

**Zeitschrift:** Cahiers du Musée gruérien  
**Herausgeber:** Société des Amis du Musée gruérien  
**Band:** 3 (2001)

**Artikel:** S'ouvrir ou souffrir : scénarios pour 2015  
**Autor:** Scherly, Francis  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1048243>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.04.2026

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

*Gruérien habitant Montreux, Francis Scherly, Dr ès sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg, est consultant et professeur-associé à HEC Lausanne. Ancien administrateur et directeur du Centre international d'hôtellerie et tourisme de Glion, il a contribué à sa venue à Bulle. Il crée Interconsulting au début des années 1990, un bureau-conseil pluridisciplinaire, spécialisé dans le développement touristique stratégique.*

## S'OUVRIR OU SOUFFRIR SCÉNARIOS POUR 2015

Socio-styles, tourisme nouveau, grandeur et déprime du tourisme suisse, chances et risques de la Gruyère, scénario fascinant du futur teinté d'utopie, satisfaction des cinq sens...  
Autant de pistes de réflexion posées en quelques lignes qui interpellent l'observateur. Et, souhaitons-le, intéresseront peut-être ceux qui par leur savoir-faire, influencent la destinée de la Gruyère de l'accueil et des loisirs.

A l'observation des styles de vie de notre époque – une époque froidement profitable mais aussi culturelle et ludique – c'est un lieu commun de réaffirmer combien les loisirs font désormais partie intégrante des préoccupations premières de l'être humain: les contemporains, consommateurs de temps libre, revendiquent de jour en jour que la satisfaction

des cinq sens est devenue reine. L'expansion généralisée du tourisme, qui s'affirme au niveau planétaire comme une des activités socio-économiques et culturelles les plus importantes du troisième millénaire, est indéniable. C'est sans doute heureux, car le paradigme touristique s'assimile résolument, dans les pays industrialisés, à une notion nouvelle de qualité de vie.

Plus précisément, les facteurs qui façonnent le tourisme «nouveau» peuvent globalement être répertoriés sous quatre rubriques: les changements socio-démographiques, l'avènement des systèmes électroniques de communication, l'évolution drastique des exigences de la clientèle et la déréglementation progressive et ravageuse des lois du marché... Un cocktail explosif, avec lequel il s'agit de composer pour survivre.

A l'échelle internationale, l'activité du tourisme engendre 10% des revenus économiques mondiaux; une place de travail sur neuf intéresse une activité directement ou indirectement liée au tourisme (en Suisse, une sur onze). Les estimations des spécialistes convergent: quelque 100 millions

de nouveaux postes de travail seront créés dans le tourisme international d'ici à 2015...<sup>1</sup>

### Une rude concurrence internationale

Pour la Suisse, et exprimé en termes d'exportations dites «invisibles», le tourisme représente également 10% des exportations totales. En termes d'emplois, quelque 300 000 personnes sont concernées, dont un bon tiers d'étrangers; enfin, en termes de recettes, ce sont près de onze milliards et demi de francs (5,3% du produit intérieur brut) qui tombent dans l'escarcelle de la «marque» Suisse<sup>2</sup>. La politique du tourisme suisse s'appuie sur des facteurs classiques: un climat doux incitatif, des paysages variés, des infrastructures développées, une forte tradition touristique, de la sécurité, de la qualité et du prestige. De gros nuages ont néanmoins noirci cette imagerie idéale depuis l'affirmation implacable de la concurrence internationale, au cours des deux dernières décennies principalement. C'est que les projets fourmillent à l'échelon de la planète; on fourbit ses armes sur de très nombreux terrains; des stratégies marketing sophistiquées et coûteuses sont engagées sur d'innombrables nouveaux marchés; chaque jour presque voit un «gisement touristique» nouveau apparaître sur l'échiquier du tourisme mondial, avec pour but de devenir une «destination» à part entière, selon l'acceptation marketing décrétée à la fin du «siècle dernier».

