de ressources que nécessaire dans l'intérêt de la destination, car il ne retrouvera qu'une partie de sa mise. En revanche, si l'innovation décidée par un des acteurs entraîne des répercussions négatives pour un autre, ce dernier va tout faire pour empêcher sa réalisation (effets externes négatifs) (Bieger et al., 2010).

Ce qui plus est, une chaîne de valeur fragmentée peut tout à fait renforcer la concurrence entre les entreprises locales. Une redistribution objective des recettes réalisées à l'ensemble de la chaîne de service n'est pas toujours évidente, ni réalisable. Au contraire, ce sont souvent les entreprises puissantes, voir monopolistes, et les entreprises en contact direct avec le client qui en tirent un maximum de profit. Le même constat s'applique aux coûts et aux recettes (supplémentaires) générés par les innovations (Bieger et al., 2010). De même, il arrive que des entreprises, pour des raisons de concurrence interne, refusent une coopération à l'échelle locale, afin de ne pas céder leur savoir-faire aux concurrents sur place ou pour ne pas leurs révéler leurs pratiques commerciales. La condition pour que tout le monde coopère est que tous les participants tirent un bénéfice suffisant d'une innovation et que celle-ci profite à tous. Dans le cas contraire, la fragmentation de la chaîne de valeur et l'hétérogénéité des acteurs sont susceptibles d'entraîner des effets tant positifs que négatifs inhibant le processus d'innovation.

C'est à ce moment que le système d'innovations pourra faire office de mécanisme régulateur dans une destination et permettre de surmonter les problèmes précités de la chaîne de valeur fragmentée, afin de pouvoir innover malgré tout. Le pilier central d'un système d'innovations opérant est la mise en réseau dense et la coopération étroite entre membres. Ainsi, un système d'innovations peut très bien renforcer la coopération et la participation entre les acteurs concernés, par le simple fait qu'un échange régulier améliore non seulement la confiance, mais permet avant tout de mieux comprendre les enjeux du projet.

Dans une deuxième phase, le système d'innovations, en s'appuyant sur des structures et des institutions établies, peut permettre d'internaliser directement les bénéfices et les coûts d'un projet d'innovation. Ainsi, la mise en commun des instruments de financement et des mécanismes visant à répartir les coûts et les bénéfices d'un projet réduira les coûts de transaction, les incertitudes et finalement aussi le déficit d'innovation (Bieger et al., 2010).

Par conséquent, force est de constater qu'en présence d'un système d'innovations performant, les innovations ne se font pas de façon fortuite, mais elles sont favorisées systématiquement par la structure et l'organisation du système, étant précisé que cette structure n'aura pas été créée que pour une seule innovation déterminée. L'OGD occupe alors un rôle central, puisque c'est elle qui pourra aménager les struc-

tures idoines pour le processus d'innovations et ainsi faciliter la tâche des entreprises novatrices de la destination.

Dans les deux sections suivantes seront présentés les principaux facteurs de succès, ainsi que les barrières majeures du système régional d'innovations d'une destination. On détaillera les facteurs essentiels et les plus fréquents, sachant qu'une telle liste ne pourra jamais être exhaustive et que les facteurs diffèrent d'une destination à l'autre. Les entretiens avec les experts ont grandement aidé à identifier les facteurs de succès et d'inhibition et la description des facteurs en tiendra compte. Par la suite, les différents facteurs seront pondérés, en tenant compte des résultats de l'enquête auprès des destinations (voir chapitre 7.3). Par ailleurs, passer en revue les facteurs de succès et les facteurs inhibant permet de mieux comprendre les enjeux spécifiques auxquels sont confrontées les destinations alpines au vu de leur système d'innovations. Comprendre ces aspects, à savoir tirer profit des facteurs de succès et surmonter les barrières inhibitrices, est un pas décisif pour qu'une destination puisse réussir à affronter l'indispensable innovation.

7.2.3.1 Facteurs de succès

La coopération

Comme précédemment souligné lors de la définition du système d'innovations, les réseaux et la coopération étroite avec les acteurs à l'intérieur comme à l'extérieur de la destination sont d'une importance fondamentale pour la réussite d'un système d'innovations.

La **coopération étroite et l'échange entre entreprises** à l'échelle de la destination facilitent, même en présence d'une chaîne de valeur fragmentée, la coordination des acteurs hétérogènes entre eux et les incitent à se mettre d'accord sur un bénéfice et les objectifs communs. Bien évidemment, il faut impérativement préconiser des rencontres régulières entre tous les acteurs d'une destination. Par ailleurs, prendre appui sur les réseaux locaux donne accès aux compétences les plus diverses, ainsi qu'à l'expertise des entreprises apparentées et/ou étrangères qui sont présentes sur le territoire de la destination. Dans la mesure où les innovations sont souvent le fruit d'une combinaison de produits ou d'activités **existants, la disponibilité de compétences diverses et variées** constitue fréquemment un important facteur de succès ; toutefois, pour que celles-ci soient exploitables, il est indispensable que les membres coopèrent.

Les coopérations au-delà des limites d'une destination constituent à leur tour des facteurs importants pour la performance d'un système d'innovations. La raison en est que ces coopérations ouvrent l'accès à un savoir et à des compétences externes qui manquent à la destination. Parmi ces coopérations, on peut citer celles avec d'autres destinations (voir « Dolomiti Superski », chapitre 7.2.2) ou avec des entreprises non touristiques, mais aussi l'externalisation de services ou encore le recours à un **conseil externe**. Par ailleurs, l'accès à des établissements de recherche externes peut également se révéler bénéfique pour l'activité novatrice puisqu'il permet d'acquérir un nouveau savoir qui sera implémenté dans de nouveaux produits et processus.

Les analyses approfondies, relatives à l'importance des réseaux pour les innovations au sein d'une destination, réalisées par Zach (2012) et par Zach et Hill (2017) confirment cette thèse. Les auteurs invoquent des indications empiriques pour démontrer que les collaborations entre entreprises – qu'elles soient implantées à l'intérieur ou à l'extérieur de la destination – ont un effet positif sur l'activité novatrice. Une autre analyse, réalisée par Halbertschlager et Reizenzahn (2006) auprès des destinations autrichiennes les plus performantes, identifie également la coopération comme facteur décisif du succès d'une innovation touristique. D'autres études concluent à des résultats concordants quant à la coopération entre petites entreprises (Jacob et al., 2003 ; Pikkemaat, 2006 ; Sundbo et al., 2007) et celles entre destinations (Hjalager et al., 2008).

Un leadership fort

Un autre facteur important pour favoriser les innovations au niveau d'une destination réside dans un *leadership* performant (Küng et al., 2013 ; Zehrer et Raich, 2014 ; Halbertschlager et Reizenzahn, 2006). Les experts ont particulièrement souligné de manière explicite l'importance capitale de ce facteur. Ce constat s'explique par le fait que la chaîne de valeur dans les destinations est fortement fragmentée et qu'il faut préférentiellement pouvoir compter sur un *leadership* fort pour trouver un consensus entre les multiples acteurs, formant un groupe hétérogène, sur la même vision de bénéfice et un même objectif.

Il est tout à fait envisageable qu'une personnalité, à titre individuel, puisse exercer un rôle dirigeant dans une destination, respectivement à l'intérieur du système d'innovations ou d'un projet d'innovation, en organisant la coordination interne à l'aide de son propre réseau ou de sa réputation. Elle peut donc parfaitement favoriser le processus d'innovations, sans pour autant s'adjudger le pouvoir de façon formelle. Par ailleurs, une personnalité de renom sur le plan régional constitue une figure de proue (**modèle externe**) non seulement pour les entreprises à l'intérieur de la destination, mais encore pour les externes ; elle représente donc la destination vers l'extérieur.

Ce *leadership* peut également résulter d'une position de force de l'un des acteurs qui, par exemple, possède une partie majeure de la chaîne de valeur et/ou qui est le principal prestataire de service, employeur ou contribuable de la destination. La position dominante de la Weisse Arena Gruppe à Flims Laax Falera en est le meilleur exemple ; elle exploite des remontées mécaniques, des restaurants, des hôtels et des écoles de ski. Il est également possible de voir une OGD occuper le rôle dirigeant dans la destination, à condition qu'elle dispose de ressources et de compétences importantes et qu'elle ait le droit d'aménager les structures de la destination. Pareille centralisation du pouvoir permet de réduire les difficultés précitées, rencontrées par les destinations désireuses d'innover, par le simple fait que les coûts et les bénéfices d'une innovation tout au long de la chaîne de valeur ont déjà été internalisés. L'entreprise monopoliste peut donc mieux évaluer le processus d'innovation, et une partie des coûts de transaction, notamment ceux pour coordonner les différents prestataires, est ainsi éliminée. Mais le *leadership* n'est pas uniquement le pouvoir formel ; certes, le pouvoir facilite la prise de pouvoir ; mais seul un *leadership* performant pourra fédérer la motivation et la coordination de l'ensemble des participants, internes et externes.

L'importance théorique des facteurs « coopération » et « leadership », soulignée également par les experts, sera à la base de l'hypothèse H_3 .

H₃ : Un leadership fort, une coopération et un échange soutenus des membres constituent les principaux facteurs du succès d'un système d'innovations dans les destinations.

Structures d'innovations établies

Les structures d'innovation existant de longue date figurent également parmi les facteurs décisifs pour le succès d'un système d'innovation dans les destinations touristiques. Toutes les structures internes à la destination visant à promouvoir de façon systématique les innovations en font partie. Parmi celles-ci, il convient de citer les compétences et responsabilités clairement définies, notamment en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières et du capital humain. L'OGD peut être formellement mandatée pour développer des innovations ou affecter du personnel à cette tâche ; elle peut aussi, en accord avec les entreprises, se limiter à déterminer et formaliser des structures d'innovations. Les instances spécifiquement créées à l'intérieur de l'équipe dirigeante de l'OGD et l'utilisation systématique d'outils sont elles aussi considérées comme des moyens favorisant l'innovation (*monitoring* des besoins des clients, évaluation de la réussite des projets d'innovation). Il s'est avéré que les réseaux et la coopération étroite entre membres sont importants ; aussi, ces structures contribuent à améliorer l'échange entre membres en initiant des rencontres régulières et en facilitant la communication rapide, directe et informelle entre les différents acteurs. L'OGD devrait s'appuyer sur ce constat et orienter le système d'innovations en fonction des entreprises d'une destination, créant ainsi un contexte susceptible d'identifier les forces novatrices et de leur donner les moyens d'être innovantes.

Ce constat amène à formuler l'hypothèse H_4 qui sera par la suite vérifiée de manière empirique en chapitre 7.3:

H₄: Les destinations ayant des structures avérées d'un système d'innovations sont plus propices aux innovations.

Entreprises participantes innovantes

Il ne suffit pas que les structures d'innovations soient bien établies et favorisent l'innovation, et que les entreprises participantes échangent intensément. Pour que les innovations soient couronnées de succès, il est indispensable qu'elles soient mises en œuvre et commercialisées par les entreprises présentes sur la destination. Aussi, il est indispensable que celles-ci pratiquent une approche stratégique et entrepreneuriale et qu'elles acceptent le changement. De même, pour être réellement innovant, il est impératif que les entreprises comprennent l'enjeu des innovations, qu'elles connaissent le groupe cible et qu'elles disposent de l'expertise nécessaire dans la destination. Ces exigences vont de pair avec la ferme volonté des entreprises d'investir et d'assumer le risque.

Les experts ont également insisté sur l'importance de ce facteur de succès, tout en prônant la déconnexion du système d'innovations de la politique locale. Dans de nombreuses destinations, on observe une stratégie excessivement politisée, dans

lequel le consensus et la prise en compte de tous les acteurs d'une destination (entreprises, population locale, salariés, propriétaires de résidences secondaires, etc.) priment sur l'innovation. A leur avis, pour qu'un système d'innovations réussisse, il convient de mettre en avant les entreprises qui, elles, sont les locomotives des innovations dans une destination. Les OGD, quant à elles, devraient se contenter de mettre en place le soutien, ou, plus précisément, l'environnement propice aux innovations.²⁰

Sur la base de ces réflexions, on arrive à l'hypothèse H_5 :

H₅ : Les destinations où les entreprises sont les principaux moteurs des innovations, sont particulièrement favorables aux innovations.

Moyens financiers disponibles

Les ressources financières disponibles constituent un préalable décisif pour mettre en œuvre une innovation. Réaliser un projet d'innovation exige souvent des investissements considérables pour lesquels les entreprises devront avoir recours aux capitaux propres et étrangers. Donc, l'accès aux capitaux et aux financements est un critère important et une mise en réseau efficace avec les bailleurs de fonds, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de la destination, peut s'avérer extrêmement utile. Par ailleurs, les conditions cadres ont une influence sur les ressources financières. Ainsi, les pouvoirs publics peuvent accorder des subventions aux investissements et donc contribuer à faciliter des innovations qui, à défaut de financement suffisant, n'auraient pas vu le jour. A titre d'exemple, il convient d'indiquer le programme « Innotour » du Secrétariat d'état à l'économie (SECO) en Suisse, programme qui vise à soutenir « l'innovation, la coopération et le savoir » dans le domaine du tourisme et pour lequel de considérables moyens financiers ont été alloués (SECO, 2017 ; Bieger et al., 2010).

BOX 3 : Extraits des entretiens d'experts

L'ensemble des interlocuteurs souligne unanimement l'importance d'un fort *leadership* pour la réussite d'un système d'innovations d'une destination ; mais le rôle de *leader* n'est pas par tous attribué au même acteur. Ainsi, Reto Gurtner décrit comme principal facteur de réussite d'un système d'innovations au niveau d'une destination un acteur dominant dans la destination qui fait office de « *One-Stop-Shop* », soit de guichet unique et qui chapeaute « la chaîne de valeur de A à Z ». Le Professeur Dr. Christian Laesser a un avis similaire ; il attribue un rôle clé à quelques éléments du réseau, à condition que ceux-ci jouent les « *first-mover* », les initiateurs et qu'ils motivent les autres. Richard Kämpf souligne à son tour l'importance capitale des personnes endossant le rôle de pionnier de l'innovation ; par ailleurs, il estime que c'est le devoir de l'OGD que de veiller à ce que « le milieu de culture de l'innovation soit renforcé » et « d'offrir une plateforme à laquelle les entreprises novatrices pourront s'arrimer ». Et Kaspar Weber de mettre l'accent sur la « personnalité », dotée d'une grande compétence, d'une bonne réputation et d'un excellent réseau. D'après lui, cette personnalité serait le facteur clé pour la réussite d'un système d'innovations dans une destination.

²⁰ Cette déclaration a été discutée dans le cadre des entretiens d'experts.

7.2.3.2 Entraves

Comme précédemment expliqué, une **chaîne de valeur fragmentée** constitue le problème central d'un système d'innovations dans une destination alpine. Plus le paysage des services touristiques proposés dans une destination se montre morcelé, plus les innovations s'en trouvent pénalisées. En effet, plus les participants sont nombreux, plus il est laborieux de se coordonner. Les experts partagent cet avis et estiment que la répartition inégale des coûts et des bénéfices représente une entrave majeure aux innovations.

Manque de coopération

Un « manque de coopération » peut être la conséquence d'une chaîne de valeur fragmentée si celle-ci s'accompagne d'une polarisation prononcée du système touristique de la destination. Un grand nombre d'acteurs différents, qui poursuivent des intérêts divergents, est tout à fait en mesure de bloquer le processus d'innovations. Dans ce cas de figure, vouloir à tout prix obtenir un consensus, même au sein de l'OGD qui cherche à tenir compte de tous les intérêts, peut s'avérer contre-productif. Cette difficulté peut être aggravée si les acteurs, craignant souvent d'être pénalisés par l'innovation, **s'opposent à tout changement**.

D'un autre côté, même si les acteurs ne se présentent pas comme un groupe hétérogène ou même si la chaîne de valeur n'est pas particulièrement fragmentée, les réseaux locaux peuvent être très faiblement constitués. Il suffit pour cela que les membres du réseau ne communiquent pas entre eux ou ne se font pas confiance, pour qu'ils n'arrivent pas à trouver un accord quant au bénéfice à escompter et à l'objectif à communiquer. Ainsi, les processus d'apprentissage coopératifs et interactifs, indispensables au processus d'innovations et au bon fonctionnement du système d'innovations sont empêchés (Bieger et al., 2010). C'est à ce moment que l'OGD devra intervenir, en créant des structures favorisant l'échange et la coopération entre les membres (voir « structures d'innovation établies » et « la coopération »).

Risque d'imitation

Les innovations dans le secteur tertiaire sont rarement protégées par des brevets et sont susceptibles d'être copiées par les concurrents. Le danger d'une imitation (rapide) par la concurrence peut, en conséquence, constituer un obstacle majeur aux innovations, car la jouissance est alors très limitée dans le temps. Ce phénomène concerne essentiellement les innovations de produits, mais également celles dans le domaine du marketing, qui ne sont pas difficiles à copier. Les imitateurs sont avantagés par le fait que l'amélioration d'un produit existant ou sa copie est moins coûteuse que le développement complet d'un nouveau produit et son lancement sur le marché ; aussi, l'innovateur subit un handicap concurrentiel. En revanche, les innovations de processus ou organisationnelles sont nettement plus complexes à copier, car elles sont moins communiquées (et donc moins diffusées). Ce qui plus est, elles sont, par définition, faites sur mesure pour l'entreprise ou l'organisation novatrice et il n'est pas aisé de les transposer à un environnement différent. C'est la raison pour laquelle les innovations de processus ou organisationnelles sont souvent considérées comme plus durables, donc davantage porteuses de succès pour l'entreprise (Bieger et al., 2010 ; Küng et al., 2013, Schäffer et Stoll, 2007).

Tributaire de l'offre naturelle

L'expérience touristique repose sur un service qui est indissociable d'un lieu géographique et qui est fortement déterminé par les particularités du site et l'environnement local. La production de services touristiques exige fréquemment l'ingérence de l'homme dans l'environnement naturel, devant obligatoirement tenir compte de certaines limites techniques et naturelles. Les innovations dans le secteur touristique doivent donc, plus que dans d'autres branches économiques, prendre en considération l'environnement naturel (tel que l'air, l'eau, le paysage, le climat, la végétation et la faune), mais aussi les us culturels (comme les coutumes, la mentalité et l'architecture). La configuration de l'environnement naturel peut tout à fait brider, voire bloquer la possibilité d'innover ; il en va de même pour l'imitation (Müller et Gurtner, 2007).

Conditions cadres hostiles à l'innovation

Conformément aux explications fournies en début de chapitre, le système d'innovations de la destination est intégré dans un système national d'innovations²¹, qui fixe les conditions cadres générales pour le processus d'innovations. En Suisse, c'est principalement le droit cantonal qui s'applique ; aussi, il convient de considérer l'intégration dans un système cantonal supra-régional d'innovations. Les conditions cadres nationales et cantonales peuvent jouer en faveur, mais aussi à l'encontre des innovations, sans que la destination ait une quelconque influence.

Ainsi, des dispositions légales et une réglementation restrictive, une bureaucratie trop exigeante ou, plus généralement un climat peu propice aux innovations et aux changements peuvent constituer des conditions cadres plombant toute innovation. Ce sont des facteurs susceptibles de freiner, voire d'anéantir la mise en œuvre d'innovations (Hjalager et al., 2008 ; Küng et al., 2013 ; Sundbo et al., 2007). Il s'agit d'ailleurs d'un obstacle que les experts placent au sommet de la liste, car ils estiment qu'en Suisse, le secteur touristique est fortement handicapé par les conditions cadres peu favorables aux innovations, ce qui n'est pas le cas en Autriche.

L'importance de l'obstacle formé par « les conditions cadres hostiles à l'innovation » et celle des différents facteurs de succès et obstacles à l'innovation ne se présentent pas avec une ampleur identique. Elle dépend du système national d'innovations et des répercussions sur le système d'innovations des destinations. Cette supposition est formulée sous forme de l'hypothèse H_6 .

H_6 : Les facteurs de succès et les obstacles à l'innovation, et notamment les conditions cadres supérieures des systèmes d'innovations varient d'un pays à l'autre.

²¹ Le système d'innovations d'une destination peut être intégré dans un système régional d'innovations supérieur. Les réflexions ici exposées s'appliquent par analogie.

BOX 4 : Extraits des entretiens d'experts

Les experts sont d'avis que les conditions cadres, surtout celles au niveau supérieur, constituent un frein. Reto Gurtner estime que les conditions cadres hostiles à l'innovation sont le principal obstacle en Suisse. Tout est « réglementé » jusqu'à dans le moindre détail, ce qui rend difficile toute activité novatrice. Richard Kämpf et le Professeur Dr. Christian Laesser désignent à leur tour la régulation et la réticence politique à autoriser des changements comme des barrières importantes. En revanche, Kaspar Weber renvoie au problème de la chaîne de valeur fragmentée et considère essentiellement la forte rivalité et la jalousie entre membres d'une destination comme principales responsables du manque d'innovations. Alors que les « entreprises d'une destination ne devraient pas être concurrentes », car : « tout un chacun profite du travail et du succès de l'autre ».

7.3 Analyse empirique

La première partie de cette analyse a été consacrée aux défis auxquels sont confrontées les destinations touristiques alpines qui cherchent à assurer leur avenir et à doper leur compétitivité par l'innovation à l'échelle nationale et internationale. Toutefois, cibler cet objectif au moyen d'un système d'innovations adéquat, calqué soit sur la région, soit sur la destination, constitue un défi majeur pour le gestionnaire d'une destination en termes d'organisation. Se pose alors la question de savoir, comment les destinations tirent leur épingle du jeu : est-ce qu'elles réussissent à relever ce défi, quelles sont les formes d'organisation auxquelles elles ont recours ? Quelle est l'appréciation des responsables dans les destinations ? Toutes ces questions seront traitées sur la base d'un sondage réalisé auprès des destinations touristiques, respectivement des organisations gestionnaires de destinations dans l'ensemble de l'Espace alpin.

