

CAHIER DE TENDANCES MONTAGNE[S]

#2

Edition
2020-2021



LES GRANDES TENDANCES DU TOURISME
D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN EN MONTAGNE

Cluster
montagne
Mountain Development France

UN CLUSTER DE
La Région
Auvergne-Rhône-Alpes

EN PARTENARIAT AVEC

CA
DES SAVOIE

ICI, EN MONTAGNE



AVEC VOUS.

QUAND ON EST SUR PLACE,
ON COMPREND MIEUX CE QUI SE PASSE...

2 Caisses Régionales au service
du développement économique alpin.





Lorsque nous lançons notre Cahier de Tendances #1 l'an dernier, vantant les mérites de la prospective, nous étions loin d'imaginer ce qui nous attendait pour 2020 !

La leçon que l'on peut en tirer, c'est l'humilité nécessaire dans toute démarche prospective.

« La situation que nous vivons, hormis son impact considérable sur l'économie de notre filière touristique, agit comme un accélérateur de changement. »

Soudain, tout est bousculé, remis en cause, rebattu. Plus aucune prévision ne tient. Et pourtant, nous sommes là, nous faisons des plans, nous agissons, nous partageons, peut-être plus qu'avant et nous regardons autour de nous ce qu'il se passe... pour tenter d'imaginer ce qu'il pourra se passer demain. On aime parler aujourd'hui de « résilience », n'est-ce pas juste la nature humaine et l'instinct de survie ?

Plus que jamais, nous ressentons l'importance d'avoir de la visibilité, dans cette situation pesante de pilotage à vue. C'est bien la vertu de la prospective, proposer des scénarii pour demain, des plus « raisonnables » aux plus « disruptifs ». Sachant que nous aurons toujours le choix d'adopter telle ou telle stratégie en fonction de notre propre vision et de notre envie de nous adapter aux nouveaux paradigmes, ou pas.

Nous avons l'habitude des business plans, des prévisions à 3 ou 5 ans... mais sommes-nous prêts à imaginer un futur très différent de notre présent ? Sommes-nous assez ouverts pour envisager un éventuel retournement de nos métiers et de nos offres ? Serons-nous assez agiles pour accepter les changements comme des opportunités, parce que nous aurons su cultiver le goût du changement et le partager avec nos équipes ?

L'ambition du Cluster Montagne, avec notre série des Cahiers de Tendances Montagne[s], est bien de vous accompagner dans cet exercice d'ouverture, pour bâtir votre futur avec plus d'inspiration, de sérénité et de confiance.

Bonne lecture, bonne réflexion... et très bon futur !

Patrick GRAND'EURY
Président du Cluster Montagne



1. EDITO

Faisons de cette crise sanitaire un extracteur de nouvelles idées et d'agilité pour penser notre modèle de demain !

Cette 2^e édition du Cahier de Tendances Montagne[s] intervient dans un contexte tout à fait particulier, qui remet en question nos idées et nos modèles de l'économie touristique. Mais finalement, est-ce véritablement nouveau ? Cette crise n'est-elle pas qu'un révélateur et un accélérateur de ce que nous pressentions déjà ?

Les projections de croissance du tourisme mondial avant crise et la courbe de croissance de l'aéronautique n'étaient-elles pas déjà challengées ? Les appels à rester au bercail de Greta Thunberg ou d'autres éminents sportifs, qui s'interdisaient déjà de parcourir le monde pour une course de trail, n'étaient-il pas les premiers battements d'ailes du papillon ?

Si le confinement a contraint les circulations nationales et internationales, il a aussi fait émerger le besoin fondamental pour la population de se mettre au vert, preuve en est, l'été très satisfaisant dans nos chères montagnes.

« Notre territoire de montagne dispose d'incroyables atouts et de ressources que nous devons préserver pour qu'il reste attractif. »

Restons et soyons optimistes, la conjoncture nous fait mal, mais elle nous pousse à réagir.

Le Crédit Agricole des Savoie confirme son partenariat avec le Cluster Montagne et modifie son Pôle Montagne & Territoire. Il devient le Pôle Tourisme, pour appréhender encore davantage les enjeux environnementaux et de transformation de la filière, dans toutes ses dimensions.

La parole libérée des acteurs de la montagne, qui ont contribué à cette 2^e édition, nous montre que nous sommes agiles, innovants et constructifs. Il n'y aura sans doute pas un, mais de multiples modèles de développement de nos stations et villages de montagne, le tout est de trouver son chemin.

Merci aux contributeurs de ce cahier de prospective et merci à tous les lecteurs qui voudront compléter ces réflexions, c'est un travail collectif et tellement difficile !

Bonne lecture !

Cyril GOUTTENOIRE
Directeur du Pôle Tourisme du Crédit Agricole des Savoie

2. PRÉFACE

UNIS DANS LA RÉFLEXION

CLUSTER MONTAGNE

Créé en 2012 à l'initiative de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, le Cluster Montagne est l'accélérateur de développement durable et d'innovation en montagne. Par ses actions de mise en réseau, de formation, de soutien à l'innovation et au développement commercial, le Cluster Montagne accompagne le développement de ses membres (entreprises, institutions, établissements de recherche et formation) et contribue à la performance durable et à l'attractivité des destinations touristiques en France et dans le monde.

Sa stratégie centrée sur les enjeux de la montagne touristique (durabilité, interactivité, sécurité, concertation, accessibilité, ludisme, performance) propose aux professionnels une vision prospective et des solutions pragmatiques innovantes pour un développement durable du tourisme de montagne.

La filière française de l'aménagement touristique de la montagne représente plus de 450 entreprises, 5500 salariés et un chiffre d'affaires annuel de plus d'1 milliard d'euros.

EN SAVOIR +

www.cluster-montagne.com

CRÉDIT AGRICOLE DES SAVOIE

Le Crédit Agricole des Savoie se situe au premier rang des banques en Savoie et Haute-Savoie, au service de 716 029 clients particuliers, professionnels et entreprises.

Notre implantation importante en montagne (47 agences et plus de 80 automates bancaires) et notre Pôle Tourisme, composé d'experts, installé à Annecy, nous permettent de répondre aux besoins de l'économie montagnarde et d'offrir l'expertise nécessaire auprès des acteurs de la montagne.

À ce titre, et à travers notre Pôle d'Expertise, nous sommes mobilisés pour répondre aux besoins de l'écosystème de la montagne dans son ensemble. Nous adaptons nos offres pour les professionnels du secteur en leur proposant les meilleures solutions de crédits, d'épargne et de monétique.

EN SAVOIR +

www.ca-des-savoie.fr



SOMMAIRE

1. ÉDITORIAL	3
2. PRÉFACE	4
3. INTRODUCTION	6-7
4. LA COVID-19 EST PASSÉE PAR LÀ !	8-11
5. FLEXION, RÉFLEXION : LES TENDANCES	12-91
TENDANCE 1. PLUS FORTS ENSEMBLE	14-33
TENDANCE 2. MOBILITÉ OU E-MOBILISME ?	34-45
TENDANCE 3. C'EST MA NATURE	46-57
TENDANCE 4. FORCE VERTE	58-69
TENDANCE 5. THINK DIFFERENT !	70-91
6. CES AUTRES INITIATIVES QUI NOUS INSPIRENT	92-93
REMERCIEMENTS	94

Ce CAHIER DE TENDANCES MONTAGNE[S] #2 est édité par :

CLUSTER MONTAGNE

114 voie Albert Einstein - Bâtiment Uranus - Alpespace
73800 PORTE-DE-SAVOIE - Tél. 04 79 85 81 81 - info@cluster-montagne.com

- Directeur de la publication: Patrick GRAND'EURY
- Coordination et rédaction: Cluster Montagne / Pierre-François ADAM - Elodie COUTIN
Benoît ROBERT - Nathalie SAINT-MARCEL - Editions Cosy / Claude BORRANI
Crédit Agricole des Savoie / Cyril GOUTTENOIRE
- Conception graphique et réalisation: Agence Pro(G - www.pro-g.eu
- Impression: Imprimerie Notre Dame - www.imprimerienotredame.com
- Prix: 25 €

La reproduction, même partielle du contenu de ce document, est interdite sauf accord écrit de la rédaction.

NDLR : Le Cahier de Tendances Montagne[s] #2 est un projet collectif de longue haleine. La rédaction des contributions s'est déroulée de juillet à octobre 2020. Le contexte et les évolutions des dernières semaines peuvent modifier la perception de certains articles. Nous vous remercions de votre compréhension.

3. INTRODUCTION

LA PROSPECTIVE POUR STIMULER NOTRE ESPRIT DE PIONNIERS !

Où allons-nous ? Quels outils avons-nous pour y voir plus clair et affûter nos décisions ? Quelles stratégies individuelles et collectives devons-nous mettre en œuvre pour se préparer aux évolutions à venir ?



Flexion

Nous y voilà... Un an après la sortie du Cahier de Tendances Montagne[s] #1, qui aurait pu imaginer une telle année, de tels bouleversements ? Les tendances sociétales, politiques, technologiques, environnementales... fortes ou faibles, que nous avons alors détectées, ont été requestionnées par un événement peu probable, mais très impactant. Quelle leçon !

Réflexion

Peu importe, continuons ! Car nous comprenons d'autant plus la nécessité de s'exercer à la prospective : détecter, analyser et partager pour se préparer. Ce cahier de tendances est là, parmi d'autres outils, pour nous inciter à écouter, prendre du recul, nous guider dans nos stratégies et organiser notre résilience.

Transformation

Cette année, nous vous livrons le témoignage de 23 experts. Chacun dans leur domaine, ils nous partagent leurs visions, leurs questionnements, leurs certitudes, dans le but d'inspirer et de confronter des points de vue pour vivre la montagne d'aujourd'hui et imaginer celle de demain.

Avec modestie, car le futur est par essence difficilement prévisible, ce second cahier de tendances est un outil, qui ne peut pas exister seul et qui fait donc appel à votre libre arbitre.

Prêts pour la transformation ?

ANTICIPATION

QUEL PÉRIMÈTRE DE RÉFLEXION ?

Nous nous intéresserons cette année à l'écosystème économique spécifique aux territoires de montagne.



4. LA COVID-19 EST PASSÉE PAR LÀ !

Quels impacts sur le tourisme de montagne ? L'émergence d'un nouveau paradigme.



Cécile RONJAT • Journaliste, Éditions Cosy

D'abord, la sidération. Comment un organisme de 0,1 micron peut-il bouleverser notre monde tout entier ? Puis il y a eu la déflagration. Une secousse tellurique globale et soudaine. Les systèmes sanitaires et économiques de tous les pays plongent.

Le Royaume-Uni subit la pire récession du continent européen avec une chute de son PIB de 20,4 % au deuxième trimestre 2020. Après trois décennies glorieuses, l'Australie accuse un sévère revers de croissance. À la fin 2021, l'OCDE estime que la Covid aura coûté 7000 milliards de dollars à l'économie mondiale.

Le grand plongeon...

En France, on table sur un recul de 9 % à 11 % du PIB à la fin de l'année. Les plans sociaux bondissent, l'emploi est menacé. Le chiffre d'affaires de l'évènementiel chute de 80 %. 33 % de recul d'activité pour le secteur du tourisme. L'onde sismique frappe l'hébergement et la restauration de plein fouet. Inédit encore, les arrivées de touristes internationaux dégringolent de 65 % à fin juin. Fermeture des aéroports et des frontières, faillites, effondrement du cours du pétrole, instauration de couvre-feux, le monde plonge au rythme imprévisible des soubresauts de l'infiniment petit.

L'heure des comptes

La montagne française estime, elle, la perte à 1,7 milliard d'euros du fait d'une saison brutalement écourtée. Selon le cabinet G2A Consulting, la fréquentation de l'hiver 2019-2020 affiche un recul de 20,7 %, soit 10 146 200 nuitées perdues... et pourtant la saison s'annonçait plutôt exceptionnelle.

**« Au centre de la difficulté se trouve l'opportunité. »
Albert Einstein**

L'AGILITÉ, UN TREMPLIN POUR ALLER PLUS LOIN

Comment continuer à avancer dans un monde meurtri et imprévisible ? À l'ère où la planète s'envisage comme une grande communauté, les gestes barrières obligent à la distanciation sociale. Quand l'envie est à la convivialité, les masques enferment les expressions et tiennent le bonheur à l'écart.

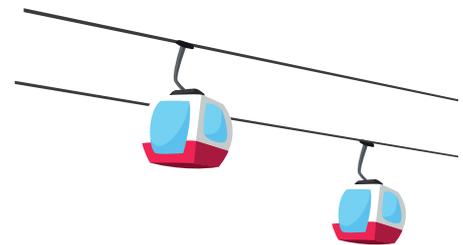
Terres d'avenir

Mais en montagne plus qu'ailleurs, la difficulté est une habitude, par nature. Les scénarii de survie s'enclenchent au profit d'un été qui a tout à prouver. Le plan de communication massif et coordonné de l'ensemble du secteur porte ses fruits. Quand le déconfinement donne le top départ des séjours, la montagne prend des places dans le cœur des Français et séduit de nouveaux clients, qui découvrent pour la première fois sa beauté. Ceux qui, depuis quelques années, avaient investi dans la saison estivale tirent leur épingle du jeu. Rando, vélo, plan d'eau, la diversité et la nature séduisent.

« Dans son nouveau cahier de missions, la montagne a celle d'une communication sécurisante et fondamentalement humaine. »

La résilience des stations

Pour s'adapter encore, les hébergeurs et tour-opérateurs mettent en place des conditions d'annulation et de remboursement flexibles. L'initiative paye et renforce les intentions de départs. Pour s'adapter toujours, les stations déclenchent des messages de réassurance sanitaire, mènent une communication responsable et positive. Les chaînes de solidarité s'activent et les bonnes idées abondent pour maintenir autant que possible la programmation. Pour se conformer aux nouvelles règles, Tignes transforme ainsi ses Francofolies en Soirées Barges, concert sur l'eau et public sur terre, à bonne distance. En montagne, l'agilité est dans notre ADN, comme l'impulsion d'une mutation à venir. L'agilité, un tremplin pour aller plus loin.



4. LA COVID-19 EST PASSÉE PAR LÀ !

L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU PARADIGME ACCÉLÉRATEUR DE TENDANCES ?

À rebattre les cartes, le monde initie une nouvelle donne. La prise de conscience provoquée par la pandémie dessine un changement de paradigme civilisationnel, dans lequel le rapport au temps, à l'espace, à l'homme, à la nature et à la technologie est amené à évoluer. Quel est le rôle de la montagne dans cette nouvelle mouture ?

Et si l'occasion nous était donnée de nous réinventer pour plus d'accessibilité, de repenser nos stratégies pour plus de sens pour tous ?



« La montagne a des positions à prendre pour avancer sur la complémentarité du couple investissement-écologie, interroger à nouveau son urbanisme et valoriser son patrimoine naturel. »

Rassurer l'homme et prendre soin

Des enseignements de la pandémie, il faut entendre le besoin de réassurance. Pour 93% des Français, la santé et le bien-être sont des préoccupations majeures. Dans son nouveau cahier de missions, la montagne a celle d'une communication sécurisante et fondamentalement humaine. Créer du lien, prendre soin, par l'homme et pour l'homme. La gestion du flux touristique est, à ce titre, un des défis de demain. Anticiper les flux, gérer des files d'attente, supprimer les conflits d'usage sont autant de missions à embrasser pour impulser un environnement rassurant. Si l'innovation apportera d'autres réponses, la technologie du sans contact, du digital, de la réservation en ligne fait déjà du distanciel un argument clé. Les 95% d'espaces vierges des territoires de montagne sont une chance extraordinaire, il reste peu à faire pour remporter tous ensemble le point de la réassurance.

4. LA COVID-19 EST PASSÉE PAR LÀ !

Reconstruire notre rapport au temps et à la nature

Aussi rude soit-elle, la crise a fait émerger comme un bouchon dans l'eau l'enjeu latent du «slowlife». Là où la marche en avant dictait d'aller plus vite, plus fort, plus loin, l'humanité signifie aujourd'hui son besoin de ralentir. Cet été, nos nouveaux clients ont plébiscité une nature authentiquement belle. Quels enseignements en tirer ? La balade, l'outdoor facile, accessible et scénarisé, la contemplation, les activités hors ski... la montagne post-Covid a tout à gagner à proposer une nouvelle respiration. Voyager localement, s'immerger dans les traditions, envisager le télétravail en altitude, penser mobilité douce et développement durable, les mutations engendrées par la pandémie donnent les fondements d'une temporalité inspirante. Alors que la prise de conscience environnementale explose, la montagne a des positions à prendre pour avancer sur la complémentarité du couple investissement-écologie, interroger à nouveau son urbanisme et valoriser son patrimoine naturel.

Réinsuffler de la magie, l'«expérientiel» pour tous

Vivre intensément, s'émerveiller, est un autre des enjeux post-Covid. Le confinement a exacerbé le besoin de magie, l'envie d'expériences sur mesure et souvent spontanées. Qu'elle passe par des offres extrêmement spécialisées et des réservations de toute dernière minute, de l'immersif, de la «gamification» ou une grande variété d'activités à l'année, la montagne s'envisage comme scène pour le merveilleux. Dans le modèle à construire ensemble, la compréhension des enjeux de l'«expérientiel» pour tous est une opportunité enthousiasmante de repenser nos aménagements et nos espaces, en y réinsufflant de la magie.

Comme le jour naît de la nuit, l'opportunité naît de la crise.

La montagne a toutes les cartes, hommes, femmes, valeurs, idées, pour écrire un autre chapitre. Si le monde appelle une nouvelle ère, si une voie doit être ouverte, alors soyons les premiers de cordée.



« Le confinement a exacerbé le besoin de magie, l'envie d'expériences sur mesure et souvent spontanées. »

5. FLEXION, RÉFLEXION

5 tendances et 23 experts nous confient leurs témoignages.

Chacun dans leur domaine, ils partagent leurs visions, dans le but d'inspirer et de confronter des points de vue pour vivre la montagne d'aujourd'hui et imaginer celle de demain.

En complément, dans nos CARTES BLANCHES, nous donnons la parole aux acteurs institutionnels de la filière.

1.

PLUS FORTS ENSEMBLE OU LA LOGIQUE DU BLOC

Emmanuelle George
Coralie Achin

Les collaborations à
l'heure de la transition :
focus sur les stations de
montagnep.15

Philippe Lebrasseur
Benjamin Hours

Le choix de nouvelles
solidarités !p.18

Virginie Viau

De la solidarité
entre les stations
de montagne.....p.24

Carine Sebi
Nuria Moratal

Anne-Lorène Vernay
Pourquoi les entreprises
du secteur devront
s'allier pour réussir la
transition
énergétiquep.28

CARTE BLANCHE

Mountain Riders
Camille Rey-Gorrez
L'intelligence
collective au service
de l'accélération de la
transition écologique en
montagne !p.31

LES TENDANCES DANCAES

2.

MOBILITÉ OU E-MOBILISME ?

Jean Varlet
Intermodalité
et accessibilité en
montagne, du rêve
à la réalité.....p.35

François Veauléger
Nous devons
nous placer dans
un constant
renouvellement
idéologiquep.38

Benjamin Beaudet
La mobilité comme
une expérience
globale enrichie.....p.42

CARTE BLANCHE

ANMSM
Jean-Luc Boch
Mobilités pour
rejoindre les stations
de montagne: un train
de retard ?.....p.44

3.

C'EST MA NATURE

Dominique Hummel
Quelle serait donc
la transformation
à proposer pour que
la montagne endosse
pleinement ce rôle
de « passeur de
nature » ?.....p.47

Lionel Flasseur
De l'impact positif
de l'environnement
montagneux sur la
santé humainep.50

Xavier Le Guillermic
Le protocole sanitaire,
nouveau sésame pour
une reprise progressive
et durable du
business p.54

CARTE BLANCHE

France Montagnes
Jean-Marc Silva
La vision de la
montagne française
en 2050...p.56

4.

