

**Zeitschrift:** Suisse magazine = Swiss magazine  
**Herausgeber:** Suisse magazine  
**Band:** - (2007)  
**Heft:** 215-216

**Artikel:** L'évolution du tourisme suisse  
**Autor:** Alliaume, Philippe / Goumaz, Michel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-849571>

### **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:** 03.05.2026

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

## L'évolution du tourisme suisse

Depuis près de 10 ans, Michel Goumaz nous fait l'amitié de sillonner les routes de Suisse – et celles du monde – pour faire profiter nos lecteurs de ses reportages sur notre pays. Mais c'est aussi un fin connaisseur du tourisme suisse dont il a dirigé plusieurs entités (voir encadré). À la demande de notre magazine, il a bien voulu se prêter à un petit jeu de questions réponses et nous inviter de l'autre côté du miroir.



**SM : Michel, racontez-nous le tourisme suisse tel que vous l'avez connu et vu évoluer :**

MGO : Le développement du tourisme nécessite à la fois de se fixer des objectifs à trois ans et de savoir réagir à un marché et à une concurrence qui évoluent rapidement. J'aurais tendance à le découper en phases : l'immédiat après-guerre, le début du tourisme de masse, l'inflation et la dévaluation, le contrôle des changes, les low cost.

**Dès l'immédiat après-guerre, on parlait déjà de tourisme ?**

Bien sûr, mais les valeurs n'étaient pas les mêmes. À l'époque on vendait le capital de sympathie du « havre de paix » qu'était restée la Suisse : le bon lait, l'air pur, l'excellente image d'un pays jouissant d'un capital de sympathie malgré ses prix élevés, réels ou supposés.

**Bien sûr. L'antienne connue « Le tourisme suisse est cher ». Quelle est la réalité derrière cela ?**

Des réalités et des fantasmes. D'abord la difficulté à comparer des choses comparables. Le tourisme « de base » a toujours veillé en Suisse à une qualité d'accueil et une propreté qui nécessitaient ailleurs deux ou trois étoiles. En outre, le change était psychologiquement défavorable. Le touriste français qui arrivait avec ses (nouveaux) francs repartait avec 2 fois moins, puis trois fois moins, puis quatre fois moins de francs suisses. Cet aspect psychologique s'est d'ailleurs inversé avec l'euro. On a plus de francs suisses que d'euros. Mais il est vrai que la Suisse est un pays à niveau de vie élevé, et que l'absence d'inflation, et de dévaluation a rendu les choses compliquées vis-à-vis de la France.

**Et pourquoi une telle différence de prix d'un bout à l'autre de l'échelle ?**

La Suisse a conservé l'image – et la clientèle - des riches Anglais qui venaient se poser en hydravion devant Montreux et logeaient dans des palaces qu'on appellerait 4 ou 5 étoiles. À côté de cela, et de ces prix unitaires, on trouve souvent des forfaits séjour + demi-pension + activités + carte de séjour à des prix très abordables. Mais le touriste – et le consultant à l'étranger – sont souvent victimes d'un fédéralisme à outrance.

Chaque office cantonal, régional, local, monte ses propres produits, et il est



presque impossible – même comme professionnel – d'obtenir des réponses de certains offices trop petits pour pouvoir faire face aux demandes. La Suisse a souffert de modifications lourdes dans l'industrie du tourisme.

**À quelle période ?**

L'évolution a été aussi progressive qu'inéluctable ; mais il y a eu des ruptures. Le tourisme est une industrie de main-d'œuvre. Et de par son niveau de vie et aussi certaines dispositions sur le contrôle des étrangers, son modèle économique l'a prise en ciseaux. La démocratisation du tourisme aérien dans les années 60 y a été pour beaucoup.

**L'Extrême-Orient contre la Suisse ?**

Non, bien sûr, mais pour ce qui est de l'hiver, le soleil contre la neige, et aussi les équilibres de prix. Au moment où un Europe-Bangkok ne vaut plus très cher, la destination devient concurrentielle, car la main-d'œuvre qui construit les complexes touristiques et qui y sert ne coûte presque rien en termes occidentaux. Pendant ce temps-là, les vacances de ski nécessitent de payer voyage, hébergement mais aussi équipement, remontées, etc. Et puis on prend l'habitude de laisser les enfants aux grands-parents et de partir à deux une semaine au soleil.