La section 7.3.1 ci-dessous propose une description de la conception et de la réalisation de l'enquête en ligne, suivie par une présentation descriptive des résultats (7.3.2) et une interprétation analytique, qui permettra de vérifier les hypothèses déduites théoriquement (7.3.3).

7.3.1 Conception et réalisation de l'enquête en ligne

En référence aux priorités formulées dans la partie théorique, un questionnaire en cinq volets a été conçu, lequel comprend les thèmes suivants :

- A) Destination et organisation
- B) Innovations dans les destinations
- C) Exemples positifs de projets d'innovation
- D) Exemples négatifs de projet d'innovation
- E) Systèmes d'innovations dans les destinations

Le contenu des champs de question A), B) et E) a été discuté de manière complète dans le chapitre 7.2 de la section théorique. Par ailleurs, les questions centrales de la présente analyse avaient déjà été évoquées dans les entretiens avec les experts, de sorte que leur expertise a pu être intégrée dans la conception de l'enquête. L'objectif des questions des champs A), B) et E) consiste à relever le type et la structure de chaque destination et de son système d'innovations, de même qu'à savoir comment les innovations sont comprises. Les champs C) et D) visent à comparer l'évaluation subjective des innovations avec la pratique : en effet, en demandant aux participants de décrire des projets d'innovation concrets pour ensuite leur poser des questions relatives au type de projet, on arrive à compléter la vision théorique du projet d'innovation par la mise en pratique réelle. Le but final de l'enquête en ligne est donc de permettre de vérifier les hypothèses théoriques.

Pour ce faire, il faut articuler les données du questionnaire avec d'autres paramètres statistiques de la destination, notamment avec les paramètres de performance du BAK-TOPINDEX (voir aussi chapitre 4.1). C'est la raison pour laquelle l'enquête n'a pas

été réalisée de façon anonyme, car il fallait demander l'autorisation d'utiliser les données pour les articuler au moment de la réalisation de l'enquête. Néanmoins, une fois l'articulation avec les paramètres statistiques de la destination réalisée, les résultats sont non nominatifs et il est donc impossible de les rattacher à une destination précise.

L'enquête a été conçue sous forme d'un questionnaire en ligne qui devrait, de préférence, être rempli par un membre du comité exécutif d'une OGD. Dans la mesure du possible, les questions ont été formulées avec un choix de réponses préétablies (*Multiple/ Single Choice*), afin de garantir la comparabilité et l'agrégation des réponses. Les questions ouvertes n'ont été utilisées que pour connaître les exemples positifs et négatifs de projets d'innovation. Les termes clés sont présentés en amont de chaque groupe de questions, pour s'assurer que toutes les personnes interrogées en font bien la même interprétation.

Le questionnaire a été proposé en trois langues (allemand, français, italien), afin que les OGD de toute la Suisse, mais aussi de France et d'Italie puissent participer à l'enquête en ligne.²²

L'objectif de l'enquête en ligne était d'interroger l'ensemble des 145 destinations de la liste principale²³ et d'obtenir ainsi l'image la plus complète possible des destinations alpines. Malheureusement, on ne disposait des coordonnées d'interlocuteurs que pour 143 destinations. Afin d'augmenter le nombre de participants, d'autres destinations ont été intégrées à la liste, de sorte qu'à la fin, 162 destinations ont été contactées. Pour simplifier, la destination et l'OGD ont été considérées comme une et même entité, même si certaines destinations s'appuient sur plusieurs organisations et que certaines organisations représentent plusieurs destinations.²⁴ Parmi les participants, on compte trois organisations qui sont, certes, responsables de communes différentes, mais qui peuvent être attribuées à une seule destination. Cela explique pourquoi une destination se retrouve plusieurs fois dans l'échantillon du questionnaire. L'enquête se focalisant sur le fonctionnement et l'esprit d'innovation des organisations dans la destination, les réponses seront traitées individuellement.

Finalement, 61 destinations, respectivement 63 organisations ont donné suite à l'enquête en ligne, ce qui correspond à un taux de retour de 38% (destinations), respectivement 36% (organisations) (voir Tab. 7-1).

²² Le questionnaire complet se trouve en annexe sous 8.2.

²³ La liste principale se trouve en annexe sous 8.1.2.

²⁴ Voir aussi la discussion chapitre 7.2.1. L'enquête cherche à connaître le fonctionnement et l'interprétation de l'organisation dans la destination. Aussi, on se fonde sur l'interprétation traditionnelle d'une destination avec une délimitation claire et des structures organisationnelles uniforme.

Tab. 7-1 Groupe cible total et échantillon de l'enquête

	Destinations		Organisations
	tous	Liste principale	
Groupe cible total	230	145	-
contacté	162*	143	176
effectivement participé	61	53	63
Taux de retour	38%	37%	36%

*: Les destinations ne figurant pas sur la liste principale sont des destinations de petite taille dont seulement quelques-unes étaient en mesure d'indiquer un interlocuteur susceptible de participer à l'enquête. Dans la mesure où la totalité de base des destinations alpines n'est pas très importante (230), les destinations ne figurant pas sur la liste principale ont également été interrogées.

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

Si l'on compare l'échantillon de l'enquête avec les destinations figurant sur la liste principale du *benchmarking* pour le tourisme, le résultat est passablement représentatif. Néanmoins, force est de constater que l'échantillon de l'enquête reste légèrement en dessous de la moyenne quant à la performance et à la taille (nombre de nuitées, nombre de lits, nombre d'établissements, taille des établissements) (voir Tab. 7-2).

Tab. 7-2 Comparaison entre liste principale et échantillon de l'enquête

	Liste principale	Echantillon de l'enquête	Différence
Performance			
TOPINDEX	3.5	3.3	-7%
Indice évolution des nuitées	3.5	3.2	-9%
Indice taux d'occupation	3.5	3.1	-11%
Indice rentabilité	3.5	3.5	+1%
Taille			
Nombre de nuitées	840 018	803 691	-4%
Nombre de lits	5 735	5 557	-3%
Nombre d'établissements	121	119	-2%
Taille des établissements	47	47	-1%
Nationalité (en quote-part)			
Suisse	37%	46%	+9%
Autriche	41%	35%	-6%
Italie	15%	17%	+2%
France	4%	0%	-4%
Allemagne	3%	2%	-1%

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017, BAK Economics

Il s'avère que les destinations interrogées affichent des résultats plus mauvais que ceux des destinations figurant sur la liste principale en termes d'évolution des nuitées (3,2 vs. 3,5) et du taux d'occupation (3,1 vs. 3,5), constat qui se reflète également au niveau du BAK-TOPINDEX (3,2 vs. 3,5). Seule la rentabilité permet à

l'échantillon de l'enquête de rallier le niveau des destinations alpines dans leur ensemble (3,5).

Quant à la taille des destinations, l'échantillon de l'enquête reste en retrait par rapport à la moyenne des destinations alpines, et ceci pour l'ensemble des quatre indicateurs. Les destinations interrogées enregistrent 4% de moins de nuitées, 3% de moins de lits, 2% de moins d'établissements et la taille des établissements est de 1% plus petite. Néanmoins, les divergences sont relativement minimales. Globalement, il convient de retenir que les destinations de l'échantillon de l'enquête affichent, certes, une performance et une taille légèrement inférieures à la moyenne, mais ces écarts, somme toute insignifiants, n'altèrent pas la représentativité de l'échantillon.

Une des raisons pouvant expliquer le résultat tendanciellement moins bon de l'échantillon de l'enquête, de taille plus petite, pourrait être l'intégration de destinations ne figurant pas sur la liste principale. Par définition, celles-ci sont plus petites que celles de la liste principale (>100 000 nuitées et >10 établissements). Mais ce constat pourrait aussi résulter du fait que l'échantillon compte largement plus de destinations suisses que de destinations autrichiennes par rapport à la totalité de base. Il ne faut pas oublier que dans la notation du BAK-TOPINDEX, les destinations suisses, tendanciellement, n'arrivent pas à égaler les destinations autrichiennes.

7.3.2 Résultats de l'enquête en ligne

Ci-dessous seront tout d'abord décrits les résultats de l'enquête. Un sous-chapitre sera consacré à chacun des champs de l'enquête, étant précisé que les exemples positifs et négatifs seront traités ensemble. Dans la mesure où le nombre de cas étudiés n'est pas très élevé (N=63), les résultats de l'évaluation devront être interprétés prudemment. Toutefois, le retour de réponses étant considérable, elles représentent tout de même presque un tiers des destinations saisies par BAK ; aussi, ces résultats peuvent parfaitement servir à vérifier la validité des hypothèses formulées dans le chapitre 7.3.3.

7.3.2.1 Destination et organisation

La première partie de l'enquête traite du sujet « destination et organisation », afin d'être en mesure de classer le type et la structure des destinations et organisations.

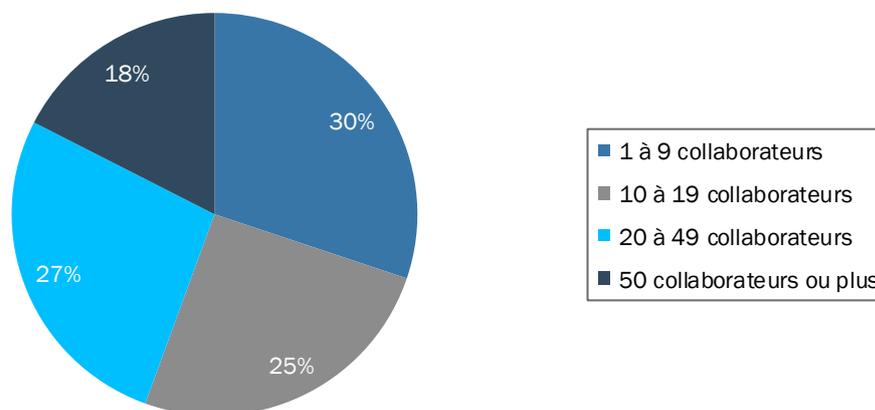
Les destinations participantes se situent essentiellement en Suisse (46%), en Autriche (35%) et en Italie (17%) ; en effet, il n'y a qu'une seule destination allemande et pas une seule française (**pays de la destination**, cf. avec Tab. 7-1). Aussi, une comparaison de pays ne pourra se faire que sur la Suisse, l'Autriche et l'Italie.

Un autre paramètre pour connaître la structure de l'organisation est le nombre de collaborateurs (**taille de l'organisation**, voir Fig. 7-1). Il s'avère que le plus grand groupe des organisations doit être classé dans les « micro-entreprises »²⁵, comptant moins de 10 collaborateurs (30%). Les deux catégories suivantes (10 à 19 et 20 à 49 collaborateurs) sont considérées comme des « petites entreprises » ; ensemble, elles représentent environ la moitié des organisations. Les 18% restant des organisa-

²⁵ Catégories d'entreprises conformément à la définition de l'Office fédéral suisse de la statistique (OFS, 2017).

tions participantes sont des « entreprises de taille moyenne », avec 50 collaborateurs ou plus.

Fig. 7-1 Taille des organisations selon nombre de collaborateurs

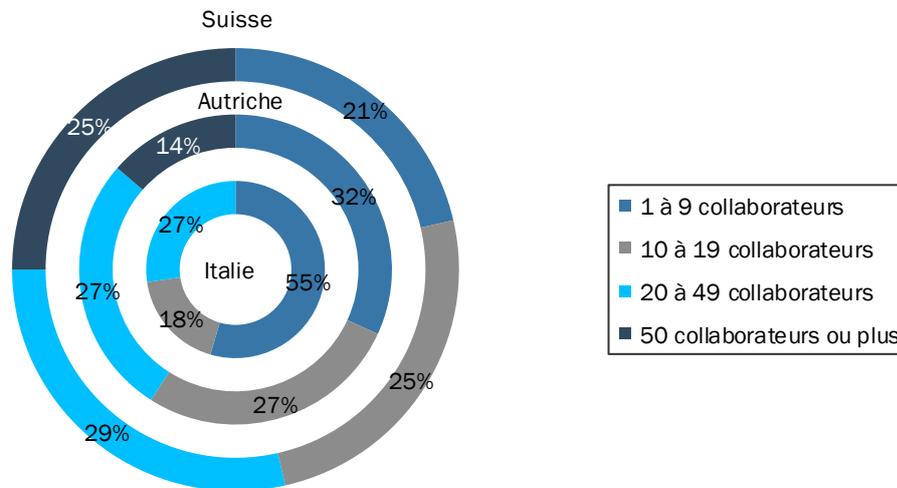


Question: Combien de collaborateurs compte votre organisation?

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

Afin de pouvoir identifier les différences de taille des organisations en fonction des pays, la taille des établissements sera ventilée par pays. En effet, des écarts flagrants entre les trois états alpins en termes d'effectifs apparaissent (voir Fig. 7-2). Plus de la moitié des organisations italiennes doit être classée dans la catégorie des micro-entreprises, le reste correspond à des petites entreprises. En revanche, en Suisse, et, dans une moindre mesure, en Autriche, on observe des organisations de plus grande taille, employant plus de 50 collaborateurs (Suisse : 25% ; Autriche : 14%). La proportion d'entreprises OGD de taille moyenne est également un peu plus importante en Suisse (54%) qu'en Italie (45%).

Fig. 7-2 Taille des organisations selon les pays



Source: enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

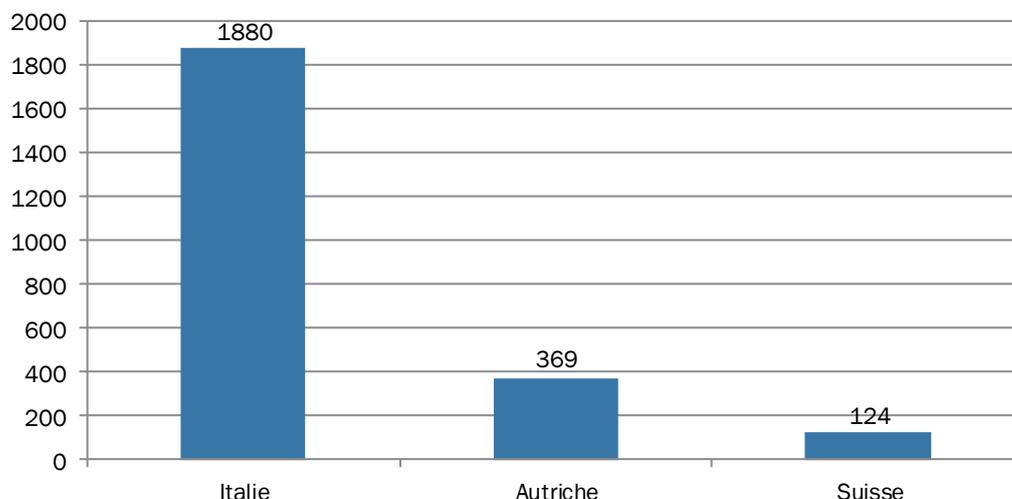
Comme écrit précédemment dans le chapitre 7.2.1, on peut supposer que les organisations sont d'autant plus efficaces que le périmètre géographique est grand et le nombre de collaborateurs élevé. Elles peuvent ainsi réaliser des économies d'échelle et travailler de manière plus rationnelle – notamment en partageant les tâches de marketing communes à l'ensemble des unités spatiales concernées. On pourrait donc avancer l'argument suivant : les organisations suisses travaillent de façon plus efficace que les italiennes, car les OGD peuvent s'appuyer sur des effectifs plus étoffés.

Cependant, il convient de mettre la taille de la destination en rapport avec l'ampleur de la tâche à réaliser. L'indicateur « nombre de lits » semble approprié, car il reflète la capacité d'accueil d'une destination. Le nombre de collaborateurs sera donc rapporté au « nombre de lits » et incorporé par la suite dans le paramètre « **lits par collaborateur** ». ²⁶

L'indicateur « lits par collaborateur » (voir Fig. 7-3) montre que, proportionnellement à leur petite taille, les organisations italiennes prennent en charge un nombre très important de lits. Ainsi, le collaborateur d'une OGD italienne va s'occuper de plus de 1 800 lits en moyenne, alors qu'en Suisse, ce même ratio est de seulement 124 lits par collaborateur ; en Autriche, ce sont tout de même 369 lits dont un collaborateur d'une OGD devra s'occuper.

²⁶ Dans la mesure où, dans l'enquête en ligne, on ne relève que des catégories de taille, on prend la moyenne par catégorie pour évaluer le nombre de collaborateurs. Cependant, pour les entreprises de taille moyenne (>50 collaborateurs), on se fonde sur la limite inférieure (50), en estimant que les OGD emploient rarement beaucoup plus de 50 personnes.

Fig. 7-3 Lits dans la destination par collaborateur de l'OGD



Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017, BAK Economics

Les différences significatives que traduit la Fig. 7-3 s'expliquent, d'une part, par la délimitation de la destination, et, d'autre part, par le type d'organisation de l'OGD. Ainsi, il convient de rappeler que les destinations italiennes qui ont été interrogées comptent en moyenne 14 000 lits par destination et ont donc une structure nettement plus importante que les destinations suisses qui n'en comptent qu'environ 2 800 en moyenne.²⁷ A cela s'ajoute le fait que, d'après les résultats de l'enquête en ligne, les organisations suisses emploient en moyenne deux fois plus de collaborateurs que les organisations italiennes. Par conséquent, le nombre de lits par collaborateur est largement supérieur en Italie.

Cependant, la taille des destinations n'est pas le seul paramètre de différenciation ; les attributions des organisations divergent elles aussi, ce qui pourrait expliquer la différence en termes d'effectifs. Ainsi, la prise en charge des clients exige davantage de ressources humaines que le marketing. En effet, l'évaluation des différentes tâches montre qu'en Suisse, la tâche « information et prise en charge de la clientèle » occupe une place prioritaire, ce qui n'est pas le cas en Italie. Toutefois, la pondération différente des tâches n'explique pas à elle seule les différences significatives au niveau du nombre de lits par collaborateur.²⁸

Une autre raison de ces écarts importants pourrait être l'interprétation divergente des termes destination et organisation, malgré une bonne définition préalable. En principe, le risque d'une interprétation divergente aurait dû être minimisé en amont, même s'il est impossible de l'exclure totalement. Les résultats indiquent alors que les OGD en Suisse, mais aussi en Autriche, ont une organisation et une structure complètement différentes de celles implantées en Italie.

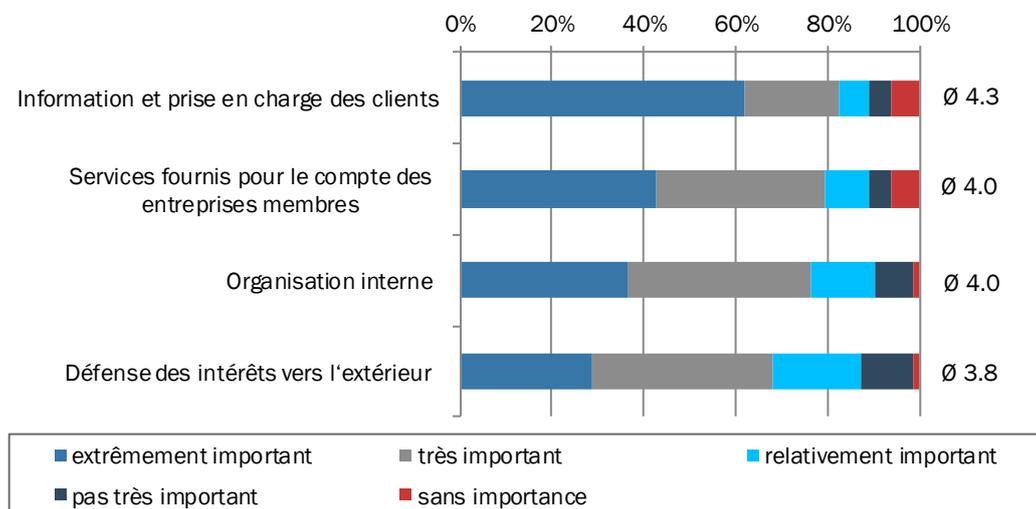
²⁷ La totalité de base des destinations alpines affiche une tendance similaire. Selon la « Banque de données pour le *benchmarking* international » de BAK Economics, en 2016, les destinations italiennes comptent en moyenne 9 500 lits, comparé à environ 5 100 lits en Autriche et 2 200 en Suisse.

²⁸ Les modèles du travail à temps partiel diffèrent d'un pays à l'autre, ce qui pourraient également expliquer ces divergences. En effet, la question visant à connaître le nombre des collaborateurs ne comprend pas l'aspect des équivalents temps plein.

Quelles sont les **attributions** d'une OGD et comment sont comprises ces attributions dans les différents pays étudiés ? Ces questions feront l'objet de la dernière question de la première partie de l'enquête en ligne. Pour y répondre, les participants devaient évaluer les différentes activités attribuées aux OGD (voir chapitre 7.2.1) sur une échelle Likert, allant de 1 (pas important du tout) à 5 (extrêmement important). Sans équivoque, c'est la tâche « information et prise en charge de la clientèle » qui est citée en tout premier (voir Fig. 7-4). Plus de 60% des participants considèrent cette tâche comme « extrêmement importante » et plus de 80% des participants sont d'avis qu'elle est « très importante », pondération qui donne un résultat moyen de presque 4,3.²⁹ Quant à l'évaluation moyenne des tâches « services aux entreprises membres » et « organisation interne », il s'avère qu'on leur accorde une importance comparable (4,0), étant précisé que pour la première de ces deux tâches, on relève plus d'évaluations maximales, mais également plus d'évaluations minimales.

