



Tourisme durable face au surtourisme : au-delà du slogan, quelle réalité, quel impact et quels développements ?

Roland Schegg, HES-SO Valais-Wallis, 10 décembre 2025

Le **Montreux International Tourism Forum (MITF)**, qui s'est tenu le 6 au 7 novembre 2025, s'est imposé comme une plateforme d'échange incontournable pour les professionnels, académiques et étudiants du secteur. L'édition 2025 a mis l'accent sur les défis contemporains majeurs, notamment à travers une session intitulée : « Tourisme durable face au surtourisme : au-delà du slogan, quelle réalité, quel impact et quels développements ? ».

Cette table ronde a réuni des experts aux profils complémentaires pour débattre de l'évolution nécessaire des modèles touristiques :

- **Amélie Keller** (EHL Hospitality Business School), apportant une vision conceptuelle sur le tourisme régénératif;
- **Anne-Sophie Fioretto** (Institut de Tourisme, HES-SO Valais-Wallis), offrant une perspective territoriale et stratégique;
- **Rodolphe Barbaroux** (Consultant, Réussir la transition écologique RTE), proposant une approche opérationnelle et centrée sur l'impact.

L'objectif de cette synthèse est de décrypter les échanges de cette session pour comprendre comment le secteur tente de dépasser le simple concept de « durabilité » (devenu parfois un mot-valise) pour aller vers des modèles plus ambitieux. Elle vise à mettre en lumière le changement de paradigme proposé par les intervenants : le passage d'une logique de limitation des impacts négatifs à une logique de **contribution positive et de régénération** des écosystèmes et des communautés.

Contexte : Cette table ronde s'inscrit directement dans la dynamique du projet **Acteurs Tourisme Léman (ATL)**, un réseau transfrontalier soutenu par le **programme Interreg France-Suisse**. Ce projet vise à structurer et animer les échanges entre les professionnels publics et privés du bassin lémanique (Genève, Vaud, Valais, Haute-Savoie) pour consolider cette destination franco-suisse comme une référence touristique majeure. En réunissant des partenaires clés tels que les offices de tourisme d'Évian, de Montreux Riviera et de Genève, ainsi que l'Institut de Tourisme de la HES-SO Valais, cette initiative favorise une approche coordonnée des défis communs.



Tourisme régénératif : vers un modèle nouveau, une méthodologie concrète et des outils d'action

Amélie Keller, EHL



1. Le constat : L'insuffisance du développement durable classique Amélie Keller débute en remettant en perspective la notion de **surtourisme**. Bien que ce phénomène soit une réalité (y compris en Suisse à Interlaken ou Lucerne), elle préfère le terme de « capacité d'accueil maximale ». Selon elle, le modèle actuel du tourisme durable, défini il y a 40 ans, ne suffit plus.

- **Le problème du statu quo** : Le tourisme durable vise souvent à « limiter la casse » (minimiser les impacts négatifs) ou à atteindre le « Net Zéro » (compenser pour annuler l'impact). Or, nous avons déjà dépassé plusieurs limites planétaires critiques.
- **Le besoin de réparer** : Puisque l'environnement est déjà dégradé, maintenir l'état actuel (durabilité) n'est pas viable. Il faut passer d'une logique extractive à une logique de contribution pour viser un **impact net positif**.

2. Le concept : L'approche régénérative Le tourisme régénératif ne se limite pas à l'écologie ; c'est une approche systémique inspirée du vivant (comme le corps humain capable de cicatriser)

- **Vision systémique** : L'entreprise touristique ne doit plus penser uniquement à l'intérieur de ses « quatre murs ». Elle doit comprendre qu'elle appartient à un système vivant complexe interconnecté.

- **Deux piliers d'intelligence :**

- **Place Intelligence (Intelligence du lieu) :** Comprendre l'impact de l'organisation sur l'écosystème naturel et social local.
- **People Intelligence (Intelligence des personnes) :** Analyser les interactions humaines (staff, invités, communautés) pour créer des relations significatives.

- **Prospérité partagée :** L'objectif est le « fleurissement » (*flourishing*) de tout l'écosystème, visant la santé des communautés et de la nature, et pas seulement la performance financière .