FORCE VERTE

Thibault Daudigeos
L'économie du partage au service
de la transition des territoires
de montagne ?.....p.59

Pierre-Allain Duvillard
Ludovic Ravanel
Évolution du permafrost et risques
dans les Alpes françaises p.63

Pascal de Thiersant
Protection de l'environnement
et développement économique
en montagne: une synergie
vertueuse ?..... p.66

CARTE BLANCHE

DSF
Alexandre Maulin
Les 16 éco-engagements
des domaines skiablesp.68

5.

THINK DIFFERENT !

Vincent Delaitre
Comment accompagner
les acteurs touristiques
dans les processus de
transformation ?.....p.71

Laurent Garcia
Les enjeux de la station
et du territoire pyrénéen
de Peyragudes concernant
la durabilité de son activité
touristique p.77

Willy Fux
Évolution des pratiques de
loisirs en montagne : variations
sur un thèmep.81

Agnès Girard
La financiarisation du marché
hôtelier de montagne semble
s'accélérer, son impact pose
des questions p.86

Olivier Petit
L'hôtellerie de montagne, vers
de nouveaux sommets.....p.88

CARTE BLANCHE

SNMSF
Jean-Marc Simon
L'apprentissage, clé de voûte
de la fréquentation
de nos stations p.90



TENDANCE 1

PLUS FORTS ENSEMBLE OU LA LOGIQUE DU BLOC

L'entreprise modèle pourrait avoir un moteur libéral et un comportement social. Elle posséderait de quoi s'engager, avancer et innover, surtout elle aurait su développer une éthique, un respect des talents, afin d'aider sa rue, son quartier, son territoire ou son secteur d'activités. Quand transition rime aussi avec union...



PLUS FORTS
ENSEMBLE

Les collaborations à l'heure de la transition: focus sur les stations de montagne



Emmanuelle GEORGE • *Chercheure, Université Grenoble Alpes, INRAE Grenoble-unité LESSEM*



Coralie ACHIN • *Docteure en Sciences du territoire sur la question de l'adaptation des stations de sports d'hiver et de leurs territoires d'ancrage, INRAE Grenoble-unité LESSEM*

Fonctionnant sur un modèle rodé s'appuyant sur les remontées mécaniques et l'immobilier de loisirs pour porter un tourisme de séjour, les stations sont confrontées depuis quelques années à de réelles incertitudes.

Ces dernières renvoient en premier lieu au changement climatique, dont les impacts sur les zones montagne ont été largement médiatisés (GIEC, 2019) et questionnent, pour les stations de sports d'hiver, leurs capacités techniques comme économiques à pérenniser leurs activités hivernales, à court ou moyen terme. Au-delà, le futur des stations est également fortement impacté par la demande touristique et son évolution. Moindre fréquentation, nouveaux comportements et attentes des clientèles, ont appelé une adaptation constante de l'offre touristique proposée. La crise sanitaire actuelle est venue rappeler la fragilité du système touristique, avec des fermetures anticipées n'ayant pas permis aux stations de mettre en œuvre leur objectif économique initialement prévu et ainsi atteindre l'équilibre financier. Ces fermetures, aujourd'hui liées à l'absence contrainte des clientèles, peuvent se combiner avec une absence de neige naturelle ou produite.

Dans ce schéma, comment ces stations parviendront-elles à se maintenir ? À ceci s'ajoutent les difficultés de remplissage des lits touristiques, dont une part importante est aujourd'hui inadaptée aux attentes et/ou a été transformée en résidences secondaires, échappant souvent à la mise en marché. Enfin, les recompositions territoriales (loi NOTRe notamment) ont modifié le paysage des territoires touristiques, renouvelant les relations entre stations et territoires et amenant à construire de nouveaux « modes de faire ».

« À cette heure, de nombreux travaux et réflexions ont déjà été menés pour questionner les capacités d'adaptation des stations de sports d'hiver, ou accompagner les différentes stratégies imaginées. »

TRANSITION TOURISTIQUE

À cette heure, de nombreux travaux et réflexions ont déjà été menés pour questionner les capacités d'adaptation des stations de sports d'hiver, ou accompagner les différentes stratégies imaginées. Ces recherches

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1

et démarches émanent de structures variées, établissements publics de recherche ou acteurs de terrain. Sans viser l'exhaustivité, nous pouvons mentionner le projet EValoscope¹ ou encore la démarche portée par Isère Attractivité « Stations du Futur² ». Cependant, ces approches sectorielles, abordant le devenir des stations par une facette particulière, laissent progressivement place à un besoin de lecture globale d'une destination touristique. La transition touristique, pouvant être définie comme la somme des adaptations mises en place dans un contexte territorial donné, appelle en effet à une prise en compte de l'ensemble des composantes de la destination et de son ancrage dans un territoire. Par là-même, la planification cède la place à la complexité des solutions à mettre en place, à la prise en compte des incertitudes, et, in fine, à une gestion adaptative. Dans ce schéma, le « point d'arrivée » des processus de transition des stations et des territoires est incertain, ouvert, conduisant à une large diversité des possibles trajectoires d'évolution (George-Marcelpoil, 2008). Cela conduit à articuler d'un côté le temps court des ajustements constants et de la gestion du quotidien et, de l'autre, le « temps long » des transitions plus transformantes.

Devant ce changement de paradigme, l'accompagnement des stations et de leurs territoires constitue un enjeu majeur. Il s'agit ainsi tout à la fois de documenter les processus en cours que d'accompagner des territoires prêts à s'engager dans ce type de démarche expérimentale.

« COMMENT FAIRE »

PLUTÔT QUE « QUOI FAIRE »

Le projet TANDEM³ s'inscrit dans cette volonté, en portant son regard sur l'analyse des collaborations et de leurs renouvellements au sein des systèmes touristiques et territoriaux. En d'autres termes, il s'agit de déplacer la focale de l'interrogation du « quoi faire » à celle du « comment faire » pour imaginer un autre modèle et/ou pour le mettre en place. Par là-même, cela vise à questionner la manière dont les relations entre les acteurs se nouent et évoluent, sous l'effet de quels facteurs et pour parvenir à quels résultats, dans ce contexte d'in-

jonction au changement et de mise en œuvre des transitions. Les collaborations sont au cœur de l'histoire et du fonctionnement des stations (Gerbaux, Marcelpoil, 2006). Elles méritent, à notre sens, d'être questionnées à deux échelles distinctes.

La première renvoie aux relations entre gestionnaire de remontées mécaniques, collectivités locales et hébergeurs, tous trois acteurs historiques de la création et du développement des stations. Ces acteurs peuvent en effet s'inscrire dans de véritables coalitions d'alliance (Fablet, 2015), dont l'objectif final est le remplissage de la station et passe par la mise en marché de lits touristiques (souvent neufs) adaptés aux attentes actuelles des clientèles ainsi que la montée en gamme des domaines skiables. À cette échelle de la station, il s'agirait de questionner la manière dont ces acteurs s'approprient (ou non) à leur échelle, les enjeux de transition : avec quels leviers, quels partenaires, quels outils ou encore dans quel but (augmentation des capacités de réaction, réorganisation des services, etc.) ?

Le second niveau d'analyse des collaborations est la destination touristique. Dans ce schéma, la destination ne se limite pas aux contours de la station de ski, mais intègre au contraire un périmètre plus large où d'autres ressources (naturelles, culturelles...) sont valorisées et d'autres acteurs sont impliqués, notamment au titre de la diversification touristique des activités. Ces nouvelles offres touristiques ont de fait généré de nouvelles relations entre des acteurs, relevant de sphères différentes, tourisme, culture, agriculture ou environnement. La destination peut par ailleurs constituer le nouveau territoire touristique de référence au vu des recompositions territoriales, ayant parfois conduit à un transfert de la compétence « tourisme » (loi NOTRe). Questionner à cette échelle la transition conduirait à interroger la manière dont la gouvernance se renouvelle avec la prise en compte d'un territoire plus vaste, d'un plus grand nombre d'acteurs, de nouvelles articulations entre activités économiques (et par là-même la place du tourisme dans le territoire), de nouvelles relations entre plaine et montagne.



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1

STATIONS «SENTINELLES»

La question de l'avenir des stations de sports d'hiver, cruciale au vu du nombre d'emplois fournis et aux retombées économiques générées, doit aujourd'hui prendre un nouvel élan et se doter de nouvelles marges de manœuvre. Le monde de la recherche et celui des acteurs «de terrain», qu'ils soient ancrés dans les territoires ou représentant d'échelons territoriaux, commencent à s'organiser en vue d'engager la création d'un réseau de stations et territoires dits «sentinelles», aptes à saisir les transitions à l'œuvre. Ceci permettra ainsi de suivre avec précisions les évolutions en cours et permettra de confirmer, ou non, les hypothèses avancées quant au renouvellement du modèle des sports d'hiver, la place du tourisme dans le territoire, la gestion des enjeux résidentiels, etc.

¹ Le projet EVALOSCOPE, piloté par l'INRAE (Achin et al., 2019), a visé à documenter les dynamiques de diversification touristique dans les Espaces valléens du massif des Alpes en termes de nature de l'offre touristique et de gouvernance touristique. Il a bénéficié des financements du FEDER.

² Le Département de l'Isère a mené une réflexion sur l'évolution du modèle de développement des stations de montagne, aux côtés de prospectivistes et de spécialistes de ce domaine. Voir <https://isere-attractivite.com/sections/station-du-futur>

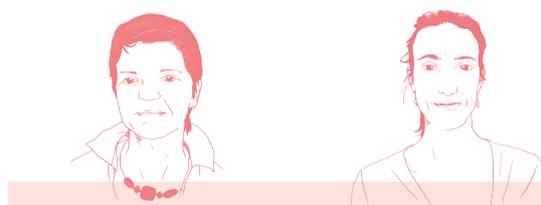
³ Le projet TANDEM (Transition touristique des territoires de montagne) vise à élaborer une méthodologie (en partenariat avec Isère Attractivité et l'AURG) pour l'accompagnement des territoires de montagne dans un processus de transition et à l'expérimenter dans trois stations iséroises : Le Collet d'Alleverd, Les Sept Laux et Gresse-en-Vercors. Plus de détails ici : <https://www.labexittem.fr/projet/tandem>

Bibliographie indicative:

Achin, C., & George, E. (2019). La diversification touristique dans le massif alpin: une lecture au prisme des «espaces valléens». Rapport de l'Action 2 du projet EVALOSCOPE (2014-2017).

Fablet, G. (2015). Entre performance de l'outil de production et pérennité de l'outil d'aménagement : le dilemme immobilier dans les stations nouvelles d'altitude. Thèse de doctorat en Urbanisme mention Aménagement, Université-Grenoble-Alpes.

George-Marcelpoil, E. (2008). Les trajectoires d'évolution des destinations touristiques de montagne. Mémoire d'Habilitation à Diriger les Recherches Aménagement de l'espace - Université de Pau et des Pays de l'Adour.



Emmanuelle GEORGE 

Ingénieur en chef des Ponts, Eaux et Forêts, ses travaux de recherches sont centrés sur le tourisme de montagne, notamment celui porté par les stations de sports d'hiver. L'objectif est de questionner l'organisation productive du tourisme et les trajectoires d'adaptation de ces stations dans un contexte de fort changement global. Plus particulièrement, l'enjeu est d'apporter des connaissances et des outils aux acteurs des territoires et porteurs de politiques publiques, dans une optique d'analyses et d'accompagnement des transitions touristiques et territoriales.

Université-Grenoble-Alpes, INRAE Grenoble-unité LESSEM

Coralie ACHIN 

Docteure en Sciences du territoire. Lors de l'écriture de l'article, elle travaillait à l'INRAE Grenoble-unité LESSEM sur la question de l'adaptation des stations de sports d'hiver et de leurs territoires d'ancrage. Cela l'a conduit notamment à analyser les processus de diversification touristique à l'oeuvre, ainsi qu'à interroger les transcriptions locales des enjeux de transition dans les territoires de montagne.

Gerbaux, F., & Marcelpoil, E. (2006). Gouvernance des stations de montagne en France : les spécificités du partenariat public-privé. *Revue de géographie alpine*, 94(1), 9-19.

IPCC. (2019). *Climate Change and Land: an IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems*. P.R. Shukla, J. Skea, E. Calvo Buendia, V. Masson-Delmotte, H.-O. Pörtner, D. C. Roberts, P. Zhai, R. Slade, S. Connors, R. van Diemen, M. Ferrat, E. Haughey, S. Luz, S. Neogi, M. Pathak, J. Petzold, J. Portugal Pereira, P. Vyas, E. Huntley, K. Kissick, M. Belkacemi, J. Malley, (eds.):



PLUS FORTS
ENSEMBLE

Le choix de nouvelles solidarités !



Philippe LEBRASSEUR • *Fondateur et président de Manie Lives*

Benjamin HOURS • *Urbaniste - chef de projets chez COGEAM ETUDES*

Fut un temps où l'intensité des besoins d'aménagement touristique concentrait la décision dans les mains publiques ; les moyens régaliens, légaux et financiers arbitraient le développement au cœur d'une centralité administrative.

À côté, des bénéficiaires privés jouaient le rôle d'animateurs économiques dans un flux continu de croissance. Ce temps est révolu. Dès lors se pose la question : est-ce que ce modèle d'organisation peut survivre aux 20 prochaines années ? On est tenté de répondre non.

Mais pour l'heure, il faut bien dire que nous vivons une époque formidable et intense, elle rebat les cartes et chamboule les vérités. Des changements inédits, brutaux... accroissent le coefficient naturel « d'incertitude du management » !

« L'exercice consistant à regrouper l'ensemble des entreprises d'un territoire ou d'une station, positionnées sur le même marché, dénombrent parfois plusieurs milliers d'emplois, ouvre sur la question de l'innovation. »

UN POUR TOUS, TOUS POUR UN !

Dans ce tumulte, de nouvelles solidarités professionnelles doivent s'exprimer et prendre appui sur le constat que, s'il n'y a pas de progrès collectif, il y a un affaiblissement collectif. Seule, une destination côtière ou de montagne ne saurait survivre dans un archipel de décroissance.

En faisant le choix de nouvelles solidarités et en leur donnant corps, leurs effets bénéfiques porteront des conséquences profitables pour toutes les destinations, car aucune ne pouvant faire baisser le niveau de concurrence, il est nécessaire que toutes contribuent à accroître le niveau de performance.

Pour cela, le principe de nouvelles solidarités professionnelles propose de se concentrer sur le projet collectif, plutôt que sur les rôles et les postes : l'angle de vue change pour transformer le site ou le territoire, afin de le rendre plus réactif, plus efficace.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



PLUS FORTS
ENSEMBLE



Il s'agit donc de voir le territoire touristique ou la station comme un tout, que l'on mobilise dans un effort commun. Il est alors possible d'envisager une répartition de la charge du projet. Cela ouvre, par exemple, la faculté d'intégrer des parties appropriées du projet collectif dans la mission d'un opérateur approprié, en quelque sorte d'effectuer un transfert de l'ADN du projet dans une cellule de l'opérateur partenaire. Ce transplant rend ainsi opérationnelle la dimension coopérative et permet à la fois de démultiplier des moyens, tout en favorisant une certaine innovation. Ainsi, une véritable stratégie virale prend corps.

En procédant ainsi, on répartit la responsabilité en accroissant la surface de portage et en spécialisant les tâches au sein d'un système coopérant. Il n'y a plus un responsable, mais des responsables. L'obligation de redevabilité d'un tiers à un ensemble se développe et consolide le projet.

Toutefois, la notion de coopération ne prédispose pas telle ou telle organisation: elle induit simplement l'adhésion des acteurs économiques à un projet et à l'acceptation d'une contribution renforcée à sa réalisation.

Elle s'affirme, aujourd'hui plus que jamais, crise sanitaire oblige, comme un relais efficace de l'action collective au service de modèles soutenables de développement.

Cette notion questionne à nouveau les relations d'échange public-privé et leur contribution au développement et à

l'aménagement. Particulièrement sur les littoraux lorsque la pression foncière ravive des modèles d'aménagement qui aboutissent à un abondement financier public et à des reprises de charges de fonctionnement.

CHANGER DE REGARD

Si nous faisons un pas de plus vers la recherche d'une meilleure gouvernance, intervient alors la question de l'organisation des acteurs économiques. Généralement, sur les territoires et sites, ceux-ci travaillent en « silos », concentrés sur l'enjeu métier. Ils déploient des efforts considérables pour améliorer la performance interne et externe de leur entreprise et chacun engage des moyens substantiels. À ce titre, si l'on totalisait, par exemple, les sommes consenties par chaque entreprise en communication ou promotion sur un périmètre commun d'intérêt, on chiffrerait des montants importants. Suivant le même exercice, on pourrait faire l'expérimentation d'une mutualisation totale ou partielle de ces moyens sur le même périmètre d'intérêt, on aurait alors mathématiquement un accroissement du rendement par le simple effet de la mutualisation.

À ce jour, un territoire ou un site touristique n'est pas vu comme un ensemble économique de production touristique et, de ce fait, ne déploie pas ou peu les moyens

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



PLUS FORTS
ENSEMBLE

collectifs lui assurant un meilleur contrôle de son développement et de son avenir. Ces territoires ou sites à « communauté d'intérêts » ont d'abord à s'accorder sur des objectifs communs à atteindre pour améliorer leur performance, ensuite à adapter un arsenal d'outils aux enjeux du marché. En quelque sorte, deux moteurs pour un même véhicule.

L'amélioration de la performance collective d'un site ou territoire est un défi, elle découle d'une série d'objectifs, qui doivent essaimer pour être repris comme « postulat » par l'ensemble des partenaires et acteurs économiques. Ainsi, et sans être exhaustif, le corps général de la démarche vise à :

- » faire progresser la gouvernance et le management de la destination (c'est-à-dire toujours rechercher la plus juste attitude dans un environnement d'affaires donné);
- » obtenir une plus grande cohérence entre l'offre et le marché (c'est-à-dire disposer d'une suite d'outils actualisés et actualisables, permettant de rester dans le flux continu d'adaptation);
- » favoriser les coordinations au sein d'un même système d'acteurs (c'est-à-dire créer les outils qui consolident le système);
- » être en capacité de mettre à jour ses modes de pensées et de les faire partager au réseau, aux partenaires, aux clients (c'est-à-dire ne pas uniquement capitaliser sur des savoirs anciens)...

C'est dans cet esprit de mobilisation que doivent être conçus les objectifs pratiques et les moyens de mise en œuvre. Car, dans l'ambition d'un idéal, rien ne sait se résoudre sans le réalisme des moyens pour « passer du rêve à la réalité » et finalement donner un vrai corps à l'ambition. Elle-même doit être portée par des vues et par une prospective pour que les moyens ne soient pas de simples instruments à « faire ». Ils doivent par leur conception, leur contenu et leur emploi, devenir des vecteurs de transformation, à la façon d'une nouvelle technologie industrielle rompant avec les pratiques anciennes (disruption).



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



PLUS FORTS
ENSEMBLE



« Indépendamment des formes techniques ou juridiques de mise en œuvre, les outils mutuels de coopération doivent proposer à chacun un rôle dans le processus touristique ainsi qu'un état d'esprit pour son élaboration. »

DES OUTILS APPRENANTS

Parmi ces outils figure le marketing, qui n'est plus considéré comme une seule discipline de marché. À notre sens, le marketing doit intégrer de nouvelles exigences et défendre des valeurs d'aménagement-développement. Il doit donc permettre une continuité écotouristique, tout en limitant la pression sur l'environnement, éviter le surdimensionnement des infrastructures, proportionner la pression démographique (permanente ou saisonnière) à l'échelle du territoire-station... entre autres. L'innovation tient, ici, au fait que le marketing est une application à double entrée, qui vise à redéfinir une offre dont les caractéristiques tiendront compte des écosystèmes naturels et humains.

Ainsi corrélé au marketing, un urbanisme «soutenable», résilient et réversible doit accompagner harmonieusement le développement des territoires. Pour ce faire, il convient de dissocier aménagement et croissance, ou autrement dit, de différencier les besoins immobiliers et d'infrastructures liés au marché ou ceux fragilisés par des phénomènes en cours (et notamment le changement climatique) et ceux découlant du service d'un territoire.

