

Benchmarking du tourisme – Les plus grandes villes suisses en comparaison internationale

Octobre 2019



Editeur

BAK Economics 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 de l'économie, du tourisme et de l'innovation (SETI)

Canton de Vaud, SELT, StatVD, Office du Tourisme

Canton du Tessin, Dipartimento delle finanze e dell'economia

Lucerne Tourisme, Engelberg-Titlis Tourisme

encouragé par Innotour, l'outil promotionnel du Secrétariat d'Etat à l'économie
SECO

**Direction du projet**

Benjamin Studer, T +41 61 279 97 38

benjamin.studer@bak-economics.com

Rédaction

Benjamin Studer

Natalia Held

Communication

Marc Bros de Puechredon, T +41 61 279 97 25

marc.puechredon@bak-economics.com

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 © 2019 by BAK Economics AG

Tous droits réservés

Performance et compétitivité des plus grandes villes suisses dans la comparaison internationale

Au cours des dernières années, le tourisme urbain a fortement gagné en importance. Depuis 2000, la demande en termes de nuitées hôtelières a progressé de presque 60%, alors que, dans le reste de la Suisse, cette même demande a marqué le pas. Aussi, le tourisme urbain en Suisse constitue le moteur d'un secteur touristique généralement atone. L'évolution historique de ce secteur mérite donc d'être analysée de plus près. Dans le cadre du « Programme international de benchmarking pour le tourisme en Suisse » BAK Economics établit chaque année une comparaison internationale permettant d'évaluer la performance et la compétitivité des destinations urbaines suisses. 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 un échantillon international composé de dix partenaires de benchmarking, à savoir Barcelone, Florence, Fribourg-en-Brisgau, Heidelberg, Munich, Prague, Salzbourg, Stuttgart, Vérone et Vienne. Parallèlement, la comparaison intégrera la valeur médiane de cet échantillon.

Performance économique

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 villes, 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%), ainsi que 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 (2013-2018), la demande a progressé dans l'ensemble des villes suisses. Lausanne, en affichant une croissance annuelle de 5,0%, s'est démarquée comme la ville helvétique la plus performante. Mais Bâle (+4,7% par an), Zurich (+4,0% par an) et Berne (+3,2% par an) n'étaient pas en reste et enregistrent également une progression très dynamique des nuitées hôtelières sur les cinq dernières années. En revanche, Genève a, certes, comptabilisé une croissance annuelle des nuitées de 1,1% en moyenne, mais ce résultat traduit une performance nettement moins dynamique. Cependant, malgré une croissance avérée, les destinations urbaines suisses ont perdu du terrain au niveau international. Ainsi, les nuitées hôtelières enregistrées dans les autres villes faisant partie de l'échantillon international ont progressé de 4,3% par an en moyenne au cours des cinq dernières années (2013-2018), alors que les cinq plus grandes villes suisses, malgré une progression significative de la demande de 3,4% par an, restent en retrait par rapport à la moyenne et, par conséquent, 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 et c'est Munich qui emporte le palmarès haut la main avec une augmentation annuelle de 6,3%.

Le **taux d'occupation des lits d'hôtels disponibles** constitue un paramètre important pour connaître le taux d'utilisation des capacités existantes. En 2018, dans les destinations urbaines ciblées par la présente étude, les taux d'utilisation des lits d'hôtels se situent dans une fourchette étroite (entre 44% et 64%). Seule Barcelone, qui affiche un taux d'utilisation hors du commun de 73%, s'offre un écart important vers le haut du tableau. Berne est la seule ville suisse qui peut se vanter d'un taux d'utilisation de 59%, soit un taux supérieur à la valeur moyenne de l'échantillon (57,5%). Toutefois, Zurich et Genève, en affichant un taux d'utilisation de 57%, respectivement de 56%, n'en sont pas loin, alors que Lausanne et Bâle font figure de lanterne rouge de l'échantillon, leur taux d'utilisation respectif ne dépassant pas les 50%, respectivement les 44 %.