**Oui, mais on continue de skier beaucoup aussi ?**

Oui, mais en France. La France a développé très rapidement son offre de ski. Certes avec des modèles meilleur marché, une qualité inférieure, mais avec succès. Le modèle « studio cabine », au pied des pistes, ski la journée, boîte de nuit le soir dans des domaines artificiels a emporté une très grande part de marché. La Suisse pensait ce « produit » invendable. Et il l'était



▷ en Suisse. Mais pas à l'étranger.  
**L'élite en Suisse, le peuple en France ?**

Non, les choses ne sont pas si simples. L'hôtellerie suisse s'est endormie petit à petit. Là où de riches palaces vivaient dans l'opulence grâce à de riches Anglaises, le secteur n'a pas vu venir le tournant et su investir pour se développer. Un complexe touristique qui n'investit pas, gagne de l'argent à court terme mais ne survit pas. La formation suisse, pourtant mondialement célèbre, n'a pas su former la main-d'œuvre qualifiée nécessaire. Nous formons sans doute les meilleurs directeurs d'hôtel du monde, mais pour un directeur, il faut aussi quelques centaines d'employés. Nous avons beaucoup utilisé la main-d'œuvre étrangère, mais sans qu'elle soit suffisamment formée. Et la pression salariale a fait de ce secteur un repoussoir. Paie insuffisante, horaires à rallonge, absence de formation continue... tout ceci a déclenché une mauvaise spirale.

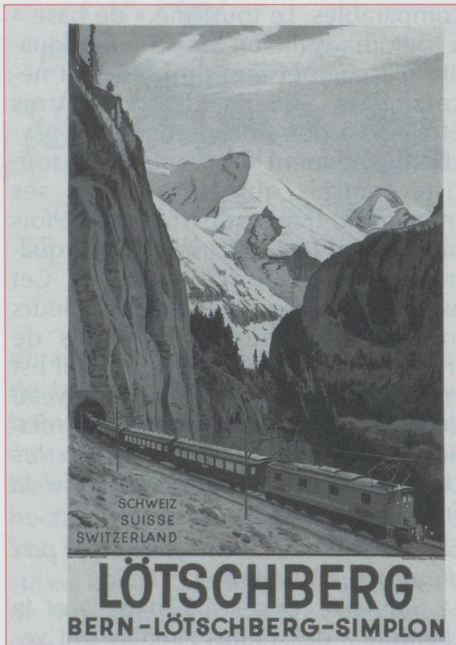
**Où est passée la ligne de fracture ?**

Entre l'hôtellerie de luxe, qui continue un chemin tout à fait rentable, et les 2 ou 3 étoiles qui se sont trouvés pris en porte-à-faux. Pas assez bien pour grignoter de la clientèle haut de gamme, et trop chers vis-à-vis du tourisme deux étoiles international. Dans ce créneau, l'hôtellerie professionnelle est en position délicate face à la hausse des coûts salariaux, mais bien armée pour faire face aux investissements. À l'opposé, l'hôtellerie familiale ne subit pas la pression salariale, mais use ses équipements jusqu'à la corde, faute d'avoir la surface financière pour réinvestir.

**Ceci se traduit dans les chiffres ?**

Le Tourisme suisse a longtemps été piloté par un indicateur d'une grande perversité : l'arrivée. Je n'ai jamais pu convaincre que mieux valait mesurer la dépense que le nombre d'arrivées. En caricaturant, on compte pour 4 le touriste hollandais entrant en voiture par Bâle avec deux enfants, la tente et les sandwiches dans la voiture, et qui fera peut-être une escale dans un camping sur la route de l'Adriatique, et pour 2 les deux vieilles Anglaises qui viennent passer l'hiver à Gstaad.

**Evidemment. Ça doit être pour la même raison que nous n'avons jamais dans Suisse Magazine la publicité de Suisse Tourisme que nous trouvons**



**dans Télérama ou le Figaro. 10 000 lecteurs ciblés, c'est moins que 1 million de lecteurs tout court. Mais là, nous parlons de l'hiver. La montagne (en été) est tellement jolie, comme chante Heidi...**

Qui ajoute « quand on grandit auprès d'elle », n'oubliez pas. La mer fait rêver. La montagne, on l'admire, on y passe, mais on ne s'y arrête pas. Et face à la construction de complexes touristiques comme ceux qui en Espagne alignent des kilomètres de plages et d'hôtels, les petites vallées de montagne ne font pas le poids. La proximité et l'entassement, si décriés en Suisse, et si peu montagnards, sont un atout ailleurs. Et l'entassement, même sur un produit de base, cela fait du nombre.

