

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	65 (2007)
<b>Heft:</b>	1: L'hôtellerie suisse et ses défis contemporains
<b>Artikel:</b>	L'hôtellerie en Suisse : état des lieux et perspectives d'amélioration
<b>Autor:</b>	Gherissi Labben, Thouraya / Mungall, Andrew
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-141966">https://doi.org/10.5169/seals-141966</a>

### 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:** 07.01.2026

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

# L'HÔTELLERIE EN SUISSE: ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION

THOURAYA GHERISSI LABBEN

*Lausanne Hospitality Research, Ecole hôtelière de Lausanne*  
*thouraya.gherissi-labben@ehl.ch*

ANDREW MUNGALL

*Lausanne Hospitality Research, Ecole hôtelière de Lausanne*  
*andrew.mungall@ehl.ch*

## L'IMPORTANCE DU SECTEUR HÔTELIER ET TOURISTIQUE

Le tourisme exerce une influence considérable sur l'économie suisse. Tout d'abord, l'économie touristique est un important pourvoyeur d'emplois. Globalement, en 1998, une personne sur douze (8.33%) y est occupée directement ou indirectement, ce qui correspond à environ 265'000 personnes. Si on compte uniquement les emplois générés directement, le chiffre descend à 165'500 équivalents plein temps (5.2% de l'ensemble des emplois en Suisse). La part est nettement plus élevée dans les régions de montagne que dans les agglomérations urbaines (Fédération suisse du tourisme, FST, 2006).

De plus, les recettes des activités touristiques ont totalisé 22.8 milliards de francs durant l'année touristique 2004, représentant 5.2% du produit intérieur brut (FST, 2006). Sur cette somme, 9.7 milliards ou 43% sont imputables au tourisme interne. Les dépenses faites par des touristes étrangers en Suisse ont rapporté des recettes de 13.1 milliards de francs, soit environ 3% du produit intérieur brut.

Le nombre total d'arrivées touristiques en Suisse était en 2002 de 13.8 millions, générant 32.9 millions de nuitées enregistrées (FST, 2006). Sur ce total, les touristes étrangers ont compté pour 6.3 million d'arrivées (Organisation mondiale du Tourisme, 2003), correspondant à 18.3 millions de nuitées enregistrées.

La tradition touristique de la Suisse est de très longue date et fait de ce secteur le troisième secteur d'exportation suisse après les machines et appareils électroniques et les produits chimiques. L'excédent des recettes du tourisme, c'est-à-dire des dépenses des touristes étrangers en Suisse par rapport à celles des touristes suisses à l'étranger, était d'environ deux milliards de francs suisses en 2004 (Office fédéral de la statistique, 2005).

Selon le rapport du Conseil Fédéral (2002) sur l'encouragement du tourisme, l'hôtellerie suisse reste l'épine dorsale de l'industrie suisse du tourisme, notamment en tant que principal fournisseur d'emplois touristiques. Avec une contribution de 31% à la valeur ajoutée touristique, le secteur de l'hébergement représente la principale branche économique touristique. Cette contribution atteint 45% avec l'inclusion du secteur de la restauration.

## LES PROBLÈMES DE L'HÔTELLERIE SUISSE

Malgré l'importance du tourisme dans l'économie suisse, plusieurs problèmes l'accablent, surtout au niveau de sa branche hôtelière. Selon l'OCDE (2000), le tourisme en Suisse a connu une longue récession depuis 1991, de laquelle elle est en train de sortir. Ainsi, le total des arrivées internationales de touristes est tombé de 7.8 millions en 1991 à 6.6 millions en 1997, avant de remonter quelque peu ces dernières années. Malgré un marché mondial du tourisme en pleine croissance, la Suisse subit une stagnation de ces arrivées internationales à cause d'une concurrence plus sévère, accrue par l'émergence de nouvelles destinations. De ce fait, la Suisse a été détrônée de sa place privilégiée qu'elle occupait dans les années 50 du siècle dernier. De 8 % à l'époque (13ème position au niveau mondial), la part de marché de la Suisse dans le tourisme mondial est tombée à 1.6 % en 2000 (Uwamangu et Nicod, 2003). A cela s'ajoute une monnaie très forte. En effet, depuis l'introduction de l'euro en 1999, le franc suisse s'est réévalué de quelque 10% participant ainsi à l'affaiblissement de la position concurrentielle de la Suisse. En outre, selon l'étude de Gomez et al. (2003) «... les Suisses ne font pas mieux qu'avant, alors que leurs concurrents étrangers progressent. De nombreuses entreprises ne disposent cependant pas des conditions nécessaires pour s'ajuster aux nouveaux défis, soit parce qu'elles ne peuvent pas, au vu de leur structure réduite, assurer les investissements demandés par les exigences toujours plus élevées des clients, soit parce que le management ne dispose pas des compétences nécessaires pour conduire l'entreprise au succès dans un univers hautement concurrentiel.»