Cela signifie qu'il existe des OGD pour lesquelles la tâche « services aux entreprises membres » joue un rôle important, alors qu'il y en a d'autres, certes très peu nombreuses, pour lesquelles cette tâche ne fait même pas partie de leurs attributions. En revanche, pour ce qui est de la tâche « organisation interne », la distribution des points s'affiche moins disparate. L'évaluation faite par les participants se concentre davantage sur le milieu de l'échelle, on constate peu d'évaluations maximales ou minimales. En fin de compte, il s'avère que la tâche « représentation des intérêts vers l'extérieur » est considérée comme la moins importante (Ø 3,8). Néanmoins, plus de deux tiers des personnes interrogées estiment qu'il s'agit d'une tâche sans conteste « très importante ».

Fig. 7-4 Importance des différentes attributions des organisations dans les destinations



Question: Quelles sont les principales missions réalisées par votre organisation? Veuillez noter les tâches suivantes selon leur importance sur une échelle allant de 1 (sans importance) à 5 (extrêmement important). Répartition relative de la fréquence des réponses.

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

²⁹ Afin de pouvoir calculer les moyennes sur l'échelle Likert (de 1 à 5) qui, en principe, est orientée sur l'axe des ordonnés, on suppose que les écarts entre les différentes évaluations sont équivalents. On suppose alors une échelle à intervalles, ce qui est une pratique courante pour l'évaluation de questionnaires (voir Bühner, 2011).

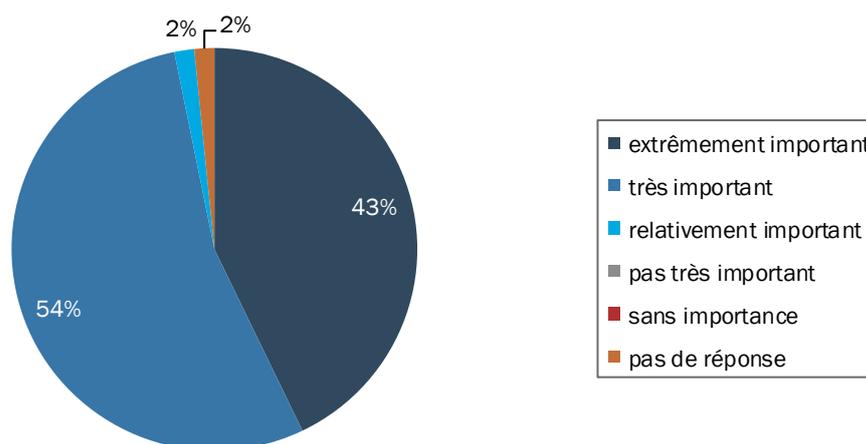
Ce résultat démontre que, en dépit des tendances décrites dans la théorie (numérisation, spécialisation), les attributions des OGD sont toujours vastes et que les organisations non seulement poursuivent leurs activités classiques (information et prise en charge de la clientèle), mais estiment que c'est même leur tâche principale. Dans ce contexte, le chapitre 7.3.3 examinera en plus le degré de spécialisation des organisations et le rapport entre cette spécialisation et la disposition des destinations à innover.

La ventilation des évaluations relative aux différentes tâches par pays de la destination permet de comprendre, pourquoi, entre autres, les pays accusent des divergences en termes de taille des OGD. Ainsi, en Suisse, la tâche « information et prise en charge de la clientèle », considérée comme très gourmande en ressources humaines et financières, est nettement plus valorisée qu'en Italie (4,6 vs. 3,8). En revanche, les OGD suisses attachent moins d'importance à la prestation de « services aux entreprises membres » (Ø 3,8). Pour les deux autres champs d'activité, on ne constate pas de différences significatives entre les deux pays.

7.3.2.2 Innovations dans les destinations

La deuxième partie de l'enquête en ligne est consacrée à l'**importance des innovations** et aux différents types d'innovations. De manière générale, la quasi-totalité des participants considèrent les innovations comme au moins « très importantes », 43% estiment même qu'elles sont « extrêmement importantes » pour la compétitivité de leur destination (voir Fig. 7-5). L'importance accordée aux innovations par les personnes interrogées confirme alors la signification théorique attribuée aux innovations en matière de compétitivité touristique.

Fig. 7-5 Importance des innovations



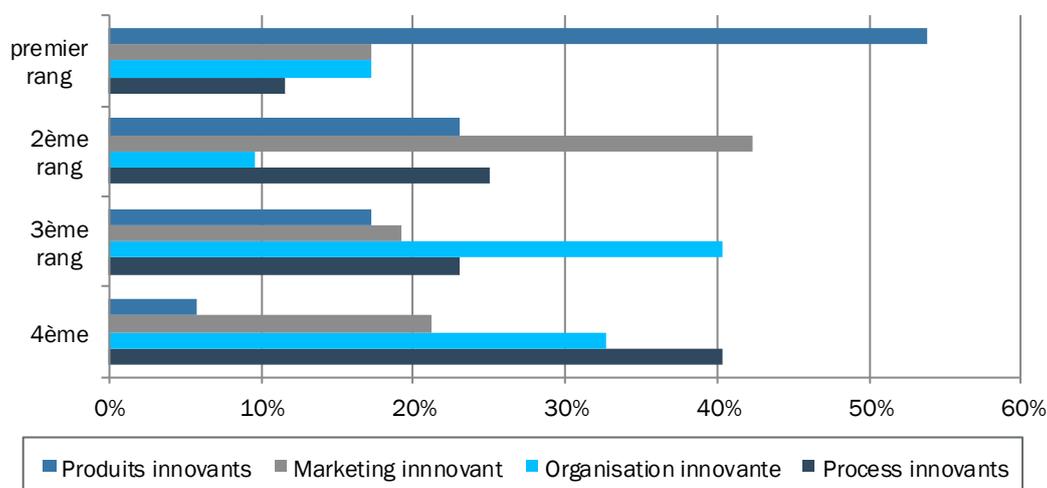
Question: Quel rôle jouent, à votre avis, les innovations pour la compétitivité de votre destination? 1) sans importance, 2) pas très important, 3) relativement important, 4) très important, 5) extrêmement important
Répartition relative de la fréquence des réponses.

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

Une autre question de l'enquête demande aux participants de classer les quatre **types d'innovations** (voir chapitre 7.2.2) en fonction de leur importance. Ce sont les « innovations de produits » que l'on trouve majoritairement (plus de 50%) au premier rang, et, en ordre dégressif, moins souvent aux rangs 2 à 4 (voir Fig. 7-6). Elles sont suivies au 2^{ème} rang par les « innovations de marketing » ; les « innovations organisationnelles » se retrouvent principalement au 3^{ème} rang, les « innovations de processus » se classent majoritairement en 4^{ème} position. Malgré un positionnement relativement évident des différents types d'innovations, on retrouve les quatre types sur tous les rangs. Ainsi, il y a tout de même quelques rares participants qui renvoient les « innovations de produits » au 4^{ème} rang, tout comme 10% des participants classent les « innovations de processus » en haut de l'échelle.

En conclusion, on peut affirmer que, pour les destinations ayant participé à l'enquête, les innovations de produits jouent, et de loin, le rôle le plus important. Cela semble indiquer que l'approche par rapport aux innovations de produits est la même chez les OGD que dans la perception du public. Généralement, les innovations sont assimilées aux innovations de produits et ce sont donc elles qui dominent le débat. D'autres types d'innovations, comme, par exemple, les innovations de processus, ne jouissent pas de la même considération, alors que, dans l'approche théorique, elles sont souvent appréciées comme plus durables et plus déterminantes pour le développement et la compétitivité à long terme.

Fig. 7-6 Importance des différents types d'innovations - classement



Question: Quels types d'investissement jouent un rôle majeur? Veuillez classer par ordre décroissant les quatre types selon leur importance.

Répartition relative de la fréquence des réponses. La somme des différents rangs se monte à 100%.

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

7.3.2.3 Exemples pour des projets d'innovations

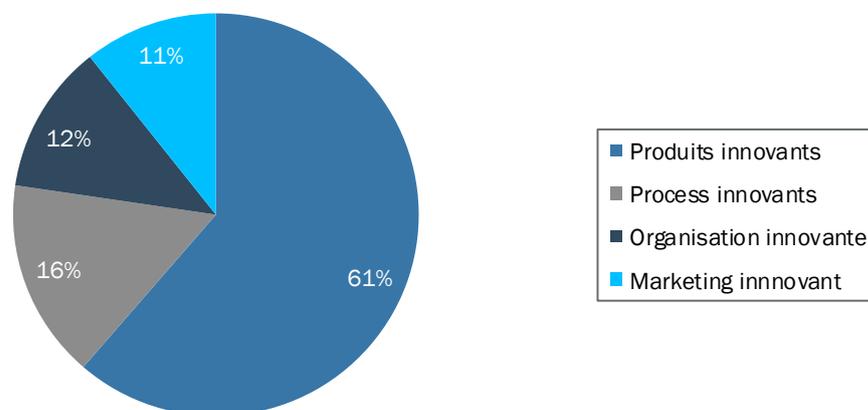
Dans le troisième et quatrième champs de questions de l'enquête en ligne, les participants étaient invités à citer des exemples positifs et négatifs de projets d'innovations et d'en donner une description succincte. Au total, 75 exemples positifs et 24 négatifs ont été présentés. Environ 80% des participants ont cité au moins

un exemple positif ; approximativement un tiers en a mentionné au moins deux, et 5% a présenté le nombre maximal d'exemple, à savoir trois. En revanche, des exemples négatifs ont été cités beaucoup moins souvent : 37% des participants en ont cité un, un seul participant en a cité deux.

Exemples positifs

61% des exemples positifs mentionnés ont été cités par les participants au titre des « innovations de produits ». Ainsi, la prédominance des « innovations de produits » telle que déduite au chapitre 7.3.2.2 est confirmée par la réalité sur le terrain. Les trois autres types d'innovations sont plus au moins au coude à coude, étant précisé que les « innovations de processus » représentent 16%, les « innovations organisationnelles » 12% et les « innovations de marketing » seulement 11% de l'ensemble des exemples cités. Les « innovations de marketing » sont donc nettement moins prisées que l'on n'aurait pu le supposer d'après l'importance qui leur a été attribuée au chapitre 7.3.2.2. En revanche, les « innovations de processus » se retrouvent plus fortement citées que dans le classement des différents types d'innovations qui les voit majoritairement au 4^{ème} rang. Ce résultat est la preuve que, notamment pour les innovations de processus, la perception et la pratique sur le terrain divergent. On peut en conclure que les participants ont tendance à sous-estimer la portée des innovations de processus pour la compétitivité d'une destination et la signification qui leur est accordée au sein d'un projet réalisé.

Fig. 7-7 Type de l'innovation citée au titre d'exemple positif



Question: Quel type d'innovation correspond au mieux à ce projet?

Répartition relative de la fréquence des réponses.

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

D'après leurs propres dires, les organisations gestionnaires de destinations sont fortement impliquées dans les projets d'innovations performants. Tous les participants ayant cité un exemple positif d'innovation indiquent avoir été engagés dans le projet, du moins de façon « relative » ; presque deux tiers même « à un très fort degré ». Cette participation concerne essentiellement la phase de « conception », où environ 60% des organisations se disent impliquées. Lors de la mise en œuvre, les organisa-

tions se montrent un peu moins présentes (47%), et seules 27% participent à la commercialisation. Les organisations sont donc fortement impliquées dans le processus d'innovation – du moins pour ce qui est des exemples positifs cités – et participent activement, essentiellement dans la phase de conception. 14% des organisations interrogées indiquent par ailleurs avoir participé aux trois phases du processus d'innovation.³⁰ Toutefois, il convient de prendre ces résultats avec précaution, car ils reposent sur l'appréciation subjective des participants qui ne correspondent pas nécessairement à la véritable situation dans la destination. Il est donc tout à fait possible que les participants surestiment tendanciellement leur degré d'implication dans le processus d'innovation, et aussi leur contribution à la réussite du projet, au sujet de laquelle ils sont interrogés dans la question suivante.

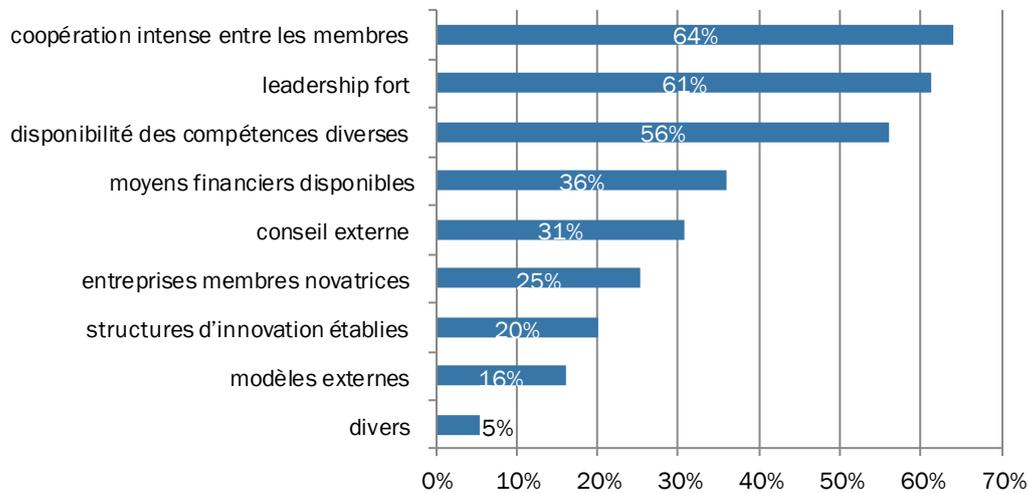
Un peu moins de la moitié des destinations participantes déclarent avoir fourni « une contribution extrêmement décisive » pour la réussite du projet ; 42% déclarent avoir fourni « une contribution très décisive » et les 9% restant estiment y avoir contribué de manière « relativement décisive ». L'ensemble des participants considèrent donc avoir contribué à la réussite dans une mesure « relativement décisive ». Toutefois, comparé à la question précédente, l'évaluation maximale est accordée moins souvent (49% vs. 64%). Par conséquent, il faut en conclure que les organisations indiquant avoir été « extrêmement impliquées » n'estiment pas nécessairement que l'apport de leur organisation a été aussi « extrêmement décisif ». Néanmoins, l'évaluation positive du degré d'implication et celle de la contribution à la réussite du projet s'avèrent fortement corrélées.³¹

Finalement, les participants ont été interrogés au sujet des **facteurs de réussite** spécifiques du projet d'innovation en question. Ils avaient la possibilité de choisir sur une liste préétablie les principaux facteurs qui correspondent aux facteurs décrits dans la théorie du chapitre 7.2.3.1. Les trois facteurs de succès qui devancent largement les autres sont : « coopération intense entre les membres », « *leadership* fort » et « disponibilité des compétences diverses » (voir Fig. 7-8). Plus de la moitié des personnes interrogées cite les trois facteurs comme les plus déterminants pour la réussite du projet d'innovation en question. Les cinq autres aspects semblent moins importants pour la réussite d'un projet d'innovation. Il est surprenant de constater que le facteur « entreprises membres novatrices » ou celui des « structures d'innovation établies » ne récoltent que 25%, respectivement 20% des voix. Ainsi, les résultats empiriques semblent déjà indiquer que l'hypothèse H_3 , qui laisse sous-entendre qu'un *leadership* fort et une coopération étroite et un échange entre membres constituent les principaux facteurs de succès pour les innovations dans les destinations se confirme. Mais avant de procéder à une évaluation définitive, les facteurs considérés comme généralement importants pour la réussite devront également être pris en compte (voir 7.3.2.4).

³⁰ En principe, la question est formulée comme suit: « Dans quelle phase du projet la collaboration de votre organisation a-t-elle été la plus soutenue ? » Certains participants ont malgré tout indiqué plusieurs phases ou ont ajouté sous « divers » qu'ils avaient participé aux trois phases. Ceci explique pourquoi le total de la participation aux différentes phases est supérieur à 100%. Les questions n'ayant pas été comprises par tous de la même façon, la comparaison n'est pas évidente.

³¹ Le coefficient de corrélations par rang de Spearman : $\rho > 0.9$ avec valeur $p < 0.01$. Le coefficient de corrélations par rang de Spearman est habituellement utilisé pour le calcul du rapport linéaire de deux variables en graduation ordinaire. Ses exigences d'utilisation sont moins restrictives pour le coefficient de corrélation de Pearson (p. ex. pas d'hypothèse de variables normalement distribuées). Pour de plus amples explications concernant les coefficients de corrélation par rang, voir Université de Zurich (2017).

Fig. 7-8 Importance des différents facteurs pour la réussite de l'exemple cité au titre d'un projet d'innovation



Question: Quels facteurs sont d'une importance capitale pour la réussite du projet? Veuillez choisir les 3 facteurs les plus importants parmi les 8 énumérés ci-dessous.

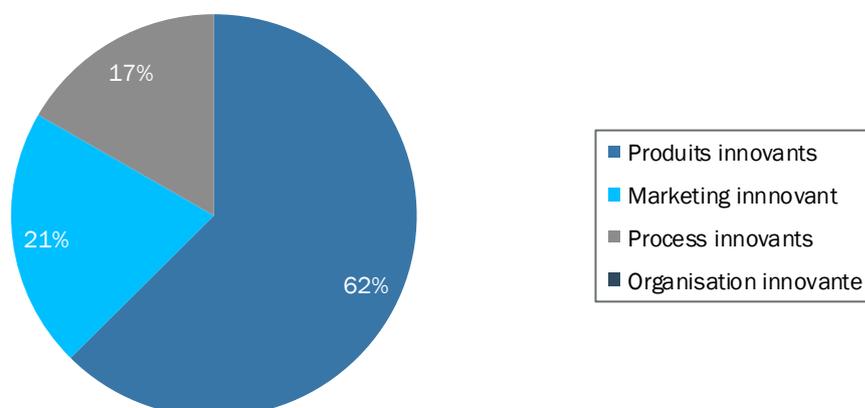
Répartition relative de la fréquence des réponses. Triple choix possible; toutefois, certains participants ont cité plus de trois facteurs.

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

Exemples négatifs

62% d'un total de 24 projets d'innovation qui n'ont pas remporté le succès escompté peuvent être attribués aux « innovations de produits » (voir Fig. 7-9), résultat quasi équivalent à celui des exemples positifs. D'ailleurs, le même constat vaut pour les « innovations de processus » qui représentent environ 17% des exemples négatifs, mais aussi positifs. En revanche, aucun des exemples négatifs n'est classé parmi les « innovations organisationnelles », alors que ce type d'innovation représente 12% des exemples positifs, contrairement aux « innovations de marketing » qui sont citées nettement plus souvent parmi les exemples négatifs que parmi les positifs (21% vs. 11%). Mais, il ne faut surtout pas en conclure que les « innovations de marketing » sont moins performantes que les autres types d'innovations et que les « innovations organisationnelles » sont plus performantes. En effet, les exemples présentés ne constituent qu'un extrait de l'ensemble des projets d'innovations et ne constituent nullement une liste exhaustive.

Fig. 7-9 Type d'innovation citée dans les exemples négatifs



Question: Quel type d'innovation correspond au mieux à ce projet?

Répartition relative de la fréquence des réponses.

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

Certes, même pour les exemples négatifs, les organisations interrogées affirment avoir été passablement impliquées dans les projets d'innovations. Il n'empêche que la proportion des organisations ayant été impliquées « fortement » dans le projet d'innovation est de 76%, chiffre par conséquent nettement moins élevé que celui relatif aux exemples positifs (91%). Mais à l'instar du constat précédent, on ne saura affirmer que les projets d'innovations qui ont été largement portés par les organisations soient plus performants, car les exemples mentionnés ne constituent qu'une infime partie, pas nécessairement représentative, de tous les projets réalisés.

La ventilation de la participation aux différentes phases du processus d'innovation avère qu'en phase de « conception », la participation des différentes organisations est relativement équivalente (43%). En revanche, les organisations ayant mentionné des exemples négatifs, se disent moins impliquées dans la phase de « réalisation » (29% vs. 34%), et davantage dans la phase de commercialisation (25% vs. 19%). Une fois de plus, on constate que l'accent est mis davantage sur les activités de marketing que dans les exemples positifs.

En analogie aux exemples positifs, les participants sont interrogés sur les **entraves** susceptibles de brider la réussite du projet d'innovation en question. A nouveau, ils pouvaient choisir, sur une liste préétablie, les aspects prédominants qui correspondent aux entraves décrites dans la théorie. Il en ressort que les trois entraves les plus pénalisantes sont : « absence de volonté de changer les choses », « manque de coopération » et « chaîne de valeur fragmentée » (voir Fig. 7-10).