Agir ainsi riposte à un idéal flou de décroissance, trop souvent opposé à la notion de projet. Agir pour aménager et développer de façon raisonnée ouvre sur un modèle plus stable, plus pérenne et mieux valorisable, appuyé sur des concepts de renaturation. La renaturation, en opposition stricte à la dénaturaison, n'est pas une simple

logique de verdissement. Bien au contraire, elle a une portée opérationnelle et constitue une part active d'une stratégie de territoire ou de station. Elle constitue une autre façon de penser l'urbanisme et le développement des territoires, sans nier ou mettre à mal les dynamiques en place et qui fonctionnent.

La renaturation prend appui sur les éléments sans lesquels l'homme ne pourrait plus exister. L'exemple de l'eau est, à ce titre, symbolique comme élément central du «management territorial»: il permet de polariser des enjeux d'aménagement plus soutenables pour le territoire (diminution de l'exposition au risque, rechargement des nappes, réduction de la pression sur la ressource, amélioration du cadre de vie via la végétalisation, nouvelles économies...) et de définir les équilibres futurs.

On perçoit dès lors l'importance, au sein de la gouvernance territoriale, de concevoir la robustesse d'une économie à travers l'affirmation et le renforcement d'un système durable... dont l'urbanisme est l'une des pierres angulaires.

En admettant le principe d'interdépendance des acteurs publics et privés au sein d'un territoire touristique ou d'une station, en reconnaissant à cet «ensemble économique» une cohérence et une forme d'homogénéité, on souscrit à l'idée de développer plus de moyens collectifs et communs. Si le marketing et l'urbanisme sont des outils clés, d'autres doivent suivre. Notamment en matière de R&D ou encore d'économie sociale.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



PLUS FORTS
ENSEMBLE

« Alors que l'économie numérique tend à se substituer à toutes les initiatives humaines, l'antidote est certainement l'intelligence collective.. »



L'exercice consistant à regrouper l'ensemble des entreprises d'un territoire ou d'une station, positionnées sur le même marché, dénombrant parfois plusieurs milliers d'emplois, ouvre sur la question de l'innovation.

En effet, quelles entreprises, quels groupes de plusieurs centaines ou milliers d'emplois ne disposent pas de R&D? Si comparaison n'est pas raison, on relève tout de même une anomalie des territoires et des sites touristiques, qui ont peu consacré de moyens à cette discipline. D'une manière générale, le pouvoir d'innover a été transféré aux industriels, dont les innovations sont des innovations de produits, certes bienvenues, mais ne faisant pas nécessairement avancer ces territoires sur leurs propres concepts, ni leur propre performance. Fort de ce constat, la mise en œuvre de programmes d'innovation de concept s'impose face au foisonnement de propositions émanant d'un marché des loisirs de plus en plus mondial, où s'engouffrent autant les GAFA que les États émergents.

Dans ce renouvellement majeur que vit le tourisme, les certitudes sont mises à mal. De nouveaux modèles et de nouvelles notions émergent. Ainsi monte en puissance la théorie qu'un site touristique ou une destination doit sortir des saisonnalités trop marquées, pour aller vers une activité plus régulière (business model d'au moins huit mois pleins). Cela renforce la conviction que le site ou la destination, espace de coopération et de travail, doit développer une ingénierie adaptée à ce modèle futur.

Les développements ci-dessus visent à signaler une chose : qu'il est indispensable de changer de regard et par-là, inverser l'usage de moyens et de méthodes, qui ne concourent plus au développement, mais assurent simplement un maintien en l'état.

L'ALTERNATIVE EST ENSEMBLE

La redéfinition du modèle de destination appelle naturellement à sa co-construction, notamment en impliquant plus et mieux l'écosystème d'acteurs. C'est ainsi que l'on arrive à s'interroger sur le bon modèle de gouvernance, celui qui allierait production, transformation, commercialisation, contrôle, pour fournir un service fini de haute qualité. Et qui, finalement, porterait le projet collectif.

Alors que l'économie numérique tend à se substituer à toutes les initiatives humaines conduisant vers un monde efficace mais «plus froid», l'antidote est certainement l'intelligence collective. Sans abandonner les avantages de l'économie digitale, il convient de travailler des ensembles touristiques où la mise en réseau des intelligences humaines ouvre sur une gouvernance éclairée et sur un renouveau de l'offre. Elle se fonde non pas sur les solutions offertes par le digital, mais sur les attentes exprimées par les individus. À eux-ci de consigner le registre temporaire ou durable d'une manière de vivre et d'une manière de produire. À eux également, d'organiser le mode de relations et de partage «solidairement raisonné®» du projet qu'ils envisagent.

L'inventaire des formes d'organisation capables de porter cette ambition dénombre plusieurs modèles. Quoi qu'il en soit, ce qui est visé s'apparente à une alliance, c'est-à-dire fonctionnant par elle-même sur le principe de la confiance réciproque et des intérêts partagés, pour accroître la performance de la production ainsi que sa distribution.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



Indépendamment des formes technique ou juridique de mise en œuvre, les outils mutuels de coopération doivent proposer à chacun un rôle dans le processus touristique, ainsi qu'un état d'esprit pour son élaboration. En conséquence, il est indispensable d'entrer dans une écriture détaillée du mode de fonctionnement précisant bien ce que recouvre une coopération. De la sorte, il faut s'attaquer à énumérer les modalités de travail et les clarifier comme le montrent les exemples suivants :

- » agréger des actions individuelles;
- » contrôler la qualité déterminée sur des valeurs communes ;

- » mettre en place un système de rétribution interne;
- » élaborer des contrats Pair2Pair;
- » renforcer la réputation interne par contribution active (à travers la valorisation d'actions individuelles);
- » ...

Nous voyons bien qu'il ne s'agit pas d'une idée simpliste de coopération, mais d'une ingénierie aboutie, fixant les règles d'une excellence commune, dont le cadre exigeant est à écrire.



Philippe LEBRASSEUR

Fondateur et président de Manie Lives. Son expertise recouvre quatre compétences : l'économie, le marketing, l'organisation et le financement de projet des destinations touristiques.

Benjamin HOURS

Urbaniste géographe spécialisé dans la prospective territoriale et les projets urbains. Chef de projets au sein de l'Agence d'urbanisme COGEAM (66) et enseignant vacataire à l'université Bordeaux Montaigne, il explore depuis plus de 15 ans les questions d'urbanisme et d'aménagement, sans déconnecter le sujet d'un contexte territorial conditionnant l'action. La renaturation, comme élément cadre du projet, constitue depuis plus de 3 ans le centre de ses recherches appliquées.





PLUS FORTS
ENSEMBLE

De la solidarité entre les stations de montagne...



Virginie VIAU • Membre fondateur I LOVE SKI

Étymologiquement, le mot « solidarité » dérive du terme latin « obligatio in solidum ». Si l'on se base sur sa définition exacte, il s'agit d'un devoir social ou d'une obligation réciproque d'aide et d'assistance ou de collaboration gracieuse...

...qui existe entre les personnes d'un groupe ou d'une communauté du fait du lien qui les unit. Il ne peut exister de solidarité en dehors d'un groupe fermé.

Or, dans les us et coutumes, le terme « solidarité » est utilisé pour évoquer d'autres notions telles que l'altruisme, la générosité ou la charité. Une notion de solidarité certes galvaudée, mais plutôt à bon escient. Une notion convertie en valeur, qui humanise les relations entre les individus et les entités, au point de devenir pour certains un leitmotiv à part entière.

La solidarité revêt souvent un caractère exceptionnel. Au printemps 2020, le contexte sanitaire a fait ressurgir cette notion, notamment au travers du « fonds de solidarité » des gouvernements.

« La solidarité contribue avant tout à humaniser l'industrie du ski, à véhiculer des valeurs fortes auprès de la filière mais aussi auprès des pratiquants. »

SOLIDARITÉ : UNE VALEUR FORTE EN MONTAGNE

S'il est bien un endroit où la solidarité s'exprime avec évidence, c'est la montagne. Face à celui qui peine, le front suant ou les cils blancs de givre, les jambes flageolantes, il apparaît spontanément un « sentiment de devoir moral », lequel incite à proposer de l'aide. La solidarité semble inhérente à la pratique d'une activité de montagne.

Lorsque les pentes se font plus abruptes, en haute altitude, la solidarité s'incarne sous le fameux « esprit de cordée ». La cordée est un concept de solidarité poussé à l'extrême qui consiste à assurer son partenaire au point d'être solidaire avec celui-ci en cas de chute. Être solidaire, c'est survivre. Des mots forts qui sont souvent repris comme exemple, en politique notamment.

Il s'agit également d'un concept plein de sens, dont la société actuelle est parfois en manque. La quête de sens est d'ailleurs l'une des raisons de l'attractivité de la montagne. Elle apparaît comme un vecteur de développement personnel privilégié.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



PLUS FORTS
ENSEMBLE



UNE SOLIDARITÉ EN FAVEUR DE COLLECTIFS...

Recherche médicale, collectifs défavorisés, accès au ski pour tous... La solidarité peut se traduire par des actes ponctuels de solidarité (sous forme d'évènements) ou des opérations à plus long terme.

En France, Glisse en cœur, organisé dans la station du Grand-Bornand, est l'évènement caritatif n°1 de la montagne. Il consiste en 24 heures de ski en relais et de concerts, un marathon des neiges pour réunir un maximum de dons pour des associations caritatives.

En septembre 2019, la station de Saint-Gervais organisait une opération de mécénat originale, menée par la STBMA (société gestionnaire du domaine skiable de Saint-Gervais) : la vente des véhicules de l'ancien télésiège des Chattrix, qui a permis de récolter près de 8000 euros, généreusement remis à la Maison des Jeunes et de la Culture de Saint-Gervais.

Plus récemment, la montagne française, au travers de France Montagnes, a offert plus de 750 séjours, soit 17 000 nuitées, 10 500 bons vacances et 2000 activités aux personnels hospitaliers. Un geste solidaire pour récompenser leur extraordinaire engagement professionnel et leur sacrifice personnel et familial durant la crise de la Covid-19.

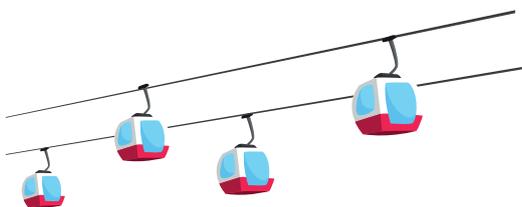
... ET SANS FRONTIÈRE !

En Andorre, la station Grandvalira est allée jusqu'à créer sa propre fondation, Grandvalira Social, menant à bien divers projets d'ordre social. C'est un fonds social créé en décembre 2005 par le conseil d'administration de NEVASA, dont l'objet est d'aider les particuliers, entreprises et entités en Andorre et à l'étranger, en priorisant les actions pouvant être menées à Grandvalira. Le conseil d'administration est chargé d'évaluer et d'accepter les propositions de demandes d'aide, afin de promouvoir le sport et de le rendre accessible à des collectifs défavorisés. Stimuler les loisirs des enfants et des jeunes, promouvoir une activité sportive adaptée, l'intégration sociale des personnes handicapées physiques ou mentales, transmettre la valeur du dépassement et l'esprit de compétition, se rapprocher du monde, sont les axes de travail principaux de Grandvalira Social.

Une autre mission de ce fonds social est de travailler à l'aménagement et l'amélioration des installations du domaine skiable de Grandvalira, dans le but d'améliorer la qualité de vie des personnes à besoins spécifiques. En mars dernier, elle a d'ailleurs renouvelé un accord avec UNICEF Andorre pour soutenir des projets solidaires dans plusieurs pays en développement.

Au Canada, la Fondation 24 h Tremblant, créée en 2001, est la fondation caritative de la station de ski du

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



Mont-Tremblant. Elle organise des événements sportifs d'envergure dans la région de Mont-Tremblant au Québec afin de recueillir des fonds pour d'autres organismes de bienfaisance qui soutiennent les enfants malades et défavorisés. L'évènement phare de la fondation sont les 24h Tremblant : des équipes de 6 à 12 participants se relaient jour et nuit pendant 24 heures en skiant, marchant ou courant. En amont, les participants effectuent une levée de fonds et tous les profits sont remis à deux fondations vouées à la cause des enfants. En 2019, ce sont près de 5 millions de dollars qui ont été collectés.

VERS UNE SOLIDARITÉ INTELLECTUELLE ET MORALE

La notion de solidarité est souvent associée à la notion d'aide financière, par laquelle l'entité « solidaire » vient aider l'entité ayant un besoin particulier. Mais la solidarité peut également revêtir un caractère d'ordre technique ou intellectuel.

De grandes stations ont décidé d'aider des stations considérées « petites » sur certains aspects matériels. À titre d'exemple, Les 2 Alpes et la petite station du Col de Porte ont signé en 2019 un partenariat de trois ans. En échange de don de matériel, la petite station de

Chartreuse s'engage à communiquer sur sa voisine de l'Oisans. Avec une idée commune : que les débutants commencent leur apprentissage au Col de Porte pour continuer à progresser sur un plus grand domaine.

À l'échelle européenne, la station de Val Cenis, située en Haute-Maurienne, accompagne la station italienne de Chiomonte Frais dans sa communication et dans ses réflexions en termes d'aménagement du domaine skiable.

Au Canada, la Patrouille canadienne de ski (PCS), composée de 4500 bénévoles répartis en 56 zones et 9 divisions, constitue le premier groupe d'aide et de sauvetage chargé de patrouiller sur les pistes de ski et d'apporter les premiers secours. Cet organisme à but non lucratif a continué de croître avec l'industrie canadienne des sports de neige. Aujourd'hui, la PCS assure la prestation des services de secourisme dans plus de 230 stations de ski alpin et nordique partout dans le pays. Son financement se fait sous forme de dons.

La vague de protestations contre l'injustice et les inégalités raciales que traversent les États-Unis ont conduit Ski Vermont et ses domaines skiables membres à devenir solidaires du mouvement Black Lives Matter et de tous les membres du BIPOC¹ sur la question de l'égalité raciale et des droits civils. Ski Vermont encourage à écouter, faire preuve d'empathie, réfléchir et agir, non seulement pour ceux qui sont victimes d'inégalité et d'oppression, mais aussi pour l'amélioration de notre société et de l'humanité dans son ensemble.

L'initiative de Ski Vermont pour la diversité est menée au nom de ses 48 domaines skiables membres, dont beaucoup ont également fait leurs propres déclarations et réalisent des efforts individuels pour promouvoir l'inclusion et la participation.

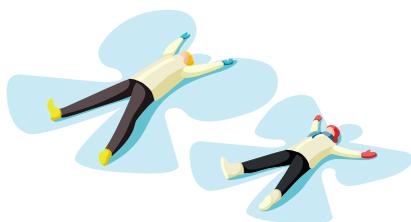
Toujours aux États-Unis, 61 stations de ski et 21 États fédéraux sont partenaires de la fondation Share Winter. Cette dernière a pour objectif de faire découvrir la pratique du ski aux nombreux jeunes qui vivent à proximité des montagnes ou des stations de ski, mais qui n'y sont jamais allés pour des raisons financières et logistiques.

¹ Acronyme signifiant *Black, Indigenous and People Of Color*, dont l'usage s'est répandu aux USA avec la montée en puissance des mouvements *Black Lives Matter*.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



PLUS FORTS
ENSEMBLE



Share Winter travaille à la création de programmes de sport pour un renouvellement générationnel du marché du ski et une participation continue et durable aux sports d'hiver. L'objectif de la fondation est de rendre les sports d'hiver accessibles à une communauté plus large et plus diversifiée de 100 000 jeunes d'ici 2028.

Durant l'hiver 2019-2020, Share Winter a financé la participation de plus de 45 000 jeunes dans des programmes partout dans le pays, alimentant la prochaine génération de skieurs et amateurs de sports d'hiver.

HUMANISER L'INDUSTRIE DU SKI...

Qu'elle soit financière, intellectuelle ou sociale, la solidarité joue un rôle majeur dans le développement des stations et dans l'industrie du ski. Elle contribue avant tout à humaniser cette dernière, à véhiculer des valeurs fortes auprès de la filière mais aussi auprès des pratiquants tout en contribuant au renouvellement générationnel du marché des sports d'hiver. Au-delà du bien fondé des actions menées, la solidarité est également un vecteur fort de communication : elle contribue à améliorer le capital sympathie des destinations touristiques de montagne et à démontrer leur engagement et leur responsabilité sociale et sociétale.



Virginie VIAU 

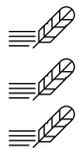
Passionnée par le tourisme et plus particulièrement les sports d'hiver, Virginie a consacré le début de sa carrière professionnelle au développement touristique des zones de montagne. Au fil du temps, elle s'est orientée vers le développement et la mise en œuvre de projets nationaux et internationaux, avec notamment la création de I Love Ski, média de communication aux valeurs fortes, qui prône un développement durable des territoires de montagne.

Développer des synergies et des projets sur mesure pour clients exigeants fait aujourd'hui partie de son quotidien.



PLUS FORTS
ENSEMBLE

Pourquoi les entreprises du secteur devront s'allier pour réussir la transition énergétique



Carine SEBI • Professeure Associée, coordinatrice de la Chaire Energy for Society, Grenoble Ecole de Management



Nuria MORATAL • Professeure Associée et membre de la Chaire Energy for Society, Grenoble Ecole de Management



Anne-Lorène VERNAY • Post-doc de la Chaire Energy for Society, Grenoble Ecole de Management

La transition énergétique fait désormais partie intégrante des stratégies des entreprises, en particulier du secteur énergétique : pour subsister demain, il faut qu'elles œuvrent aujourd'hui pour cette transition.

Mais face à la complexité des nouvelles technologies du secteur, les entreprises sont et seront amenées de plus en plus à coopérer avec leurs pairs et les institutions publiques pour allier leurs savoir-faire et leurs connaissances du terrain. Pour réussir, cette coopération doit intégrer l'ensemble des intérêts et contraintes des parties prenantes.

La Chaire Energy for Society étudie comment les entreprises parviennent à surmonter leurs

« Parce que les innovations nécessaires à la transition énergétique sont complexes, elles émergent souvent au sein d'une structure écosystémique. Et pour que ces innovations se concrétisent, la coordination devient cruciale et nécessite l'alignement de toutes les parties prenantes. »

divergences et à aligner leurs intérêts pour innover et co-créeer ces services énergétiques qui répondront aux exigences de la transition énergétique. Une attention particulière est donnée aux acteurs pivots, qui ont un rôle fédérateur clé pour le succès des projets de co-création.

ABC ET ZEV :

DEUX EXEMPLES DE

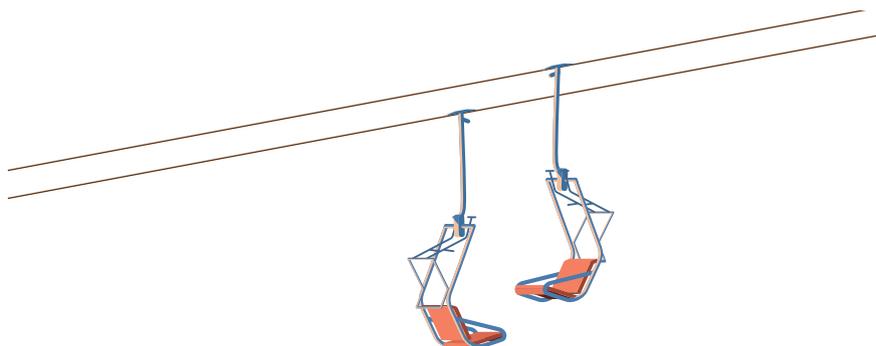
CO-CRÉATION DU SILLON ALPIN

ABC est l'acronyme d'Autonomous Building for Citizens, qui signifie « Bâtiment autonome pour les citoyens ». Il s'agit d'un bâtiment neuf, inauguré en 2020 sur la presqu'île de Grenoble. Il a été conçu pour avoir des besoins énergétiques minimaux : il génère de l'électricité renouvelable pour sa propre consommation (via une ferme

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



PLUS FORTS
ENSEMBLE



solaire située sur ses toits) et la stocke pour des futurs usages: il optimise également la consommation d'eau potable du bâtiment grâce à un système de récupération et de filtrage de l'eau de pluie... Une dizaine de PME se sont réunies autour du constructeur (ici notre acteur pivot) pour réaliser cette prouesse technologique et sociétale. Les locataires du bâtiment font partie intégrante du projet, puisque leur comportement permettra (ou non !) d'atteindre le niveau d'autonomie espéré, soit 70%. Ils sont accompagnés et formés aux cours d'ateliers mensuels et auront un suivi individuel de leurs habitudes de consommation. Le projet ABC permet d'étudier et de comprendre les conditions nécessaires à l'acteur pivot, pour réunir et fédérer autour de lui de plus petites entreprises, ainsi que les utilisateurs finaux, c'est-à-dire les locataires.