La structure du secteur hôtelier est composée principalement de petites et moyennes entreprises (PME) familiales. En 2003, pratiquement 63% des hôtels avaient 20 chambres ou moins, alors que 26% avaient entre 21 et 50 chambres (FST, 2006), avec en moyenne 43 lits par hôtel. Cette structure est considérée comme non adaptée au marché renforçant ainsi la condition difficile du secteur hôtelier et touristique. Dans ce sens, dans son allocution en 2002, lors de l'Assemblée des délégués de la Société suisse des hôteliers (SSH, nouvellement nommée hotelleriesuisse), le conseiller fédéral P. Couchebin a affirmé que l'hôtellerie suisse connaissait des problèmes structurels. Le processus de renouvellement et d'agrandissement de la taille des hôtels est insuffisant. De nombreux établissements hôteliers ne correspondent plus aux besoins de la clientèle. L'hôtellerie et la restauration investissaient un milliard de francs en 1990. Depuis, ces investissements ont reculé constamment pour tomber à 659 millions de francs en 1997. Depuis ce moment-là, la chute a été enrayée mais le niveau d'investissements en 2001 est resté en dessous de celui de 1990. L'hôtellerie suisse est sous-capitalisée. Ces difficultés par conséquent ne permettent pas l'internationalisation des PME hôtelières suisses. Bien qu'en augmentation, la part de chambres associées à des hôtels affiliés à des chaînes hôtelières internationales, que cela soit par des fusions ou acquisitions ou par des formes plus souples de liaison (branding, franchise, etc.), se montait au total à environ 36% en 2000 (Marvel, 2001). Ceci freine la croissance de ces établissements et ne leur permet pas d'exploiter le potentiel offert par la mondialisation.

## CONSÉQUENCES DE LA SITUATION ACTUELLE DE L'HÔTELLERIE SUISSE

Le recul de la part de marché de la Suisse au niveau du tourisme international s'est répercuté sur la rentabilité et la situation financière des entreprises hôtelières. Avec un taux moyen d'occupation de 40% et, comme le montre le tableau 1 ci-dessous, un ratio d'endettement

de plus de 90% pour les hôtels de catégorie inférieure et moyenne (de 1 à 3 étoiles) qui représentent plus de 70% du parc hôtelier suisse, il ne fait aucun doute que cette branche accuse aujourd’hui de graves difficultés financières. Plusieurs hôteliers sont souvent pris dans un cercle vicieux: des investissements reportés, des profits en décroissance, et des dettes en augmentation.

	***** %	**** %	*** %	** & * %
Taux d'autofinancement	19.3	8.8	8.3	7.0
Taux d'endettement	80.7	92.0	91.6	93.1
Endettement par lit (en frs.)	116'748	89'314	60'602	48'950

Tableau 1. Taux d'endettement dans l'hôtellerie. Source: Office fédéral de la statistique, 2004

Selon le rapport explicatif concernant l’ordonnance sur l’encouragement du secteur de l’hébergement (2003) le secteur suisse de l’hébergement a de plus en plus de peine à se procurer le capital nécessaire à son activité. Depuis la crise du marché suisse des crédits, dans les années 90, les banques ont soumis le prêt à des conditions plus sévères et ont pratiqué une nouvelle politique de crédit. En règle générale, elles ne financent plus les entreprises que jusqu’à concurrence de 50 ou 60% de leur valeur de rendement. Or, comme l’hôtellerie dispose de moins de 15% de capitaux propres, de nombreux établissements sont confrontés à une impasse financière de l’ordre de 20 à 30%.