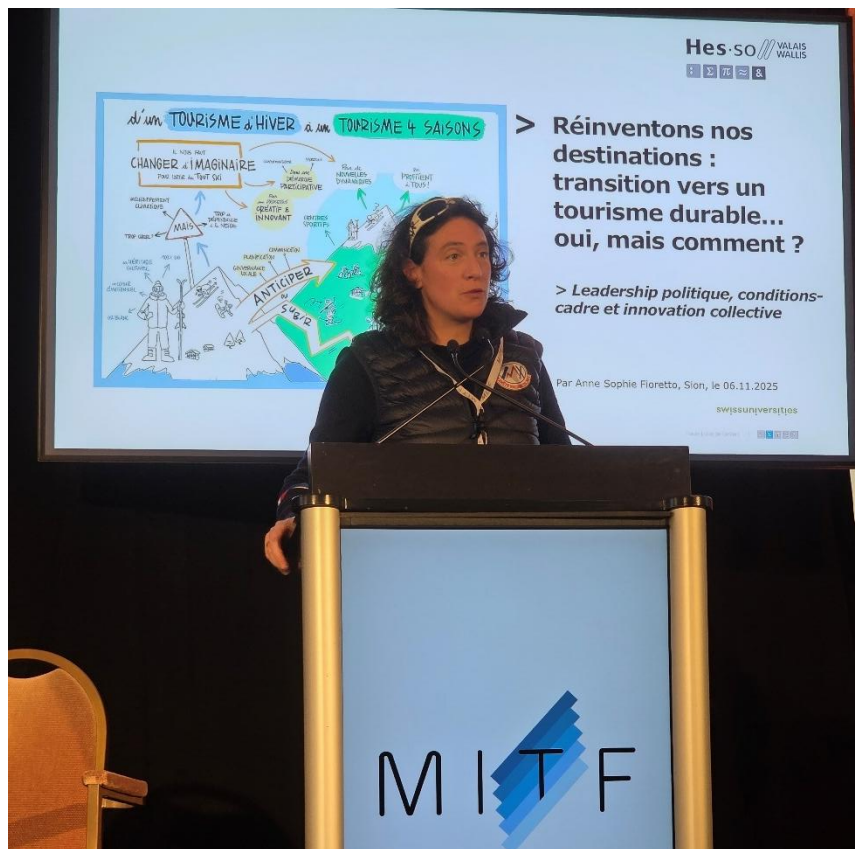
3. La méthode : Des outils pour l'action Pour éviter que la régénération ne reste un concept abstrait ou réservé à une hôtellerie de luxe isolée, Amélie Keller présente des solutions concrètes pour opérationnaliser ce changement .

- **Le *Regenerative Hospitality Playbook* :** Un guide pratique développé par l'EHL (avec Alessandro Inversini et leurs équipes).
- **Outils de co-crétation :** Ce playbook propose des canevas visuels permettant aux équipes de diagnostiquer leur écosystème, d'engager les parties prenantes et de définir des actions prioritaires.

Conclusion Amélie Keller insiste sur le fait que le tourisme régénératif n'est **ni un buzzword ni une stratégie marketing**. C'est un changement fondamental de mentalité (*mindset*) qui invite les acteurs du tourisme à ne plus être de simples spectateurs, mais des **agents de changement positif**, en passant de la simple limitation des dégâts à la revitalisation active de leurs territoires.

Réinventons nos destinations : transition vers un tourisme durable... oui, mais comment ?

Anne-Sophie Fioretto



1. Au-delà des mots : Questionner le « Surtourisme » et la « Durabilité » Anne-Sophie Fioretto commence par déconstruire les termes du débat.

- **Le surtourisme en Suisse :** Elle relativise ce phénomène, soulignant qu'il ne concerne que quelques lieux spécifiques (6 ou 7 sites) et des pics ponctuels. Pour elle, le problème n'est pas tant le nombre de touristes que le **déséquilibre systémique** (flux mal gérés, dépendance économique à une seule activité comme le ski).
- **Les contradictions de la durabilité :** Elle pointe le décalage entre les promesses (labels comme *Swisstainable*) et certaines réalités de terrain où les intérêts économiques priment encore sur l'environnement (exemple des travaux pour les JO à Cortina d'Ampezzo).