ZEV, pour Zero Emission Valley, qui se traduit par « Vallée à zéro émission ». L'ambition de ce projet est de participer à la fois à l'amélioration de la qualité de l'air et à la lutte contre le réchauffement climatique, grâce au déploiement de véhicules à hydrogène via la construction d'infrastructures nécessaires dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. L'objectif est, à terme, de construire 20 stations à hydrogène, ciblant 1000 véhicules à hydrogène professionnels. Le budget de ce projet est de 70 millions d'euros sur dix ans, mais on peut imaginer qu'avec les annonces récentes du plan de relance économique de la France (qui cible 7 milliards d'euros sur la filière hydrogène), ce projet pourrait s'accélérer et faire des émules partout en France. Ici, deux acteurs pivots fédèrent autour d'eux, en étroite collaboration avec la Région Auvergne-Rhône-Alpes,

des entreprises qui partagent ce désir d'anticiper et de préparer les solutions de la mobilité de demain, pour les déployer ensuite dans d'autres régions et à l'international. Les premières stations à hydrogène ont été inaugurées à Clermont-Ferrand (décembre 2019) et à Chambéry (février 2020). L'un des intérêts du cas ZEV est de mieux comprendre le rôle que joue l'acteur public, à savoir la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

LE RÔLE DE L'ACTEUR PIVOT DE L'ÉCOSYSTÈME EST NÉCESSAIRE, MAIS PAS SUFFISANT

Parce que les innovations développées pour répondre au grand défi de la transition écologique sont complexes, on les voit souvent émerger dans le cadre d'une structure écosystémique. La littérature sur les écosystèmes explique que le rôle d'un acteur pivot est crucial (central) pour aligner les autres acteurs de l'écosystème.

En effet, l'acteur pivot réduit les incertitudes perçues par les autres acteurs. Ces incertitudes peuvent être de différents ordres, à savoir technologiques, institutionnels, organisationnels, financiers ou encore de maturité du marché. L'acteur pivot va s'assurer de l'alignement des autres acteurs, en facilitant les démarches, en prenant en charge une partie des risques ou bien certaines exploitations ou opérations difficiles à porter pour des structures de taille plus modeste. Dans le cas

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



PLUS FORTS
ENSEMBLE

d'ABC, l'acteur pivot a favorisé l'innovation des entreprises associées, en réduisant certains freins liés à leur développement, comme par exemple l'internalisation des risques liés à la construction de la ferme solaire. Et dans le cas de ZEV, les acteurs pivots ont réussi à allier prise de risque et agilité, afin de créer une infrastructure de recharge pour les véhicules à hydrogène, condition nécessaire au développement de ce type de véhicules. Toutefois, l'acteur pivot ne peut à lui seul réduire toutes les incertitudes et les autres acteurs jouent souvent un rôle crucial dans cette tâche. Par exemple, dans ABC, la compagnie d'électricité a apporté son expertise sur les aspects juridiques du marché de l'électricité et le bailleur social sur ceux qui concernent la rente sociale, que ne maîtrisait pas l'acteur pivot.

L'acteur pivot doit également assumer un rôle de coordination, consistant à attribuer des rôles et à faciliter les contacts entre les acteurs de l'écosystème, ce qui permet de faire gagner du temps et donc des ressources aux différents acteurs.

Enfin, dans les deux cas cités ici, les autorités publiques (et locales) jouent un rôle important pour réduire les incertitudes en faisant preuve d'un engagement à long terme. Cet engagement contribue à renforcer la confiance et à réduire les incertitudes institutionnelles ou financières.

Les résultats de cette étude montrent que, pour convaincre les autres parties prenantes de coopérer, les acteurs pivots doivent réduire les incertitudes qui pourraient décourager de plus petits acteurs à co-crée, coordonner les actions de tous en assurant un partage adéquat des connaissances entre les parties prenantes et faciliter la mise en relation des différentes parties prenantes. Néanmoins, les acteurs pivots ont également besoin d'un fort soutien des pouvoirs publics et de faire preuve d'humilité par rapport à l'expertise sectorielle des plus petits acteurs sans laquelle ces coopérations n'auraient pas été menées à bien.



Carine SEBI 

Professeure associée à Grenoble École de Management (GEM) et membre de l'équipe de gestion de l'énergie où elle valorise et diffuse des projets de recherche en relation étroite avec les acteurs de l'énergie. En particulier, elle coordonne la Chaire GEM « Énergie pour la société », qui étudie l'impact des nouveaux services énergétiques en conciliant l'attractivité des entreprises et l'acceptabilité des nouveaux services énergétiques par les citoyens.

Nuria MORATAL 

Professeure Associée et membre de la Chaire Energy for Society, Grenoble Ecole de Management

Anne-Lorène VERNAY 

Post-doc de la Chaire Energy for Society, Grenoble Ecole de Management



CARTE BLANCHE

Libre expression d'un acteur institutionnel de la montagne

L'intelligence collective au service de l'accélération de la transition écologique en montagne !



Camille REY-GORREZ • Directrice, Mountain Riders

La crise que nous traversons laisse indubitablement des traces sur notre société mondialisée. Le secteur du tourisme est particulièrement touché, celui de la montagne n'est pas épargné.

Et pourtant, la montagne a dévoilé ses plus beaux atouts cet été, qui ont été largement appréciés ! Grands espaces, grand air, nature, proximité, dépaysement, respiration, calme... autant de qualificatifs pour une montagne qui a su « faire ensemble » pour relever le défi d'oser l'été ! Désormais, nous allons devoir aller beaucoup plus loin au vu des scénarios qui s'offrent à nous. Et si les clés de la transition résidaient dans le « faire ensemble », dans la multiplication des modèles économiques et sociaux, dans le courage d'oser faire autrement ?

« Les territoires doivent s'ouvrir et être à l'écoute des scientifiques, ce qui leur permettra d'avoir une vision éclairée et à long terme. »

DIX ANS APRÈS,

LA PRISE DE CONSCIENCE...

Il y a une dizaine d'années, les acteurs du tourisme en montagne prenaient conscience des enjeux climatiques et les premiers bilans carbone étaient réalisés. C'était finalement les prémices du changement, donnant naissance à des actions et projets tous azimuts et disparates. Ces dernières années, nous sommes passés du dérèglement climatique à l'urgence climatique, mouvement porté par les scientifiques et la société civile. Dans nos montagnes, cette pression a favorisé la prise d'engagement et le passage à l'acte. Les acteurs ont aujourd'hui une maturité dans leur mise en mouvement du changement, qui permettrait de co-construire les modèles de demain.



PLUS FORTS
ENSEMBLE

Le défi que nous devons relever, à la fois individuellement et collectivement, est d'ajouter à nos stratégies de réduction des impacts, une stratégie d'adaptation. Cette dernière est complexe, systémique et globale. Elle nécessite un rassemblement des parties prenantes (citoyens, élus, acteurs économiques...) pour élaborer une vision commune de ce vers quoi doit tendre chaque territoire. Les territoires doivent s'ouvrir et être à l'écoute des scientifiques, ce qui leur permettra d'avoir une vision éclairée et à long terme. Puis, il est nécessaire de structurer et formaliser la stratégie de tourisme responsable, avec des instances de gouvernance partagée et des outils de pilotage, mais aussi l'engagement des acteurs économiques et de la société civile dans la co-création et le déploiement de cette stratégie de transition. Avec plus d'humilité et d'objectifs communs, les acteurs de la montagne s'ouvrent les uns vers les autres, admettant ainsi que c'est ensemble, que nous irons plus vite et plus loin.

Concrètement, il s'agit d'engager un nouveau dialogue avec les acteurs locaux et de réfléchir ensemble à des nouveaux modes de gouvernance, afin de favoriser l'émergence d'idées et la convergence vers des projets, de manière permanente. Cela induit de faire évoluer nos comportements vers une posture de co-construction, favorisant l'expression de l'individu et de prendre des décisions portées par le plus grand

nombre. Ainsi, les décisions sont riches et innovantes, car elles ont été nourries par chacun.

Nous voyons aujourd'hui des territoires qui sont en train de mettre en mouvement ce nouveau type de gouvernance. Ce processus de transformation est profond et structurel, il peut apporter énormément de puissance.

Chez Mountain Riders, nous sommes convaincus que la prise de conscience se renforce et que le passage à l'action se structure, en mettant au cœur notre relation à la nature. C'est en ce sens que nous accompagnons à la fois les acteurs des destinations touristiques de montagne avec le Flocon Vert et les pratiquants et visiteurs, en activant le pouvoir d'agir. Notre raison d'être est d'accompagner celles et ceux qui souhaitent proposer un tourisme innovant, « quatre saisons », centré sur des rapports humains de coopération et d'apprentissage.





PLUS FORTS
ENSEMBLE

FLOCON VERT

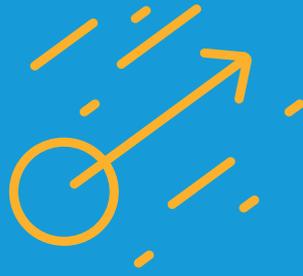
Les stations labellisées Flocon Vert sont des stations exemplaires de par leur engagement dans une politique de développement durable.

Choisir une station Flocon Vert, c'est choisir des vacances sur un territoire engagé, mettant en œuvre des actions concrètes en faveur du développement durable et pour un tourisme responsable.



Camille REY-GORREZ

Directrice de Mountain Riders, association loi 1901, passionnée et engagée dans son rôle d'éducation au développement durable. De collines en sommets, de stations de ski en cordées, Mountain Riders est en action pour une montagne en transition ! Des Pyrénées au Jura, du Massif Central aux Alpes et jusque sur les pentes de Montmartre, leur défi : sensibiliser sans moraliser.



TENDANCE 2

MOBILITÉ OU E-MOBILISME ?

Quand on sait que la mobilité est le principal facteur de rejet de gaz à effet de serre en stations - plus de 60% -, on comprend mieux pourquoi l'avenir des sites de montagne est intimement lié au fait d'y accéder et de s'y déplacer. Comment favoriser durablement la mobilité comme moyen d'échapper au Co2, comment faire de la mobilité une expérience globale enrichie, là sont les questions !



Intermodalité et accessibilité en montagne, du rêve à la réalité...



Jean VARLET • Professeur de géographie à l'Université Savoie Mont-Blanc, spécialisé dans les réseaux, transports et mobilité, notamment en intermodalité

Imaginez tel citadin de plaine arrivant en train à Aime et trouvant en correspondance immédiate un transport par câble pour monter à La Plagne où, à l'arrivée, l'attend un système de navettes de bus, de motoneiges électriques et de chariots à bagages lui permettant d'accéder à son logement...

« Le manque d'un véritable coordonnateur de l'intermodalité, réunissant autorités organisatrices et opérateurs de réseaux, est une des clés et opposer les secteurs publics et privés est un faux problème. »

... hiver comme été, le week-end comme en semaine. Dans cette même gare, il croiserait tel skieur séjournant à Méribel ou à La Rosière qui, souhaitant changer de domaine skiable pour une journée, est descendu par câble dans le fond de vallée jusque dans la gare ferroviaire, puis serait monté dans le tramway Bourg-St-Maurice - Albertville (desserte cadencée à la demi-heure), lequel acheminerait aussi les jeunes vers leurs établissements scolaires. Il y croiserait aussi tel actif tarin qui réside en fond de vallée et effectue tous les jours ses montée et descente en station pour y travailler, ou encore tel randonneur se lançant dans un circuit sur le versant en combinant le train, le funiculaire des Arcs, le Vanoise Express et l'autocar, avec un seul billet ou avec son forfait touristique de quatre jours...

Un rêve ? Non, un tel système de transports publics, tous modes, cadencé et aux correspondances optimisées, existe bien : à une heure de Chambéry, il se développe sur l'ensemble du territoire helvétique. Priorité y est donnée à une approche privilégiant la logique de déplacement en transports collectifs et ne prenant en compte la logique d'entreprise que dans un deuxième temps. D'où une organisation des transports qui favorise la réalisation de toutes les chaînes multimodales dont la clientèle diversifiée a besoin et qui parvient à des performances aptes à concurrencer l'automobile. L'intermodalité - gestion optimisée des ruptures de charge - est alors conçue en considérant les trois dimensions complémentaires et nécessaires : infrastructurelle, fonctionnelle et institutionnelle.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2

CRÉER DE MULTIPLES COMBINAISONS MULTIMODALES

La recherche de la faisabilité et d'une réduction des temps de parcours est intégrée le plus en amont possible, dès la conception de l'aménagement des infrastructures. Elle amène à la réalisation de pôles d'échanges multimodaux efficaces, simplement organisés, fondés sur le principe d'une minimisation des distances piétonnes et des pénibilités entre tous les modes et sur des jalonnements suffisamment clairs pour éviter toute hésitation dans le parcours. Elle induit donc un rapprochement maximal des infrastructures de transport, par juxtaposition ou par superposition (voie ferrée, câble, gare routière, parc relais), afin de parcourir la distance en une à deux minutes. À l'exemple déjà ancien de Bettmeralp en Valais, où deux gares de téléphériques ont été placées à l'étage au-dessus de la gare ferroviaire, a été ajouté à proximité celui de Fiesch : la gare des télécabines est située à l'étage supérieur de la gare ferroviaire, tandis que la gare routière est à l'étage inférieur, les trois niveaux étant reliés par escalators, ascenseurs et escaliers : les 48 cabines de 10 places s'élancent au-dessus de la voie ferrée, des caténaires et des trains.

En Suisse, les exemples de combinaisons intermodales abondent : train régional et train à crémaillère (Pilatus, Monte Generoso), train régional et funiculaire (Crans-Montana, Muottas Muragl), train régional et télécabine (Verbier), train régional et téléphérique (Mürren, Diavolezza, Arosa), autobus et funiculaire (Stoos). Par comparaison, le funiculaire des Arcs, trop éloigné du terminus des trains en gare de Bourg-St-Maurice et imposant une évidente pénibilité d'accès, ou le projet du FuniFlaine, distant de 800 m à pied de la gare de Magland et qui fait l'impasse sur la desserte des Carroz d'Arâches (20 000 lits), interrogent évidemment sur l'absence de conception d'une véritable intermodalité, qui aurait dû être pensée pour l'ensemble des clientèles et dans des perspectives de réduction des consommations énergétiques et des pollutions.



MOBILITÉ OU
E-MOBILISME



UNE DESSERTE PERFORMANTE ET ATTRACTIVE

Disposer d'équipements adaptés est une chose, mais améliorer l'accessibilité nécessite ensuite et surtout un fonctionnement de grande qualité et fiable de ces réseaux.

Une desserte régulière et fréquente en est le premier constituant, avec un cadencement horaire à heures fixes (H22 par exemple), ou semi-horaire lors des pointes, pour l'ensemble des modes terrestres. Un deuxième élément fort est l'organisation d'une plateforme de correspondances à chaque nœud : les trains, autocars et câbles convergent simultanément vers la gare ferroviaire, afin d'y optimiser les correspondances et repartent juste après celles-ci (hub multimodal avec massification des flux dans l'espace et dans le temps). De nos jours, l'information numérique vient compléter la qualité de fonctionnement des réseaux par affichage en temps réel, dans les pôles d'échanges, dans les véhicules, et désormais sur le téléphone portable, d'informations multimodales utiles aux clients (retards éventuels, enchaînements horaires tous modes et toutes destinations sur le site de l'opérateur ferroviaire, etc.).



UNE CONCERTATION POUSSÉE

Quant à la dimension institutionnelle, elle est loin d'être la moins importante, tant les chaînes multimodales et l'intermodalité ne peuvent être performantes que si la concertation entre acteurs a été réelle, poussée - malgré des divergences d'objectifs d'entreprise - et conduite avec une volonté commune, plus ou moins contrainte par l'autorité de tutelle, de privilégier d'abord la mise en place d'une offre de mobilités attractive, afin de réduire le nombre de véhicules automobiles (planification et ingénierie de la mobilité). Le manque d'un véritable coordonnateur de l'intermodalité, réunissant autorités organisatrices et opérateurs de réseaux, est une des clés et opposer les secteurs publics et privés est un faux problème. Cette bonne concertation se traduit aussi par l'offre d'une tarification intégrée: abonnement multimodal à durée choisie donnant droit à la circulation illimitée sur tous les réseaux de transports publics et pour tous types de clientèles (Abonnement Général pour les Suisses, Swiss Travel Pass pour les étrangers, abonnement de transport régional en Haute-Engadine par exemple), jusqu'à une tarification intégrant transport et tourisme (forfait touristique inclus dans l'abonnement transport). Une clé de répartition des recettes entre les opérateurs est savamment calculée et annuellement révisée.

L'INTÉRÊT COLLECTIF AVANT TOUT

Des temps sont donc désormais révolus: celui du seul projet de l'ingénieur désireux de valoriser sa technologie innovante, celui du seul politique soucieux de son image de marque, tous deux temporaires au regard d'une planification de la mobilité à long terme: celui d'une conception de l'aménagement consommateur d'espace et juxtaposant sur le temps long une série d'équipements sans cohérence d'ensemble; ou encore celui d'une approche systématiquement défavorable au financement de transports collectifs alors que le système routier peine peu à trouver de l'argent. Et, malgré un réel retard, une application complète de toutes ces dimensions, soutenue par une volonté forte, peut laisser espérer que le rêve d'une telle accessibilité à la montagne devienne réalité.



Jean VARLET 

Professeur de Géographie à l'Université Savoie Mont Blanc. Chercheur au Laboratoire EDYTEM UMR CNRS 5204, il est spécialisé dans le domaine des transports, des réseaux et de la mobilité; il a en particulier développé ses recherches sur l'intermodalité et sur les interactions entre la dynamique des réseaux de transports et les recompositions spatiales et territoriales.





Nous devons nous placer dans un constant renouvellement idéologique.



François VEAULÉGER • *Consultant Marketing & Tourisme, Agence Alps*

Le sujet de la mobilité est un axe majeur de la montagne qui a toujours été perçue par un grand nombre de civilisations comme un obstacle.

De tous temps, les pèlerins n'ont-ils pas nourri la difficulté ou les paysages escarpés des montagnes de différentes légendes ou récits, pour rentrer dans l'imaginaire populaire et offrir des noms figuratifs à de nombreux pics et grottes ?

Par exemple, les voyageurs des XVI^e et XVII^e siècles n'avaient pour la montagne que de l'effroi et les Alpes étaient perçues comme une barrière pénible mais inévitable puisque l'Italie était le but du voyage et qu'il était aventureux de prendre la mer à cause des Barbaresques (pirates méditerranéens). Une littérature spécialisée voit d'ailleurs le jour, notamment sous la plume de Jacques Signot qui décrit précisé-

« En Suisse, certaines cabines de remontées mécaniques racontent des contes aux enfants. »

ment tous les passages entre France et Italie dès 1515. Il y rappelle les souvenirs historiques, du Petit et Grand Saint-Bernard pour Hannibal, le mont Cenis qu'utilise Charlemagne ou le mont Genève présenté comme le plus aisé pour la conduite de l'artillerie. La voie du mont Cenis étant la plus fréquentée, bien que fortement décriée pour sa longueur et le manque de bonnes auberges, a été maintenue volontairement mal aisée par le duché de Savoie pour freiner les avancées militaires dans le Piémont.