**Il y a pourtant eu des Clubs Méditerranée en Suisse ?**

Oui, mais il y en a de moins en moins.

Certains ont brûlé, d'autres ont fermé suite à des conflits locaux et compte tenu de la petite taille du marché, la fermeture d'un club se voyait sur les statistiques nationales. Il m'est arrivé qu'on me demande de justifier la chute des nuitées que je vendais à Pontresina. La réponse était simple : plus de Clubs Méditerranée = 150 nuitées de moins chaque jour.

**Et quels ont été les outils pour développer le tourisme estival ?**

Les animations, les festivals, les expositions. Certains se sont installés et font venir des touristes du monde entier. Tibor Varga à Sion, Menuhin à Gstaad, Gianadda à Martigny, malgré l'absence de soutien de la ville.

**En quelque sorte, la Suisse a surfé quelques années après-guerre sur son expérience et son prestige touristique du début du siècle, mais s'est ensuite essouffée dans une course poursuite avec les low cost, les stations balnéaires et le tourisme de masse. Mais il y a eu d'autres chocs.**

Je n'insisterai pas sur l'habitude régulière que la France avait de dévaler dans la nuit, ce qui conduisait le représentant du tourisme que j'étais à expliquer à ses clients que les prix venaient de faire +10 % à prestation égale. Mais en 1982 nous avons aussi eu l'épisode carnet de change.

**Ah oui, je m'en souviens. Je n'ai jamais vu de telles queues chez vous rue Scribe.**

C'est sûr, cela a été une véritable révolution. Non seulement le plafond de 5 000 francs pour ceux qui passaient par les agences mais en plus le pla-



## Michel Goumaz en quelques dates

1952-1957 : Inspecteur des ventes chez un constructeur automobile

1958-1966 : Swissair : Responsable relations commerciales Suisse Romande, Chef d'escale à Amsterdam (Pays Bas), à Manille (Philippines), chef d'escale et de vente à Lagos (Nigeria), responsable de l'ouverture de la ligne

1967-1975 : directeur de succursale chez un constructeur automobile

1976-1980 : Directeur des ventes Europe et Extrême-Orient de l'Office du Tourisme de Genève

1981-1993 : Directeur Général France de Suisse Tourisme (ex-ONST) et Agence officielle des CFF

Depuis 1994 : Consultant expert en tourisme. Missions pour des agences de voyage, des tours-opérateurs. Mission pour des organisations nationales de tourisme (Maroc, Hongrie, Mexique, Cuba...), animation et présidence de nombreuses associations de professionnels du tourisme et chef de rubrique bénévole de *Suisse Magazine*.

fond de 2 000 francs hors agence. Et non seulement la clientèle française partant en Suisse n'est pas une clientèle d'agence, mais malgré tout il fallait préserver les marges de ce réseau pour ne pas se l'aliéner. Nous avons donc monté des produits en séjour tout compris de 1 300 à 1 800 FF, en laissant en plus de quoi emporter un

de *Top Resa* par Jacques Delors. On aurait pu en faire un film, aussi hâtant que *Grounding* sauf qu'il aurait eu une fin heureuse. Mais comme le disait un des maîtres dont j'ai suivi la formation touristique en Suisse allemande : « *Nothings happen if you do not make things happen* ». C'est resté ma devise.

**Et vous en avez fait « arriver » des choses. Je me souviens de l'expo automates, de Davidoff à la porte de la Suisse**

Et du Transsibérien, et de Brugelman. C'est ce qui justifiait d'avoir une antenne à Paris. Zurich pouvait « penser globalement », mais il fallait « agir localement ». Le Français, par exemple, est adepte de réservation tardive. Il faut le prendre en compte. Les années 80 nous ont amené de Zurich le concept « protection de la nature et paysages de montagne ». C'était nécessaire mais pas suffisant. Le fédéralisme a toujours eu du mal à comprendre qu'il faut vendre une offre par coordonnée par marché (pays client), et non par région (zone de production). Mais vous citez *Grounding*, et là l'erreur stratégique a été encore bien plus grave et a tué cette compagnie si chère à mon cœur. Imaginez notre fierté de voir le drapeau rouge et blanc sur tous les aéroports du monde. Cette compagnie, on l'admet maintenant, a été tuée par une politique échevelée de rachats tous azimuts de compagnies dont on connaissait déjà les difficultés (Sabena, AOM, Lot).