Quant aux prix relatifs, les divergences entre les différentes villes s'avèrent largement plus significatives. Les prix relatifs des hôtels, traduisant la rentabilité réalisée par nuit 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, 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 tout en faisant abstraction du fait que, dans le domaine du tourisme, les prix sont fortement déterminés par les facteurs coûts à composantes principalement nationales. Parmi les destinations urbaines visées par l'étude 2018, c'est à Barcelone que les hôtels ont réussi à imposer les prix relatifs les plus élevés. Prague et Florence 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 Zurich, Bâle et Lausanne s'approchent de la moyenne. 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»** 2018 comme indicateur du succès d'une destination urbaine, il s'avère que Barcelone (5,8 points sur un maximum de 6 points) est la ville la mieux placée de l'échantillon (voir tab. 1). Ce résultat, Barcelone le doit tant à son excellent taux d'occupation qu'à sa rentabilité extraordinaire. Parmi les cinq plus grandes villes suisses, c'est Genève qui – à l'instar des dernières années – réalise le meilleur score, puisqu'elle atteint le 9^{ème} rang (2017 : 7^{ème} rang). En effet, avec ses 4,3 points, Genève se place juste en-dessous de la moyenne de l'échantillon qui est de 4,4. Si la rentabilité est toujours excellente à Genève et que le taux d'occupation se situe plus au moins dans la moyenne, en termes de nuitées, Genève affiche la plus mauvaise évolution de toutes les villes observées. Zurich se classe 11^{ème}, rang identique à celui de l'année précédente. Zurich doit ce deuxième meilleur résultat parmi les destinations urbaines suisses essentiellement à un bon taux d'occupation.

Depuis 2014, Berne, Lausanne et Bâle se retrouvent en queue de peloton, même si leur performance respective, comparée à la moyenne de tout l'échantillon (3,5 points) dépasse toujours légèrement la moyenne. Certes, Berne a très bien réussi à utiliser

ses capacités hôtelières, ce qui lui vaut une évolution des nuitées légèrement supérieure à la moyenne. Toutefois, la faible rentabilité empêche la ville d'obtenir un meilleur score. A Lausanne, les nuitées ont connu une évolution très dynamique, mais c'est au niveau du taux d'occupation des lits d'hôtels et de la rentabilité que la ville se montre peu performante. Il en va de même pour Bâle qui connaît encore une rentabilité relativement élevée, mais le taux d'occupation est le plus faible de toutes les villes sous étude.

Tab. 1 «BAK TOPINDEX»

	Destination	TOPINDEX 2018	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2017	Pos. 2012	Pos. 2007
1	Barcelona	5.6	3.7	6.0	6.0	1	1	1
2	Firenze	4.9	3.8	5.1	5.3	2	5	8
3	Praha	4.8	4.0	4.6	5.8	3	4	2
4	Verona	4.7	4.5	5.0	4.4	6	11	3
5	München	4.6	4.9	4.5	4.5	4	2	7
6	Salzburg	4.5	4.2	4.6	4.5	5	6	10
7	Heidelberg	4.3	4.7	4.3	4.1	7	9	14
7	Wien	4.3	4.1	4.5	4.2	9	3	5
	Valeur moyenne	4.4	4.1	4.4	4.4			
9	Genève	4.3	3.0	4.2	5.2	7	7	4
9	Freiburg	4.3	4.4	4.3	4.2	10	8	13
11	Zürich	4.2	4.0	4.4	4.0	11	10	6
12	Stuttgart	3.9	4.3	3.7	3.9	12	12	15
13	Bern	3.9	3.7	4.6	2.7	14	15	11
14	Lausanne	3.8	4.4	3.7	3.7	13	14	12
15	Basel	3.6	4.3	3.0	4.0	15	13	9