Lieu de fortes craintes, les plus grands écrivains apprécient de la voir de loin car une fois dedans, comme le dit à l'époque l'abbé Dumont en visite à la Grande Chartreuse : « Ces montagnes qui semblent faites pour les loups et les sangliers sont pourtant habitées par quelques humaines créatures. Il est vrai que ces gens-là approchent autant de l'ours que de l'homme. Ils portent un habit extrêmement grossier qui dure toute la vie. ».

La mobilité d'alors porte bien son nom : le voyage, avec ses difficultés rencontrées et son imaginaire si souvent controversé.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



MOBILITÉ OU
E-MOBILISME



ACCESSIBLE LA MONTAGNE ?

Aujourd'hui, l'équation est pourtant presque la même. Les voyageurs ont encore peur de ces sommets escarpés, de ces virages qui donnent mal au cœur et de ces vallées encaissées. Pourtant, nous avons construit des stations issues de villages endémiques ou ex nihilo au milieu de tout cela pour faire vivre une économie dans des pays souvent désertiques et isolés. Seuls le modèle de société et ses comportements de consommation changent. Les besoins et les envies de chaque siècle ont été différents et ont vu la montagne offrir à chaque fois un atout différent. L'aventure et la conquête du mont Blanc au XVII^e, les bains et le climatisme estival du XIX^e (même la radioactivité naturelle à cette époque a été promue), les sports d'hiver au XX^e siècle.

Mais au milieu de tout cela, la mobilité n'a presque jamais été un sujet majeur dans l'accessibilité à la montagne. Pourtant, la traverser est un défi encore d'actualité avec la liaison Lyon-Turin en cours. Mais rendre la montagne accessible ou améliorer la mobilité en montagne est un sujet plus annexe à

des grands événements ou des révolutions sociétales. Le développement des sites du Revard ou de Villard-de-Lans est lié au développement des tramways du début du XX^e siècle, celui de Megève au détriment de Briançon dû aux choix de la société de chemin de fer de PLM. Pourtant, les voies de communication sont multiples, comme le montrent les gares TGV de Bourg-Saint-Maurice et de Modane, réduisant Paris à quatre heures des montagnes. Les autoroutes des JO d'Albertville et de Maurienne, ouvertes à la fin du XX^e siècle, ont impulsé un développement notable dans le paysage savoyard des stations. Les fabricants de pneumatiques de la révolution industrielle avaient bien compris que la mobilité et le tourisme seraient un enjeu pour leur propre développement : ils offriraient au Touring Club de France des panneaux de signalétique sponsorisés par leurs marques, qui devinrent l'origine de la signalétique routière. Vous pouvez encore en retrouver des traces dans les différents cols de montagne (le petit village de Celliers, sur les pentes nord du col de la Madeleine, possède encore le sien, offert par Dunlop, si je me souviens bien de mes années passées en Savoie).



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2

MOBILITÉ POUR TOUS

Si nous regardons la problématique du point de vue intra-station maintenant, le questionnement reste le même et les changements sociétaux ont fait émerger des besoins comme le « ski-in ski-out » des années 1990, auxquels les réponses apportées n'ont pas forcément pris la complexité en compte. Partir et arriver skis aux pieds c'est bien, mais cela nécessite aussi une accessibilité véhiculée à la structure à son aménagement et son entretien suivant les saisons, bien souvent oubliés. Ce syndrome est le même que concevoir le plus beau des musées ou des stades mais ne pas y mettre de parking parce que ça ne fait pas partie de la commande. Bien sûr que si : on ne peut pas penser le tourisme au travers de ses points d'intérêts ou d'attractivité si on ne peut pas venir jusqu'à l'intérêt ou l'attraction même.

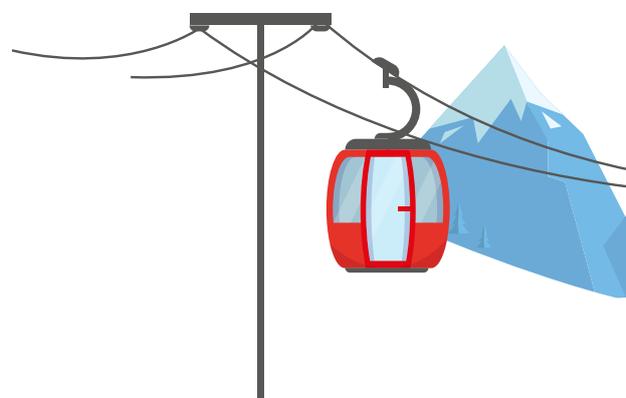
« En Corée du Sud, des transports en commun sont aussi des bibliothèques partagées pour occuper son temps de voyage. »

Pourtant, il va falloir se pencher sérieusement sur le sujet, car les baby-boomers, qui ont appris à skier dans les années d'or 1960-1970, nourrissent désormais la « silver economy » et leurs capacités physiques ne sont plus forcément les mêmes. Un sujet en amenant un autre, les nouveaux besoins de cette « silver economy » poussent à réfléchir sur l'ensemble de la problématique du handicap en montagne. Pas forcément celui du fauteuil roulant, mais de l'accessibilité pour la mobilité réduite ou amenuisée, celle des parents avec des poussettes, des enfants de moins d'1 mètre 30. Bref, de la mobilité pour tous.

Je passe rapidement sur le changement de consommation dû principalement à la chute du tourisme



MOBILITÉ OU
E-MOBILISME



social dans les années 1990, qui a réduit considérablement le nombre d'apprentis skieurs pour plusieurs générations et qui, aujourd'hui, modifie la vision du tourisme d'hiver comme des vacances « à la neige », plutôt que des vacances « au ski » et fait émerger le besoin de nouveaux aménagements pour répondre aux demandes des clients.

QUEL TRANSPORT ?

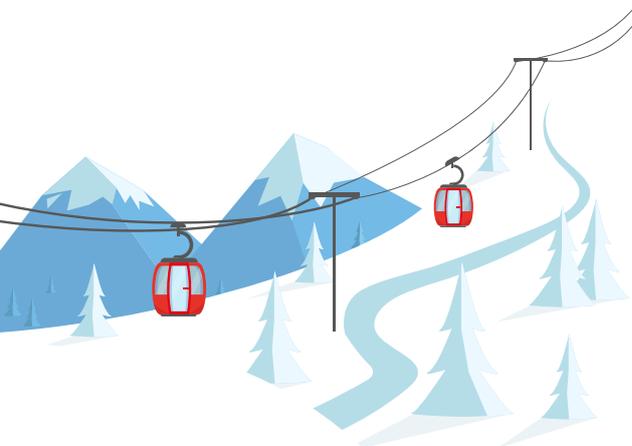
Enfin, la question de la mobilité soulève aussi la question de l'expérience du transport. Doit-il être électrique ? Dans ce cas, comment gérons-nous le besoin de recharge, celui de la fabrication, et le recyclage des batteries ?

Quelle expérience souhaitons-nous offrir ? Nous avons bien vu en introduction que la montagne fascine autant qu'elle fait peur, alors doit-on concevoir la mobilité au travers des simples moyens de transport ou décidons-nous de lui ajouter une couche de marketing, permettant de mieux la découvrir ou d'y adjoindre de nouveaux services ? En Suisse, certaines cabines de remontées mécaniques racontent des contes aux

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



MOBILITÉ OU
E-MOBILISME



enfants. En Corée du Sud, des transports en commun sont aussi des bibliothèques partagées pour occuper son temps de voyage.

Le sujet est très vaste et mérite d'être encore sérieusement creusé. Nous pourrions passer des semaines entières à évoquer l'intérêt des TGV des neiges pourtant mis en danger dans une société qui cherche des réponses politiques à la transition écologique. Ou construire l'expérience de voyage idéal d'un touriste en montagne au travers de ses craintes et de ses désirs pour adapter les services actuels aux demandes de demain.

La mobilité est un sujet à part entière qui doit devenir majeur dans le modèle de transition écologique et de transformation du tourisme de demain sur le plan local mais aussi dans la montagne en général. Pour pouvoir offrir un avenir au tourisme ou au touriste de Stendhal qui « ne parcourt des pays que par curiosité et désœuvrement », nous devons nous placer dans un constant renouvellement idéologique. « L'histoire n'a pas un sens comme la rivière, mais elle a du sens », disait Merleau-Ponty. À nous de nous y référer pour continuer à faire progresser une industrie qui a apporté richesse et notoriété à nos pays au cours des siècles passés.



François VEAULÉGER 

Ancien directeur d'office de tourisme, François VEAULÉGER est aujourd'hui consultant en tourisme, innovation touristique et marketing.

Son expertise se situe dans le milieu du tourisme, le marketing et le management.





La mobilité comme une expérience globale enrichie



Benjamin BEAUDET • *Directeur Général, BETI, Navette Autonome*

En quelques années, dans les stations de ski, la prise de conscience de la nécessaire diminution de l'empreinte carbone de la mobilité horizontale, si elle a fait naître de nombreuses réflexions, s'est longtemps heurtée au besoin accru de mobilité d'une population saisonnière et vacancière de plus en plus importante.

« Il est maintenant essentiel pour les destinations de s'intéresser à la mobilité de leurs clients et de leurs saisonniers "door to door". »

Dans le même temps, cette augmentation significative des populations a nettement dégradé la perception de cette dernière sur la question des mobilités: vision polluante des navettes skieurs dans la station, trajets rendus compliqués par le nombre de chassés-croisés durant la haute saison ou encore expérience douloureuse du vacancier pour relier son parking et son hébergement.

FLUIDIFIER L'EXPÉRIENCE

C'est finalement la convergence d'une situation de plus en plus délicate écologiquement dans les montagnes et la

dégradation du parcours client, qui ont fait passer la question des mobilités de la réflexion à l'expérimentation, avec un objectif assumé: en finir avec la zone blanche de la mobilité en montagne, tant au niveau écologique qu'« expérientiel ».

Il est maintenant essentiel pour les destinations de s'intéresser à la mobilité de leurs clients et de leurs saisonniers « door to door », pour fluidifier l'expérience mais aussi pour maximiser les points de contacts. Les enjeux de mobilité dans une destination touristique ne se définissent pas uniquement sur la mobilité opérée durant le séjour, mais s'analysent, comme bien souvent dans le tourisme, en considérant l'avant, le pendant et l'après.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



MOBILITÉ OU
E-MOBILISME

MÊLER TRANSPORT ET EXPÉRIENCE

Le point de départ des réflexions que nous avons menées en Savoie se situe d'ailleurs sur le parcours mobilité du client : en 2019, quand nous avons réalisé une première mondiale avec une navette autonome à Val Thorens, nous avons compris au-delà du défi technologique relevé, l'importance du développement de nouvelles solutions de mobilité qui mêlent transport et expérience.

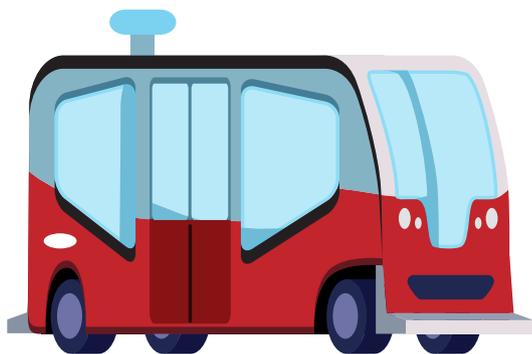
À l'heure où l'on s'interroge sur le devenir de l'Eurostar dans les massifs alpins, le collectif des acteurs de la montagne va devoir plancher sur les phases « Voyager et Repartir » pour apporter une réponse complète et homogène aux besoins de tous les clients : trains de nuit, autocars, nouvelles gares de desserte comme Valence, etc. Mais cette réponse, si elle doit être technique, doit s'enrichir d'expériences et de services associés.



Benjamin BEAUDET

Directeur général délégué au sein du groupe Bertolami, entreprise familiale qui regroupe des activités de transport de voyageurs et de voyages. Au sein du triumvirat de la direction, Benjamin BEAUDET est en charge du développement par l'innovation et de la relation clients.

À titre personnel, il a développé pendant plus de 15 ans une expertise sectorielle complémentaire dans l'e-tourisme et nouvellement dans le véhicule autonome.





CARTE BLANCHE

Libre expression d'un acteur institutionnel de la montagne

Mobilité pour rejoindre les stations de montagne : un train de retard ?



Jean-Luc BOCH • *Président de l'Association Nationale des Maires des Stations de Montagne - ANMSM*

Était-ce vraiment le moment ? Dans un contexte économique et social extrêmement tendu, Eurostar a décidé unilatéralement, en juillet dernier, de ne plus desservir certaines stations de montagne françaises.

Or, les Britanniques représentent 20 % de la clientèle internationale des stations françaises. 10 500 de ces usagers ont d'ailleurs signé une pétition demandant le maintien de ces lignes. Sans résultat.

« Nous, élu(es) membres de l'Association nationale des maires des stations de montagne – ANMSM, n'acceptons pas cette décision et appelons à la mobilisation des pouvoirs publics. Le transport ferroviaire ne peut être balayé d'un revers de la main si l'on souhaite atteindre les objectifs de développement durable en montagne.

Il ne s'agit pas simplement ici de condamner la décision prise par Eurostar : bien au-delà de la défense des intérêts des stations, nous abordons un sujet aux enjeux majeurs, nationaux et européens. »

Car derrière le transport ferroviaire, l'ensemble des problématiques liées à la mobilité se trouvent en jeu : il s'agit de garantir l'accès aux stations de montagne, tout en conciliant préservation de l'environnement et dynamisme économique. Le train, non seulement participe fortement au désenclavement des sites de montagne, mais s'impose également comme le moyen de transport le plus respectueux de l'environnement. Avec une émission de 13g CO₂/km, le TGV devance même la voiture électrique, responsable de l'émission de 22g CO₂/km !



MOBILITÉ OU
E-MOBILISME

LE TRAIN, INDISPENSABLE À LA DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE ENGAGÉE PAR LES STATIONS DE MONTAGNE

Aujourd'hui, 60% de l'empreinte carbone des stations de montagne provient des transports¹. Dans un contexte où, de plus, la préférence pour l'avion tend à décroître, développer le transport ferroviaire s'impose donc comme une évidence. Dans cette perspective, le président de la République a d'ailleurs évoqué sa volonté de voir à nouveau circuler les trains de nuit. Nous considérons qu'il faut aller plus loin encore, et accélérer les plans de mobilité dite verte dans les zones de montagne. Notamment avec le renforcement de l'offre ferroviaire, couplée à un dispositif de bus écologiques, en limitant les ruptures de charges. Cette mobilisation permettrait de renforcer le cercle vertueux du développement durable engagé par les stations de montagne. Elle permettrait par exemple de développer des projets éducatifs, tels que les classes de neige.

Les stations de montagne ont déjà développé plusieurs offres de mobilité écologique ambitieuses, dont, tout récemment, la mise en place de navettes autonomes électriques. Elles doivent aujourd'hui, pour aller plus loin, bénéficier d'un soutien franc et massif des pouvoirs publics.

Dans le Plan de relance présenté par le président de la République, la transition écologique occupe une place centrale, notamment grâce au développement annoncé de moyens de transports durables. Nous appelons à une concrétisation de ces engagements par le maintien et le développement du réseau de lignes ferroviaires en montagne. Cette mobilisation s'avère particulièrement cruciale dès la prochaine saison d'hiver, avec les départs d'une majorité de vacanciers français.

¹ Étude ANMSM-ADEME-Mountain Riders, 2010.



Jean-Luc BOCH

Chef d'entreprise, Président du Syndicat Intercommunal de la Grande Plagne, vice-président de la communauté de communes des Versants d'Aime, Président de France Montagnes et Président de l'Association Nationale des Maires des Stations de Montagne depuis fin septembre 2020, Jean-Luc BOCH est un fin connaisseur des sujets inhérentes aux territoires de montagne et pleinement investi dans leur développement.



TENDANCE 3

C'EST MA NATURE

Quel que soit son nom, Dame ou Mère Nature a toujours imagé le don de la vie, la fécondité, le renouvellement... Depuis la nuit des temps, la nature reste source d'inspiration. Aujourd'hui attaquée durement, on redécouvre en elle des fondamentaux pour un tourisme durable et responsable.

Bonne pioche pour la montagne, qui pourrait très bien porter l'étendard dans le rôle de « passeur de nature »...



C'EST MA
NATURE

Quelle serait donc la transformation à proposer pour que la montagne endosse pleinement ce rôle de « passeur de nature » ?



Dominique HUMMEL • Consultant, Président du Directoire du Futuroscope (2002-2018),
Direction de l'Innovation de la Compagnie des Alpes (2016-2019)

« On s'est séparé de la nature et on l'a oubliée. Or nous vivons d'elle. »
Des chercheurs commencent à mettre des mots sur ce constat de la navigatrice Isabelle Autissier : « extinction de l'expérience de nature » (Pyle); « amnésie environnementale générationnelle » (Kahn); « syndrome du manque de nature » (Jouv). Une illustration, une seule, de cette coupure : un enfant de huit ans connaît dix fois moins d'arbres qu'il ne reconnaît de marques commerciales !

Refonder ce contact intime avec la nature, dont nous sommes partie intégrante (et non dominante), est devenu un enjeu de société et de santé publique.

ET SI LA MONTAGNE TENAIT LÀ SA NOUVELLE PROMESSE ?

À l'instar des « entreprises à mission » (Danone, Michelin, Maif, Yves Rocher...), qui ont élargi leur raison d'être pour servir une cause sociétale, la montagne pourrait aspirer à être ce « territoire à mission », « passeur de nature » :

» **Elle en a la légitimité**, car son essence même procède de cette rela-

tion homme-nature. Presque toutes ses activités sont au cœur de ce lien : forestier, jardinier, agriculteur, éleveur ou... acteur touristique, tous sont créateurs d'utilités à partir d'une nature dont « chacun a sa part et que tous ont en entier ». Cette symbiose entre le milieu et ceux qui le transforment dans une perspective de développement durable est l'enjeu majeur de l'avenir.

» **Elle en a la capacité**, avec 30 % du territoire national mobilisable pour une infinie diversité d'offres, grâce aux multiples combinaisons possibles, en croisant altitude/latitude/attitude des hommes et des femmes de la montagne, qui devraient être sensibles à ce projet. Basse, moyenne et haute montagne, les trois ont leur carte à

« Il est intéressant de noter que la France compte à peu près autant de plaisanciers que de skieurs. Mais le littoral (qui occupe lui 4 % du territoire national) est trois fois plus attractif que la montagne l'été... »

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3



C'EST MA
NATURE

jouer dans cette dynamique qui donne des perspectives au-delà de la question du réchauffement climatique.

QUELLE SERAIT DONC LA TRANSFORMATION À PROPOSER POUR QUE LA MONTAGNE ENDOSSE PLEINEMENT CE RÔLE DE « PASSEUR DE NATURE » ?

« La montagne, cela se mérite ». Qui pourrait contester cet adage des chasseurs alpins ? Le ski, en particulier, suppose plusieurs prérequis (aptitude, ressources...), qui ne le rendent pas accessible à tous. Mais cette exigence existe aussi pour les activités nautiques. Il est intéressant de noter que la France compte à peu près autant de plaisanciers que de skieurs. Mais le littoral (qui occupe lui 4% du territoire national) est trois fois plus attractif que la montagne l'été, où il concentre 70% des flux touristiques. La mer, c'est la destination familiale par excellence et elle a tout fait pour arriver là. Et la montagne ? Une station de montagne qui se positionne comme familiale est-elle perçue au même « niveau hiérarchique » que les autres ? Révélatrices sont les images emblématiques des domaines skiables, qui mettent en scène des images spectaculaires, qui parlent au grand frère de 18 ans : mais qu'évoquent-elles pour sa petite sœur de 12 ans ? « We are family » signe la destination autrichienne de Serfaus-Fiss-Ladis. À méditer...