*Vitrine du tourisme régional:  
le restauroute de la Gruyère.*



*La Maison du gruyère, inaugurée en 2000, compte bien profiter de la renommée de l'appellation fromagère pour attirer les foules.*



Entre 1990 et 1995, notre pays touristique – qui avait déjà enregistré une perte non négligeable de ses parts de marché par rapport aux années 1980 – a réalisé une performance particulièrement médiocre en regard de sa notoriété historique et son prestige de pionnier du tourisme mondial.

Au cours de la deuxième partie de la décennie 1990-2000 par contre, les mesures prises pour lutter contre l'hémorragie ont incontestablement porté leurs fruits: on a abandonné la cosmétique de routine au profit de la chirurgie en favorisant la spécialisation, la qualité, la créativité et l'innovation; on s'est doté d'un minimum de moyens incitatifs, on a construit d'impressionnantes nouvelles structures de marketing, jalouées par la concurrence; mais on est encore loin des résultats fastes des années 1980, voire de celles du début des années 1990 (encore -10% des nuitées en 1999 par rapport à 1990). Dorénavant, les stratégies du tourisme suisse visent pour le moyen terme (années 2003-2004) la reconquête des positions perdues, soit l'atteinte de 80 millions de nuitées touristiques, tous types d'hébergement confondus<sup>3</sup>. Le temps béni où César Ritz, le roi des hôteliers et l'hôtelier des rois, attendait simplement ses hôtes au Palace de Lucerne, à Paris ou à New York, est révolu... Le maître-mot

<sup>1</sup> OMT, Evolution du tourisme international jusqu'en 2015, Madrid.

<sup>2</sup> OFS, Berne.

<sup>3</sup> SECO (Secrétariat d'Etat à l'économie) Berne, rapport de présentation à l'OCDE, 4 juillet 2000.

«compétitivité» est devenu le leitmotiv avec le marketing, faute de quoi l'abandon au profit de la concurrence est programmé.

### Les enjeux du tourisme gruérien

C'est bien sûr dans ce contexte qu'il faut situer la Gruyère touristique des années 2000. Cette Gruyère qui – dans la comparaison de ses nuitées hôtelières – représente 27% des nuitées du canton de Fribourg et 0,2% des nuitées du pays (moyenne des trois dernières années du XX<sup>e</sup> siècle), mais qui représente un passage obligé pour l'excursionnisme, comme chacun le sait.

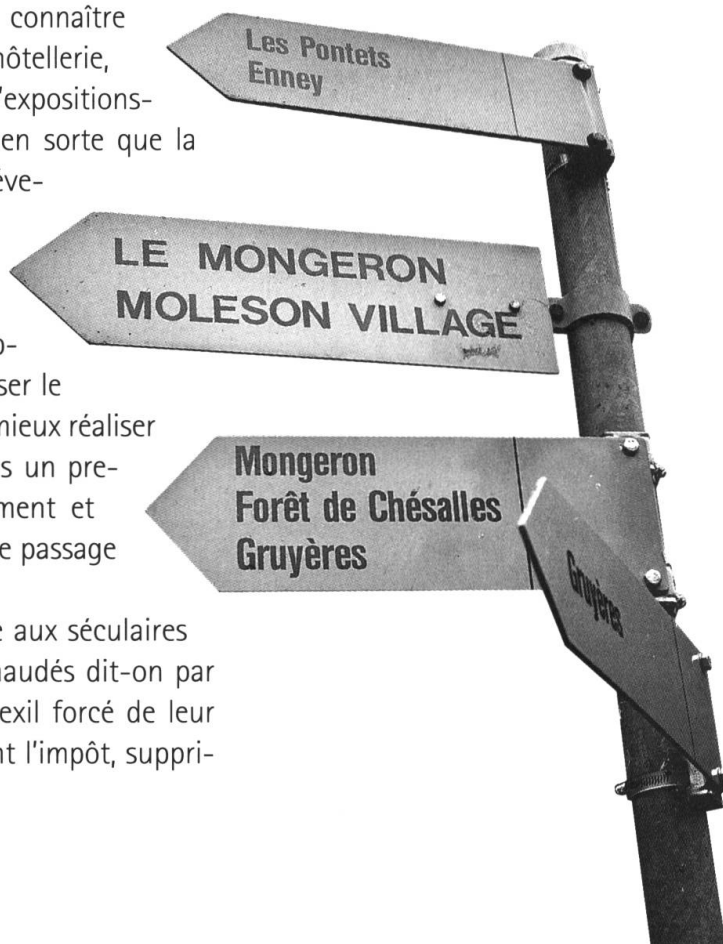
Quelles stratégies adopter pour le développement du tourisme (séjour) dans cette terre privilégiée, que de si nombreux étrangers assimilent bien évidemment au fromage du même nom: «Quelle drôle d'idée d'avoir donné le nom d'un fromage à un pays!...», entend-on parfois lorsqu'on est à l'étranger<sup>4</sup>.