**Pourquoi cette frénésie de rachats ?**

L'Europe, l'Europe, l'Europe. L'interdiction de cabotage avait rendu hystériques nos stratèges, qui craignaient de se voir exclus du grand marché. Quant au soutien de la puissance publique... Là où la France aurait immédiatement sauvé sa compagnie quitte à violer les limites séparant le public du privé, Swissair est morte du respect des règles de bonne gouvernance publique.

**Comment décririez-vous la situation maintenant ?**

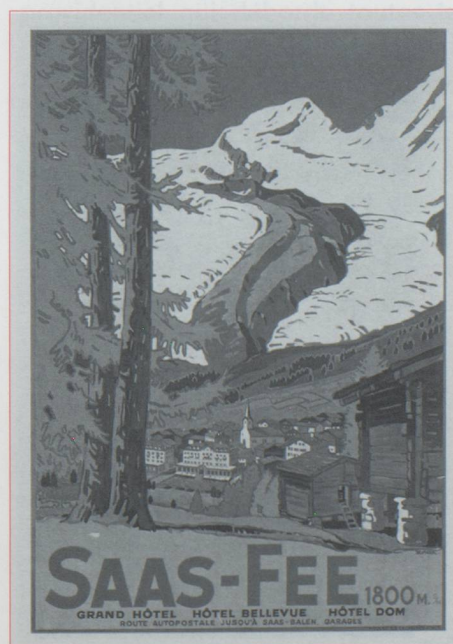
Elle s'améliore nettement. La structure a évolué. Les outils se sont modernisés. Mais les outils n'ont jamais rien vendu seuls. Il manque le facteur humain, le conseil. On peut vendre les 6 jours à Djerba les moins chers sur Internet, tout le monde connaît le produit. Mais à la Porte de la Suisse, nous faisons bien plus. « Vous voulez été/montagne/lac ou ville ? Et en dessous de 1 800 mètres car la grand-mère respire mal. Voilà les deux stations possibles ». Et nous y ajoutons une touche de « neutralité active » : « et celle-là, je la connais, vous y serez bien ». L'Autriche l'a très bien compris, qui aujourd'hui prend des parts de marché importantes à la Suisse, en France. Les Autrichiens sont souriants, la qualité est bonne, même si elle n'est pas au niveau helvétique, le capital de sympathie existe, et la capacité est supérieure pour les groupes et cerise sur le gâteau, ils ont inventé « Autriche pro France ». Il est bien dommage de constater en 2007 que maintes régions et stations de Suisse allemande ne parlent plus le français et que leur documentation se résume à l'allemand ▶



peu d'argent de poche sur place et en rémunérant les agences. Il fallait à la fois réveiller les petites stations, faire le montage nous-mêmes et rémunérer nos partenaires.

**Heureusement que cela n'a pas trop duré !**

Certes... Quant aux conditions de l'arrêt, je me souviens des plus hautes autorités françaises apprenant au détour d'une conversation officielle que puisque notre tourisme se voyait mettre autant de bâtons dans les roues, notre compagnie nationale allait réfléchir à ses commandes d'Airbus, ce qui provoqua – de la part du ministre des Finances d'alors – la promesse que les mesures – qualifiées de symboliques – seraient levées à l'automne, mesures effectivement levées à Deauville lors



# Interview

▷ ou l'anglais. Est-ce vraiment la meilleure façon de séduire les Français ?

## **Et vis-à-vis des nouveaux marchés que sont les pays d'Extrême-Orient ?**

Là, la Suisse a eu tendance à faire tout faux, mais le fédéralisme en est la cause. Nous l'avons évoqué, chaque entité régionale vend « son tourisme ». Pour attirer un Japonais, ou un Chinois, il faut lui vendre l'Europe, puis la Suisse, puis la destination et l'hôtel. Pas l'inverse. En vendant la ville de Genève comme l'autre extrémité du TGV de Paris, et le Valais comme la banlieue de Genève, on amène des touristes à consacrer 1, puis 2 ou 3 jours à découvrir la Suisse. Ils reviendront. Mais on ne leur vend pas 3 semaines en Argovie d'un coup. Une étape en Suisse entre Rome et Paris, c'est déjà pas mal sur un « Europe tour » en dix jours. Si je fus sans doute un des tout premiers à faire de la promotion pour Genève en Corée ou à Taiwan, la Suisse s'est bien rattrapée depuis avec des efforts considérables en Chine et aux Indes en particulier, marchés en devenir.