Le second levier d'approfondissement touche au contenu de l'expérience « nature » que la montagne propose. Aujourd'hui, son parti pris, c'est l'hédonisme. La nature est utilisée comme un instrument pour donner au public les plaisirs de la glisse. Schématique, mais pas faux. Élargir l'expérience, en toutes saisons, non pas instrumentaliser la nature, mais la traiter comme le tout englobant, c'est adopter le point de vue « eudémoniste ». Sans entrer dans ce débat, qui, depuis la Grèce antique a entraîné nos plus grands philosophes, retenons que l'eudémonisme a pour objectif le bonheur et l'épanouissement personnel.



Une quête du bonheur qui n'exclut pas celle des plaisirs éphémères, mais qui pousse à nous connecter à quelque chose de plus grand que nous, à ressentir « la joie de la nature » (Spinoza) et l'amour du monde pour « se sentir vivant, parmi les vivants, tous les êtres vivants ». Grande ambition dira-t-on... mais la montagne nous a donné à tous ces moments d'émerveillement, de plénitude ou d'émotion positive. Des moments de grâce, qui nous ont fait dresser les poils devant la beauté d'un point de vue ou l'intensité d'une sensation, qui ont dilaté notre curiosité ou attisé nos sens. La montagne a un potentiel formidable pour activer les 3 C de notre rapport au monde : le Corps, aujourd'hui bien servi, mais aussi le Cœur et le Cerveau.

L'APPEL DU VÉGÉTAL

L'époque enfin révèle une autre tendance, qui vient en renfort des pistes précédentes : c'est la place prise par le monde végétal dans la connaissance scientifique du monde vivant et l'engouement du grand public pour le sujet. On comprend enfin que le végétal, c'est tout sauf ce qui végète ! Pas un magazine qui n'ait consacré un numéro spécial aux arbres. La Fondation Cartier en a fait son expo la plus fréquentée. Des émissions TV en

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3



C'EST MA
NATURE



« La montagne a un potentiel formidable pour activer les 3 C de notre rapport au monde : le Corps, aujourd'hui bien servi, mais aussi le Coeur et le Cerveau. »

prime time, des ouvrages scientifiques nouveaux chaque semaine, des sites de visite dédiés en progression à deux chiffres..., c'est une vague de fond, qui surgit en lien avec le besoin de nature. Sans surprise, la Covid-19 a accéléré la tendance perceptible depuis les dernières années et donne à la montagne une fenêtre de tir durable.

Alors que les parcs animaliers affrontent des oppositions croissantes à la mise en captivité de certains de leurs animaux, les jardins, les forêts et les prairies sont devenus le terrain de création d'expériences en tous genres déclinant les 3 C. Avec pour principe, précisément, de changer de paradigme et de tirer avantage de l'apparente sédentarité des espèces, pour faire vivre des expériences sensibles, cognitives ou sensationnelles. Le spectre est très large, parce qu'il embarque tous les sens (regarder, toucher, goûter, sentir, écouter), parce qu'il se vit en groupe et dans le partage, parce qu'il croise plusieurs genres: la vulgarisation scientifique, l'art, l'appel à l'imaginaire, l'aménagement paysager, le low sport, les attractions mécaniques, les nouvelles technologies.

À la montagne, dont c'est l'ADN de capter ce flux d'opportunités, de revenir ainsi à certains de ses fondamentaux d'authenticité et de proximité.



Dominique HUMMEL 

Ancien président du Futuroscope de 2002 à 2018, ancien directeur de l'innovation à la Compagnie des Alpes (2016-2019), Dominique HUMMEL exerce désormais le métier de consultant pour le tourisme, l'édu-tainment¹ et les partenariats public-privé avec le cabinet conseil qu'il a créé, Strato 2.

¹L'éducation par le jeu, aussi appelée ludo-éducation, édu-musement (de l'anglais edutainment) ou amusement éducatif, est la fusion du divertissement et de l'éducation.





C'EST MA
NATURE

De l'impact positif de l'environnement montagneux sur la santé humaine



Lionel FLASSEUR • *Directeur général d'Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme*

Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme constitue l'agence régionale en charge du développement touristique du territoire Auvergne-Rhône-Alpes. En collaboration avec Atout France, l'ART a lancé en 2019 une étude visant à répondre à cette interrogation: est-ce que la simple exposition à l'environnement de montagne, et plus spécifiquement en montagne de basse ou de haute altitude, présente des bienfaits pour la santé humaine, qui soient scientifiquement prouvés ?

Une première phase d'étude a consisté en une revue de littérature scientifique et médicale, réalisée par l'agence SPRIM, structure de référence dans le milieu de la santé, avec à sa tête le docteur Frédéric Saldmann, nutritionniste et spécialiste de la prévention santé, auteur de nombreux livres, et intervenant régulièrement dans les médias.

« Plusieurs études démontrent les effets de l'altitude sur la perte de poids. L'une d'entre elles démontre que les Américains vivant au niveau de la mer ont quatre à cinq fois plus de risques d'être obèses que ceux vivant dans les communautés les plus élevées du Colorado. »

POURQUOI AVOIR LANCÉ CE TRAVAIL DE RECHERCHE SUR CE SUJET SPÉCIFIQUE ?

Quels enjeux aujourd'hui pour la destination Auvergne-Rhône-Alpes autour des destinations de montagne ?

Le tourisme est un secteur stratégique pour notre région avec 21,2 milliards d'euros de consommation touristique annuelle (8 % du PIB régional), 181 200 emplois et 2 milliards d'euros d'investissements. Or, 60 % de notre territoire est en milieu de montagne, qui accueille 50 % des nuitées marchandes de la région sur une double saisonnalité (58 % en hiver et 48 % en été).

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3



C'EST MA
NATURE



L'objectif est de renforcer l'activité et la fréquentation des destinations de montagne en AURA, été comme hiver, en identifiant de nouveaux éléments d'attractivité en phase avec les nouvelles tendances sociétales et les préoccupations des clientèles touristiques. Celles-ci se caractérisent, entre autres, par une aspiration profonde à faire de ses vacances et de ses loisirs un temps de régénération et pas simplement de distraction, dans un milieu naturel et authentique. En parallèle, se développe un phénomène de «prévention santé», qui consiste à retirer un bénéfice durable de son alimentation, de ses activités et de son environnement. Notre signature «Renaître ici» est une traduction très forte de cette promesse consommateur, à la fois avant-gardiste, mais ancrée aussi dans l'histoire de l'association montagne et santé, comme en témoignent des stations comme Villard-de-Lans.

Plusieurs études internationales tendent déjà à prouver les bénéfices réels du milieu de montagne sur la santé et le bien-être pour les habitants et les visiteurs.

QUELS SONT LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS DE CETTE ÉTUDE ?

Les bienfaits de la montagne sont-ils réels ? Et quels bénéfices en tirer pour notre secteur du tourisme de montagne ?

Un premier travail de recherche a, en effet, permis de démontrer de multiples impacts positifs de l'environnement montagne sur la santé humaine. Cet environnement, de par ses caractéristiques (forêts, biodiversité, cascade, altitude, luminosité...) regroupe tous les attributs qui permettraient de lutter efficacement contre les grands maux de notre société : diminuer le stress, améliorer la qualité du sommeil, perdre du poids, lutter contre l'obésité, diminuer les maladies cardiovasculaires... Bref, améliorer la qualité et la longévité de vie et favoriser le mieux-être. Parmi les nombreux enseignements, nous pouvons en citer plus particulièrement deux peu connus, mais qui pourraient être davantage mis à profit pour nos destinations et nos populations :



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3



C'EST MA
NATURE

- » La nature est un lieu propice au développement du capital social: il a été démontré que la connexion à la nature est associée à l'empathie et que les images de milieux naturels (ainsi que la présence de plantes) peuvent favoriser des actions prosociales, notamment le partage des ressources. La biodiversité pourrait donc jouer un rôle dans la mise en réseau des êtres humains, mais de manière encore indicible.
- » La forêt constitue un environnement thérapeutique: le « bain de forêt » a des effets immédiats sur la santé mentale et physique, et renforce les bénéfices des activités physiques et de loisirs pratiqués en forêt. Les arbres émettent en effet des substances très bénéfiques agissant comme une aromathérapie naturelle favorable à noter métabolisme et à nos fonctions immunitaires.

De nombreux autres bienfaits sont démontrés et inclus dans l'infographie ci-contre.

Ces bénéfices sont à recouper avec:

- » Les tendances actuelles positives sur le créneau prévention santé et bien-être physique et mental, comme en témoignent, par exemple la forte croissance du secteur bio ou des applications liées à la nutrition ou à la e-santé.
- » L'environnement « urbain » avec des populations de plus en plus sédentaires, le poids du digital dans le quotidien au détriment des activités physiques de plein-air, le mal-être des individus lié à une perte de sens...
- » L'appétence croissante ces dernières années pour nos destinations de montagne durant la période estivale.

La crise sanitaire que nous traversons est un accélérateur de tendances: l'été 2020 a vu une affluence record dans bon nombre de nos massifs car intuitivement ou par expérience, nos concitoyens ont conscience des bienfaits de cet environnement et des activités multiples proposées, mais aussi des valeurs « refuges » qui y sont véhiculées.

DANS CE CADRE, COMMENT IMAGINER LE POSITIONNEMENT ET L'OFFRE DE NOS DESTINATIONS DE MONTAGNE DANS L'AVENIR ?

Que peuvent-elles mettre en œuvre concrètement en termes d'offre, de communication et de stratégie, afin d'exploiter ces opportunités ?

De multiples initiatives sont lancées par les destinations. Citons quelques exemples, comme la marche consciente aux Saisies et aux Arcs, le barefooting au Praz de Lys-Sommand, la méditation guidée à Brides-les-Bains, le stage yoga à Val Thorens, l'ostéopathie à Courchevel, la naturopathie à Samoëns, les stages d'oxygénation à Tignes...

- » Pour accompagner ce mouvement, Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme vient de lancer un service inédit en France: Destination Santé & Bien-être. Il s'agit d'une plateforme téléphonique de professionnels de santé, formés aux bienfaits de nos différents territoires pour guider les vacanciers dans leur choix de destination et d'activités, pour faire de leurs séjours l'occasion d'un ressourcement inédit. Ce service entièrement gratuit est accessible en composant un numéro vert.

Par ailleurs, nous lançons la phase 2 de l'étude, consistant à aller encore plus en profondeur sur les bénéfices attendus d'un séjour à la montagne.

Car, au-delà des offres typées « Santé & Bien-être », le plus grand apport de ces études, consiste à prouver que la destination montagne est hautement bénéfique par le simple fait d'y habiter ou d'y séjourner quelques jours, en y pratiquant des activités sportives ou douces, voire juste contemplatives.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3



C'EST MA
NATURE

LA BIODIVERSITE DE LA MONTAGNE CONTRIBUE AU DEVELOPPEMENT DU CAPITAL SANTE ET DU BIEN-ETRE

- > Réduction des marqueurs du stress
- > Stimulation de l'empathie

L'ALTITUDE FAVORISE LA PERTE DURABLE DE POIDS

- Accélération de l'hormone du métabolisme
- Augmentation de la dépense calorique
- Diminution de l'appétit
- Augmentation de l'effet de satiété

LA LUMIERE NATURELLE REGULE L'HUMEUR

- Absorption de la partie bleue du spectre lumineux qui synchronise notre horloge biologique...

LE MICROBIOTE AERIEN AMELIORE LE SYSTEME IMMUNITAIRE

- Absorption de micro-organismes (bactéries, champignons, virus...) bénéfiques pour la santé

LES HUILES NATURELLES* DES ARBRES AMELIORE LES FONCTIONS IMMUNITAIRES ET STIMULE LE SYSTEME NERVEUX

- Diminution de l'hormone du stress
- Effet antibactérien
- Qualité anti-carcinogènes**

LES IONS NEGATIFS GENERES PAR LES CASCADES AMELIORENT LE SYSTEME IMMUNITAIRE

- Augmentation de l'activité des protéines qui éliminent les cellules indésirables telles que les cellules cancéreuses.

* huiles essentielles et phytoncides (molécules diffusées dans l'air par les arbres pour se protéger contre les insectes nuisibles et les germes) - ** substances qui provoquent un cancer

Source : Etude Agence SPRIM et Dc Frédéric SALDMANN - 2019

Auvergne Rhône-Alpes Tourisme | Explore France | France.fr



Lionel FLASSEUR 

Directeur général
d'Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme.

Il dispose de dix années d'expérience dans la vente et le marketing auprès d'une grande entreprise d'agroalimentaire. Il a également été directeur Marketing et Commercial de LastMinute.com, avant de rejoindre Aéroports de Lyon de 2004 à 2009, d'entreprendre chez Voyage Privé de 2009 à 2011 et de prendre la direction de la promotion internationale d'OnlyLyon de 2011 à 2017.





C'EST MA
NATURE

Le protocole sanitaire, nouveau sésame pour une reprise progressive et durable du business



Xavier LE GUILLERMIC • Directeur des Infrastructures villages Europe Afrique & Stratégie
Montagne du Club Med

Après la sidération des premiers jours, consécutive à l'annonce en mars dernier d'une période de confinement généralisée et sans réelle visibilité quant à sa durée, il est assez vite apparu aux opérateurs économiques...

« Le protocole développé par le Club Med a permis d'accueillir cet été, dans ses six villages ouverts à la montagne, plus de 25 000 clients et de réaliser près de 200 000 journées hôtelières, sans le moindre cas de contamination, ni chez nos clients, ni dans nos équipes. »

... notamment ceux du monde du tourisme, de la restauration, de l'hôtellerie et des autres lieux recevant du public, que si le rebond aurait bien lieu un jour, celui-ci ne se ferait que par le bouleversement complet de leurs parcours clients et l'édiction de préconisations relatives aux mesures barrières et de distanciation physique.

L'EXEMPLE DU CLUB MED

Au Club Med, compte tenu de notre implantation internationale et du pourcentage élevé de nos clients étrangers dans les resorts de montagne (> 60% en moyenne), nous avons dès le départ considéré que la crise serait profonde, durable et que le rebond de l'été serait une première étape avant un hiver 2020/2021 encore plus incertain et complexe. Dès lors, il convenait

d'affirmer nos partis pris vis-à-vis de nos clients et de nous en donner les moyens.

Ces partis pris exprimés à destination de nos clients - expérience, sécurité, qualité - étaient le préalable à la mise en œuvre d'une stratégie de réassurance sanitaire, avec la production d'un protocole exigeant, contraignant mais incontournable pour pouvoir rouvrir nos resorts l'été dernier.

Pour ce faire, l'ensemble des équipes commerciales et opérationnelles, toutes business units confondues, se sont mobilisées pour partager les premiers enseignements liés aux réouvertures fin avril de nos resorts en Chine et les adapter aux modes opératoires destinés à nos villages européens, notamment ceux de montagne.

Nous avons ainsi abouti, fin mai 2020, à la production d'un protocole sanitaire

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3



C'EST MA
NATURE

traitant du parcours client dans sa globalité et diffusé à l'ensemble de nos équipes opérationnelles pour appropriation, avant la mise en œuvre d'actions de formation et d'audits, réalisés par un organisme de certification quelques jours avant les dates de réouvertures prévues fin juin.

Le principal enseignement de cette période estivale est que nos protocoles sanitaires respectifs sont devenus durablement partie intégrante de nos process de formation et de nos standards opérationnels, tout comme les comités scientifiques constitués sont amenés à se perpétuer.

EXIGENCE, EXIGENCE ET EXIGENCE...

Le protocole développé par le Club Med a permis d'accueillir cet été, dans ses six villages ouverts à la montagne, plus de 25 000 clients et de réaliser près de 200 000 journées hôtelières, sans le moindre cas de contamination, ni chez nos clients ni dans nos équipes. Cette performance est quasi équivalente à celle de l'été 2019, alors même que nous avons fait le choix de plafonner nos capacités d'accueil à 80 %, afin de faciliter le respect des distanciations physiques.

Si ce travail en profondeur de remise en cause était nécessaire, il n'est pour autant pas suffisant car le protocole doit s'adapter à la saison, au climat, à la typologie des clients, aux flux, le tout en lien avec les acteurs externes (transports, domaines skiables, écoles de ski, stations, etc.) et les différentes réglementations fluctuantes. À cet égard, la saison hiver qui s'annonce sera décisive pour la maîtrise sanitaire et le Club Med, comme hébergeur et tour-opérateur de référence sur son marché, a une responsabilité particulière.

En effet, depuis sept mois, produire, adapter de manière permanente et démontrer l'efficacité de son protocole a été et reste pour le Club Med une exigence : d'abord, pour recréer les conditions d'une reprise d'une activité économique pérenne, mais également envers les territoires sur lesquels nous sommes implantés. J'en veux pour preuve le fait que les services de l'État (préfectures, agences régionales de santé) sont désireux de s'inspirer de notre protocole pour harmoniser certaines pratiques et process sur l'ensemble du territoire régional.

Cette période inédite d'arrêt économique brutal, puis de reprise très lente et partielle depuis cet été va se poursuivre pendant plusieurs mois encore. Les habitudes de consommation et de mobilité de nos clients ont déjà évolué et auront des effets durables, auxquels nous devons obligatoirement nous adapter. La seule certitude à cette date est qu'un protocole sanitaire rigoureux, exigeant et respecté s'impose à tous les acteurs économiques comme condition sine qua non à leur survie.



Xavier LE GUILLERMIC

À part une décennie passée chez Sodexo, Xavier LE GUILLERMIC a fait toute sa carrière au Club Med depuis 1999. Après avoir occupé de nombreux postes de direction, il est aujourd'hui directeur des Infrastructures villages Europe Afrique & Stratégie Montagne.



CARTE BLANCHE

Libre expression d'un acteur institutionnel de la montagne

La vision de la montagne française en 2050...



Jean-Marc SILVA • Directeur général de France Montagnes

L'attractivité des territoires de montagne a été mise en avant dès le XIX^e siècle notamment par nos amis anglais, de classes supérieures, voire de têtes couronnées...

« Nous observons ces dernières années une tendance, qui va se transformer en demande : celle de passer d'un tourisme de masse, « saisonnalisé », à un tourisme durable d'expériences, annualisé. »

... qui sont venues dans nos montagnes pour profiter des bienfaits des eaux chaudes naturelles et gravir nos emblématiques sommets avec l'aide de porteurs devenus nos grands guides de montagne (qui célèbrent cette année les 200 ans de la création de la première Compagnie des guides).

100 ANS DE DÉVELOPPEMENT

À partir de 1924, avec les Jeux olympiques des sports d'hiver à Chamonix, l'été passera derrière les projecteurs de l'hiver, avec le

succès que nous lui connaissons, suite au Plan neige en 1960, pour être maintenant dans le top 3 mondial des destinations ski/sports d'hiver.

Nous observons ces dernières années une tendance, qui va se transformer en demande : celle de passer d'un tourisme de masse, « saisonnalisé », à un tourisme durable d'expériences, annualisé.

L'attractivité de la montagne est augmentée ces dernières années par la prise de conscience des bienfaits de l'altitude sur la santé. Bouger plus, manger mieux, s'hydrater plus et se ressourcer pour se faire du bien au corps et à l'esprit.



C'EST MA
NATURE

« BIENFAITS POUR VOUS »

Jamais la baseline de France Montagnes créée en 2010 ne se sera aussi bien nommée : « La montagne, Bienfaits pour vous ».

Cette prise de conscience associée à la prise de conscience écologique et environnementale, place la montagne au centre de tous les besoins et toutes les envies !

À condition que la montagne sache accompagner cette transition, qu'elle a commencée, par un travail de fond de chaque partenaire, de chaque entité qui composent ensemble une station de montagne.

De plus en plus, nous portons la promotion de nos montagnes via une communication globale, « la montagne », où selon vos envies, vous pouvez skier, randonner, vous reposer ou vous faire du bien avec plus de 40 activités hivernales autour du ski et 80 activités proposées en été.

UNE VISION POUR DEMAIN

L'aménagement de nos stations, véritables camps de base pour nos invités, est indispensable à l'accessibilité de la montagne. Il faudra prendre en compte l'aspect transport des visiteurs, lié à la forte attractivité de la montagne, afin de réduire son bilan carbone, qui est le plus impactant pour la destination.