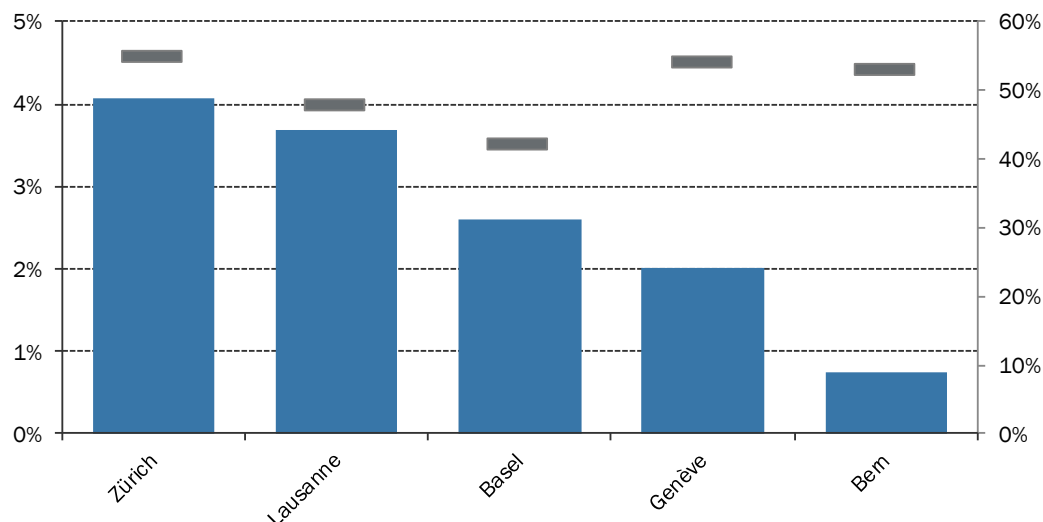
Indice, valeur moyenne de l'échantillon complet des destinations urbaines = 3,5 points, l'échantillon complet comprend: 27 villes suisses et 17 villes européennes
Source: BAK Economics, divers offices statistiques

Evolution actuelle dans les 5 plus grandes villes suisses

Afin de respecter l'actualité de l'analyse, l'évolution de la performance pendant l'année en cours sera également prise en considération. Eu égard aux données disponibles, cet exercice sera limité aux seules destinations suisses. Au premier semestre 2019, la demande a été plus dynamique dans l'ensemble des 5 villes suisses que durant le premier semestre 2018 (voir tab. 1) – notamment à Zurich où la demande affiche une progression de 4,1%. A Lausanne, le nombre de nuitées a augmenté d'un peu moins de 4%, ce qui lui permet de se classer deuxième. Par ailleurs, Lausanne est la ville qui fait montre de la plus forte progression de la demande sur les cinq dernières années. Bâle et Genève ont également enregistré une augmentation sensible des nuitées, de l'ordre de 2,6%, respectivement de 2,0%. Seule Berne est en retrait, le nombre de nuitées n'ayant augmenté que de 0,7%. Mais ce ne sont pas seulement les nuitées qui ont connu partout une nette croissance par rapport au premier semestre 2018. En effet, le taux d'occupation des lits d'hôtels a également été en hausse, et ce dans l'ensemble des villes sous étude. C'est Zurich qui se classe en tête de peloton avec un

taux d'occupation de 55%, étroitement talonnée par Genève et Berne. En revanche, à Lausanne et à Bâle, les lits d'hôtels sont beaucoup moins recherchés.

Fig. 1 Evolution de la demande et du taux d'occupation au 1^{er} semestre 2019



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

Compétitivité

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

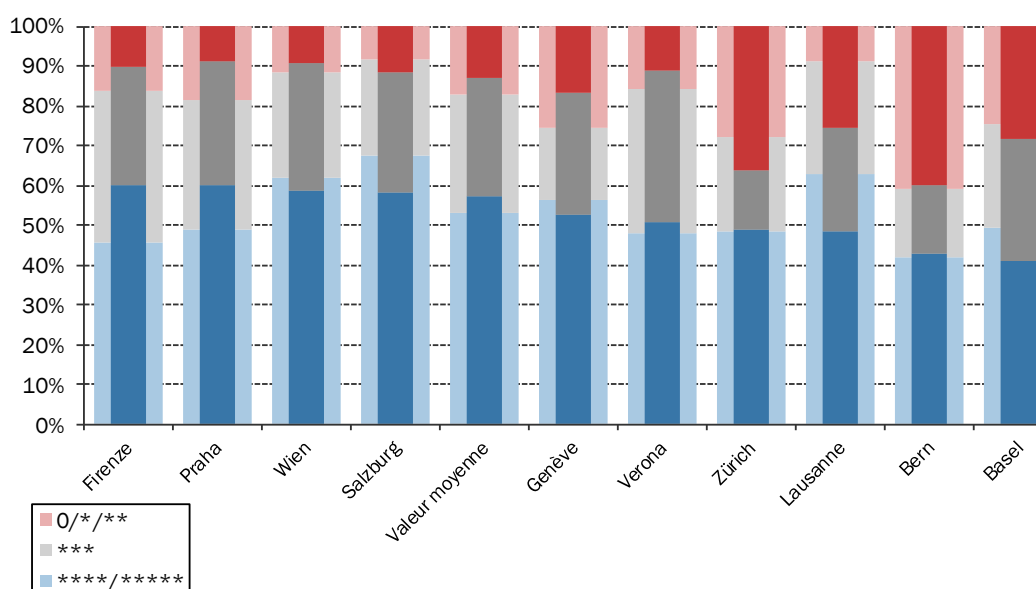
Il est fréquent que les établissements hôteliers supérieurs (hôtels de grand standing et de luxe) soient en mesure de mieux utiliser leurs capacités et, par ailleurs, d'attirer une clientèle tendanciellement plus aisée, plus dépensière, phénomène qui profite non seulement aux hébergements touristiques, mais encore aux autres activités touristiques. Ainsi, un **parc hôtelier** proposant davantage de lits dans les établissements de grand standing peut être considéré comme tendanciellement avantageux pour la performance d'une destination.