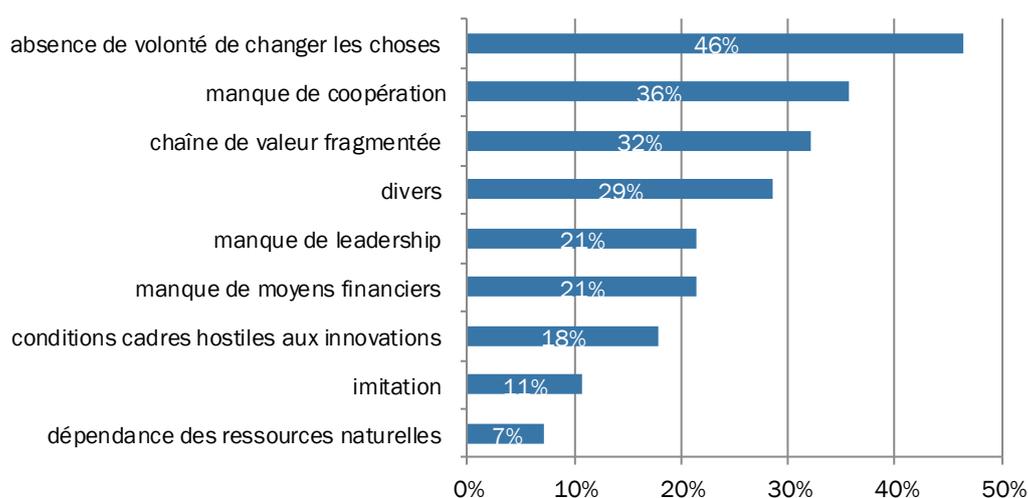
Alors que « l'absence de volonté de changer les choses » devance assez clairement les deux autres critères, l'écart entre l'entrave n°2 et l'entrave n°3 est moins marqué que dans les exemples positifs. Par ailleurs, il est frappant de constater que de nombreux autres facteurs sont mentionnés (29%). Ainsi, on trouve parmi les difficultés citées la « demande défailante », les « obstacles techniques », « l'abandon d'un

des partenaires du projet ». La forte hétérogénéité des réponses prouve qu'il est difficile de généraliser les résultats, le ressenti des obstacles étant relativement subjective – du moins si on les compare aux exemples positifs. Ainsi, aucun des facteurs ne recueille plus de 50% des suffrages, bien que « l'absence de volonté de changer » ne rate ce seuil que de peu. Mais la « chaîne de valeur fragmentée » qui, dans la théorie, avait pourtant été considérée comme la barrière la plus pénalisante, ne semble pas jouer un rôle majeur dans la mise en œuvre des projets d'innovations. Toutefois, il convient de ne pas anticiper et de conclure à l'insignifiance de ce facteur. Du point de vue théorique, la chaîne de valeur fragmentée peut très bien inhiber en amont un projet d'innovation. De tels projets n'ayant même pas été évoqués dans ce contexte, il est impossible de se prononcer sur l'importance globale de la chaîne de valeur fragmentée.

Ces résultats laissent également supposer que le « manque de coopération » pèse moins lourd dans l'échec d'un projet d'innovation que dans sa réussite ; en effet, 36% confirme, que le « manque de coopération » constitue un obstacle, alors que 64% estiment que la « coopération intense et l'échange entre membres » sont garants de succès. Cette observation pourrait être interprétée dans le sens suivant : les réseaux solides et la coopération constituent des facteurs essentiels pour une mise en œuvre efficace d'un projet. Au même titre, il semblerait que, majoritairement, la coopération est acquise, du moins là où l'on s'attaque aux projets d'innovations. Cette observation pourrait expliquer la raison pour laquelle on fait rarement allusion à l'absence de coopération pour justifier l'échec.

En analogie aux exemples positifs, l'évaluation finale comprendra aussi les obstacles considérés généralement comme importants ; ils seront présentés dans le chapitre suivant.

Fig. 7-10 Importance des différents obstacles dans la réussite du projet d'innovation cité à titre d'exemple



Question: Quels ont été les principaux obstacles ayant empêché une mise en œuvre concluante du projet? Veuillez choisir les 3 facteurs les plus importants parmi les 8 énumérés ci-dessous.

Répartition relative de la fréquence des réponses. Triple choix possible; toutefois, certains participants ont cité plus de trois facteurs.

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

7.3.2.4 Systèmes d'innovations dans les destinations

La dernière partie de l'enquête en ligne cherchera à saisir la structure et l'expression du système d'innovation dans la destination. Pour ce faire, seront examinés les cinq paramètres listés ci-dessous, caractérisant la structure d'un système d'innovation ; il s'agit des paramètres ayant été identifiés dans la partie théorique comme déterminants pour un système d'innovations opérationnel.

- Innovation comme champ d'activité de l'OGD
- Recrutement de collaborateurs chargés de travailler de manière suivie sur le sujet des innovations
- Une équipe dirigeante chargée de traiter régulièrement la question des innovations
- Rencontres régulières des entreprises de la destination pour discuter des innovations
- Evaluation à intervalles réguliers des résultats des projets d'innovations.

Environ deux tiers des organisations interrogées indiquent que l'innovation et la promotion des innovations fait explicitement partie de leur champ d'intervention. Toutefois, à la réponse suivante, moins de la moitié (48%) disent employer des collaborateurs chargés concrètement des innovations. Ainsi, on observe une légère divergence entre comprendre l'innovation comme tâche de la OGD et effectivement y affecter des ressources humaines.

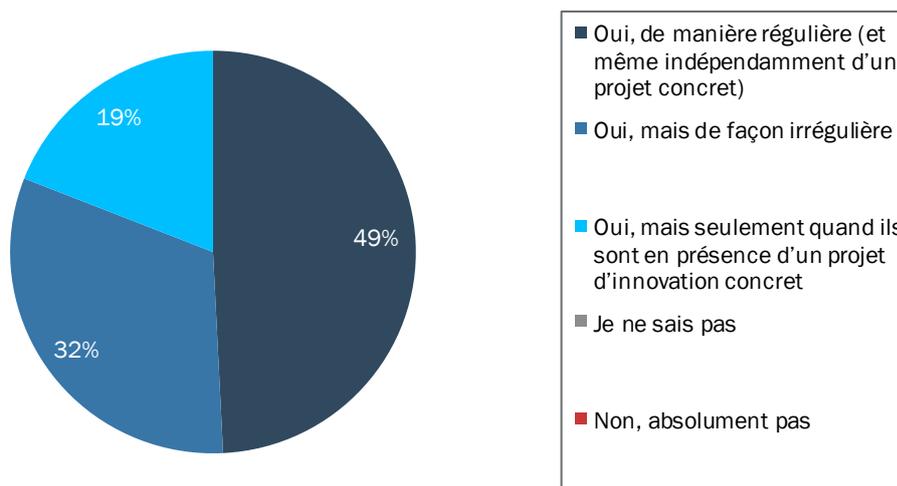
Si l'on examine la réelle implication de l'équipe dirigeante dans les innovations, on constate que toutes les organisations se penchent sur la question – mais d'une régularité inégale (voir Fig. 7-11). En effet, seule la moitié des cadres dirigeants interrogés traite le sujet des innovations de manière régulière et sans qu'il existe nécessairement un projet concret. Environ un tiers traite le sujet à intervalles irréguliers et 19% ne s'emparent du sujet qu'en présence d'un projet d'innovation concret.

Au niveau local, les réseaux des entreprises ne sont pas très bien structurés (voir Fig. 7-12). Seuls 17% des participants disent se rencontrer régulièrement et indépendamment de projets concrets pour parler innovation. Néanmoins, toutes les autres destinations – à une exception près – évoquent des rencontres irrégulières ou à certaines occasions. En conséquence, l'évaluation se fait principalement de manière irrégulière (70%) – seuls 22% des personnes interrogées déclarent y procéder de façon régulière et systématique.

Les résultats de l'enquête dans le domaine des « systèmes d'innovations dans les destinations » pourraient être un indice pour la structuration rudimentaire des systèmes d'innovations dans les destinations alpines. Certes, la perception de l'importance des innovations est indéniablement forte. Ainsi, de nombreuses organisations ont été mandatées de promouvoir les innovations et, de manière générale, on est bien conscient de la haute importance des innovations. Mais les institutions et les structures du système d'innovations ne sont pas encore d'une solidité suffisante pour générer des innovations de façon systémique - et non seulement de manière

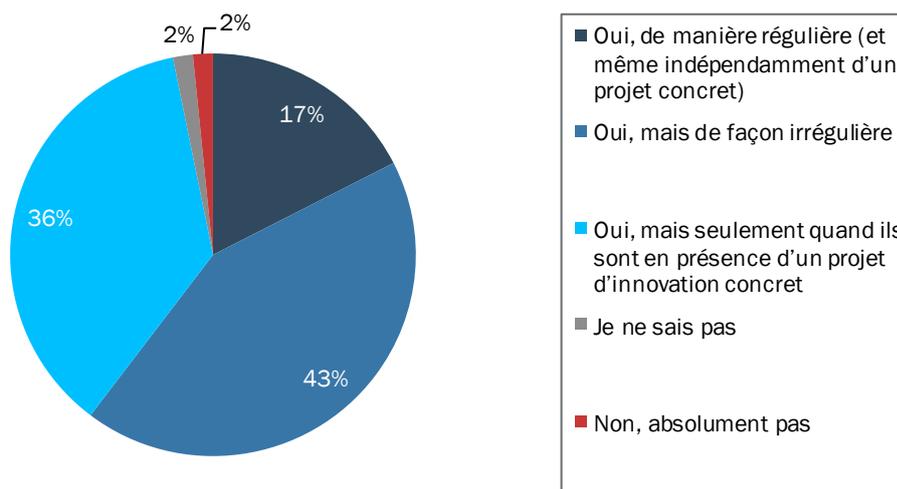
fortuite. Pour arriver à des résultats tangibles, il faudra engager des ressources (voir collaborateurs, évaluation) et veiller à un échange régulier et une coopération entre membres (voir rencontres régulières des entreprises). Dans le chapitre 7.3.3 ci-dessous, on cherchera à savoir dans quelle mesure cette démarche est en rapport avec l'esprit novateur d'une destination.

Fig. 7-11 Les innovations – sujet régulier pour l'équipe dirigeante ?



Question: Les cadres dirigeants de votre organisation s'intéressent-ils au sujet des « innovations »?
Répartition relative de la fréquence des réponses.
Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

Fig. 7-12 Régularité des rencontres entre entreprises d'une destination



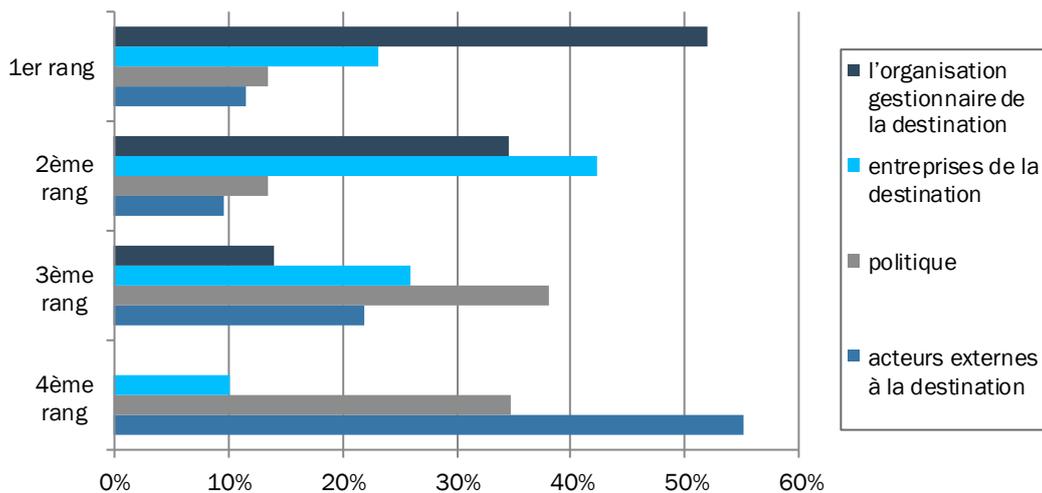
Question: Est-ce que vous rencontrez les entreprises de votre destination pour parler du sujet « innovations »?
Répartition relative de la fréquence des réponses.
Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

Au-delà des paramètres permettant de connaître la structure du système d'innovation, l'enquête en ligne vise également à identifier les **moteurs des innovations** dans la destination. Les participants étaient appelés à classer les quatre acteurs (organisation gestionnaire, entreprises de la destination, commune/ politique, acteurs externes à la destination) selon leur importance respective comme moteurs des innovations.

Sans équivoque, c'est « l'organisation gestionnaire de la destination » qui est reconnue comme principale locomotive des innovations. Plus de 50% des participants ont mis l'OGD au 1^{er} rang (voir Fig. 7-13). Ce résultat corrobore l'importance accordée aux organisations dans le processus d'innovation (voir 7.3.2.3). Les « entreprises de la destination » sont généralement classées au 2^{ème} rang, étant précisé que de nombreux participants (35%) mettent l'OGD à cette position. Approximativement 20% estiment que les « entreprises de la destination » constituent le moteur principal, alors qu'un quart les voit en 3^{ème} position, voire au 4^{ème} rang pour 10% des participants. Il est intéressant de noter que la « politique » est essentiellement vue en 3^{ème} position, précédant les « acteurs externes à la destination », pour lesquels plus de la moitié des participants plébiscite le 4^{ème} rang.

Les résultats sont concordants avec ceux traduisant la participation des organisations aux projets d'innovation, jugée très élevée (voir chapitre 7.3.2.3). L'OGD semble être – du moins dans l'image qu'elle a d'elle-même – l'acteur capital dans le système d'innovations des destinations. Mais elle se conçoit davantage comme le moteur actif des innovations que chargée d'aménager les structures dédiées à favoriser ou à coordonner le processus d'innovation des entreprises. Le chapitre 7.3.3, qui vérifie la validité de l'hypothèse H_5 , reviendra à se poser la question de savoir s'il existe une corrélation entre ces résultats et l'évaluation de l'esprit novateur d'une destination.

Fig. 7-13 Classement des moteurs des innovations



Question: Qui est la principale locomotive des innovations dans votre destination? Veuillez classer les différents acteurs par ordre décroissant selon leur importance.

Répartition relative de la fréquence des réponses.

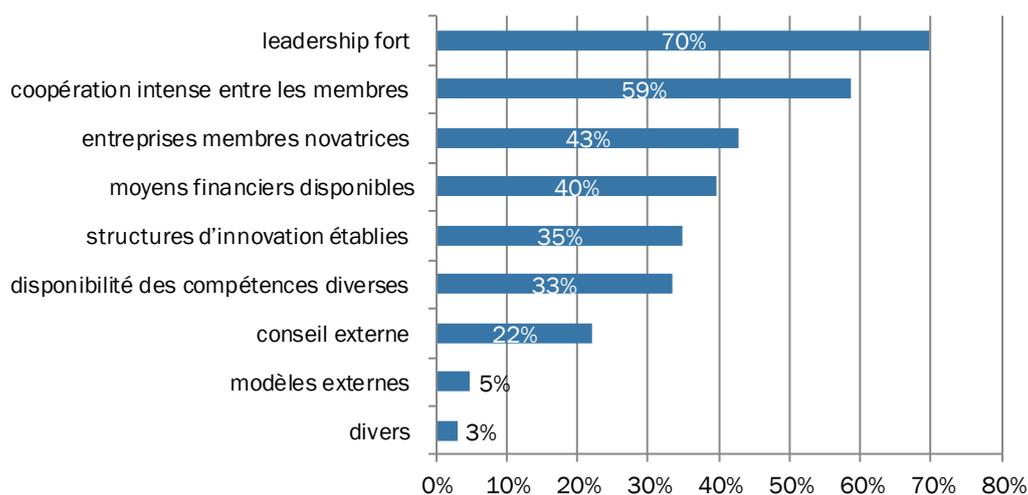
Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

Une autre question invitait les participants à indiquer à nouveau les TOP-3 des **facteurs de réussite**, ainsi que les obstacles empêchant un système d'innovation d'être performant. Cette fois-ci, contrairement à la même question posée dans la section des « exemples positifs et négatifs de projets d'innovation », la question doit être comprise de manière générale, sans lien avec un projet d'innovation concret.

Deux facteurs de réussite sortent visiblement du lot (voir Fig. 7-14). 70% des personnes interrogées considèrent qu'un « *leadership fort* » figure parmi les trois facteurs de réussite les plus importants. Environ 60% sont de l'avis qu'une « coopération intense des membres » s'avère particulièrement déterminante. On constate que, comparé aux réponses recueillies dans la section « exemples positifs et négatifs de projets d'innovation », le classement des deux facteurs a été inversé. Le « *leadership fort* » a gagné en importance, la « coopération intense des membres » a perdu un peu de terrain. En revanche, le facteur de réussite « entreprises membres novatrices », est largement remonté ; il a gagné 18 points par rapport à la question de référence et se classe désormais, avec une petite avance, au 3^{ème} rang des facteurs de réussite. Le facteur « disponibilité de compétences diverses » a régressé (43% vs. 56%), de même que les « modèles externes » (5% vs. 16%) et le « conseil externe » (22% vs. 31%).

Indépendamment de tout projet d'innovation concret, les facteurs « *leadership fort* » et « coopération intense des membres » ressortent donc clairement comme les principaux facteurs de réussite. Les résultats empiriques permettent alors de conclure à la validité de l'hypothèse H_3 – tant dans le contexte de projets concrets que de manière générale, en ce qui concerne le succès d'un système d'innovations dans sa globalité.

Fig. 7-14 Importance des différents facteurs de réussite

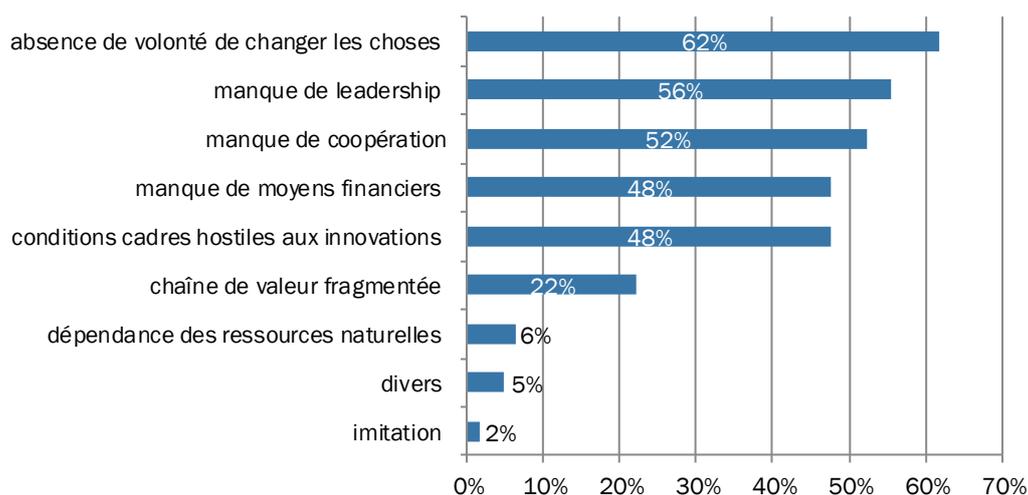


Question: Quel est l'atout principal pour qu'un système d'innovation réussisse dans une destination touristique? Veuillez choisir les 3 facteurs les plus importants parmi les 8 énumérés ci-dessous. Répartition relative de la fréquence des réponses. Triple choix possible; toutefois, certains participants ont cité plus de trois facteurs.

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

Quant aux obstacles inhibant la réussite d'un système d'innovation, leur classement a également subi des modifications par rapport à la section « exemples » (voir Fig. 7-15). Mais, « l'absence de volonté de changer les choses » demeure l'obstacle majeur, dont l'importance est évaluée à 62%. Les quatre obstacles suivants du classement (« manque de *leadership* », « manque de coopération », « manque de moyens financiers » et « conditions cadres hostiles aux innovations »), remontent à leur tour et se distinguent désormais comme le TOP-5 des obstacles, loin devant les autres critères. Ce qui mérite d'être noté, c'est le poids accordé aux facteurs « manque de moyens financiers » et « conditions cadres hostiles aux innovations ». Toutefois, ce phénomène pourrait éventuellement s'expliquer par le fait que les réponses dans cette section ne sont plus individuelles et sensiblement hétérogènes (exemples de projets d'innovations), mais plutôt générales et relativement homogènes ; le petit nombre de réponses sous « divers » corrobore cette réflexion. En revanche, il n'est guère surprenant de constater qu'on attache davantage d'importance à l'obstacle « absence de coopération », car seules 17% des destinations participantes avaient fait mention d'une collaboration suivie avec les entreprises.

Fig. 7-15 Importance des différents obstacles



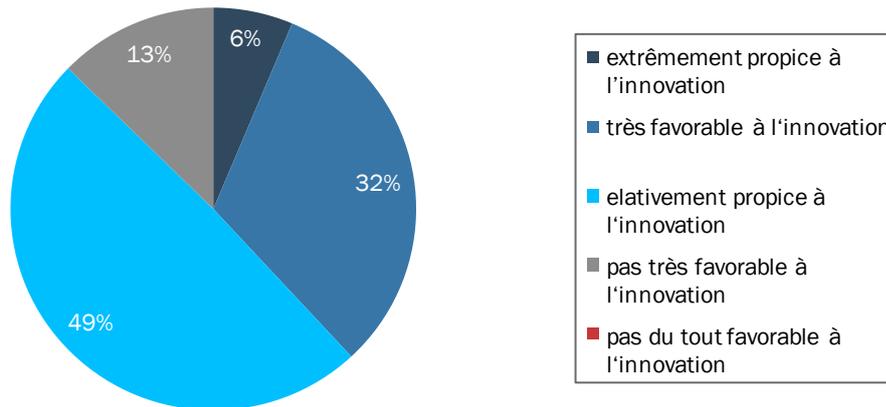
Question: Quel est le principal handicap qui bride la réussite d'un système d'innovation dans une destination touristique? Veuillez choisir les 3 facteurs les plus importants parmi les 8 énumérés ci-dessous. Répartition relative de la fréquence des réponses. Triple choix possible; toutefois, certains participants ont cité plus de trois facteurs.