Selon la FST (2006), le nombre des établissements hôteliers installés en Suisse ne cesse de diminuer : il est passé de 6800 en 1989 à 5700 en 2003, représentant un peu plus de 16% de baisse en 14 ans. Il faut souligner au passage que comme les entreprises hôtelières sont entre les mains de familles, la disparition de ces entités est également due en partie aux problèmes de succession et de relève de ces entreprises. En effet, selon la Chambre vaudoise du commerce et de l’industrie (2005), le financement constitue souvent l’un des problèmes les plus importants liés à une transmission d’entreprise puisque le repreneur dispose rarement des économies nécessaires pour financer l’acquisition. Ceci aggrave davantage la pérennité de la branche hôtelière. En résumé, le surendettement de la branche est un facteur pénalisant car il contribue à renchérir l’offre touristique. Les marges réalisées sont insuffisantes pour effectuer les investissements nécessaires pour mettre à niveau l’offre existante.

## QUELQUES PISTES D’AMÉLIORATION:

### AGIR DIRECTEMENT SUR LES ÉLÉMENTS CONTRÔLABLES

Selon ce qui précède, on dénombre une multiplicité de problèmes inter-reliés auxquels font face les hôteliers. Pour améliorer cette situation il faut agir sur les variables que les hôteliers suisses peuvent manipuler et sur lesquelles ils peuvent agir directement. Le travail doit donc commencer d’abord au niveau des unités hôtelières elles-mêmes. Plus précisément, et à notre avis, il existe trois axes sur lesquels les hôteliers doivent agir pour améliorer leurs situations: le «management» des ressources humaines, l’optimisation de la technologie comme un véhicule primordial de marketing et la création de valeur ajoutée à travers de nouvelles politiques stratégiques et financières.

Toutefois, leur mise en œuvre s'inscrit dans le temps et demande un suivi des hôteliers pour adapter au fur et à mesure les décisions prises à ce niveau. En effet, trop d'hôteliers ont semblé avoir vécu avec l'héritage d'une des premières destinations touristiques au monde, sans avoir considéré les changements qui sont intervenus entretemps. Pour pouvoir améliorer la situation au niveau des trois axes cités ci-dessus deux pré-requis culturels doivent être développés. Premièrement, les hôteliers absorbés en général par les tâches quotidiennes doivent prendre davantage de recul à ce niveau en déléguant certaines fonctions opérationnelles. Ainsi, ils pourront mieux s'occuper de leurs affaires en se concentrant sur des aspects davantage stratégiques conditionnant le maintien et la croissance de leurs affaires. Deuxièmement, une certaine «ouverture d'esprit», qui est le corollaire du premier, est nécessaire pour pouvoir subsister. En effet, les hôteliers suisses doivent considérer que leurs actions ne s'inscrivent plus uniquement dans la limite de l'exploitation de leur établissement mais que ce dernier est un acteur parmi d'autres sur un marché avec ses menaces et ses opportunités.

#### LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Ce qui est communément perçu en Suisse, et même sur le plan international, dans le domaine de l'hôtellerie est que les salaires sont relativement bas et que les conditions de travail sont plus difficiles par rapport à d'autres secteurs. Ainsi, cela ne permet pas d'attirer le personnel le plus qualifié, entraînant par conséquent un effet négatif à la fois sur la productivité, dans son sens large, et la qualité des services, et donc sur la performance des unités hôtelières. Il est important de souligner que les employés d'un hôtel, qu'ils soient en contact direct ou indirect avec les clients, déterminant ainsi la satisfaction des clients, ou qu'ils soient au niveau managérial, devant assurer la pérennité et la croissance de l'établissement, représentent un facteur clé de succès.

Dans cette situation, un changement de perspective est nécessaire. Les hôteliers doivent une fois pour toute considérer les ressources humaines comme un investissement et non plus comme un coût qu'il faut minimiser à tout prix pour améliorer le résultat financier. Les ressources humaines vues sous ce nouvel angle, son management consistera d'abord à attirer les meilleures compétences. Ainsi, la sélection ne consistera plus à subir les lois du marché, mais à être actif pour dénicher le meilleur candidat selon des critères préétablis qualitatifs et quantitatifs compatibles avec la culture et la stratégie de l'établissement. De l'autre côté cela signifie aussi offrir un salaire qui est équivalent aux compétences et/ou à défaut duquel offrir plus d'avantages en nature qui sont «synergiquement» davantage possible dans le secteur hôtelier. Le management des ressources humaines signifiera aussi la rétention des employés les plus qualifiés. Pour cela, les hôteliers doivent mettre en place des politiques de motivation qui, contrairement à ce que la plupart d'entre eux croient, ne passe pas forcément toujours par une augmentation salariale. Souvent la valorisation de la personne et sa considération, sa reconnaissance, par le supérieur et par ses collègues, le développement du sens de l'appartenance ainsi que son *empowerment*<sup>1</sup> sont des éléments qui permettent de conserver les meilleurs éléments d'un établissement. Enfin, manager les ressources humaines impliquera aussi de penser au développement de son personnel pour le rendre encore plus performant.