A Florence, en 2018, plus de 60 % des lits hôteliers relevaient de l'hôtellerie de grand standing et de luxe, ce qui représente le score le plus élevé de l'échantillon (voir tab. 2). Prague, Vienne et Salzbourg ne sont pas en reste ; leur score respectif se situant juste en-dessous de la marque des 60%. Parmi les villes suisses, c'est Genève qui dispose de la plus forte proportion d'hôtels de cette catégorie (53%) ; la ville atteint presque la valeur moyenne de l'échantillon. Elle est suivie par Zurich et Lausanne qui pointent à un peu moins de 49%. Mais, alors que la proportion d'hôtels 3 étoiles est nettement plus importante à Genève qu'à Zurich, cette dernière compte une part très élevée de lits (presque 30%) dans la catégorie des hôtels non classées ou à 1 ou 2

étoiles. Berne et Bâle, ne disposant que de quelques établissements de grand standing ou de luxe, se retrouvent reléguées en bas du tableau. Néanmoins, Bâle offre une importante proportion de lits dans la catégorie 3 étoiles.

L'évolution structurelle du parc hôtelier sur les dix dernières années (2008-2018) avère que dans la quasi-moitié des destinations, la proportion d'hôtels de grand standing et de luxe n'a pas varié sensiblement. Si à Florence et à Prague, on observe une nette tendance à la hausse (+15, respectivement +11 points), en Suisse, seules Berne et Zurich ont enregistré une expansion, quoique minime (+1,1 respectivement +0,4 points). En revanche, à Genève, Bâle et Lausanne, on assiste plutôt à un recul significatif de la quote-part d'hôtels de grand standing et de luxe par rapport à 2008 (la baisse est de 4, respectivement 8 et 14 points), étant précisé que, parallèlement, Genève et Bâle ont enregistré une progression du nombre d'hôtels dans la catégorie 3 étoiles.

Fig. 2 Structure hôtelière



Part des lits hôteliers par catégorie d'étoiles en %, bâton large = 2008, bâton fin = 2018
Source: BAK Economics, divers offices statistiques

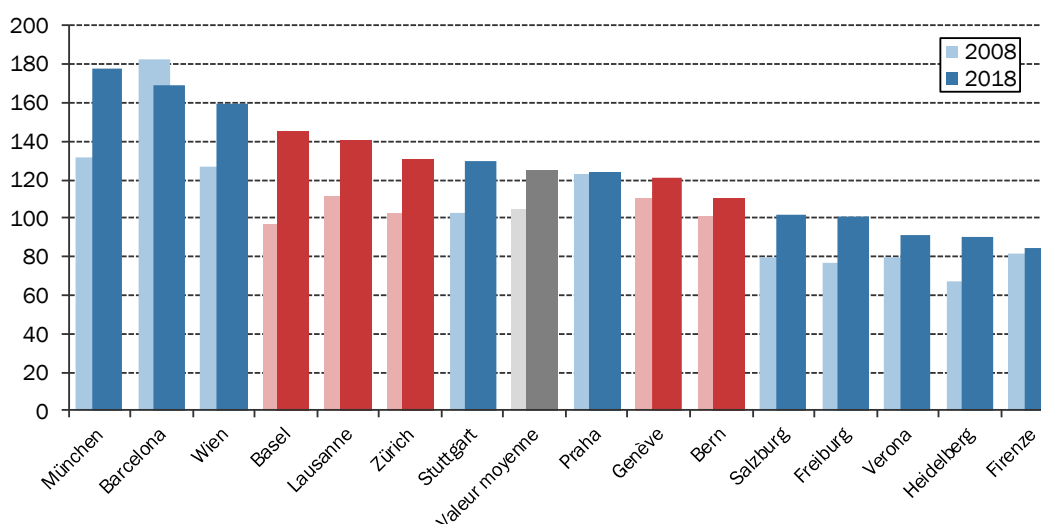
La taille moyenne des établissements permet de conclure à l'étendue des économies d'échelle que les entreprises d'une destination urbaine sont en mesure de mettre en œuvre. En effet, une exploitation touristique de grande taille peut réaliser des économies d'échelle (*Economies of scale*), ce qui signifie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