## **Vous avez entre les mains la baguette magique de Suisse Magazine. Que reste-t-il à faire ?**

L'hôtellerie s'est bien améliorée à tous les niveaux, et on retrouve « l'œil du patron » qui vient mettre un napperon en papier sous le pot de lait pour ne pas tacher la nappe du petit déjeuner. La relative augmentation du chômage en Suisse rend plus de bras nouveaux disponibles pour le tourisme. L'arrivée de l'euro qui inverse les ratios psychologiques et son raffermissement récent facilitent le change. Les prix sont

attractifs, et toutes les études montrent que les prix élevés des 5 étoiles luxe ont été rattrapés par tous les 5 étoiles de la terre. De nombreux forfaits permettent un accès à des prix raisonnables. De plus en plus de Suisses achètent d'ailleurs leurs vacances de neige en Suisse auprès de tours-opérateurs français. La Suisse est proche, permet de rester en contact avec sa famille, et il n'y a ni décalage horaire ni risque terroriste. Le triptyque tranquillité/détente/repos reste une valeur sûre. Il reste encore cette grande barrière de la langue. Lorsque pour Suisse Magazine ou pour mon activité de consultant je tente d'obtenir des brochures ou des photos pour illustrer une offre ou un reportage, il faut parfois s'armer de patience, et je parle couramment le dialecte...

**Merci Michel pour cette visite guidée dans l'histoire du tourisme suisse en**



**France et dans le monde. Suisse Magazine et ses lecteurs sont toujours ravis de découvrir vos invitations au voyage, et nombreux sont ceux qui partent sur vos traces avec un Suisse Magazine comme guide. Je me permets de penser que la plupart de ceux qui lisent vos « bons plans » ne les auraient jamais découverts sur Internet. Merci pour eux et pour les destinations que vous faites découvrir.**

**PROPOS RECUEILLIS  
PAR PHILIPPE ALLIAUME**

## Quelques indicateurs

En 2004 (dernière année disponible), le tourisme suisse a représenté environ 23 milliards de CHF, dont 43 % de tourisme intérieur et donc 13 milliards de CHF de recettes en provenance de touristes étrangers (3 % du PIB/7 % des exportations). C'est 15 à 20 % de moins que ce que les Suisses dépensent pour leurs vacances à l'étranger, mais cela représente tout de même près de 200 000 emplois directs en Suisse. La dépense quotidienne est passée un peu en dessous de 120 francs suisses par jour et par personne.

Sur 33 millions de nuitées, la Suisse en consomme 15. Les 18 autres se répartissent ainsi : 6 pour l'Allemagne, 2 pour le Royaume-Uni et 1 pour la France. Le total de l'Europe (hors Suisse) fait 14 millions de nuitées, auxquelles s'ajoutent 2 millions pour les USA, 2 pour l'Asie et très peu pour les autres régions du monde. Les grands vainqueurs suisses (en nombre) sont dans l'ordre GR, BE, VS, ZH, TI, GE, VD qui représentent plus de 50 % du total.

L'évolution a été spectaculaire. 19 millions en 1950, 36 millions en 1970. Pendant les deux décennies suivantes, le chiffre s'est à peu près maintenu, malgré quelques oscillations entre 32 et 38 millions. La chute (17 %) s'est produite entre 1990 et 1996, avant de se stabiliser. À la fin des années 90, la reprise qui se faisait sentir a été stoppée par les attentats de 2001, la chute de Swissair, le change et la conjoncture. En revanche, la durée moyenne d'un séjour est passée de près de 4 jours en 1950 à à peine plus de 2 en 2003.

La Suisse compte 274 000 lits dans 144 000 chambres de 5 900 établissements (hors cures médicales et enseignement). Le taux moyen d'occupation est de 50 % environ, avec des pointes dans les villes de congrès.

Entre 1990 et 2005, la Suisse est passée de 400 millions à 800 millions d'arrivées par an, avec un triplement sur l'Extrême-Orient, et une croissance plus faible sur l'Europe. La France reste le premier pays de provenance, à 75 millions, devant la Chine à 66 millions, l'Espagne à 53, les États-Unis à 46 et loin devant l'Allemagne à 20.

### Sources

[www.swisstourfed.ch](http://www.swisstourfed.ch)

<http://www.bfs.admin.ch>