Les enjeux du tourisme gruérien restent fondamentalement voisins de ceux évoqués dans les groupes de travail lors de la constitution de l'Association touristique de la Gruyère, au début des années 1990. On les résumera ainsi en termes généraux: sauvegarder de façon absolue le patrimoine bâti et non-bâti (développement durable); maintenir actives les traditions et la culture de l'authenticité; raisonner davantage en termes d'impact économique face au développement touristique (faire connaître les effets macro-économiques structurants de l'hôtellerie, des remontées mécaniques et des centres d'expositions-réunions). Et en termes plus spécifiques: faire en sorte que la capitale continue à jouer son rôle de pôle de développement éclairé et dynamisant, dans un esprit tonique de partenariat et de complémentarité pour la «destination Gruyère» tout entière; favoriser le regroupement des sociétés de développement pour mieux réaliser les synergies; favoriser le regroupement des remontées mécaniques pour mieux réaliser les économies d'échelle; consolider l'acquis dans un premier temps, puis développer l'offre d'hébergement et d'animation avec opiniâtreté, ceci afin d'activer le passage du tourisme d'un jour au tourisme de séjour.

N'en déplaise aux séculaires impulsions de liberté chères aux Gruériens, échaudés dit-on par les tracasseries de Fribourg au lendemain de l'exil forcé de leur souverain Michel: «Leurs Excellences alourdissent l'impôt, suppriment des fêtes chômées, interdisent la danse...»

<sup>4</sup> GREMAUD, Michel: *Fugue au Pays de Gruyère*, SPN Vevey, 1988.

<sup>5</sup> Interpellations de MM. Rime (Charmey) et Neuhaus (Planfayon) au Grand Conseil fribourgeois, 1969 et 1970. SCHERLY, Francis: *Le développement potentiel de la zone touristique Charmey-Bellegarde-Lac-Noir*, thèse de doctorat, Université Fribourg, 1975.





*Les rives du Lac de la Gruyère sont actuellement au centre d'un vaste projet de réhabilitation.*

La Gruyère touristique devra au cours des prochaines années, calquer plus étroitement sa stratégie sur celle des organisations faïtières. Il lui appartiendra de travailler plus sérieusement le capital humain (développer le professionnalisme), d'attirer une main-d'œuvre mieux formée, d'améliorer globalement l'attrait de sa destination en jouant la carte de la qualité et de la création de produits originaux et stratégiques (par la mise en valeur de la culture populaire au moyen d'un événement répétitif à portée internationale, à titre d'exemple).