2. Changer d'imaginaire : Vers un nouveau modèle de développement Le cœur de son intervention plaide pour un **changement d'imaginaire** radical pour les régions de montagne. Il s'agit de sortir du modèle « tout ski » et « station » pour aller vers un modèle de « territoire de vie » à l'année . Ce processus de transformation repose sur plusieurs piliers :

- **Changer d'échelle :** Ne plus penser à l'échelle de la station (ex: Col des Mosses), mais à l'échelle régionale (ex: Commune d'Ormont-Dessous ou région intercommunale) pour mieux répartir les flux et l'offre.

- **Activer les ressources spécifiques** : S'appuyer sur ce qui fait l'unicité du territoire (patrimoine, savoir-faire, agriculture, paysages) plutôt que de copier des modèles standardisés.
- **Désaisonnaliser** : Passer d'un tourisme d'hiver à un tourisme « 4 saisons » attractif toute l'année.

3. Des études de cas concrètes : La transition en marche Elle illustre son propos par plusieurs exemples de territoires accompagnés par la HES-SO, montrant que la transition est un processus différencié selon le contexte :

- **Verbier (Val de Bagnes)** : Une grande destination qui dispose de gros moyens (Masterplan, coordinateur durabilité) pour atténuer ses impacts, mais qui reste dans une logique de croissance.
- **Pays-d'Enhaut** : Un exemple de **diversification anticipée** où la dépendance au ski a été réduite grâce à la valorisation d'autres ressources (artisanat, patrimoine), soutenue par une stratégie régionale cohérente.
- **Ormont-Dessous (Les Mosses)** : Un territoire en pleine réflexion qui tente de passer d'une vision « station de ski » (vulnérable au manque de neige) à une vision de tourisme régional et durable à l'horizon 2040.
- **Espace transfrontalier des Hautes-Joux** : Un exemple de la complexité de la gouvernance à grande échelle (4 communautés de communes, 2 pays) pour gérer les flux et la mobilité.

Conclusion : Oser la décroissance touristique ? Anne-Sophie Fioretto conclut en suggérant que la **décroissance touristique** ne doit pas être vue comme un échec, mais comme une stratégie de résilience. Elle invite à :

- Privilégier la **qualité** (de vie, de l'expérience) sur la quantité (volume de visiteurs).
- Adopter une gouvernance **coopérative** impliquant habitants et acteurs locaux.

Tourisme durable : le bassin lémanique entre attractivité et responsabilité

Rodolphe Barbaroux



1. État des lieux : Le bassin lémanique épargné... pour l'instant Rodolphe Barbaroux dresse un diagnostic nuancé de la région lémanique face au spectre du surtourisme.

- **Pas de surtourisme massif :** Contrairement à d'autres destinations, la région ne subit pas de surtourisme structurel. Il note cependant des « **signaux faibles** » et des tensions saisonnières qu'il est crucial d'anticiper.
- **Les exigences de la clientèle d'affaires (MICE) :** S'appuyant sur un rapport récent, il souligne une montée en puissance de la demande de durabilité, avec une distinction culturelle :
 - **Côté Suisse :** Une demande mature et experte, où l'absence de plan climat ou de compensation carbone devient un critère éliminatoire (*rédhibitoire*).
 - **Côté France :** Une sensibilité réelle aux critères ESG, mais qui reste souvent pondérée par des facteurs économiques (coût, proximité).

2. L'angle mort : La biodiversité Si les stratégies climat et carbone (notamment via les Scopes 1, 2 et 3) sont désormais bien identifiées, Rodolphe Barbaroux alerte sur une thématique **sous-évaluée** par le secteur touristique : la **biodiversité** et les écosystèmes.

- Il rappelle que les limites planétaires liées à la biodiversité sont encore plus dépassées que celles du climat.

- Il cite des études valorisant les **services écosystémiques** (ce que la nature nous offre gratuitement) à un niveau bien supérieur au PIB humain, justifiant l'urgence de les protéger économiquement .