Dans les villes visées par l'étude, la taille moyenne des établissements hôteliers est très disparate ; elle varie de 84 à 177 lits par hôtel. En 2018, ce sont Munich, Barcelone et Vienne qui affichent la moyenne la plus élevée en termes de taille des établissements ; logiquement, c'est dans ces trois villes que les établissements hôteliers ont le plus de chances de réaliser des économies d'échelle (voir tab. 3). Toutefois, Bâle, Lausanne et Zurich disposent également d'établissements hôteliers d'une taille

supérieure à la moyenne de l'échantillon. Quant à Genève et Berne, elles affichent un score à peine inférieur à la moyenne.

Dans la quasi-totalité des destinations urbaines sous étude, la taille moyenne des établissements a connu une expansion au cours des dix dernières années, ce qui constitue un changement structurel positif. Ce n'est qu'à Barcelone qu'on assiste à une réduction de la taille des hôtels. Quant à Munich, bien placée en 2018, c'est la ville où l'on observe la deuxième plus forte augmentation du nombre de lits par établissement (+46 lits par hôtel). Mais la plus forte progression a été enregistrée à Bâle, puisque le nombre de lits par hôtel relevé en 2018 a augmenté de 48 par rapport à 2008. Parmi les autres villes suisses, il convient de noter le très significatif agrandissement, supérieur à la moyenne, des hôtels à Lausanne et à Zurich (+29 lits par hôtel dans les 2 villes). Certes, à Genève et à Berne, le nombre de lits par établissement a également été rehaussé, mais dans une moindre mesure.

Fig. 3 Taille des établissements



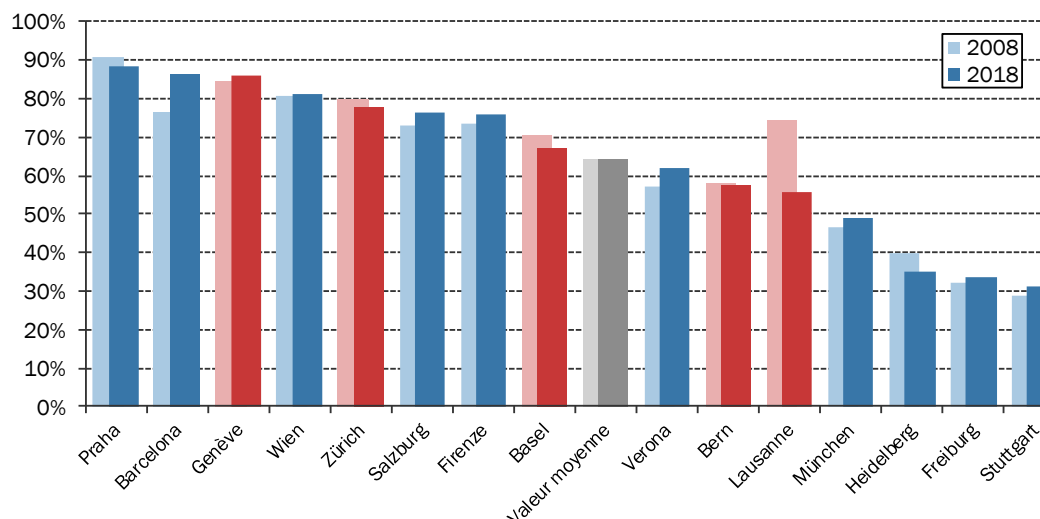
Nombre moyen de lits par établissement
Source: BAK Economics, divers offices statistiques

Quant à la **demande en hébergement**, c'est l'**internationalité**, soit l'origine géographique de la clientèle dans le secteur touristique impliquant des nuitées d'hébergement, qui fera l'objet d'une analyse. Une importante proportion de clients étrangers traduit une solide notoriété au-delà des frontières, phénomène porteur d'une croissance plus ample à l'international.