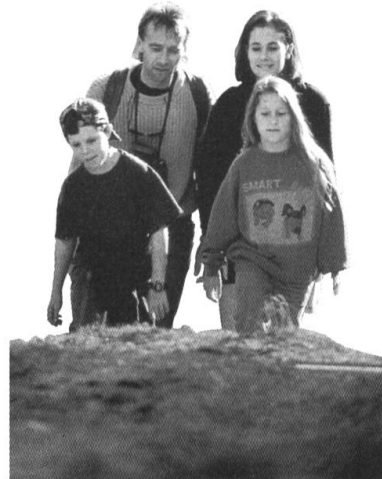
Pour cela, il conviendra – notamment grâce aux partenariats publics-privés – de créer les conditions favorables nécessaires (aménagement rationnel et convivial des rives du lac, mise en commun des structures et ressources de marketing pour le Sud du canton pris dans son ensemble, création d'infrastructures hôtelières au centre et dans les pôles, développement d'une stratégie cantonale pour les Préalpes...). Il faudra aussi savoir se muer en véritable commando de marketing capable d'intéresser les clients potentiels d'une entreprise, de les apprivoiser intelligemment et de les fixer enfin pour quelques jours en Gruyère!

### **Voir à long terme**

Puisque vision à long terme flirte souvent avec utopie, puisque le tourisme de proximité se profile de plus en plus en vedette, pourquoi ne pas oser le scénario d'une mise en valeur de l'ensemble des Préalpes, de Châtel-St-Denis au Lac-Noir, avec la Gruyère en pole position? Une vision nouvelle – probablement la seule valable pour les localisations de moyenne montagne – consiste à consolider les produits d'été et d'entre-saison pour assurer l'hiver. En 1936, un projet avait échoué; en 1970<sup>5</sup> et 1975, l'idée réactualisée a une fois de plus été écartée. Sans cesse, il faut savoir remettre l'ouvrage sur le métier: risquons aujourd'hui le pari de la création d'une voie routière (ou tunnel) entre le Lac-Noir et la Gruyère par Bellegarde... L'impact financier, touristique et de notoriété extraordinaire qu'un tel circuit engendrerait fait encore rêver, la tête sous les étoiles... Ajouté

à la valorisation de l'A12 comme *autoroute touristique de la Suisse occidentale* (elle traverse la Gruyère entre Fribourg, Montreux et la Vallée du Rhône) quoi de plus tonique en vue d'assurer la pérennité et le succès de la Gruyère touristique de l'an 2015? La recherche de synergies nouvelles et systématiques dans le domaine des relations touristiques avec la Singine, le Pays d'en Haut, voire avec Gstaad-Saanenland comme avec la Veveyse sur le flanc sud nous paraît par ailleurs inéluctable: les produits sont souvent complémentaires, la commercialisation en serait facilitée et les structures de chaque région – grâce au gain de croissance réalisé – en sortiraient renforcées. La valeur ajoutée de l'ensemble en serait largement stimulée. Dans le concert des destinations nouvelles qui vantent leurs charmes sur les marchés planétaires, la Gruyère n'est donc pas dépourvue d'arguments: elle se présente comme une terre d'authenticité dont la notoriété fait même pâlir d'envie certaines destinations pourtant bien plus prestigieuses dans leur offre globale; il est vraiment temps d'asseoir les bases compétitives de ce coin privilégié de la planète au moyen d'un plan d'action à long terme. Alors, grâce notamment aux fantastiques supports d'information du XXI<sup>e</sup> siècle, elle pourra bénéficier de l'apport des marchés du tourisme moderne, tout en préservant farouchement son identité.

Création de richesse, valeur ajoutée permanente car c'est le marginal qui fait vendre le principal, accroissement de l'offre, solidarité dans la recherche d'innovation de qualité et d'originalité. Ce scénario ne relève pas du défi impossible: il procède d'une analyse réaliste.



## BIBLIOGRAPHIE

- CRESUF ◆ *L'avenir du tourisme en Gruyère*, Université de Fribourg, 1990.
- ◆ Interconsulting, *L'organisation du tourisme gruérien*, Montreux, 1991.
- ◆ Interconsulting, *Problématique des remontées mécaniques gruériennes*, Montreux, 1993.
- ◆ OMT, Organisation mondiale du tourisme, Madrid, 1990-2000.
- ◆ OFS, Office fédéral de statistique, *Statistique du tourisme*, Berne.
- ◆ *Annuaire statistique du canton de Fribourg*, 1999.