3. Le changement de paradigme : Limiter, Restaurer, Régénérer Pour dépasser le simple « tourisme durable », Rodolphe Barbaroux propose une gradation en trois étapes vers l'impact positif :

1. **Limiter (Tourisme durable) :** Faire « moins mal ». Exemple : réduire les trajets en voiture, supprimer les plastiques à usage unique.
2. **Restaurer :** Rendre au territoire ce qu'on lui a pris. Exemple : financer la remise en état de sentiers ou le reboisement.
3. **Régénérer :** Laisser le territoire dans un **meilleur état** qu'à l'arrivée. C'est une logique d'héritage.
 - *L'exemple de New York :* Il illustre ce concept par le choix historique de la ville de New York de restaurer les écosystèmes naturels des montagnes Catskills pour filtrer son eau, plutôt que de construire une usine de filtration coûteuse. Une solution fondée sur la nature, plus efficace et moins chère .

4. Les leviers d'action pour les professionnels L'intervention se veut pragmatique avec des outils pour la chaîne de valeur touristique :

- **Contractualiser et Normer :** Intégrer des clauses environnementales dans les appels d'offres et utiliser des référentiels (ISO 20121, GDS Index) pour faire monter en compétence toute la destination .
- **Synergie Client-Destination :** Proposer aux clients (notamment affaires) de se former *in situ* (ex: Fresque du Climat) pour qu'ils repartent avec une valeur ajoutée éducative .
- **Mesurer et Piloter :** L'usage indispensable de tableaux de bord et de calculateurs carbone (comme celui de l'Office de Tourisme d'Evian) pour remettre au client un rapport précis de son empreinte .

Conclusion Rodolphe Barbaroux conclut sur la nécessité de passer d'une logique de **volume** à une logique de **valeur**. Pour le bassin lémanique, l'enjeu est d'utiliser ce temps d'avance (avant l'arrivée du surtourisme) pour construire une stratégie préventive, alignée sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU.

Synthèse de la Discussion Finale : Le temps de l'action



Les échanges qui ont suivi ont permis de dégager plusieurs consensus forts :

1. La responsabilité incombe à l'offre, pas à la demande Amélie Keller a tranché un débat récurrent : faut-il attendre que le client change ? Sa réponse est non. Les consommateurs sont installés dans un confort non durable. C'est aux **acteurs touristiques** (qui créent l'offre et dépendent de l'écosystème) de faire le premier pas et de guider le consommateur vers de nouvelles pratiques, plutôt que d'attendre une prise de conscience individuelle massive .

2. La contrainte comme moteur de changement Anne-Sophie Fioretto a souligné que les contraintes existent déjà (manque de neige, réchauffement), mais que le principal frein reste la peur de l'inconnu (« on a toujours fait comme ça »). Le défi n'est pas technique, il est **culturel et politique** : il faut réussir à définir une gouvernance capable de porter une vision nouvelle malgré les réticences au changement.

3. La prospective comme outil d'aide à la décision Pour aider les élus et décideurs à vaincre cette peur, Rodolphe Barbaroux préconise l'usage de la **prospective**. S'inspirer de scénarios futurs (comme ceux de l'ADEME en France pour 2050) permet de rendre concrète la transition et d'aider à « changer d'imaginaire » en visualisant à quoi pourrait ressembler un territoire décarboné.

Recommandations et Next Steps

Sur la base de cette discussion finale, voici les recommandations opérationnelles pour les acteurs du tourisme (destinations, hôteliers, décideurs) :

- **Changer de cible prioritaire** : Oser arbitrer en faveur de la **clientèle de proximité** plutôt que de continuer à prospecter des clientèles lointaines (internationales). Cela implique d'accepter des séjours potentiellement plus courts mais plus fréquents et moins émetteurs de CO2.

- **Privilégier la Valeur sur le Volume** : Sortir de la course aux nuitées pour se concentrer sur la qualité de l'expérience et la valeur ajoutée pour le territoire. Accepter de « faire moins, mais mieux ».
- **Définir la Vision avant la Stratégie** : Ne pas se lancer dans des plans d'actions désordonnés sans avoir d'abord co-construit une **vision partagée** (le « pourquoi ») avec toutes les parties prenantes du territoire.
- **Utiliser la Prospective** : Intégrer des scénarios prospectifs (horizon 2040-2050) dans les documents de planification (Masterplans) pour anticiper les ruptures climatiques plutôt que de les subir.

Le mot de la fin : Ces changements doivent être mis en place **maintenant** pour que le tourisme reste viable pour les générations futures. Il ne s'agit plus de renoncer au voyage, mais de « voyager mieux ».