---

<sup>1</sup> La définition de l'empowerment n'est pas très claire. Dans sa définition stricte cela veut dire la responsabilisation ou l'implication des employés. Néanmoins, l'*empowerment* peut également englober les notions d'autonomie, d'autorité et de pouvoir.

La formation, sous ses différentes facettes, est cruciale à ce niveau.

#### LES NOUVELLES TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (TIC) POUR UN MARKETING PLUS EFFICACE

La pression de l'environnement et du marché à la fois au niveau national et international impose à la profession hôtelière l'amélioration de la qualité de ses prestations. Une utilisation efficace des TIC, dont la plus en vogue est celle d'Internet par les hôtels suisses pourrait améliorer la performance des entreprises dans plusieurs domaines (par exemple: réduction des coûts de marketing tout en créant des relations privilégiées et personnalisées avec les clients *Customer Relationship Marketing-CRM*, distribution continue dans le temps et dans l'espace, diminution du pouvoir et des coûts de l'intermédiation, etc.).

La Suisse compte parmi les pays qui ont le plus de PME connectées à Internet; les hôtels le sont d'une façon croissante. Or, être connecté est une chose et tirer le maximum de plus-value de cet outil en est une autre. En dépit du fait que les choses sont en train de s'améliorer actuellement, beaucoup d'hôteliers ont financé des projets de création de site Web juste pour suivre le phénomène de mode et pour faire comme l'hôtel d'à côté. Ils n'avaient pas conscience à l'époque de la complexité de l'outil et de ses potentiels de développement et donc aucune réflexion stratégique n'a été entamée au préalable pour estimer les effets internes et externes d'Internet sur les établissements hôteliers (pas d'étude à propos du retour sur investissement, ni sur l'organisation et la qualité du travail; absence d'identification du marché cible; absence d'identification des canaux de distribution électronique les plus adaptés; etc.).

Ainsi, et d'une manière générale, les décisions liées aux TIC doivent être reconSIDérées par les hôteliers suisses sous une perspective stratégique. En effet, puisque dans le domaine de l'hôtellerie le *high-tech* et le *high-touch* (qualité des services) sont en juxtaposition, le pouvoir de la technologie doit permettre de se procurer un avantage concurrentiel dans tous les domaines de marketing, du système d'intelligence de marketing analytique en passant par la communication ciblée et l'exploitation des marques commerciales, jusqu'aux canaux de distribution efficaces et les outils de marketing pour le développement de la relation avec le client. Le rôle stratégique de la technologie est d'autant plus important qu'elle est utilisée par le client et les fournisseurs.

#### CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE À TRAVERS DE NOUVELLES POLITIQUES STRATÉGIQUES ET FINANCIÈRES

Une organisation indépendamment de son activité ou de son statut juridique existe seulement pour créer de la valeur. La création de valeur pour une entreprise est un système de management global. Elle ne concerne pas uniquement la Direction Générale et financière mais également tous les autres managements fonctionnels et opérationnels. En Suisse, il est communément connu que le secteur touristique et hôtelier est un des secteurs générant le moins de valeur ajoutée. Cette industrie a atteint aussi un point où la croissance devient une tâche assez difficile et compliquée.

Globalement, les stratégies actuelles des hôtels se concentrent principalement sur trois activités créatrices de valeur : la première consiste à investir dans de nouvelles unités sur les marchés en développement, la deuxième vise à développer de nouveaux produits sur les marchés existants, et la troisième cherche à améliorer la rentabilité des unités existantes.

Comme les deux premières alternatives sont difficilement réalisables dans le contexte actuel de l'hôtellerie suisse, car elles exigent des investissements substantiels, l'hôtelier suisse doit se concentrer sur l'amélioration de l'existant.