Prague se distingue comme la destination la plus internationale des villes participant à la présente étude, car presque 90 % des touristes séjournant dans ses hôtels sont des visiteurs étrangers (voir tab. 4). Elle est talonnée par Barcelone et Genève, avec une quote-part de touristes étrangers de 87 et 86 %. Zurich (78%) et Bâle (67%) attirent également une quote-part très importante de touristes d'origine étrangère, alors que Berne et Lausanne hébergent une clientèle moins internationale que dans la moyenne (64%) ; la proportion de touristes étrangers y atteint seulement 57%, respectivement 56%. Force est de constater que, depuis 2008, la quote-part des touristes

étrangers séjournant dans les villes suisses est en recul, hormis à Genève. Ce constat est particulièrement flagrant à Lausanne (-19 points). Il n'est pas à exclure que le franc suisse fort ait joué en leur défaveur ; toutefois, l'évolution à Berne, Zurich et Bâle, moins accentuée, montre que d'autres facteurs doivent être envisagés.

Abb. 4 Internationalité



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

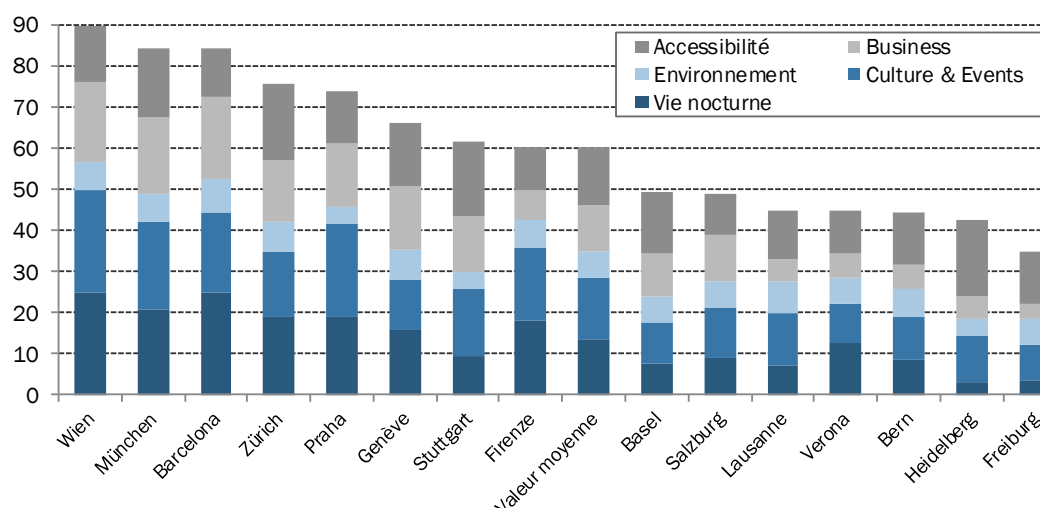
Au-delà de l'offre en hébergement et de la demande en hébergement, il convient de tenir compte de l'attractivité touristique pour jauger la compétitivité d'une destination touristique. A cette fin, BAK a élaboré l'indicateur «BAK attractivité des villes» qui se compose de cinq critères différents, à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

Vienne, qui pointe à presque 90 points sur 100, se classe en tête du *ranking* de «BAK attractivité des villes», score qui s'explique essentiellement par une offre particulièrement attractive dans les catégories «sorties» et «culture & événements», catégories pour lesquelles Vienne obtient le maximum de points (voir tab. 5). Munich lui emboîte le pas en prenant la deuxième place ; Barcelone se classe troisième. Alors que Barcelone est plébiscitée par les touristes pour son offre attractive dans les domaines «nature & environnement» et «business», Munich se démarque par une forte attractivité dans tous les domaines, mais plus particulièrement pour son «accessibilité», ainsi que son offre «business».

Parmi les destinations urbaines suisses, c'est Zurich qui tire le mieux son épingle du jeu puisqu'elle se classe 4^{ème}; on lui reconnaît une attractivité supérieure à la moyenne dans l'ensemble des domaines évalués. Son excellente accessibilité constitue un atout indéniable que seule Heidelberg saura surpasser. Genève obtient également un résultat global supérieur à la moyenne. Elle marque des points grâce à un environnement et une nature très séduisants, tout en proposant un excellent équipement en matière de «business».