En 2037, l'activité ski sera « décarbonnée » avec le programme de DSF et ses 16 éco-engagements. Nous pouvons imaginer un futur sans voiture en stations, desservies par des

ascenseurs valléens au pied des gares routières et ferroviaires. Les hébergements seront le plus possible en autonomie d'énergie, complétés par une énergie verte, qui pourrait être autoproduite en montagne (éoliennes, capteurs solaires, hydroélectricité...).

Rendre la montagne accessible à tous et pour toutes les pratiques.

Préservons ce trésor, que la nature nous a confié, pour le partager de façon respectueuse et vertueuse et pouvoir le transmettre aux générations futures : « La Montagne tout naturellement », refuge du XXI^e siècle.



Jean-Marc SILVA

A 30 ans à peine Jean-Marc SILVA accède au poste de Directeur Commercial des Remontées Mécaniques de la station des 7 Laux (Isère), dont il deviendra Directeur Général un an plus tard. Après un passage par St Malo, il occupe pendant 10 ans le poste de Directeur de l'Office de Tourisme des Arcs-Bourg-Saint Maurice, puis du Resort Club Arc 1950. Animé par une véritable passion de la montagne depuis plus de 40 ans, il est Directeur de France Montagnes depuis 2010.





TENDANCE 4

FORCE VERTE

Avec la quasi disparition du climato-scepticisme - de ce côté-ci de l'Atlantique du moins -, on ne compte plus les prises de conscience, les appels au respect, voire les inventions de concepts ou de solutions techniques, visant à réguler l'influence des activités humaines sur la Terre. En montagne, le sujet occupe pleinement les esprits : économie du partage, protection de l'environnement ou analyse des risques liés à l'évolution du permafrost dans les Alpes, les thèmes sont nombreux et déjà sur la table...



L'économie du partage au service de la transition des territoires de montagne ?



Thibault DAUDIGEOS • Professeur et coordinateur de la Chaire Territoires en Transition, Grenoble Ecole de Management

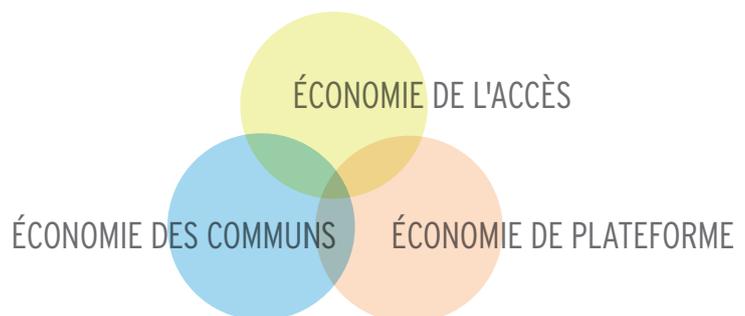
HomeExchange, Citiz, Getaround, Warmshowers... en dix ans, l'économie du partage a profondément modifié nos manières de voyager et de consommer, en privilégiant l'usage plutôt que la propriété des biens. En quoi consiste exactement cette économie du partage et en quoi peut-elle impacter la transition écologique et solidaire des territoires de montagne ?

L'ÉCONOMIE DU PARTAGE

L'économie du partage contemporaine repose sur la convergence de trois économies :

- » L'économie de l'accès : il s'agit ici d'intensifier l'utilisation des ressources en privilégiant le partage de leur usage plutôt que leur propriété.
- » L'économie de plateforme : la combinaison d'internet et d'innovations financières (microtransactions sécurisées, contrats d'assurance portant sur l'usage et non la propriété) a permis la naissance de plateformes numériques qui facilitent les échanges.

- » L'économie de communauté : l'économie du partage repose aussi sur une promesse de rapports humains qui ne sont pas fondés uniquement sur des transactions marchandes. La personnalisation de la relation, l'évaluation par les pairs, les dons ou échanges gratuits, les relations réciproques non hiérarchiques ou encore la transparence sur la distribution de la valeur créée pour la communauté sont autant de pratiques pour sortir l'économie du partage d'une logique purement marchande.



Source: Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1-10.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



FORCE VERTE

ÉCONOMIE DU PARTAGE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE

La relation entre économie du partage et transition de nos modèles économiques n'est pas univoque. En effet, il peut sembler évident que l'économie du partage est bonne pour la planète, puisqu'elle repose sur l'intensification de l'usage des biens, c'est-à-dire une plus grande utilité pour les consommateurs, à ressources constantes. Quand vous partagez une voiture entre 15 utilisateurs, cela utilise moins de matériaux que d'avoir chacun une voiture personnelle. Cependant, plusieurs études ont montré qu'un meilleur accès pouvait également entraîner un effet rebond, c'est-à-dire une hausse de la consommation inattendue. Si Blablacar évite de prendre votre propre voiture, il peut aussi vous encourager à voyager alors que vous n'en n'aviez pas les moyens ou vous faire privilégier la voiture au train pour des raisons de moindre coût. Quant à la promesse d'une économie plus solidaire tournée vers la communauté, là aussi prudence, car dans les formes contemporaines de l'économie du partage, l'économie de plateforme a souvent pris le pas sur l'économie de communauté. Nous avons tous en tête les critiques faites à Airbnb (gentrification des centres-villes) ou à Deliveroo (précarité des travailleurs autoentrepreneurs). Ainsi, c'est bien un équilibre entre économie de l'accès, économie de plateforme et économie de communauté qui permet à l'économie du partage d'accélérer la transition vers des modèles économiques plus sobres et solidaires.

MONTAGNE HISTORIQUEMENT EN POINTE

PARTAGE

Or, quand on regarde de plus près l'économie des territoires de montagne et notamment les stations, on ne peut qu'être frappé par la prégnance de l'économie de l'accès pour permettre au plus grand nombre de bénéficier des sports d'hiver. Cela fait déjà des décennies que le modèle dominant repose sur la propriété partagée d'appartements ou la location de matériel de ski. L'avènement des plateformes a renforcé la facilité d'accès à ces biens partagés en offrant plus d'informations et de garantie aux usagers et aux propriétaires. Concernant les ressources naturelles, on note même une certaine complémentarité entre pastoralisme et activités touristiques dans les stations, où l'usage des terrains ou des réservoirs d'eau sont partagés en fonction des saisons.

« Alors que les grandes villes connaissent une réelle mutation de leurs modes de transport, l'accès aux territoires de montagne se fait avant tout en voiture particulière privée. »



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



FORCE VERTE



QUEL HORIZON POUR L'ÉCONOMIE DU PARTAGE EN MONTAGNE ?

L'engouement contemporain pour l'économie du partage invite à penser l'avenir de cette économie en montagne à travers deux questions :

Peut-on partager plus ou de nouvelles choses ?

Le sous-jacent est le nom technique que l'on donne à l'objet partagé. Plus sa valeur est importante, et plus les usagers vont avoir un intérêt à privilégier l'usage partagé plutôt que la propriété. Quand la valeur est trop faible, le consommateur ne s'embête pas à se coordonner avec un tiers, il préfère posséder directement l'objet, même si ce n'est que pour l'utiliser une fois par an. Ainsi, la location d'objets simples entre voisins via des sites dédiés comme Peerby n'a connu qu'un succès très relatif. On pourrait cependant imaginer que l'habitat resserré des villages-stations de montagne se prêterait assez bien au partage de biens assez onéreux comme les déblayeuses à neige par exemple.

Il nous semble aussi que, dans d'autres domaines, l'économie du partage a encore un potentiel inexploité. C'est le cas de la mobilité par exemple. Alors que les grandes villes connaissent une réelle mutation de leurs modes de transport, l'accès aux territoires de montagne se fait avant tout en voiture particulière privée. Les rares exceptions, comme la vallée de la Clarée, contrastent

« L'avènement des plateformes a renforcé la facilité d'accès aux biens partagés en station, en offrant plus d'informations et de garanties aux usagers et aux propriétaires. »

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



FORCE VERTE

avec les immenses parkings des stations d'altitude. Que ce soient les mobilités pendulaires ou touristiques, la transition vers une mobilité durable en territoire de montagne reste encore à écrire. Il reste également encore beaucoup à faire concernant l'usage des bâtiments dont le taux d'occupation à l'année est faible. Enfin, la production énergétique verte décentralisée peut aussi gagner d'une meilleure utilisation des toits ou des fondations d'immeubles.

Quelle attention porter à la valeur créée pour la communauté ?

Enfin, les enjeux de la transition posent la question centrale de la valeur créée par l'économie du partage au niveau des territoires. Si l'accès est privilégié au détriment d'une réflexion globale du bien-être de la communauté ou d'un territoire, le développement de l'économie du partage peut être contre-productif. Prendre au sérieux la troisième dimension de l'économie du partage suppose de mettre la question de la gouvernance au centre des réflexions et notamment de mettre autour de la table un cercle élargi de parties prenantes.



Thibault DAUDIGEOS 

Professeur de management dans le département Homme, Organisations et Société à Grenoble École de Management. Il s'intéresse au rôle croissant des entreprises dans nos sociétés. Il étudie comment ces nouvelles responsabilités transforment leurs stratégies, leurs modes d'organisation et de gouvernance. Il explore actuellement le potentiel d'innovation sociale de formes alternatives d'organisation dans l'économie collaborative.



Évolution du permafrost et risques dans les Alpes françaises



Pierre-Allain DUVILLARD • Chercheur Post-Doc à EDYTEM, spécialiste des infrastructures en contexte de permafrost



Ludovic RAVANEL • Chargé de recherche à EDYTEM (CNRS/Université Savoie Mont Blanc)

Dans les Alpes françaises, l'industrie des sports d'hiver a connu un développement important au cours des quatre dernières décennies et plusieurs centaines d'infrastructures (remontées mécaniques, refuges, systèmes de défense contre les avalanches...) ont été construites en haute montagne sur des terrains à « permafrost ».

Le permafrost (ou pergélisol) est un état thermique : il caractérise les matériaux lithosphériques, dont la température reste durablement négative. Contrairement aux glaciers, il est invisible. La glace qu'il contient, en quantités très variables, est généralement cachée dans le sol ou dans les anfractuosités de la roche : elle « cimente » les terrains. Le permafrost occuperait environ 700 km² dans les Alpes françaises, soit plus du double de la superficie des glaciers. Une augmentation généralisée de sa température est observée depuis une trentaine d'années.

« Depuis plus de 15 ans, le laboratoire EDYTEM développe des travaux de suivi du permafrost alpin et de compréhension des risques associés, notamment pour les infrastructures. »

PERMAFROST DE MONTAGNE, QUELS RISQUES ?

Les risques naturels sont définis comme la conjonction d'un « aléa » (une avalanche, un glissement de terrain...) et « d'enjeux » plus au moins vulnérables (infrastructures, pratiquants, habitations ...) (Figure A).

Le déclenchement d'aléas liés à l'évolution récente du permafrost est donc à l'origine de trois types de risques dans les Alpes françaises : ils pourraient s'intensifier au cours des prochaines décennies :

- (a) des risques directs de déstabilisation pour les infrastructures construites sur le permafrost (refuges, remontées mécaniques...);
- (b) des risques indirects de destruction d'infrastructures ou de dommages humains (alpinistes, randonneurs) situés sur le

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



FORCE VERTE

parcours de masses rocheuses en mouvement;

- (c) des risques «en cascade» au travers de «chaînes de processus» pouvant affecter les vulnérabilités jusque dans les fonds de vallées (avalanches, laves torrentielles, etc.).

COMBIEN D'INFRASTRUCTURES SUR LE PERMAFROST ?

Depuis plus de 15 ans, le laboratoire EDYTEM de l'Université Savoie Mont Blanc développe des travaux de suivi du permafrost alpin et de compréhension des risques associés, notamment pour les infrastructures. Au total, 947 éléments d'infrastructures seraient présents sur des terrains à permafrost et 74 % d'entre eux sont des composantes de remontées mécaniques. Dans le contexte actuel de réchauffement climatique, leur maintenance représente parfois un défi technique du fait des modifications de la stabilité des terrains supports. Des mouvements, même légers des fondations d'une gare ou d'un pylône de remontée mécanique sont amplifiés à leur sommet. Cela perturbe par exemple l'alignement et la tension des câbles, ce qui peut conduire à des problèmes mécaniques et de sécurité. Déjà plus d'une vingtaine d'infrastructures ont connu des dommages et désordres géotechniques dans les Alpes françaises du fait de l'évolution du permafrost sur les 30 dernières années¹. On observe également une augmentation relative du nombre des structures endommagées sur les deux dernières décennies et une augmentation des coûts de maintenance.

¹ Ce travail reste non exhaustif en raison d'un manque de données pour certaines stations.

COMMENT ÉVITER CES DOMMAGES ?

La majorité des dommages concerne des terrains riches en glace enfouie en profondeur. Ils auraient sans doute pu être anticipés et/ou évités avec des diagnostics et études géotechniques plus précis et prenant mieux en considération le permafrost. Les processus géomorphologiques à l'origine des déstabilisations d'infrastructures sont le plus souvent des processus relativement lents, parfois déclenchés par des perturbations anthropiques comme du terrassement.

QUELLES STRATÉGIES SONT MISES EN PLACE ?

Lorsqu'on analyse les stratégies d'adaptation et d'atténuation déjà déployées pour les infrastructures les plus à risques, on observe qu'elles sont majoritairement réactives - pour «faire face» -, basées sur une adaptation des fondations et sur le renforcement du terrain support. Il s'agit de solutions souvent très coûteuses, mais qui garantissent une remise en exploitation rapide et en sécurité des infrastructures. Encore trop peu de stratégies proactives (anticipation) - malgré des coûts moins prohibitifs - sont mises en place pour diminuer les apports de chaleur dans le sous-sol et/ou surveiller la stabilité des terrains et l'évolution du permafrost sur le long terme.

« Au cours des cinq dernières années, les méthodes d'investigation en géophysique et modélisation thermique ont nettement progressé, afin de détecter ce permafrost invisible. »

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



FORCE VERTE

UN CHALLENGE POUR DÉTECTER ET ÉVALUER L'INVISIBLE

Au cours des cinq dernières années, les méthodes d'investigation en géophysique et modélisation thermique ont nettement progressé, afin de détecter ce permafrost invisible. Il est donc aujourd'hui plus facile d'identifier les terrains sur lesquels il importe de ne pas construire. Différents sites d'étude

ont fait l'objet de tests méthodologiques en paroi ou sur glacier rocheux. Ces différents travaux ont démontré l'intérêt du couplage de plusieurs méthodes sur le terrain et de mesures en laboratoire pour préciser l'état thermique et la distribution du permafrost dans les terrains. Dans ce contexte, un transfert de compétences sera réalisé prochainement avec, par exemple, le bureau d'expertise Styx 4D (membre du Cluster Montagne), déjà spécialisé dans les risques glaciaires et torrentiels.



Figure A - Synthèse des risques liés à l'évolution du permafrost en haute montagne.



Pierre-Allain DUVILLARD 

Géomorphologue au laboratoire EDYTEM (Post-Doc), spécialiste des infrastructures en contexte de permafrost.



Ludovic RAVANEL 

Géomorphologue au laboratoire EDYTEM (chargé de recherche CNRS), spécialiste de l'évolution des milieux de haute montagne face au changement climatique.



Protection de l'environnement et développement économique en montagne : une synergie vertueuse ?



Pascal de THIERSANT • *Président du directoire de la Société des 3 Vallées*

Nos paysages de nature et de montagne sont façonnés par l'activité humaine depuis près de 8000 ans. L'exploitation de la montagne a été tout d'abord l'apanage des bergers et de leurs troupeaux, qui ont transformé la prairie alpine en abaissant la limite supérieure de la forêt de 2200 m à 1500 m, voire plus bas.

Cette ouverture des milieux a favorisé une grande biodiversité, telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Cette activité séculaire de production de laine et d'engrais a permis aux vallées alpines de se peupler, de survivre et de se fixer jusqu'à la fin du XIX^e siècle. Puis la révolution industrielle s'est invitée dans nos vallées de montagne. Petit à petit, les versants se sont dépeuplés au profit des vallées où usines d'électrométallurgie, hydroélectricité... offraient de nouvelles conditions de vie, limitant un exode rural inexorable.

Les alpages ont été peu à peu délaissés et les stations de montagne ont pris le relais dans la préservation des paysages et l'ouverture des milieux. À l'origine, il s'agissait de skier sur des alpages existants, en les entretenant par fauchage et pâturage. Avec l'augmentation de la taille des domaines

skiabiles, il a fallu ouvrir des pistes sur des terrains repris par la végétation. L'industrie du ski, pour optimiser la gestion de la neige, a mis en œuvre des opérations de terrassement et de profilage de pistes, bien souvent agressifs vis-à-vis de l'environnement. En parallèle, les remontées mécaniques ont envahi l'espace naturel, souvent sans préoccupation environnementale.

DU BLANC QUI TIRE AU VERT...

Aujourd'hui, beaucoup d'exploitants de domaines skiabiles ont pris conscience de la nécessité de préserver le cadre naturel, premier atout de leur destination. S'il peut s'agir de se mettre en accord avec des convictions personnelles, cette préoccupation vient égale-

« Nous travaillons quotidiennement à trouver les voies les plus vertueuses pour préserver nos activités de montagne et éviter le dépeuplement de nos vallées... »

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



FORCE VERTE

ment de l'écoute de leurs clients, de plus en plus sensibles à la cause environnementale.

Des actions sont désormais mises en œuvre dès la genèse des projets d'équipement. « Éviter, réduire, compenser » les atteintes à l'environnement devient le triptyque incontournable.

Des initiatives de diminution du nombre de remontées, de limitation de puissances installées, de re-végétalisation par des semences locales, de zones de refuge ou de déplacement d'espèces protégées deviennent le quotidien d'exploitants, qui souhaitent désormais un développement harmonieux. Sans oublier la nécessaire proximité avec la vie locale, notamment les agriculteurs, qui sont aidés dans leurs exploitations par la mise à disposition d'alpages de qualité et de points d'eau.

Nous travaillons quotidiennement à trouver les voies les plus vertueuses pour préserver nos activités de montagne et éviter le dépeuplement de nos vallées :

- » Que deviendraient-elles sans les stations de ski, premiers pourvoyeurs d'activité, piliers de l'économie locale ?
- » Quel serait le bilan carbone de populations obligées de descendre dans les plaines pour travailler ?
- » Quelle serait la qualité de vie induite par des heures de trajet ou par une migration en zone périurbaine ?

Notre profession d'exploitants de stations est la première à s'impliquer fortement, avec une charte de 16 éco-engagements dévoilée le 2 octobre dernier, lors de son congrès annuel. Gageons que cette initiative soit suivie par d'autres acteurs en contact avec le milieu naturel. Chiche ?



Pascal de THIERSANT 

Président du directoire de la S3V depuis 2014, Pascal de THIERSANT apporte son expertise d'entrepreneur montagnard soucieux de son environnement au service du territoire dans lequel il interagit.



CARTE BLANCHE

Libre expression d'un acteur institutionnel de la montagne

Les 16 éco-engagements des domaines skiables



Alexandre MAULIN • *Président de Domaines Skiables de France et président de Sybelles.Ski*

La montagne française fait face à un bouleversement dont nous sommes tous comptables. Longtemps perçue comme menaçante au cours de l'histoire de l'humanité, la montagne a été peu à peu « apprivoisée » par l'homme...

« Ces éco-engagements constituent un socle sur lequel nous souhaitons coconstruire une stratégie de développement durable avec tous les autres acteurs de nos territoires... »

... puis, pour une infime partie (1% de la surface de nos massifs), aménagée grâce à la technologie, lui permettant ainsi d'accueillir dans des « stations » et des villages des millions de vacanciers en quête de loisirs de plein air, dans un environnement naturel grandiose.

LA NATURE SE RAPPELLE À NOUS

Le réchauffement climatique fait inexorablement fondre nos glaciers, des neiges éternelles disparaissent,

des roches se détachent par pans entiers, les précipitations neigeuses connaissent d'importantes variations.