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

Pour terminer, les personnes interrogées ont été invitées à évaluer l'**esprit novateur** de leur destination respective et à indiquer quelle contribution elles avaient fourni. Presque la moitié des personnes interrogées estime que leur destination est « moyennement favorable aux innovations » ; 13% indiquent que leur destination ne « favorise guère les innovations » (voir Fig. 7-16). Seuls 6% sont d'avis que leur destination « favorise les innovations dans une très large mesure » et un peu plus d'un tiers dit disposer de « structures très propices aux innovations ». Force est de constater que les destinations portent un jugement très disparate sur l'esprit novateur qui règne chez elles, phénomène qui sera analysé de façon approfondie dans le chapitre suivant (7.3.3).

Il s'avère que la **contribution de l'organisation à un climat favorable aux innovations** est considérée plus décisive que le climat propice aux innovations proprement dit (voire Fig. 7-17). Plus de la moitié des personnes interrogées indique avoir fourni une «contribution très importante»; seuls 5% considèrent leur contribution comme minime («pas de contribution importante»). Il semble que les OGD soient largement impliquées dans le processus d'innovation et qu'elles constituent une partie centrale du système d'innovation – constat qui corrobore les résultats obtenus jusqu'à présent.

Fig. 7-16 Climat propice aux innovations dans les destinations

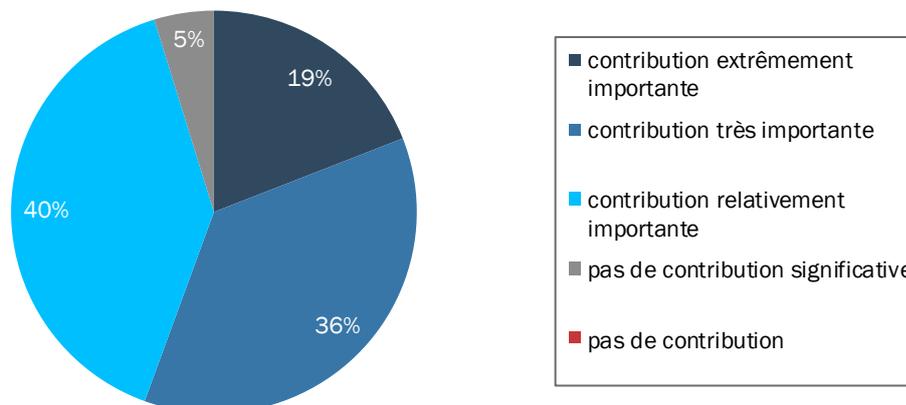


Question: Comment évaluez-vous le climat d'innovation de votre destination par rapport à d'autres destinations alpines? Veuillez noter sur une échelle allant de 1 (pas du tout favorable à l'innovation) à 5 (extrêmement favorable à l'innovation).

Répartition relative de la fréquence des réponses.

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

Fig. 7-17 Contribution de l'organisation visant à accélérer les innovations dans la destination



Question: Quelle est la contribution de votre organisation? Veuillez noter sur une échelle allant de 1 (aucune contribution) à 5 (contribution extrêmement importante).

Répartition relative de la fréquence des réponses.

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

7.3.3 Discussion et appréciation des hypothèses

Ce dernier chapitre mettra l'accent sur les hypothèses déduites du développement analytique. A l'instar de la structure choisie pour la déduction, ce chapitre est subdivisé dans les trois sections « destination et organisation », « innovations dans le tourisme alpin » et « systèmes d'innovations dans les destinations ». Les différentes hypothèses sont attribuées à chacune de ces trois sections et évaluées en tenant compte des résultats de l'enquête. Des méthodes statistiques simples (comparaison des moyennes, coefficients de corrélation) appliquées parallèlement, permettent un contrôle empirique des hypothèses. Eu égard au petit nombre de cas étudiés (N=63), il convient de traiter les enseignements (particulièrement ceux relatifs à la pertinence) avec précaution.

7.3.3.1 Hypothèses formulées pour le thème « destination et organisation »

H₁ : Les destinations où les organisations sont peu spécialisées, car chargées d'une multitude de tâches, offrent un climat moins propice aux innovations.

Afin de vérifier l'hypothèse *H₁*, il faut calculer une unité de mesure pour la spécialisation d'une OGD ; ce calcul sera effectué sur la base de l'importance des quatre champs d'activité attribués à une OGD (cf. chapitre 7.3.2.1 et Fig. 7-4). On suppose que les organisations qui attachent la même importance à une multitude de tâches sont peu spécialisées. En revanche, les organisations qui donnent la priorité à certaines tâches en en mettant d'autres au second rang, sont considérées comme spécialisées.

Pour rendre l'hypothèse opérationnelle, on utilisera une graduation de spécialisation³² fondée sur le concept de la variance. Toutefois, contrairement à la variance, la déviation ne sera pas calculée par rapport à la moyenne, mais par rapport à la valeur maximale ; elle sera ensuite élevée au carré et additionnée. Plus l'écart d'appréciation des différentes tâches par rapport à celle considérée comme prioritaire est grand, plus le degré de spécialisation est élevé. Une forte valeur de cette graduation indique donc une importante spécialisation ; une valeur basse traduit une faible spécialisation.

Les valeurs de spécialisation utilisées pour la présente enquête sont graduées de 0 à 22. 0 correspond à une pondération uniforme de l'ensemble des tâches et traduit une spécialisation à minima – dans le cas de l'enquête analysée, cela correspond toujours à l'évaluation maximale « 5=extrêmement important » (« 5, 5, 5, 5 »). Une spécialisation hypothétique maximale (« 5, 1, 1, 1 ») donnerait un résultat de 48. La spécialisation la plus élevée de l'échantillon de l'enquête a été observée avec la combinaison « 3, 5, 2, 2 ». La valeur maximale observée dans l'échantillon d'enquête est donc passablement éloignée de la valeur maximale hypothétique. La moyenne

³² On ne dispose pas de graduations de spécialisation explicites pour représenter le contexte exposé ci-dessus. Cependant, il est d'usage dans l'économie régionale, d'avoir recours à l'indice Herfindahl, mesure statistique (voir aussi Farhauer et Kröll (2009), afin de déterminer la spécialisation dans un autre contexte (spécialisation d'une région dans un certain secteur économique). En conséquence, pour refléter le contexte exposé ci-dessus, plusieurs mesures statistiques de concentration et de dispersion ont été utilisées, entre autres l'indice Herfindahl, le coefficient GINI ou encore la déviation standard (Bleymüller et al. (2015) p. ex. donnent un aperçu complet des mesures de concentration et de dispersion). Toutefois, la situation actuelle des données ne permet pas de mesurer la spécialisation visée ci-dessus avec l'étendue nécessaire. Aussi, pour ce contexte, une mesure de spécialisation particulière a été utilisée.

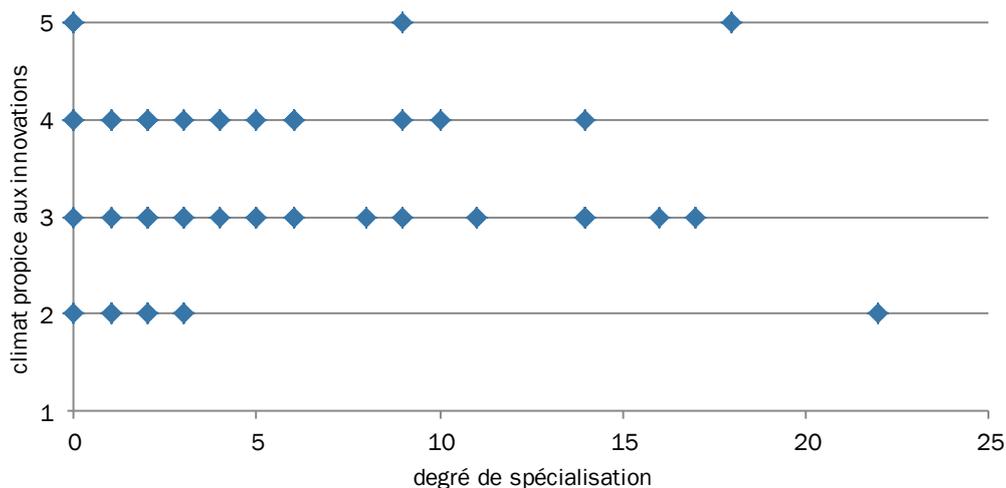
d'environ 3,1, ainsi que l'asymétrie positive montrent que les OGD interrogées sont plutôt faiblement spécialisées.

Une OGD fortement spécialisée peut davantage cibler ses champs d'activité. Cette focalisation sur les tâches nucléaires autorise la destination à être davantage orientée vers les innovations. L'innovation proprement dite ne peut être mesurée, mais l'enquête vise à connaître l'opinion de la destination quant à son soutien aux innovations. La réponse à cette question sera utilisée dans ce contexte pour évaluer le degré d'innovation d'une destination (cf. aussi l'hypothèse H_2 ci-dessous).

Si on établit un rapport entre le degré de spécialisation et l'évaluation du soutien aux innovations, aucune corrélation significative ne peut être décelée. Comme le montre la Fig. 7-18, il n'y a pas de distribution systématique des valeurs. Il n'y a donc aucun indice pouvant étayer la validité de cette corrélation supposée. Par conséquent, le coefficient de corrélation par rang selon Spearman, qui calcule le rapport linéaire entre deux variables graduées en ordonnée, s'affiche très faiblement négatif ($\rho = -0.07$), mais sans être pertinent ($p > 0.1$) et ne peut donc pas être interprété. On obtient des résultats similaires en utilisant un coefficient de corrélation par rang pour une mesure de spécialisation, corrigée de l'aberration visible (mesure de spécialisation = 24 ; climat propice aux innovations = 2), ainsi qu'une mesure alternative qui n'élève pas au carré les divergences des valeurs par rapport à la valeur maximale.

Les résultats empiriques ne permettent donc pas de conclure à la validité de l'hypothèse H_1 , qui reste alors sans confirmation. Les données de l'enquête n'apportent pas la preuve que les destinations, dont les organisations prennent en charge une multitude de tâches, sont moins favorables aux innovations. En revanche, les résultats montrent que, dans l'ensemble, les destinations sont très peu spécialisées. Elles sont positionnées d'une façon large et très présentes dans les quatre champs d'activité (voir aussi Fig. 7-4)

Fig. 7-18 Scatterplot du degré de spécialisation et évaluation du climat propice aux innovations



L'axe x donne la valeur pour la mesure de spécialisation ; l'axe y donne l'évaluation du climat d'innovation sur une échelle de 1 (pas du tout propice aux innovations) à 5 (extrêmement favorable aux innovations). Les répétitions donnant des valeurs identiques ne sont pas indiquées.

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovations dans les destinations alpines » 2017, BAK Economics

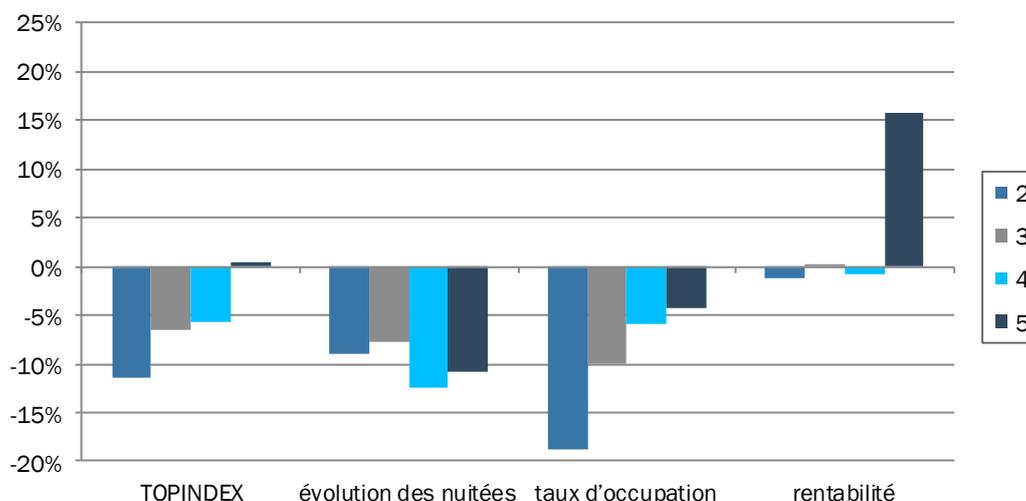
7.3.3.2 Les hypothèses relevant du thème : innovation dans le tourisme alpin

H₂ : les destinations offrant un climat propice aux innovations sont économiquement plus performantes.

Afin de vérifier la validité de l'hypothèse *H₂*, l'évaluation du climat d'innovation sera croisée avec des données statistiques internes relatives à la performance. A l'instar du « Programme international de *benchmarking* pour le tourisme en Suisse », le BAK-TOPINDEX servira d'indicateur principal pour la performance, et donc le succès d'une destination. On aura également recours aux différentes composantes du BAK-TOPINDEX, à savoir l'indice « évolution des nuitées », l'indice « taux d'occupation » et l'indice « rentabilité », afin d'être en mesure d'isoler des effets spécifiques.³³ On utilisera toujours les chiffres 2016, les plus actuels. L'indice « évolution des nuitées », qui reflète l'évolution des nuitées au cours des cinq dernières années (2011-2016), permet par ailleurs une section temporelle.

Les indicateurs de performance seront calculés sur la base de leur déviation par rapport à la moyenne du *benchmarking* (3,5) et mis en rapport avec l'appréciation du climat d'innovation (voir Fig. 7-19).

Fig. 7-19 Indicateurs de la performance d'une destination, différenciés en fonction de l'évaluation du climat propice aux innovations



L'axe y affiche la déviation moyenne de chacun des indicateurs par rapport à la moyenne de l'échantillon du *benchmarking*. la couleur des bâtons du diagramme traduit l'évaluation du climat propice à l'innovation, faite sur une échelle de 1 (pas du tout propice à l'innovation) à 5 (extrêmement favorable aux innovations) Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017, BAK Economics

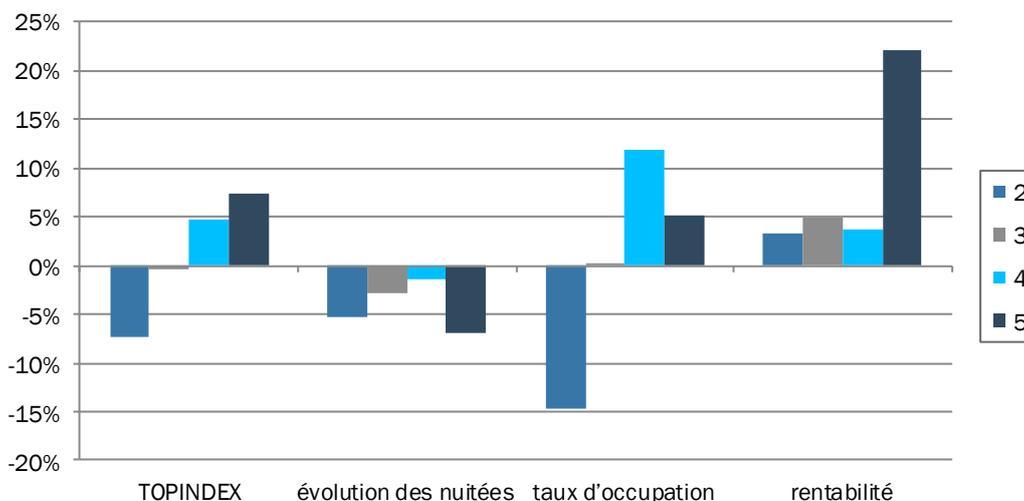
En ce qui concerne l'indicateur principal pour la performance, le « BAK-TOPINDEX », il apparaît évident qu'un climat propice aux innovations est récompensé par une tendance positive. Plus le climat est jugé favorable aux innovations, meilleure est la performance. Un constat similaire s'applique à la « rentabilité », étant précisé que les évaluations ne varient que faiblement entre « 2 », « 3 » et « 4 », mais pour le climat

³³ Pour le calcul du BAK-TOPINDEX et de ses sous-indicateurs, voir chapitre 4.1.

propice aux innovations, l'évaluation maximale peut atteindre un score élevé. Pour l'indicateur « taux d'occupation », une tendance positive est également perceptible. Cependant, il ne faut pas oublier que l'expression 5 du climat propice aux innovations ne comprend que quatre observations et qu'elle devra donc être interprétée prudemment. Contrairement aux indicateurs discutés jusqu'à présent, celui de « l'évolution des nuitées », n'est guère parlant ; tout au plus laisse-t-il apparaître une tendance négative.

Cependant, il est possible que la performance soit fortement influencée par des effets spécifiques à chaque pays et n'ait aucun rapport avec l'esprit novateur d'une destination. Ainsi, les destinations suisses affichent une performance, notamment en termes de nuitées, nettement moins bonne que les autrichiennes et les italiennes. Une des raisons permettant d'expliquer ce phénomène se situe précisément dans le cours élevé du franc suisse qui plombe littéralement l'évolution des nuitées en Suisse. Afin de maîtriser ces effets structurels spécifiques, l'indicateur respectif des destinations alpines étudiées sera mis en rapport avec la moyenne du pays et indiqué sous forme de déviation en % (voir Fig. 7-20).³⁴

Fig. 7-20 Indicateurs de la performance d'une destination, différenciés en fonction de l'évaluation du climat propice aux innovations (déviations moyennes propres à chacun des pays)



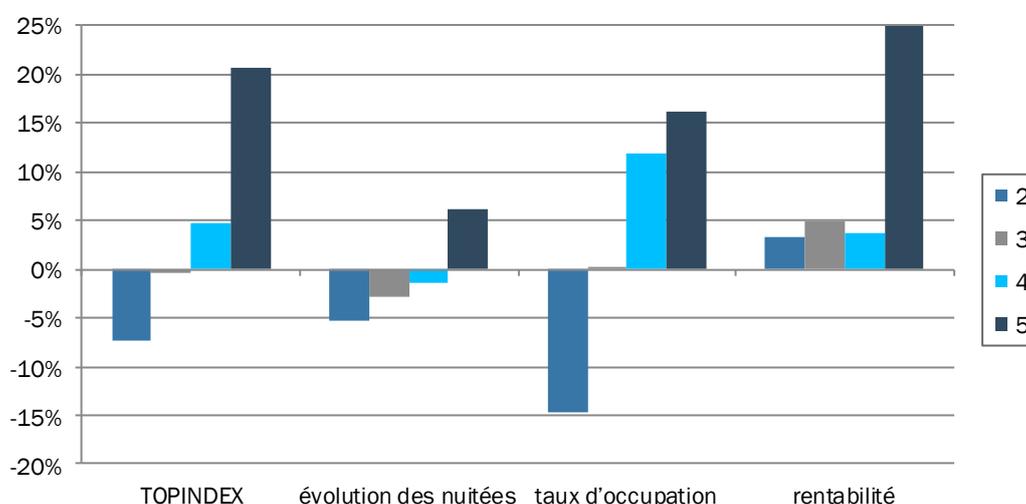
L'axe y indique la déviation moyenne des différents indicateurs par rapport à la moyenne des pays.
 Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017, BAK Economics

Une fois le résultat corrigé des effets spécifiques propres à chaque pays, on décèle plus clairement la relation positive, notamment pour l'indicateur des « nuitées ». A ne considérer que les notes « 2 », « 3 » et « 4 » pour le climat propice aux innovations, la tendance positive se décline sur tout le tracé. Plus le climat est évalué comme favorable aux innovations, meilleure est la performance.

³⁴ Ceci est sans importance dans le cas d'un échantillon d'observations de taille suffisante, à condition que le climat favorable aux innovations ne soit pas corrélé aux effets spécifiques au pays. Toutefois, une pareille corrélation ne peut être exclue (p.ex. par le système national d'innovation) ; le périmètre de l'échantillon disponible est donc limité.

Toutefois, si le climat propice aux innovations est évalué à 5, on observe des déviations souvent nettes. Mais il faut rappeler que le nombre de cas étudiés est minime (N=4). Par conséquent, la moyenne représentée réagit de manière très sensible à certaines notes. Ainsi, une des observations livre des résultats surprenants (note maximale pour le climat favorable aux innovations, mais, parallèlement, de très mauvaises valeurs pour la performance) et détermine le résultat pour le degré 5 du climat d'innovation. Si l'on considère que cette observation relève d'une aberration que l'on devra exclure, une tendance en hausse continue sur l'ensemble des indicateurs se dessine (voir Fig. 7-21).

Fig. 7-21 Indicateurs pour la performance d'une destination, différenciés en fonction de l'évaluation du climat d'innovation (déviations moyennes des pays ; sans aberration)



L'axe y indique la déviation moyenne des différents indicateurs par rapport à la moyenne des pays. La valeur pour la rentabilité se situe à l'extérieur de l'échelle présentée à +38%.
 Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017, BAK Economics

Toutefois, en dépit de cette relation évidente, les mesures statistiques de corrélation ne sont pas significatives. Certes, les coefficients de corrélation selon Spearman indiquent bien l'orientation supposée de cette relation, présentée en figure 7-19 : (TOPINDEX : (+), évolution des nuitées : (+); taux d'occupation : (+), rentabilité: (+)). Mais aucun des coefficients de corrélation selon Spearman n'est significatif (tous $p > 0.1$), de sorte qu'ils ne peuvent pas être interprétés davantage, même si l'on supprime l'aberration de l'échantillon.