Tout d'abord, afin d'améliorer ses performances l'hôtelier peut chercher à optimiser sa chaîne de valeur. Ceci peut toucher tous les niveaux de l'établissement, des niveaux opérationnels comme le processus de réservation, processus d'achat, etc. que des niveaux stratégiques comme le partenariat, la collaboration, la succession, etc.

En même temps, il est important pour l'hôtelier suisse de conserver une vue globale des marchés financiers qui évoluent rapidement afin d'identifier les opportunités (exemple, le développement des REIT – *Real Estate Investment Trusts* – en Europe) et les menaces (par exemple les accords de Bâle II visant l'amélioration de la stabilité de gestion du risque) dans la perspective d'optimiser le processus décisionnel financier-stratégique. Par exemple, le phénomène de la séparation au niveau d'un hôtel de l'immobilier (REIT) de l'entreprise de services permet d'améliorer la rentabilité de l'hôtel considéré comme entreprise de services uniquement.

#### LE LAUSANNE HOSPITALITY RESEARCH AU SERVICE DE L'HÔTELLERIE SUISSE

Vu les défis auxquels fait face l'hôtellerie suisse, l'Ecole hôtelière de Lausanne, partenaire de ce secteur, à travers son département de recherche appliquée, *Lausanne Hospitality Research-LHR*, se doit de contribuer au développement du secteur. Ce dernier est en attente de solutions et d'outils de gestion innovants au niveau des trois axes mentionnés plus haut, et c'est ainsi que ces derniers représentent les domaines prioritaires de recherche du LHR. Le LHR peut compter sur un certain nombre d'enseignants-chercheurs experts dans les trois domaines de recherche et ayant une expérience professionnelle significative, à la fois suisse et internationale. Croyant aussi à la nécessité de rapprocher le monde académique du monde des professionnels de l'hôtellerie afin que les deux ensembles puissent interagir et mieux spécifier les besoins et les voies de solution possibles, le LHR est en train d'œuvrer pour développer d'une façon ou d'une autre une plate-forme d'échange entre les deux mondes.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CONSEIL FÉDÉRAL, (2002), *L'encouragement du tourisme de la Confédération: Améliorer la structure et la qualité de l'offre. Concept et programme 2003 – 2007*, rapport en exécution de la motion de la CER-CN 99.3569 du 9 janvier.

CHAMBRE VAUDOISE DE COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE, (2005), [http://www.cvci.ch/?/Contacts/Transmission%20d%27entreprise/probl%20matiques/financement.asp?](http://www.cvci.ch/?/Contacts/Transmission%20d%27entreprise/probl%20matiques/financement.asp)

DEPARTEMENT FÉDÉRAL DE L'ÉCONOMIE, (2002), *L'hôtellerie, branche motrice du tourisme suisse*, allocution du conseiller fédéral Pascal Couchepin, chef du département fédéral de l'économie, assemblée des délégués de la Société suisse des hôteliers (SSH), Genève, 25 juin.

FEDERATION SUISSE DU TOURISME, (2006), *Le tourisme suisse en chiffres*, Berne, 48 pages.

GOMEZ D., PEREZ M. & VENCES J., (2003), *L'hôtellerie suisse*, rapport de séminaire d'économie nationale 2002-2003 sous la direction du professeur J-C. Lambelet, Université de Lausanne.

MARVEL M., (2001), «Switzerland», dans *Travel and Tourism Intelligence, Country Reports*, No.3, pp. 111-123, London: Mintel International Group.

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, (2005), *Annuaire statistique de la Suisse*, Neuchâtel.

OCDE, (2000), *Politique du Tourisme de la Suisse*, Rapport de Base, Paris, 20 pages.

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME, (2003), *Faits saillants du tourisme*, Madrid, Editions 2003.

SECO, (2003), Rapport explicatif concernant l'ordonnance sur l'encouragement du secteur de l'hébergement, <http://www.economie.vd.ch/themes/dev-economique/tourisme/documents/sgh-bericht-100303-f.pdf>.

UWAMUNGU, B. & NICOD P., (2003), «Créativité et innovation dans l'hôtellerie suisse», *Actes de colloque de la Journée de la Créditivité dans le Tourisme*, Sierre, Haute école valaisanne, 20 novembre, pp. 21-27.