Certes, dans l'ensemble, Bâle, Lausanne et Berne paraissent moins attractives que la 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 attrayantes dans le domaine «nature & environnement», Bâle peut faire valoir son «accessibilité», somme toute relativement bonne.

Fig. 5 BAK attractivité des villes



Indice de l'attractivité touristique.

100 points au total peuvent ainsi être obtenus. Pour les critères «sorties» 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

Dans le tourisme urbain suisse, la demande a renoué avec le dynamisme d'avant la crise financière

En 2018, Genève s'est démarquée comme la plus performante des destinations urbaines suisses, résultat analogue à ceux répertoriés dans les analyses des années précédentes depuis 2010. S'il est vrai que, des 15 destinations urbaines étudiées, Genève affiche l'évolution la plus faible en termes de nombre de nuitées, elle réussit néanmoins à se hisser au 9^{ème} rang, grâce à son excellente rentabilité et à un taux d'occupation élevé. Aussi, elle se classe en tête devant les quatre autres villes suisses sous étude. Zurich, deuxième ville suisse, termine à la 11^{ème} place, portée notamment par une bonne utilisation des capacités hôtelières.

Les années 2015 et 2016 ont été compliquées pour le secteur touristique en Suisse, pénalisé par la réévaluation abrupte du franc suisse qui a été le corollaire de la suppression du taux de change plancher de l'euro en janvier 2015. Par la suite, les destinations urbaines suisses ont dû se contenter d'une très faible progression du nombre de nuitées, atteignant à peine 1% par an. Cependant, depuis deux ans, on assiste à un net revirement de tendance : en 2017, la demande a fait un bond en avant de 7,1%, suivi d'une deuxième poussée de 5,6% en 2018, preuve évidente d'un processus de rattrapage. Les 5 plus grandes villes suisses ont ainsi fait montre d'un dynamisme dépassant celui de leurs partenaires de benchmarking internationaux, et, depuis deux

ans, elles ont renoué avec leur performance d'avant la crise financière et économique mondiale de 2008. Par ailleurs, le premier semestre 2019, pendant lequel la demande a à nouveau progressé dans les cinq villes suisses étudiées, permet d'aborder l'avenir proche en toute confiance.

Cette évolution positive de la demande au cours des dernières années a évité aux villes suisses d'être reléguées aux derniers rangs du classement du «BAK TOPINDEX». En raison de l'orientation du «BAK TOPINDEX» à moyen terme (la période d'observation actuelle s'étend de 2013 à 2018), les années difficiles 2015 et 2016, pendant lesquelles la concurrence étrangère a poursuivi sa forte expansion, font partie intégrante de cette analyse. Dans la mesure où, sur la période globale des cinq années étudiées, la demande a connu une évolution un peu moins dynamique, le solde indique même une perte de parts de marché pour les villes suisses, bien que cette tendance à la baisse ait connu récemment un clair retournement. Globalement, les villes suisses retrouvent une position quasi identique à celles des années précédentes et elles n'ont pas encore réussi à remonter la pente cette année.

Selon l'indicateur «BAK attractivité des villes», Genève et Zurich sont réputées pour une offre particulièrement attractive. Dans l'ensemble, les villes suisses se situent à peu près au milieu de l'échantillon de benchmarking, si l'on juge d'après leur compétitivité touristique, paramètre qui comprend non seulement l'attractivité, mais aussi la structure du parc hôtelier et l'internationalité. Toutefois, il existe quelques divergences entre les villes. Ainsi, Genève et Zurich sont particulièrement bien placées en termes d'internationalité. Néanmoins, la quote-part de clients étrangers a baissé au cours des dix dernières années, conséquence, entre autres, du franc suisse fort. Mais on observe aussi des changements au niveau des structures touristiques. Ainsi, la proportion d'hôtels de grand standing et de luxe a sensiblement diminué à Lausanne, à Bâle et à Genève, ce qui est considéré comme un désavantage structurel. Mais parallèlement, dans ces mêmes villes, la taille moyenne des hôtels a fortement augmenté, ce qui laisse supposer que les conditions de production ont été rationalisées pour plus d'efficacité. Globalement, la situation devrait permettre aux grandes villes suisses de continuer à surfer sur la vague du tourisme urbain, en plein essor.