Statistiquement, il n'est pas possible de se prononcer clairement sur l'hypothèse H_2 . En effet, les résultats empiriques n'offrent aucune preuve statistique qui permettrait d'affirmer que les destinations qui ont une très haute opinion de leur climat d'innovation sont plus performantes au niveau du BAK-TOPINDEX et de ses sous-indicateurs. Néanmoins, l'observation des destinations consultées fait apparaître que, dans la moyenne du moins, un tel rapport existe bel et bien.³⁵ Globalement, les

³⁵ La variation entre les destinations est tellement importante que la corrélation ne peut pas être démontrée statistiquement, bien qu'elle soit évidente au niveau de la moyenne et de l'estimation ponctuelle.

résultats ne contredisent pas l'idée qu'un climat favorable aux innovations et la belle performance d'une destination soient effectivement corrélés.

Toutefois, ce constat n'indique rien quant à la causalité. La réussite d'une destination et son esprit novateur sont peut-être liés aux mêmes conditions structurelles. La configuration de l'enquête ne permettait pas de confirmer une relation de cause à effet. On ne peut pas en conclure que la performance d'une destination soit conditionnée par son climat favorable aux innovations, car il est tout aussi possible que ce soit justement la performance d'une destination qui la rend particulièrement favorable aux innovations, notamment parce qu'elle dispose d'une plus grande marge financière et entrepreneuriale.

7.3.3.3 Hypothèses relatives au thème : systèmes d'innovations dans les destinations alpines

H₃ : Un leadership fort, une coopération et un échange soutenus des membres constituent les principaux facteurs du succès d'un système d'innovations dans les destinations.³⁶

H₄ : Les destinations ayant un système d'innovation bien structuré offrent un meilleur climat aux innovations.

L'hypothèse *H₄* servira à étudier les structures des systèmes d'innovation des destinations. A cette fin sera calculé un indice qui permet de faire converger les différentes expressions du système d'innovation dans un seul paramètre. Pour ce faire, on reprendra les dimensions d'un système d'innovations, présentées en 7.3.2.4, obtenues dans le cadre de l'enquête : « l'innovation comme tâche précise », « collaborateurs affectés aux innovations », « les innovations en tant que thème pour l'équipe dirigeante », « rencontres des entreprises » et « évaluation ». Ces cinq aspects ne prétendent pas à l'exhaustivité, mais couvrent les dimensions fondamentales et s'approchent de la structure d'un système d'innovations à l'échelle d'une OGD.

Les cinq caractéristiques du système d'innovations ont été notées chacune avec un maximum d'un point, étant précisé qu'un point est attribué pour un « oui », respectivement « oui, régulièrement ». Afin de tenir compte des graduations de la régularité, on note avec un demi-point la réponse « oui, à intervalles irréguliers », et la réponse « oui, mais seulement en présence d'un projet concret » obtient un quart de point. Cette notation devra permettre de prendre en compte l'importance de la régularité pour formaliser des structures établies, importance à laquelle allusion était faite dans la déduction analytique. A la fin, le nombre de points cumulés sera divisé par le nombre maximal possible, et on obtient un indice du système d'innovation gradué de 0 à 1.

³⁶ Hypothèse *H₃* a déjà été évaluée de façon définitive au chapitre 7.3.2.4 et a été jugée valide.

Tab. 7-3 Attribution des points pour l'indice « système d'innovations »

	Oui	Oui (de manière régulière)	Oui (mais de façon irrégulière)	Oui (en présence d'un projet d'innovation concret)	Non
l'innovation comme tâche précise	1	-	-	-	0
collaborateurs affectés aux innovations	1	-	-	-	0
les innovations en tant que thème pour l'équipe dirigeante	-	1	0.5	0.25	0
rencontres des entreprises	-	1	0.5	0.25	0
évaluation	-	1	0.5	-	0

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

L'indice « système d'innovations » sera ensuite croisé avec l'évaluation du climat d'innovation et la corrélation vérifiée. Le coefficient de corrélation par rang calculé selon Spearman est significatif ($p < 0.05$) et s'élève à $\rho = 0.28$ (voir Tab. 7-4). Il indique une relation positive et confirme que, plus le système d'innovations est formalisé, plus le climat propice aux innovations est jugé positivement.

L'ensemble des coefficients de corrélation mesurant la relation entre les différentes caractéristiques et le climat propice aux innovations démontrent une relation positive. Mais seulement deux des cinq coefficients de corrélation sont pertinents pour déterminer le climat favorable aux innovations - « collaborateurs affectés aux innovations » et « évaluation » ; ils affichent un coefficient de corrélation par rang ρ de 0,23, respectivement de 0,31, ce qui confirment leur relation positive avec l'évaluation du climat favorable aux innovations.³⁷

Tab. 7-4 Matrice de corrélation pour le climat favorable aux innovations et les différentes dimensions du système d'innovations

	climat d'innovation	l'innovation comme tâche précise	collaborateurs affectés aux innovations	les innovations en tant que thème pour l'équipe dirigeante	rencontres des entreprises	évaluation
L'indice « système d'innovations »	0.2763**	-	-	-	-	-
l'innovation comme tâche précise	0.1090	-	0.3089**	0.2585**	0.2084	0.2458*
collaborateurs affectés aux innovations	0.2279*	0.3089**	-	0.2095*	0.1989	0.0413
les innovations en tant que thème pour l'équipe dirigeante	0.0231	0.2585**	0.2095*	-	0.2538**	-0.0103
rencontres des entreprises	0.2023	0.2084	0.1989	0.2538**	-	0.3792***
évaluation	0.3086**	0.2458*	0.0413	-0.0103	0.3792***	-

Le ρ indiqué décrit un coefficient de corrélation par rang selon Spearman. En gras sont indiqués les coefficients qui se révèlent significatifs à un niveau 10%. * = $p < 0,1$; ** = $p < 0,05$; *** = $p < 0,01$.

Source : enquête en ligne « innovations et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

³⁷ Une fois de plus, il s'avère que, eu égard au faible nombre de cas étudiés et, par voie de conséquence, le manque de données, les limites statistiques doivent être interprétées prudemment. En corrigeant l'échantillon d'une des observations qui constitue une aberration, le coefficient de corrélation de « collaborateurs affectés aux innovations » et « climat propice aux innovations » passe en dessous de la limite de pertinence habituelle. Parallèlement, les « rencontres entre entreprises » indiquent alors une corrélation significative avec le climat favorable aux innovations.

Les différentes dimensions représentent les différentes expressions d'un système d'innovation, mais elles se complètent plus qu'elles ne se substituent. Le fait que l'expression des différentes dimensions affiche fréquemment une corrélation positive démontre que les destinations adoptent la même interprétation. Ainsi, « l'innovation comme tâche précise » montre une corrélation positive avec les trois dimensions suivantes : « collaborateurs affectés aux innovations » ($\rho = 0,31$), « thème pour l'équipe dirigeante » ($\rho = 0,26$) et « évaluation » ($\rho = 0,25$). En revanche, les « rencontres entre entreprises » sont en corrélation avec « sujet pour l'équipe dirigeante » ($\rho = 0,25$) et « évaluation » ($\rho = 0,38$).

Les résultats permettent de supposer que l'hypothèse H_4 s'applique et que les destinations disposant des structures efficaces d'un système d'innovations offrent un climat plus favorable aux novateurs. D'après les résultats empiriques, il semblerait que les dimensions « collaborateurs affectés aux innovations » et « évaluation » soient des paramètres particulièrement déterminants pour connaître l'esprit novateur d'une destination. Mais, il convient de rappeler que la relation de cause à effet n'a pas été examinée. On pourrait donc tout aussi bien dire qu'une destination ouverte aux innovations dispose d'un système d'innovations bien structuré.

H₅ : Les destinations dans lesquelles les entreprises sont les principaux moteurs des innovations, offrent un climat particulièrement propice aux innovations.

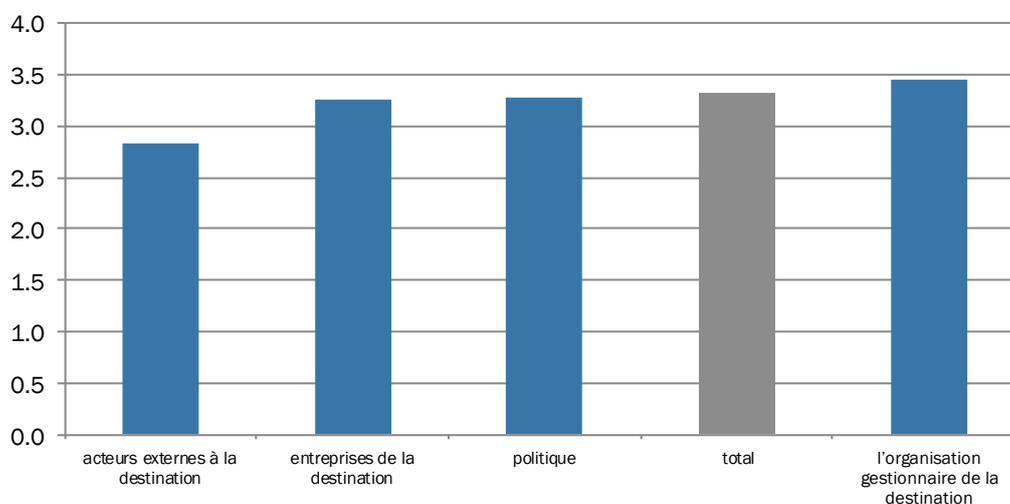
Afin de vérifier l'hypothèse H_5 , les principaux moteurs des innovations (soit les acteurs qui ont été placés en 1^{ère} position par les participants, voir Fig. 7-13) vont être mis en relation avec les résultats obtenus en matière de climat d'innovation. Pour ce faire, un test Kruskal-Wallis sera réalisé ; il permettra d'identifier d'éventuelles divergences dans la tendance centrale des différentes catégories (« entreprises », « OGD », « acteurs externes », « politique »).³⁸

Dans la Fig. 7-22 apparaissent les évaluations relatives au climat d'innovation de la destination, différenciées selon les catégories de moteurs d'innovation dans une destination. Les moyennes des trois catégories (« entreprises », « OGD » et « politique ») ne varient que faiblement et se situent soit légèrement au-dessus de (« OGD ») ou au-dessous de (« entreprises » et « politique ») la moyenne de l'échantillon d'enquête dans sa totalité. En revanche, la catégorie « acteurs externes » affiche un net écart vers le bas. Cela signifie que le climat propice aux innovations est considéré comme sensiblement moins favorable (2,8 en moyenne), si les innovations sont (doivent être) essentiellement portées par les acteurs externes, que dans les autres catégories (moyenne 3,3), où les innovations sont impulsées par des acteurs situés à l'intérieur de la destination.

En raison du petit nombre « d'acteurs externes » (N=6), la différence n'est pas significative. Ainsi, le test Kruskal-Wallis ne montre pas de différence pertinente dans la tendance centrale des diverses catégories ($p > 0.1$).

³⁸ Le test Kruskal-Wallis fait partie des méthodes permettant d'analyser les différences de moyennes d'échantillons indépendants et il est soumis à des conditions moins restrictives que le test t. Ainsi, il peut être utilisé pour des variables en échelle ordinaire avec plus de deux étapes et des dimensions de groupe inégales (à l'instar des catégories de moteurs d'innovations). Pour de plus amples explications, il convient de se référer à l'Université de Zurich (2016).

Fig. 7-22 Evaluation moyenne du climat d'innovation, différenciée selon le type de moteur principal des innovations



Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017, BAK Economics

On peut donc conclure à l'absence de rapport statistique entre le principal élément moteur des innovations et l'évaluation du climat d'innovation. Dans ce contexte, rien ne permet d'affirmer la validité de l'hypothèse H_5 . D'après les résultats de l'enquête dans sa configuration actuelle, déterminer qui est l'accélérateur des innovations dans une destination n'a pas d'importance. Eventuellement, d'autres facteurs l'emportent, tels que le degré de pouvoir de l'acteur prédominant, qu'il s'agisse d'une OGD, d'une entreprise ou encore d'un acteur externe. Cependant, il faut rappeler que l'appréciation du climat d'innovation et du type de moteur des innovations repose sur l'(auto)-évaluation des OGD. Les réponses des participants ne reflètent pas nécessairement la réalité dans les destinations. Aussi, il est souhaitable que d'autres travaux de recherche prennent le relais pour analyser davantage le rôle des différents acteurs et d'autres facteurs (p.ex. le degré de concentration du pouvoir) dans le système d'innovations d'une destination.

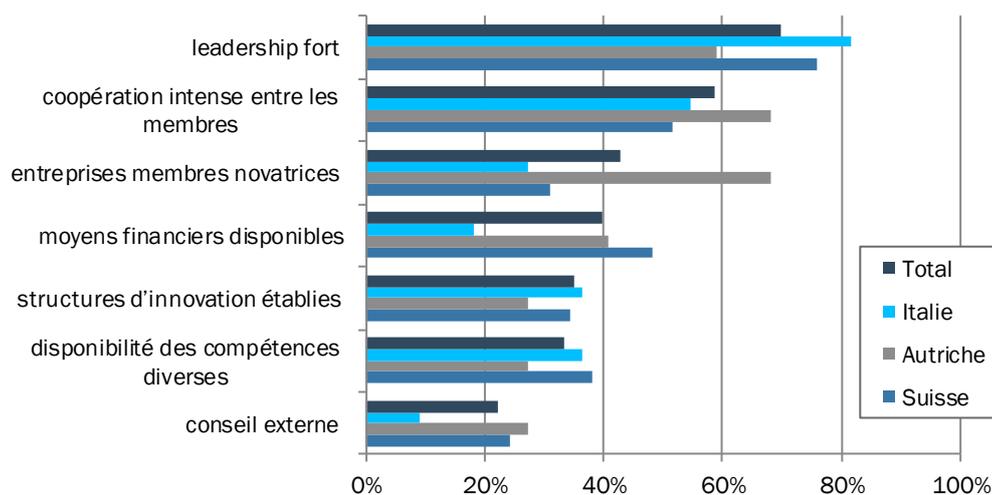
H_6 : les facteurs de réussite et les obstacles et, plus particulièrement les conditions cadres supérieures, diffèrent selon le pays de la destination.

Pour pouvoir vérifier l'hypothèse H_6 , on regroupe le poids accordé aux différents facteurs de succès et aux obstacles par pays³⁹ de la destination, et des moyennes sont calculées pour chaque groupe. Pour plus de clarté, on ne présentera en Fig. 7-23 et Fig. 7-24 que les facteurs et obstacles ayant recueilli plus de 10% des suffrages. Par la suite seront examinées les tendances centrales des différentes catégories au moyen du test Kruskal-Wallis.

³⁹ Uniquement la Suisse, l'Autriche et l'Italie. L'Allemagne n'ayant présenté qu'une seule observation, n'a pas été prise en compte.

En ce qui concerne les facteurs de réussite, on distingue des disparités flagrantes pour les critères « leadership fort », « entreprises membres novatrices » et « moyens financiers disponibles ». Ainsi, en Autriche, on accorde nettement plus d'importance au facteur « entreprises membres novatrices » qu'en Suisse ou en Italie. 76% des participants autrichiens estiment que les « entreprises membres novatrices » constituent un des trois principaux gages de succès, alors qu'en Suisse, seuls 31% sont de cet avis et en Italie, que 27%. Le « leadership fort », considéré à travers tout l'échantillon comme étant LE facteur de réussite, est, certes, considéré comme important en Autriche (59%), mais beaucoup plus en Italie (82%) et en Suisse (76%). En revanche, la « coopération intense entre membres » est plus chère aux Autrichiens qu'aux Italiens et aux Suisses. Quant aux « moyens financiers disponibles » ; les disparités entre pays sont également frappantes. C'est en Suisse que ce facteur est le plus souvent avancé (48%), alors qu'en Italie, seuls 18% des participants le placent parmi les trois principaux facteurs de réussite. Hormis le « conseil externe », très peu valorisé en Italie, on ne relève pas de différences notables pour le reste des facteurs de réussite.

Fig. 7-23 Importance des différents facteurs de réussite, différenciée selon pays de la destination



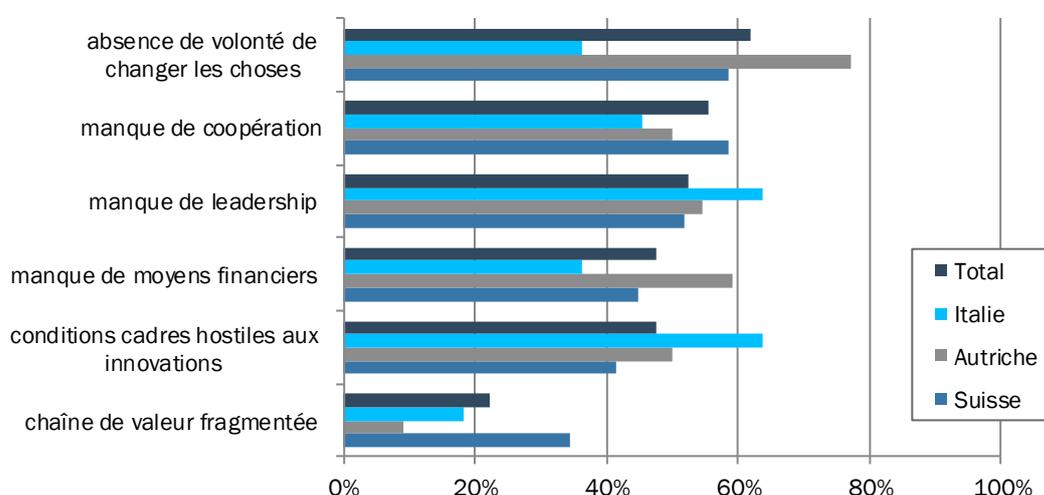
Les facteurs « divers » et « modèles externes » n'ont pas été retenus. L'Allemagne n'a pas été retenue. (N=1).
 Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

A titre limitatif, il convient d'ajouter que – à une exception près – aucune des déviations nationales observées n'est significative statistiquement (niveau 10%), comme le montrent les tests Kruskal-Wallis, servant à comparer les échantillons. Seules les déviations apparemment marquantes pour les « entreprises membres novatrices » sont significatives ($p < 0,05$).

Cependant, même en absence d'une pertinence statistique, on peut conclure qu'entre les pays, des différences considérables existent à l'intérieur de l'échantillon d'enquête, quant à l'importance des facteurs de réussite. En résumé, on constate que, notamment en Autriche, le camp des entrepreneurs joue un rôle plus déterminant dans le processus d'innovation que ce n'est le cas dans les deux autres pays.

Quant au poids des obstacles, on observe des différences nationales dans presque toutes les catégories étudiées (voir figure 7-24). Si, en Italie, le « manque de volonté de changer les choses » (36%) et « le manque de moyens financiers » (38%) semblent moins constituer une barrière à l'innovation, ces mêmes difficultés sont considérées comme beaucoup plus importantes en Autriche (77% et 59%). En Suisse, le « manque de volonté de changer » constitue également l'obstacle le plus coriace pour le processus d'innovation (59%), mais, en comparaison aux deux autres pays, on accorde davantage de poids à deux autres obstacles, à savoir le « manque de coopération » et la « chaîne de valeur fragmentée ». Pour l'Italie, on accentue par ailleurs l'importance des « conditions cadres hostiles aux innovations », qui se positionne donc comme obstacle majeur (échantillon total : rang 5).

Fig. 7-24 Importance des différents obstacles, différencié selon pays de la destination



Les facteurs «divers», «dépendance des ressources naturelles» et «imitation» n'ont pas été retenus. Allemagne n'a pas été retenue. (N=1).

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

Il faut rappeler qu'aucune des comparaisons de moyennes ne présente une pertinence statistique dans le cadre d'un test Kruskal-Wallis.

Pour l'échantillon de l'enquête, on peut retenir que les obstacles semblent plus fortement déterminés par les conditions cadres nationales que ce n'est le cas pour les facteurs de réussite. Globalement, les résultats de l'enquête indiquent qu'il existe certaines disparités entre les pays et que l'hypothèse H_6 pourrait s'appliquer, même en l'absence de déviations statistiquement significatives.

Les obstacles qui sont davantage conditionnés par le système national d'innovations que par la destination (« conditions cadres hostiles aux innovations », « absence de volonté de changer les choses »), semblent être plus présents en Italie, et, dans une moindre mesure, en Autriche. Les destinations italiennes ayant participé à l'enquête sont davantage pénalisées par les « conditions cadres hostiles aux innovations », alors que les destinations autrichiennes souffrent plutôt de « manque de volonté de changer les choses ». En Suisse, les structures nationales sont moins fréquemment

évoquées au titre des obstacles qui se situent apparemment plus au niveau de la destination (« chaîne de valeur fragmentée » et « manque de *leadership* »).

Néanmoins, en Suisse, les facteurs déterminés par le système national d'innovations sont aussi, bien que de façon moins flagrante que dans les deux autres pays, des inhibiteurs pour le processus d'innovation des destinations.

Finalement, on cherchera à vérifier si l'économie touristique en Suisse se montre moins novatrice que dans le reste de l'Espace alpin. Pour ce faire, l'hypothèse H_7 est avancée :

H₇ : les destinations suisses sont moins novatrices que les destinations situées dans les autres pays alpins.

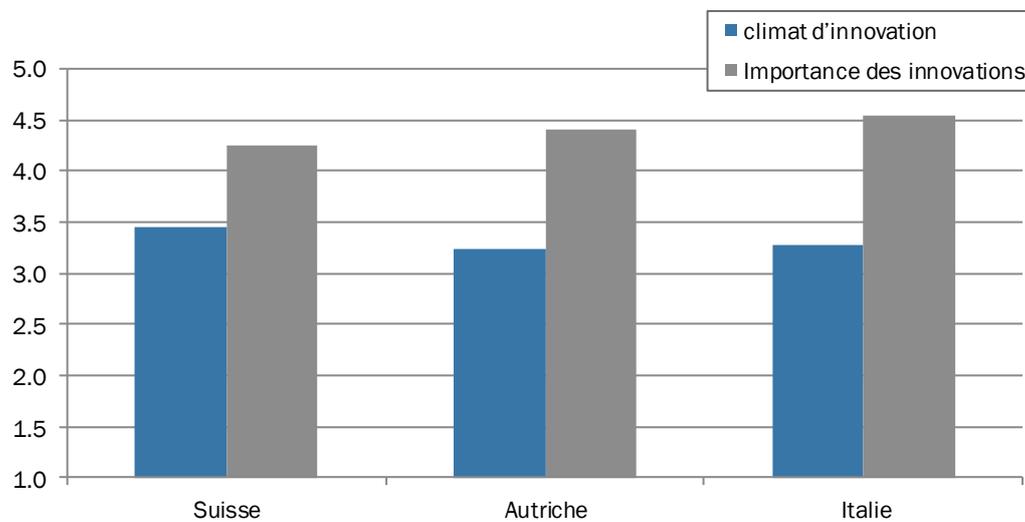
Pour mesurer le « degré d'esprit novateur » d'une destination, le terme « climat propice aux innovations » sera opérationnalisé dans l'enquête. Afin de vérifier la validité de l'hypothèse H_7 , le « climat propice aux innovations », tel qu'évalué dans l'enquête, sera différencié en fonction des trois pays alpins : la Suisse, l'Autriche et l'Italie. De surcroît, cet examen tiendra compte de l'évaluation de « l'importance des innovations », car celle-ci constitue un indicateur pour la perception des innovations.

Si l'on se focalise sur les éventuelles différences entre ces deux variables dans les pays observés, il s'avère qu'en fait, il n'existe pas de différences notables entre les pays, ni pour le « climat propice aux innovations », ni pour « l'importance des innovations » (voir Fig. 7-25). S'il est vrai qu'en Suisse, le climat propice aux innovations recueille la note la plus élevée (3,4 en moyenne), l'Italie (3,3) et l'Autriche (3,2) la talonnent de près. Aussi, les différences s'avèrent marginales et statistiquement non pertinentes (test Kruskal-Wallis : $p > 0,1$). L'importance des innovations connaît la plus haute appréciation en Italie (4,6 en moyenne) ; en Autriche (4,4) et en Suisse (4,2), ce critère a une importance légèrement moindre. Quand bien même les écarts entre les pays sont un peu plus grands que pour le climat propice aux innovations, aucun des écarts ne remplit le critère de la pertinence statistique (test Kruskal-Wallis : $p > 0,1$).

Les résultats empiriques ne donnent aucune indication pouvant confirmer la validité de l'hypothèse avancée ; il n'existe pas de différence entre les pays quant au « climat propice aux innovations » et à « l'importance des innovations ». Les destinations suisses se montrent tout aussi novatrices que les destinations situées dans les deux autres pays alpins.

Cependant, la Fig. 7-25 étaye bien une affirmation citée à plusieurs reprises : l'importance attribuée à l'innovation dépasse largement l'innovation effectivement mise en œuvre, si on la rapproche de l'auto-évaluation de l'esprit novateur. Ce constat vaut pour les trois pays étudiés et il est compatible avec l'hypothèse selon laquelle les destinations touristiques de l'Espace alpin cherchent à innover davantage, car elles ont bien compris que l'innovation est d'importance capitale, même si – pour quelque raison que ce soit – elles n'ont (pas encore) atteint le niveau souhaité.

Fig. 7-25 Les indicateurs de l'esprit novateur, différenciés selon le pays de la destination



L'Allemagne n'a pas été retenue (N=1).

Source : enquête en ligne « innovation et systèmes d'innovation dans les destinations alpines » 2017

7.4 Conclusion

La numérisation et un marché en perpétuel changement constituent un véritable challenge pour l'économie du tourisme. La branche touristique est confrontée à une concurrence croissante et de plus en plus âpre. Les innovations représentent le facteur critique qui permet de se démarquer de ses concurrents et d'attirer les touristes ; mais elles sont aussi le moyen de créer des solutions nouvelles sur un marché en mutation.

Cependant, les innovations ne se font pas (obligatoirement) de manière fortuite. Une innovation peut être générée consciemment et favorisée par des activités et des structures appropriées. Les organisations gestionnaires des destinations (OGD) se voient donc confrontées à des défis particuliers. Au-delà des enjeux habituels du tourisme et des ajustements courants de leurs propres tâches, les OGD devront développer un système régional d'innovations en adéquation avec leur destination. Ainsi, l'OGD étant l'élément moteur dans une destination touristique, elle est donc fortement sollicitée quand il s'agit de promouvoir durablement les capacités créatrices d'innovation d'une destination.

L'innovation n'est pas un processus facile à mettre sur les rails. De surcroît, certains facteurs structureaux propres au secteur touristique lui compliquent la tâche. Et c'est justement pour ces raisons structurelles que les petites entreprises, qui composent l'essentiel du paysage touristique, sont moins orientées vers les innovations. Par ailleurs, leur mode de fonctionnement est plutôt conservateur. La deuxième raison est que, de manière générale, une innovation engage l'ensemble de la chaîne de valeur. Or, la fragmentation de la chaîne de valeur, c'est-à-dire sa répartition sur différents prestataires indépendants, nécessite un grand effort de coordination. Il ne faut pas non plus ignorer le phénomène des resquilleurs, les *free riders*, qui, en tant que membres de la chaîne de valeur, veulent bien profiter des retombées d'une innovation initiée par seulement quelques-uns des prestataires, sans pour autant y investir, ce qui réduit logiquement l'incitation à se montrer novateur. Un système d'innovation bien adapté aux besoins d'une destination et dans lequel l'OGD joue un rôle déterminant, est un atout qui permet de maîtriser les défis globaux posés par l'innovation et également les enjeux spécifiques du secteur touristique.

L'analyse des principaux facteurs de réussite et des obstacles majeurs qui impactent les innovations dans l'économie touristique révèle aussi les exigences et les tâches auxquelles est confrontée une OGD dans l'élaboration d'un système d'innovations adapté à la destination. Le plus important facteur de réussite est certainement la coopération : les réseaux et la coopération intense, non seulement à l'intérieur de la destination, mais aussi avec des acteurs externes, constituent les atouts décisifs d'un système d'innovations. L'échange soutenu entre entreprises à l'intérieur de la destination permet de coordonner la multitude d'acteurs hétérogènes, afin qu'ils se mettent d'accord – au-delà d'une chaîne de valeur fragmentée – sur une même vision du bénéfice à atteindre et un objectif commun. Un *leadership* fort est également un facteur essentiel du succès, dont l'importance a été soulignée par les experts. Des structures d'innovations bien établies facilitent la création d'un climat de confiance, indispensable dans une chaîne de valeur fragmentée. Finalement, le système d'innovations a également besoin des apports individuels : la présence d'entreprises

créatrices de solutions innovantes, et la disponibilité des moyens financiers nécessaires améliorent la capacité d'innover d'une destination.

Si l'apport d'une OGD aux facteurs de réussite est relativement facile à déterminer, il est moins évident de détecter les moyens adéquats permettant de surmonter les principaux obstacles qui s'opposent aux innovations. Hormis l'absence des facteurs de réussite précités, notamment le manque de coopération et de disposition à coopérer, la destination, respectivement l'OGD, dispose de peu d'influence directe : ainsi, même un système d'innovations bien conçu a peu de chance de contrecarrer une imitation susceptible de la priver des recettes découlant de l'innovation ; de même, elle est impuissante devant la dépendance de l'offre naturelle. De la même façon, les conditions cadres hostiles aux innovations échappent à l'influence d'une destination, car elles sont prédéterminées par le système national (d'innovations).

Alors que la mainmise d'une OGD sur les obstacles s'opposant aux innovations semble limitée, l'analyse montre tout de même les nombreuses fonctions et tâches centrales qui incombent à une OGD dans le cadre du système d'innovations d'une destination touristique. La deuxième partie de l'étude est consacrée à l'évaluation faite par les responsables eux-mêmes des destinations et au positionnement effectif des systèmes d'innovations dans les destinations. Dans ce contexte les résultats d'une enquête en ligne seront analysés, enquête à laquelle ont participé 63 OGD. Elle couvre donc un tiers des grandes destinations dans l'Espace alpin et permet d'établir des comparaisons entre les destinations suisses, autrichiennes et italiennes.

De manière générale, un « *leadership fort* » et une « coopération intense des membres » sont considérés comme les principaux facteurs de réussite pour le système d'innovations d'une destination alpine. L'enquête confirme donc l'analyse faite préalablement. Le « manque de volonté de changer les choses » est cité comme l'obstacle essentiel. Mais on constate aussi que, dans les trois pays sous étude, cet obstacle n'est pas pondéré de la même manière. Si, en Italie, on estime que c'est un obstacle, certes, mais pas majeur, en Autriche, cet aspect est considéré comme nettement plus inhibiteur, plus qu'en Suisse. Par ailleurs, il est surprenant de constater que, dans la déduction analytique, le « manque de volonté » n'avait pas été relevé parmi les principaux inhibiteurs. Aussi, l'enquête révèle comme obstacle principal un facteur qui relève de la sphère d'influence de la destination et que, par conséquent, celle-ci pourrait modifier. Manifestement, dans la réalité des destinations, les inhibiteurs internes jouent un rôle majeur.

Au vu de ces résultats, il n'est pas surprenant de constater que le rôle de l'OGD dans le système d'innovations d'une destination est généralement considéré comme déterminant. D'après leur propre évaluation, les OGD interrogées sont fortement impliquées dans le processus d'innovation et se voient elles-mêmes comme principaux acteurs du système d'innovations. Cette appréciation pourrait être liée à trois aspects :

- Il est très compliqué de coordonner la multitude d'acteurs à travers la chaîne de valeur fragmentée. L'OGD remplit bien le rôle de coordinatrice.

- Dans la réalité, l'innovation et la promotion d'innovations font partie des prestations à fournir par l'OGD ; elle fait donc figure d'accélérateur d'innovations en termes de développement de produits et de marketing.
- Tendanciellement, les participants estiment être fortement impliqués dans le processus d'innovation et se considèrent comme importants pour le système d'innovations de la destination. Toutefois, cette appréciation n'est pas corroborée par les autres analyses ; il est donc tout à fait probable que les OGD surestiment leur contribution dans le système d'innovations.

Cette surévaluation du rôle de l'OGD dans le cadre du système d'innovations va de pair avec l'importance généralement accordée aux innovations pour la compétitivité des destinations alpines. En conséquence, l'innovation et la promotion des innovations sont considérées comme étant les attributions essentielles de l'OGD.

Parallèlement, les structures d'innovations semblent relativement peu formalisées et professionnelles. La majorité des destinations interrogées concède de ne pas vraiment inciter les réseaux à l'échelle de la destination à entretenir des échanges réguliers. De même, la majorité d'entre elles dit ne pas affecter des collaborateurs spécifiquement aux innovations.

Pour autant, les destinations se considèrent comme tout à fait favorables aux innovations. Presque 40% d'entre elles se disent « très » ou « extrêmement favorables », et presque la moitié « relativement favorables aux innovations ». D'éventuelles lacunes dans la formalisation du processus d'innovation ne sont donc pas perçues comme un obstacle fondamental à un climat propice aux innovations. Toutefois, les destinations disposant d'un système d'innovations professionnalisé se considèrent davantage favorables aux innovations. Aussi, force est de constater que la formalisation d'un système d'innovations constitue un atout accélérateur des innovations.

Si l'on ajoute à cette analyse la performance de la destination interrogée (selon le « BAK-TOPINDEX »), il s'avère que l'auto-évaluation quant à l'esprit novateur et à l'importance de l'innovation pour la compétitivité n'est pas totalement dénuée de fondement. En termes de performance, les destinations favorisant les innovations tirent tendanciellement mieux leur épingle du jeu que celles qui se montrent plus réticentes. S'il est vrai que l'échantillon est relativement restreint et que les outils analytiques ne permettent pas d'établir un lien de cause à effet, cet enseignement constitue néanmoins un indice supplémentaire, plaidant fortement en faveur de la thèse selon laquelle l'innovation et un climat propice aux innovations jouent un rôle important pour la performance des destinations touristiques dans l'Espace alpin.

L'innovation permanente est donc une des clés d'une économie durable et de la compétitivité. Ce constat vaut également pour le secteur touristique. Bien que, pour ce dernier, en raison de ses spécificités structurelles, l'innovation performante est un challenge encore plus complexe que pour les autres branches économiques ; il ne pourra pas pour autant les ignorer. Un système régional d'innovations, en adéquation avec les besoins, peut s'avérer fort utile, et l'organisation gestionnaire de la destination peut revêtir un rôle central dans ce système. Les destinations et les OGD en sont parfaitement conscientes et assument les tâches qui y sont liées. Toutefois, les résultats de l'enquête montrent bien que le potentiel en termes d'organisation et de professionnalisation est loin d'être épuisé. Pourtant, le professionnalisme et la continuité sont les maîtres mots au vu de l'efficacité et de la durabilité du système

d'innovations. L'analyse met en relief les facteurs qui méritent une attention toute particulière.

8 Annexe

8.1 L'échantillon des destinations touristique

Les études effectuées dans le cadre du présent rapport se sont basées sur un large échantillon de destinations touristiques pour effectuer les comparaisons. L'échantillon des villes est expliqué au paragraphe 8.1.1. Pour les analyses dans le domaine des destinations alpines, on a évalué les données de 145 destinations alpines (cf. 8.1.2).

8.1.1 L'échantillon des destinations urbaines

L'échantillon des destinations urbaines comporte au total 45 villes situées dans les pays suivants: la Suisse, l'Allemagne, l'Italie, l'Autriche, le Liechtenstein, l'Espagne et la République Tchèque. Pour délimiter l'étendue géographique de chaque destination urbaine, on s'est basé en règle générale sur le noyau urbain.

Tab. 8-1 L'échantillon des destinations urbaines

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

Échantillon des destinations urbaines: état en novembre 2017
Source: BAK Economics

8.1.2 L'échantillon des destinations touristiques alpines

L'échantillon sélectionné pour le présent rapport de synthèse comprend un total de 145 destinations touristiques de l'Arc alpin. Parmi les destinations analysées dans la présente étude, on compte 34 destinations touristiques suisses, 73 destinations autrichiennes, 26 destinations en Italie, 7 en France et 5 en Allemagne. Cet échantil-

Ion ne prend en compte que les destinations qui ont réalisé en moyenne au moins 100'000 nuitées en hôtel par an entre 2000 et 2016 et qui comptent plus de 5 établissements hôteliers.

Tab. 8-2 L'échantillon des destinations touristiques alpines

Pays	Région	Destinations
Suisse	Alpes Vaudoises	Aigle - Leysin - Les Mosses, Villars-Gryon-les Diablerets
	Oberland bernois	Berner Oberland Mitte, Gstaad Saanenland, Interlaken, Jungfrauregion
	Grisons	Arosa, Davos Klosters, Disentis Sedrun, Engadin St. Moritz, Flims Laax, Lenzerheide, Samnaun, Scuol
	Suisse orientale	Heidiland, Toggenburg
	Tessin	Bellinzona e Alto Ticino, Lago Maggiore e Valli, Mendrisiotto, Regione Lago di Lugano
	Valais	Aletsch, Brig-Belalp, Chablais-Portes du Soleil (CH), Crans Montana, Goms, Leukerbad, Saastal, Sierre-Anniviers, Sion-Région, Verbier, Zermatt
	Suisse centrale	Engelberg, Lucerne, Weggis
Österreich	Carinthie	Bad Kleinkirchheim, Kärnten Naturarena, Klagenfurt et environs, Klopeiner See - Südkärnten, Lavanttal, Liesertal-Maltatal, Millstätter See, Nationalpark Region Hohe Tauern Kärnten, Oberes Drautal, Rennweg / Katschberg, Villacher Skiberge, Wörthersee
	Salzbourg	Europa-Sportregion, Ferienregion Lungau, Ferienregion Nationalpark Hohe Tauern, Fuschlsee, Gasteinertal, Grossarlital, Hochkönig, Lammertal-Dachstein West, Alpinworld Leogang Saalfelden, Saalbach-Hinterglemm, Salzburg et environs, Salzburger Saalachtal, Salzburger Sportwelt, Skiregion Obertauern, Tennengau Salzachtal, Tennengebirge, Wolfgangsee
	Styrie	Ausseerland-Salzkammergut, Schladming-Dachstein-Tauern, Urlaubsregion Murtal
	Tyrol	Achensee, Alpbachtal und Tiroler Seenland, Erste Ferienregion im Zillertal, Ferienland Kufstein, Ferienregion Hohe Salve, Ferienregion Reutte, Ferienregion St. Johann in Tirol, Imst-Gurgltal, Innsbruck et environs, Kaiserwinkl, Kitzbühel Tourismus, Kitzbüheler Alpen - Brixental, Lechtal, Mayrhofen, Osttirol, Ötztal Tourismus, Paznaun, Pillerseetal, Pitztal, Region Hall - Wattens, Seefeld, Serfaus-Fiss-Ladis, Silberregion Karwendel, St. Anton am Arlberg, Stubai Tirol, Tannheimer Tal, Tirol West, Tiroler Oberland, Tiroler Zugspitz Arena, Tux - Finkenberg, Wilder Kaiser, Wildschönau, Wipptal, Zell-Gerlos Zillertal Arena
	Vorarlberg	Alpenregion Bludenz, Lech-Zürs, Bodensee-Vorarlberg, Bregenzerwald, Kleinwalsertal, Montafon
France	Haute-Savoie	Chamonix Mont-Blanc, La Clusaz, Le Grand Massif, Portes du Soleil (F)
	Savoie	La Plagne - Les Arcs, Les Trois Vallées, Val d'Isère et Tignes
Italie	Bolzano	Alta Badia, Valle Isarco, Val Gardena, Alta Pusteria, Plan de Corones, Merano et environs, Eggental, Alpe di Siusi, Südtirols Süden, Vinschgau
	Belluno	Cortina d'Ampezzo
	Sondrio	Bormio
	Trento	Altipiani di Folgaria Lavarone e Luserna, Altopiano di Pine' e Valle di Cembra, Dolomiti di Brenta - Paganella, Garda trentino, Madonna di Campiglio, Rovereto, San Martino di Castrozza e Primiero, Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, Valsugana - Tesino, Trento, Val di Fassa, Val di Fiemme, Valle di Non, Valli di Sole Peio e Rabbi
Allemagne	Allgäu	Ferienregion Alpsee-Grünten, Oberstdorf
	Südbayern	Berchtesgadener Land, Garmisch-Partenkirchen, Reit im Winkl

145 destinations touristiques (>100'000 nuitées d'hôtel, > 5 établissements hôteliers), état en novembre 2017
Source: BAK Economics

8.2 Questionnaire

0 : Coordonnées

Veillez inscrire ici vos coordonnées. Elles ne seront utilisées que pour l'articulation avec d'autres données statistiques relatives à votre destination, ainsi que pour d'éventuelles demandes de précisions et l'envoi des résultats de l'étude. Les réponses au questionnaire seront exclusivement publiées sous forme anonyme.

01 – Nom de votre destination

02 – Nom de votre organisation

03 – Nom de la personne participante

04 – Fonction de la personne participante

05 – Souhaitez-vous recevoir une copie des résultats de l'étude?

1. Oui
2. Non

06 – Adresse e-mail pour d'éventuelles demandes de précision et l'envoi des résultats de l'étude

A : Destination

Ce champ est consacré à votre destination et à votre organisation. Afin d'assurer une interprétation uniforme de ce terme, il sera défini comme suit:

Une «destination» est une association d'opérateurs touristiques et d'autres acteurs du domaine du tourisme sous forme d'organisation bien établie dans un cadre géographique déterminé. Les destinations naissent du fait que le client considère la prestation touristique comme une offre globale, mais comprenant diverses prestations et proposées par différents acteurs économiquement indépendants. La destination en tant que telle se charge, entre autres, de la coordination, crée les conditions cadres communes ou met à la disposition des opérateurs des services centraux. De manière générale, les destinations proposent une communication extérieure et une présentation visuelle commune.

Sous «organisation», il faut entendre l'entité (association, Sarl, département, autorité ...), chargée d'exécuter les tâches incombant à la destination.

F1 – Dans quel pays se situe votre destination?

1. Suisse
2. Autriche
3. Italie
4. Allemagne
5. France

F2 – Quelle description correspond au mieux à votre destination?

1. Destination d'hiver (saison principale: l'hiver)
2. Destination d'été (saison principale: l'été)
3. Destination offrant des activités tout au long de l'année

F3 – Combien de collaborateurs compte votre organisation (INFOBUTTON 1)?

1. 1 à 9 collaborateurs
2. 10 à 19 collaborateurs
3. 20 à 49 collaborateurs
4. 50 collaborateurs ou plus

INFOBUTTON 1: sous le terme «organisation», il faut entendre l'entité (association, Sàrl, département, autorité, ...) chargée d'exécuter les tâches incombant à la destination.

F4 – Quelles sont les principales missions réalisées par votre organisation? Veuillez noter les tâches suivantes selon leur importance sur une échelle allant de 1 (sans importance) à 5 (extrêmement important).

1) sans importance, 2) pas très important, 3) relativement important, 4) très important, 5) extrêmement important

1. Services fournis pour le compte des entreprises membres (**INFOBUTTON 2**)
2. Information et prise en charge des clients
3. Défense des intérêts vers l'extérieur (**INFOBUTTON 3**)
4. Organisation interne (**INFOBUTTON 4**)

INFOBUTTON 2: L'ensemble des services que votre organisation propose aux entreprises membres dans la destination, tels que le marketing, les services de distribution et de réservation, l'élaboration, la production et la dissémination des supports publicitaires, le conseil stratégique et de gestion, assistance pour la création et le suivi du site Web, etc.

INFOBUTTON 3: Défense globale des intérêts de la destination au niveau politique et dans les médias.

INFOBUTTON 4: Missions de coordination, de coopération, de planification et autres tâches d'organisation que votre organisation assure à l'intérieur de la destination.

B : Innovations au niveau des destinations

Cette section est consacrée aux innovations mises en œuvre dans les destinations. Afin d'assurer une interprétation uniforme, le terme « innovation » est défini comme suit:

De manière générale, les innovations sont des nouveautés qui réussissent à s'imposer sur le marché. Cela signifie que la démarche doit être innovante et être acceptée. Nul besoin d'avancer une découverte ; il peut s'agir d'une amélioration, d'une nouvelle combinaison ou même d'une imitation de services existants, à condition que ces services soient nouveaux pour la destination sous étude. Il est important de ne pas confondre innovations et investissements, car un investissement ne constitue pas nécessairement une innovation.

F5 – Quel rôle jouent, à votre avis, les innovations pour la compétitivité de votre destination?

1) sans importance, 2) pas très important, 3) relativement important, 4) très important, 5) extrêmement important

F6 – Quels types d'investissement jouent un rôle majeur? Veuillez classer par ordre décroissant les quatre types selon leur importance.

1. Produits innovants (**INFOBUTTON 5**)
2. Process innovants (**INFOBUTTON 6**)
3. Marketing innovant (**INFOBUTTON 7**)
4. Organisation innovante (**INFOBUTTON 8**)

INFOBUTTON 5: Modification ou renouvellement de produits et de services proposés par l'entreprise

INFOBUTTON 6: Modification ou renouvellement du processus de fabrication des produits et services ou de leur mise sur le marché

INFOBUTTON 7: Modification ou renouvellement des méthodes de marketing

INFOBUTTON 8: Modification ou renouvellement concernant la structure ou l'organisation de l'entreprise

C : Exemples d'innovations

F7 – A présent, nous aimerions connaître des exemples concrets d'innovations qui ont été réalisées dans votre destination. Vous avez la possibilité d'indiquer jusqu'à 3 exemples pour des projets innovants auxquels votre organisation a participé et qui ont été couronnés de succès, ainsi que 3 projets moins chanceux.

Pouvez-vous citer l'exemple d'un projet d'innovation concluant auquel votre organisation a pris part?

1. Oui
2. Non

F7a1 – De quel projet s'agit-il? Merci de le décrire de façon succincte et pertinente – si possible.

F7a2 – Quel type d'innovation correspond au mieux à ce projet?

1. Produits innovants (**INFOBUTTON 5**)
2. Process innovants (**INFOBUTTON 6**)
3. Marketing innovant (**INFOBUTTON 7**)
4. Organisation innovante (**INFOBUTTON 8**)

F7a3– Quel était le degré d'implication de votre organisation dans ce projet innovant?

1) aucun, 2) faible, 3) très relatif, 4) fort, 5) très fort

F7a4– Dans quelle phase de réalisation votre organisation était-elle le plus impliquée?

1. Conception (**INFOBUTTON 9**)
2. Mise en œuvre (**INFOBUTTON 10**)
3. Commercialisation (**INFOBUTTON 11**)
4. Autre – Merci de préciser

INFOBUTTON 9: Pendant cette phase du processus d'innovation, on analyse les besoins de la clientèle, on génère de nouvelles idées et on établit une première ébauche de concept (p. ex. un *businessplan*).

INFOBUTTON 10: Dans cette phase du processus d'innovation, l'idée est transposée sous forme d'un produit, respectivement d'un service commercialisable.

INFOBUTTON 11: Cette phase du processus d'innovation vise la mise sur le marché du nouveau produit, respectivement du nouveau service.

F7a5 – Quels facteurs sont d’une importance capitale pour la réussite du projet? Veuillez choisir les 3 facteurs les plus importants parmi les 8 énumérés ci-dessous.

1. Structures innovantes déjà en place dans la destination (**INFOBUTTON 12**)
2. *Leadership* efficace (**INFOBUTTON 13**)
3. Coopération intense et échange entre les membres
4. Entreprises membres novatrices
5. Conseil et assistance externe (**INFOBUTTON 14**)
6. Disponibilité de compétences et prestations diverses à l’intérieur de la destination (**INFOBUTTON 15**)
7. Modèles externes (autres destinations novatrices)
8. Moyens financiers disponibles
9. Sonstige – Bitte angeben

INFOBUTTON 12: Structures existantes d’un système d’innovation susceptibles de favoriser les innovations, telles que les compétences clairement définies, les instances dédiées à l’innovation, des ressources personnelles ou financières, ou encore l’utilisation systématique d’outils pertinents (p. ex. pour le monitoring des besoins de la clientèle), etc.

INFOBUTTON 13: Personnalités (du monde politique, économique ou des médias), connues au niveau régional, bien ancrées dans la destination, qui peuvent la représenter à l’extérieur et qui sont en mesure d’assumer un rôle dirigeant dans le cadre d’un projet d’innovation.

INFOBUTTON 14: Avoir recours à des experts externes qui ne sont pas originaires de la destination, mais qui disposent d’un savoir-faire spécifique ou qui peuvent intervenir pour aider à générer ou mettre en œuvre des innovations.

INFOBUTTON 15: Membres actifs dans divers domaines qui ont chacun une approche et des compétences propres, mais qui permettent d’accéder rapidement et directement à ces compétences: p. ex. propriétaires d’hôtels ou de restaurants, opérateurs d’activités de loisir, commerçants locaux, etc.

F7a7 – Quel était l’impact de la participation de votre organisation dans la réussite du projet d’innovation? Veuillez évaluer sur une échelle allant de 1 (aucun impact) à 5 (décisif).

1) aucun impact, 2) peu important, 3) relativement important, 4) très important, 5) décisif

F7a8 – Pourriez-vous citer un autre projet d’innovation probant, auquel votre organisation a apporté son concours?

1. Oui
2. Non

D : Exemples d’innovations

F8 – Pourriez-vous indiquer un projet d’innovation, auquel votre organisation a participé, mais qui n’a pas récolté le succès escompté?

1. Oui
2. Non

F8a1 – De quel projet s’agit-il? Merci de le décrire de façon succincte et pertinente – si possible.

F8a2 – Quel type d’innovation correspond au mieux à ce projet?

1. Produits innovants (**INFOBUTTON 5**)

2. Process innovants (INFOBUTTON 6)
3. Marketing innovant (INFOBUTTON 7)
4. Organisation innovante (INFOBUTTON 8)

F8a3 – Quel était le degré d'implication de votre organisation dans ce projet innovant?

1) aucun, 2) faible, 3) très relatif, 4) fort, 5) très fort

F8a4 – Dans quelle phase de réalisation votre organisation était-elle le plus impliquée?

1. Conception (INFOBUTTON 9)
2. Mise en œuvre (INFOBUTTON 10)
3. Commercialisation (INFOBUTTON 11)
4. Autre – Merci de préciser

F8a5 – Quels ont été les principaux obstacles ayant empêché une mise en œuvre concluante du projet? Veuillez choisir les 3 facteurs les plus importants parmi les 8 énumérés ci-dessous.

1. Conditions cadres peu propices à l'innovation (INFOBUTTON 16)
2. Manque de *leadership* (INFOBUTTON 17)
3. Manque de coopération et d'échange entre les membres
4. Réticence des membres face au changement
5. Chaîne de valeur ajoutée fragmentée (INFOBUTTON 18)
6. Manque de ressources financières
7. Imitation par la concurrence (INFOBUTTON 19)
8. Dépendance des ressources naturelles (INFOBUTTON 20)
9. Autre – Merci de préciser

INFOBUTTON 16: L'ensemble des conditions cadres constituant une entrave aux innovations: p. ex. surcroît de bureaucratie, contraintes restrictives, environnement peu propice à l'esprit entrepreneurial.

INFOBUTTON 17: Les personnalités de renom (du monde politique, économique ou médiatique) au niveau régional ou des entreprises ancrées dans la destination font défaut; aussi, on manque de personnes disposées à représenter la destination à l'extérieur et à assurer en interne le *leadership* d'un projet d'innovation.

INFOBUTTON 18: Une prestation de service est fournie par des acteurs différents, ce qui rend complexe la coordination et la planification interdisciplinaire d'un projet d'innovation. Ce constat vaut tout particulièrement pour le projet innovant qui ne profite qu'à certains membres impliqués dans la chaîne de valeur.

INFOBUTTON 19: En raison de l'inexistence d'une protection des innovations dans le secteur du tourisme, un projet d'innovation risque d'être imité par d'autres destinations avant que la destination innovante n'ait pu bénéficier pleinement de son innovation.

INFOBUTTON 20: La configuration de l'environnement naturel n'offre pas de possibilité d'innover.

F7f – Pouvez-vous citer un autre projet auquel votre organisation a participé, mais qui n'a pas été couronné du succès escompté?

1. Oui
2. Non

E : Systèmes d'innovation dans les destinations

Cette section traite du système d'innovation dans votre destination. Afin d'assurer une interprétation uniforme, le terme « systèmes d'innovation » est défini comme suit:

Par systèmes d'innovation, il convient d'entendre l'ensemble des conditions cadres structurelles et organisationnelles qui facilitent de manière systématique les innovations. Cela signifie que les innovations ne se font pas fortuitement, mais qu'elles sont systématiquement encouragées par la structure/ l'organisation de la destination, étant précisé que la structure organisatrice pertinente ne cible pas qu'une seule innovation déterminée.

F9 – Est-ce que « l'innovation » et la promotion d'innovations font explicitement partie des tâches qui incombent à votre organisation?

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

F10a – Y a-t-il un ou plusieurs collaborateurs dans votre organisation chargé(s) de façon régulière de la gestion du thème « innovations »? Cette question ne vise pas les collaborateurs chargés d'un seul projet d'innovation spécifique.

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

F10b – Veuillez indiquer – si possible – le nombre moyen d'heures par semaine (INFOBUTTON 21) attribuées à la question des innovations.

INFOBUTTON 21: Nombre d'heures de travail par semaine de tous les collaborateurs affectés concrètement à l'innovation et à la promotion de l'innovation. Un équivalent de temps plein correspond à environ 40 heures.

F11 – Les cadres dirigeants de votre organisation s'intéressent-ils au sujet des « innovations »?

1. Oui, de manière régulière (et même indépendamment d'un projet concret)
2. Oui, mais de façon irrégulière
3. Oui, mais seulement quand ils sont en présence d'un projet d'innovation concret
4. Non, absolument pas
5. Je ne sais pas

F12 – Est-ce que vous rencontrez les entreprises de votre destination pour parler du sujet « innovations »?

1. Oui, de manière régulière (et même indépendamment d'un projet concret)
2. Oui, mais de façon irrégulière
3. Oui, mais seulement quand ils sont en présence d'un projet d'innovation concret
4. Non, absolument pas
5. Je ne sais pas

F13 – Qui est la principale locomotive des innovations dans votre destination? Veuillez classer les différents acteurs par ordre décroissant selon leur importance.

1. *Management* /organisation de la destination
2. Entreprises présentes dans la destination
3. Commune / monde politique
4. Acteurs extérieurs à la destination (p.ex. investisseurs)
5. Autre – Merci de préciser

F14 – Évaluez-vous la réussite des projets d'innovation mise en œuvre?

1. Oui, à intervalles réguliers et de façon systématique
2. Oui, mais pas régulièrement
3. Non, pas du tout
4. Je ne sais pas

F15 – Quel est l'atout principal pour qu'un système d'innovation réussisse dans une destination touristique? Veuillez choisir les 3 facteurs les plus importants parmi les 8 énumérés ci-dessous.

1. Structures innovantes déjà en place dans la destination (INFOBUTTON 12)
2. *Leadership* efficace (INFOBUTTON 13)
3. Coopération intense et échange entre les membres
4. Entreprises membres novatrices
5. Conseil et assistance externe (INFOBUTTON 14)
6. Disponibilité de compétences et prestations diverses à l'intérieur de la destination (INFOBUTTON 15)
7. Modèles externes (autres destinations novatrices)
8. Moyens financiers disponibles
9. Sonstige – Bitte angeben

F16 – Quel est le principal handicap qui bride la réussite d'un système d'innovation dans une destination touristique? Veuillez choisir les 3 facteurs les plus importants parmi les 8 énumérés ci-dessous.

1. Conditions cadres peu propices à l'innovation (INFOBUTTON 16)
2. Manque de *leadership* (INFOBUTTON 17)
3. Manque de coopération et d'échange entre les membres
4. Réticence des membres face au changement
5. Chaîne de valeur ajoutée fragmentée (INFOBUTTON 18)
6. Manque de ressources financières
7. Imitation par la concurrence (INFOBUTTON 19)
8. Dépendance des ressources naturelles (INFOBUTTON 20)
9. Autre – Merci de préciser

F17 – Comment évaluez-vous le climat d'innovation de votre destination par rapport à d'autres destinations alpines? Veuillez noter sur une échelle allant de 1 (pas du tout favorable à l'innovation) à 5 (extrêmement favorable à l'innovation).

1) pas du tout favorable à l'innovation, 2) pas très favorable à l'innovation, 3) relativement propice à l'innovation, 4) très favorable à l'innovation, 5) extrêmement propice à l'innovation

F18 – Quelle est la contribution de votre organisation? Veuillez noter sur une échelle allant de 1 (aucune contribution) à 5 (contribution extrêmement importante).

1) pas de contribution, 2) pas de contribution significative, 3) contribution relativement importante, 4) contribution très importante, 5) contribution extrêmement importante

Nous vous remercions d'avoir participé à notre enquête en ligne!

9 Références

- Arosa Tourismus (2016). Jahresbericht. Arosa Tourismus 2016/17. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: https://www.arosa.ch/3-pdf/06_service/02_geschäftsberichte/16-17_geschäftsbericht.pdf
- Asheim, B., und Gertler, M. (2005). The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. In: Fagerberg, J. und Mowery, D. [Hrsg.]. The Oxford Handbook of Innovation: Oxford University Press. 291-317.
- BAKBASEL (2010). Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich. Schlussbericht Update 2008-2009. Basel.
- Bieger, T. und Beritelli, P. (2013). Management von Destinationen. Walter de Gruyter. 8. Auflage.
- Bieger, T., Beritelli, P. und Weinert, R. (2010). Schlussevaluation Innotour: Evaluation des Förder-und Finanzierungsansatzes.
- Bieger, T., Beritelli, P. und Laesser, C. (2011). Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt. Working Paper. Universität St. Gallen.
- Beritelli, P., Bieger, T. und Laesser, C. (2014). The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. Journal of Travel Research, 53 (4). 403-417.
- Bleymüller, J., Weissbach, R. und Gehlert, G. (2015). Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. 17. Auflage. Vahlen.
- Bundesamt für Statistik [BFS] (2017). Statistik der Unternehmensstruktur. Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen.assetdetail.3202074.html>
- Bühner, M. (2011). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 3., aktualisierte Auflage. Pearson.
- Camisón, C. und Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. Tourism Management, 33, 776-789.
- Cooke, P., Uranga, M. G. und Etxebarria, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. Research Policy. 26(4-5). 475-497.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung [DIW] (2017). DIW Glossar. Innovationssystem. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: https://www.diw.de/de/diw_01.c.439330.de/presse/diw_glossar/innovationssystem.html

Edquist, C., und Lundvall, B.-Å. (1993). Comparing the Danish and Swedish systems of innovation. In: Nelson, R. R. [Hrsg]. National innovation systems – A comparative analysis. Oxford: Oxford University Press. 265-291

Engelberg-Titlis Tourismus (2017). [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: <http://www.engelberg.ch/>

Farhauer, O. und Kröll, A. (2009). Verfahren zur Messung räumlicher Konzentration und regionaler Spezialisierung in der Regionalökonomik. Passauer Diskussionspapiere, Volkswirtschaftliche Reihe, No V-58-09. University of Passau, Faculty of Business and Economics.

Flagestad, A., Hope, C. A., Svensson, B. und Nordin, S. (2005). The tourist destination; a local innovation system? The creation of a model. In: Keller, P. und Bieger, T. [Hrsg.]. Innovation in Tourism – Creating Customer Value. Publications de l'AIEST, 47, 199-211.

Guia, J., Prats, L. und Comas, J. (2006). The destination as a local system of innovation: The role of relational networks. Tourism local systems and networking, 57-65.

Halbertschlager, C. und Reizenzahn, T. (2006). Erfolgsfaktoren österreichischer Destinationen. Österreichische Hotelierversammlung.

Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. Tourism Management, 23, 465-474.

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. Tourism Management, 31(1), 1-12.

Hjalager, A. M., Huijbens, E. H., Björk, P., Nordin, S., Flagestad, A. und Knútsson, Ö. (2008). Innovation systems in Nordic tourism.

Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur [HTW CHUR] (2008). Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen Graubündens – Stand und Entwicklung. Chur.

Jacob, M., Tintoré, J., Aguiló, E., Bravo, A. und Mulet, J. (2003). Innovation in the tourism sector: results from a pilot study in the Balearic Islands. Tourism Economics, 9(3), 279-295.

Küng, B., Walser, R. und Ziltener, A. (2013). Lernen von den Besten – Innovation im alpinen Tourismus. Schweizerisches Institut für Entrepreneurship, Institut für Tourismus und Freizeit.

Müller, H.R. und Gurtner, R. (2007). Innovationsförderung im Schweizer Tourismus. Evaluation von InnoTour II. Schlussbericht. Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus. Bern.

OECD (2004). A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism. Maître de Conférences, Institut de Recherches et d'Etudes Supérieures du Tourisme (Irest), Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

OECD/Eurostat (2005). Oslo Manual-Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD.

Pikkemaat, B., und Peters, M. (2006). Towards the measurement of innovation—A pilot study in the small and medium sized hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 89-112.

Pikkemaat, B. und Zehrer, A. (2016). Innovation and service experiences in small tourism family firms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10 (4), 343-360.

Reinhold, S. Laesser, C. und Beritelli, P. (2014). St. Gallen Consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(2), 137-142.

Rütter, H., Berwert, A., Rütter-Fischbacher, U. und Landolt, M. (2001). Der Tourismus im Wallis. Wertschöpfungsstudie. Visp.

Schäffer, U., und Stoll, M. (2007). Imitieren statt innovieren. *Harvard Business Manager*, 29(5), 8-11.

Schmoch, U. (2008). Concept of a technology classification for country comparisons. Final report to the world intellectual property organisation (wipo). WIPO.

SECO (2017). Innotour. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour.html>

Schweizer Radio und Fernsehen [SRF] (2017). Italiener stürmen Verzascatal. Die Malediven liegen angeblich auch im Tessin. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: <https://www.srf.ch/news/panorama/die-malediven-liegen-angeblich-auch-im-tessin>

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., und Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research policy*, 36(1), 88-106.

The World Tourism Organization [UNWTO] (2007). A Practical Guide to Tourism Destination Management. Madrid: UNWTO

The World Tourism Organization [UNWTO] (2016). List of definitions approved by the EC2016. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/generalprogrammeofworkdmgmt.pdf>

The World Tourism Organization [UNWTO] (2017). UNWTO Tourism Highlights. 2017 Edition. Madrid.

Universität Zürich (2016). Methodenberatung. Zentrale Tendenz. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: <http://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse/unterschiede/zentral.html>

Universität Zürich (2017). Methodenberatung. Rangkorrelation nach Spearman. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: <http://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse/zusammenhaenge/rangkorrelation.html>

Untersteiner, J. (2015). „Service Design“ in touristischen Destinationen. Gästeorientierte Produktentwicklung mit Service Design.

WeltN24 (2014). Der Titlis ist für Inder perfekt als Ort der Liebe. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter:
<https://www.welt.de/reise/nah/article124384174/Der-Titlis-ist-fuer-Inder-perfekt-als-Ort-der-Liebe.html>

Weisse Arena Gruppe (2017). Geschäftsbericht 2016/2017. Abgerufen am 18.12.2017 von:
http://weissearena.com/wp-content/uploads/2017/08/WAG_GB_16_17_doppelseitig.pdf

World Economic Forum [WEF] (2017). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. Paving the way for a more sustainable and inclusive future. Genf.

World Intellectual Property Organization [WIPO] (2016). International Patent Classification. 2016.01. Section A. Human Necessities.

World Intellectual Property Organization [WIPO] (2017). Guide to the International Patent Classification. Version 2017. Genf.

Zach, F. (2012). Partners and Innovation in American Destination Marketing Organizations. *Journal of Travel Research*, 51(4), 412-425.

Zach, F. und Hill, T.I. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. *Tourism Management*, 62. 196-207.

Zehrer, A., und Raich, F. (2014). Destinationsentwicklung durch Leadership-Netzwerke.