Les temps du déni et des beaux discours sans suite sont révolus. Des centaines de milliers d'emplois dans nos massifs et nos vallées en dépendent. Notre responsabilité aujourd'hui c'est d'agir. Tous azimuts. Tous ensemble. La montagne mérite nos efforts.

Pour nous, opérateurs des domaines skiables, ce passage à l'action est collectif, au travers d'une feuille de route adoptée en octobre 2020 par tous les membres



FORCE VERTE



« La montagne, tout comme notre planète, c'est notre bien commun ! »

de la profession, qu'ils soient privés ou publics, qu'ils réalisent un chiffre d'affaires de quelques milliers d'euros ou de plusieurs dizaines de millions, dans tous les massifs français.

Cette démarche se traduit par 16 éco-engagements couvrant les enjeux climatiques, au travers d'un plan d'actions visant à économiser l'énergie et à progressivement décarboner l'activité pour atteindre d'ici 2037, zéro émission. Elle intègre des mesures pour mieux gérer, économiser et partager l'eau que nous empruntons pour produire la neige de culture, afin de compenser la variabilité de l'enneigement.



BIEN COMMUN

Elle prévoit des investissements pour protéger la biodiversité et une stratégie volontariste pour préserver les paysages, sans oublier la question des déchets, induits par l'activité touristique.

Ces éco-engagements constituent un socle sur lequel nous souhaitons co-construire une stratégie de développement durable avec tous les autres acteurs de nos territoires : les élus locaux, les écoles de ski, les hôteliers et hébergeurs et tous les socio-professionnels, les transporteurs, les associations de défense de l'environnement et les citoyens, qu'ils soient habitants ou vacanciers, car on a tous un rôle à jouer.

Notre objectif est ambitieux : réussir la transition écologique de nos territoires, en consolidant nos liens avec le vivant, en faisant évoluer nos modèles économiques, en contribuant à améliorer la qualité de vie des habitants et l'expérience offerte à nos clients.

« La montagne, tout comme notre planète, c'est notre bien commun ! »



Alexandre MAULIN

Après avoir débuté sa carrière en tant que pisteur-secouriste dans les années 2000, puis monteur, Alexandre MAULIN devient ensuite directeur opérationnel des stations de Corbier/Saint Jean d'Arves et Saint Sorlin d'Arves.

En 2016, il devient PDG de la holding MAULIN.SKI.

Alexandre MAULIN a toujours été très investi dans le milieu de la montagne : il est d'abord nommé Président de la commission piste et environnement de Domaines Skiabiles de France. C'est à l'occasion du 80ème Congrès de Domaines skiabiles de France qu'Alexandre est élu Président de la chambre professionnelle.



TENDANCE 5

THINK DIFFERENT !

Changer, se transformer, évoluer : autant d'actions typiquement humaines qu'il n'a jamais été aussi urgent d'entretenir. Notre époque, qui conjugue les incertitudes, impose à tous les acteurs du tourisme de rester souples, aptes à changer de cap en fonction de l'horizon. Structures territoriales, immobilier, hôtellerie, commerces, activités de loisir... : aucune entité économiquement liée à la montagne ne saurait échapper à cette transformation, transformation sur plusieurs fronts qui plus est, depuis que la Covid-19 s'est imposée au monde.



THINK
DIFFERENT !

Comment accompagner les acteurs touristiques dans les processus de transformation ?

 **Vincent DELAITRE** • *Directeur Isère Attractivité*

Nous voilà entrés dans la lessiveuse : crises après crises, ruptures technologiques, changements sociétaux... nous sommes dans un monde en pleine transformation, et ce, pour quelques décennies.

Cela n'est pas nouveau, c'est le propre de la nature humaine : Euclide écrivait déjà que « Rien n'est permanent, sauf le changement. ». Mais rarement les changements ont été aussi rapides et concomitants.

Le défi des entreprises et des territoires est double : développer une vision à moyen et long termes pour garder un cap en matière d'aménagement et d'investissements lourds et analyser les signaux faibles pour anticiper et s'adapter aux perturbations incessantes. Rester agiles sans jamais perdre la ligne d'horizon et la cohérence globale !

L'économie touristique est une économie d'hyper mobilité, d'interfaces, de relations sociales : elle est particulièrement sensible aux variations de l'environnement, mais sait se montrer résiliente. En même temps, la crise de la Covid-19 a révélé à quel point le besoin d'évasion dans les espaces naturels hors des métropoles, de partage de moments de convivialité avec ses proches étaient des attentes fortes.

Pour définir la meilleure stratégie, il est nécessaire de formaliser une vision, qu'elle soit de développement territorial ou d'entreprise : de bien cerner et hiérar-

ronnement, mais sait se montrer résiliente. En même temps, la crise de la Covid-19 a révélé à quel point le besoin d'évasion dans les espaces naturels hors des métropoles, de partage de moments de convivialité avec ses proches étaient des attentes fortes.



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



THINK
DIFFERENT !

« Plus les hébergeurs proposent d'offres sur les plateformes pour générer du CA rapidement en profitant des fortes audiences, plus les OTA développent leur base clients et la connaissance fine de ceux-ci, plus les hébergeurs seront demain totalement dépendants de la distribution de leur produit. »



chiser les ruptures à venir : de donner du sens à la conduite du changement pour créer l'adhésion des salariés, des habitants et des parties prenantes : de calibrer les nouvelles orientations avec les ressources, qu'elles soient humaines ou financières. Face aux défis qui s'annoncent, le partage des visions stratégiques entre les différents acteurs d'un territoire, leur mise en convergence, la mise en commun de moyens publics et privés sont désormais des facteurs clés de succès majeurs.

QUELS CHANGEMENTS POUR L'ÉCONOMIE TOURISTIQUE DE MONTAGNE ?

Changement de paradigmes

Nous basculons vers de nouveaux modes de développement et devons gérer le basculement d'une économie de volume vers une économie de marge, d'une économie de masse vers une économie de niches, d'une écono-

mie du capital vers une économie de l'intelligence, d'une économie de la taille vers une économie de l'agilité, d'une économie fortement consommatrice de ressources vers une économie de la frugalité, d'une économie de la productivité vers une économie de la créativité, d'une économie de biens standardisés vers une économie d'expériences fortement personnalisées (Marc Halévy).

Changement des mobilités

Depuis 15 ans, les modes de déplacement ont fortement évolué et impacté le secteur touristique, avec à la fois une augmentation continue du nombre d'habitants des métropoles ne disposant plus de voiture individuelle et un développement des vols low cost, qui ont mis en concurrence toutes les destinations européennes. La promotion d'un territoire ou d'un site touristique n'aura d'efficacité que si elle intègre désormais les solutions de déplacement alternatives à la voiture pour cette part grandissante de la population et en particulier les plus jeunes.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



THINK
DIFFERENT !

Très forte digitalisation du secteur

Le secteur touristique est l'un des premiers utilisateurs des nouvelles technologies de communication et certainement l'un des acteurs majeurs du e-commerce. La « plateformisation » de l'économie a fait émerger rapidement des leaders mondiaux de la vente en ligne - malheureusement, le secteur touristique français n'a pas anticipé cette profonde mutation et se trouve sous la dépendance à la fois des GAFA et des plateformes de transactions (OTA-Online Tourism Agency). C'est toute la relation client qui est déléguée, avec un risque réel de perte d'autonomie et de connaissance des comportements clients. Plus les hébergeurs proposent d'offres sur les plateformes pour générer du CA rapidement en profitant des fortes audiences, plus les OTA développent leur base clients et la connaissance fine de ceux-ci, plus les hébergeurs seront demain totalement dépendants de la distribution de leur produit: le système est totalement pernicieux dans un contexte de monopole international.

Changement des valeurs sociétales

Dans son ouvrage « Le Triomphe d'une utopie », le sociologue Jean Viard montre à quel point, depuis la fin du XIX^e siècle, le secteur du tourisme et des loisirs est un profond révélateur des changements qui traversent nos sociétés - l'essor du temps libre pour soi et avec ses proches (familles, couples et amis): nos vies, autrefois cadencées par le lever du soleil, puis la cloche des églises, puis la sirène des usines et maintenant par le bip de nos téléphones portables. Avec ce paradoxe, jamais dans l'histoire humaine, nous n'avons disposé d'autant de temps libre et pourtant, jamais nous n'avons eu autant le sentiment d'une accélération de nos rythmes de vie. Face à la contrainte physiologique de

fatigue et de stress qu'entraîne ce rythme dicté par les technologies, la forte dégradation de nos modes de vie avec une croissance galopante des métropoles (qui poussent les habitants toujours plus loin de leur lieu de travail avec ces mouvements pendulaires et la pollution induite), le repos, la rupture temps offerte lors d'un séjour touristique vont au-delà des loisirs des précédentes décennies. Le séjour devient vital, presque thérapeutique et il ne se limite plus aux « grandes vacances ». Un territoire touristique, pour répondre à ces nouveaux besoins, doit être en capacité de proposer une offre de court ou moyen séjour, tout au long de l'année.

« Un territoire touristique, pour répondre à ces nouveaux besoins, doit être en capacité de proposer une offre de court ou moyen séjour, tout au long de l'année.. »



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



THINK
DIFFERENT !

Autre tendance abordée par le sociologue Jean-Didier Urbain, le besoin de resocialisation : l'éclatement des cellules familiales et les rythmes de vie entraînent un fort besoin de temps conviviaux, pour retisser les liens sociaux ; l'hébergement non marchand représente en moyenne 60 % des nuitées touristiques ; c'est aussi une formidable opportunité pour le secteur marchand, avec de nouvelles offres pour les « tribus ». C'est aussi la volonté grandissante des visiteurs de rencontres avec les habitants, experts de leur territoire, pour faire de ces moments des temps d'apprentissage des savoir-faire locaux.

Changements climatiques majeurs

Particulièrement exposés aux changements climatiques, les territoires de montagne sont en première ligne de l'observation de la dégradation des milieux. L'étude unique, menée en 2018 par le Département de l'Isère pour ses 23 stations de montagne, est éclairante. Elle fixe à 2050 l'accélération de l'élévation des températures et pose pour chaque station des problématiques différentes - l'altitude étant loin d'être le seul paramètre. D'ici là, les fréquences d'hiver sans neige vont augmenter. Les stations iséroises ont désormais en leur possession des outils précieux d'aide à la décision.

La fin de la planification ?

Plongé dans l'incertitude devenue systémique et face à une explosion de l'offre, le visiteur élabore son séjour de plus en plus tardivement : cela entraîne le besoin d'accéder à tous les éléments de l'offre de séjour en un minimum de clics. L'enjeu de l'agglomération de l'offre diffuse est majeur. Aujourd'hui, assemblage par des

marketers, demain par l'IA ?

« Le changement forcé est toujours un moment difficile à passer... mais au bout du compte, c'est une réaction naturelle de survie que l'on va adopter. » Vanina Delobelle - Teaching Compagny

L'économie touristique est fortement créatrice de valeurs pour les territoires. Qu'il soit chef d'entreprise, élu, habitant, salarié..., le premier bénéficiaire du développement de l'économie touristique est l'habitant. Il n'y a pas de stratégie de développement durable qui ne soit acceptée par les habitants d'une destination : le risque, qui apparaît sur de nombreuses destinations sur-fréquentées, est un rejet par les populations, qui perçoivent plus les désagréments que les bénéfices (emploi, intérêt économique, enrichissement de l'offre de loisirs...). La forte baisse d'activité liée à la Covid-19 dans certains territoires pourrait, à l'avenir, inciter des populations, qui ne perçoivent pas l'intérêt de l'activité touristique, à rejeter un retour à la « normale »...

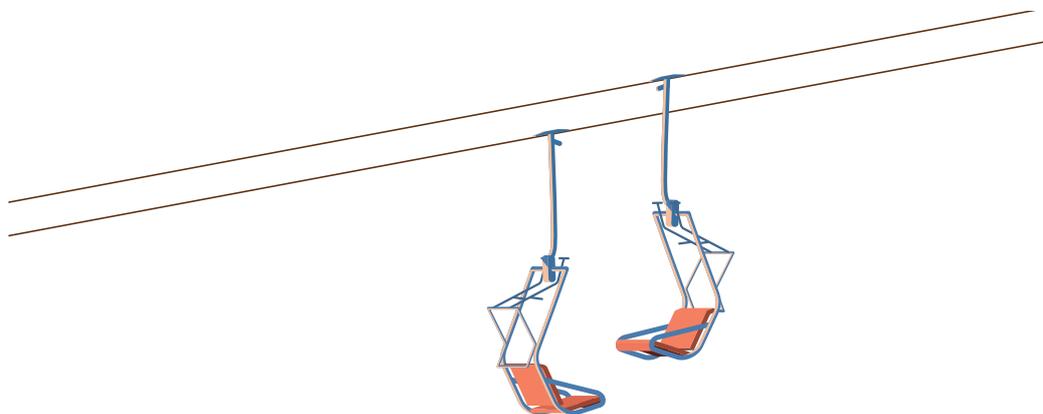
« Qu'il soit chef d'entreprise, élu, habitant, salarié..., le premier bénéficiaire du développement de l'économie touristique est l'habitant. »



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



THINK
DIFFERENT !



LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Maîtriser les nouvelles attentes des clientèles par la consolidation des Data à des échelles plus importantes avec les nouvelles technologies de collecte et d'analyse. Nous constatons que la mise en œuvre de processus d'alignement de l'offre est une stratégie qui fonctionne :

- À court terme et de façon simple, la customisation : valoriser pour chaque offre touristique ses atouts singuliers, en phase avec les attentes du segment client identifié. Ceci nécessite une parfaite connaissance des critères de choix des consommateurs. À l'échelle du séjour du visiteur, l'ensemble des offres composant l'expérience globale doit être aligné sur le segment. Le caractère diffus de l'offre touristique nécessite une collaboration de l'en-

semble des acteurs d'une destination et une convergence sur les cibles prioritaires.

- Quand le décalage s'accroît entre l'offre et les attentes des visiteurs, qui ont fortement évolué depuis 20 ans, la transformation de l'offre devient indispensable. Un processus de transformation de l'offre, voire de la destination dans son ensemble, est à envisager.

- Dans les deux cas, l'enjeu est bien de basculer d'un marketing de l'offre, qui a longtemps prévalu, à un marketing de la demande. Passer d'une stratégie « attrape-tout », à une meilleure définition de ses segments stratégiques prioritaires, pour lesquels le niveau de service personnalisé doit fortement progresser. Le bénéfice perçu et vécu par les consommateurs doit être très clairement exprimé à la fois par les

« La transformation réussie d'une destination touristique nécessite la maîtrise de toute la chaîne de valeur du secteur. »

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



THINK
DIFFERENT !

acteurs touristiques mais aussi par les avis des clients. Intégrer le produit touristique dans son territoire de marque. Il y a dans l'ADN des territoires des éléments intangibles. Faire converger les stratégies à l'échelle d'une destination et mettre en place une gouvernance partagée agile.

La transformation réussie d'une destination touristique nécessite la maîtrise de toute la chaîne de valeur du secteur : mener des études et maintenir une veille permanente, manager la R&D applicative par la maîtrise de process de conduite du changement et la mise en place d'expérimentations pilotes, former et assurer le transfert de compétences, assurer la mise en marché de l'offre, digitaliser l'ensemble des processus de l'entreprise, valoriser la marque de l'entreprise ou du territoire, assurer la gestion de la relation client de la réservation jusqu'à la fidélisation post-séjour.

Cette palette de compétences complexes nécessite de plus en plus de collaborations entre les parties prenantes du territoire qu'elles soient publiques ou privées. Selon Robin Sharma, « toutes les organisations qui créeront des leaders à tous les niveaux vont aisément passer au travers des changements occasionnés par ces temps incertains ».

La transformation récente des agences touristiques en agences d'attractivité est aussi le signe des mutations territoriales en cours : favoriser de nouvelles synergies entre différents secteurs économiques et renforcer l'ancrage territorial des entreprises et des projets autour de valeurs identitaires partagées.



Vincent DELAITRE 

Directeur d'Isère Attractivité, il chargé de l'ingénierie de développement touristique, du développement de la performance touristique de l'Isère en France et sur le marché européen et de l'attractivité globale du territoire.





THINK
DIFFERENT !

Les enjeux de la station et du territoire pyrénéen de Peyragudes concernant la durabilité de son activité touristique



Laurent GARCIA • *Directeur de la SPL de Peyragudes*

La station de ski de Peyragudes, située dans le massif des Pyrénées, est née il y a 32 ans, par l'alliance de deux communes (Agudes et Peyresourde).

Au sein de la SPL (Société Publique Locale) Peyragudes, société exploitante du domaine skiable de Peyragudes, la gouvernance est composée pour moitié du Syndicat Intercommunal de la Vallée du Louron (14 communes) et pour l'autre moitié, du Syndicat Mixte des Agudes (40 % commune de Gouaux, 60 % Conseil départemental 31).

DE LA STATION ET DU
TERRITOIRE CONCERNANT
LA DURABILITÉ DE SON
ACTIVITÉ TOURISTIQUE ?

Tout d'abord, il faut savoir que si les Pyrénées se caractérisent globalement par une activité estivale importante, une partie des destinations pyrénéennes, dont nous faisons partie, demeurent extrêmement dépendantes de l'activité hivernale : à l'échelle de la vallée, 65% de l'activité touristique découle de la saison d'hiver contre 35% l'été. Du côté de l'exploitant, l'écart est encore plus important : l'hiver génère en moyenne 380 000 journées-skieurs par saison, soit un chiffre d'affaires annuel de 9 à 9,5 millions d'euros, alors que l'été représentait, jusqu'en 2018, entre 2000 et 3000 passages par saison pour 15 000 à 20 000 euros de chiffre d'affaires. L'entreprise dépend à 97% de l'activité hivernale.

À l'instar des autres stations de montagne en France et à l'international, la société d'exploitation a engagé des réflexions fortes sur la pérennité de son activité et la

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



THINK
DIFFERENT !



« La Région Occitanie n'est pas présente pour soutenir la transition dans le sens des investissements dans la neige de culture, son soutien est disponible uniquement pour les stations investissant dans des projets concrets de diversification hors ski. »

stratégie à adopter à long terme face aux différents enjeux.

La tendance est comme dans tous les massifs, à la baisse du niveau d'enneigement. Les corrections se font pour l'instant grâce aux équipements de neige de culture, qui permettent de résister... mais jusqu'à quand ?

Comment nos stations vont-elles survivre au regard de leur activité économique entièrement liée à celle du transport de personnes ?

Comment trouver un modèle économique pérenne et une activité touristique sur nos territoires de montagne générant autant de valeur que le ski alpin ?

Comment pérenniser cette création de richesses sur nos territoires, permettant de fixer nos populations et de maintenir d'autres activités complémentaires traditionnelles, telles que le pastoralisme et l'agriculture ?

L'objectif dans l'avenir est de maintenir l'emploi dans les stations, afin de garder les hommes dans ces territoires de montagne. Cet ancrage territorial est, je pense, la raison d'être des domaines skiables. Si la raison d'être des domaines skiables était de créer de la marge pour la distribuer à des actionnaires, cela ne marcherait pas, en tous cas, pas pour les Pyrénées.

Portée à la base par des acteurs publics, c'est cette valeur sociétale qu'apportent les domaines skiables qui est importante, en générant, distribuant de l'emploi et en faisant vivre nos vallées.

Cette activité touristique permet d'avoir un effet de ruissellement et de générer tout un échantillon d'activités dites périphériques (services publics, entreprises privées dans la construction et l'aménagement, les services, etc.). Dans la vallée du Louron, le tourisme constitue une économie capitale.

QUELS DIFFICULTÉS ET OBSTACLES FACE À CET ENJEU ?

Dans les Pyrénées, nous nous situons dans un contexte très différent de celui des stations rhônalpines. La région Occitanie, installée depuis cinq ans, affiche une très forte volonté d'inscrire le tourisme dans le développement durable, le cadrage très clair est donc le suivant: la Région n'est pas présente pour soutenir la transition dans le sens des investissements dans la neige de culture, son soutien est disponible uniquement pour les stations investis-

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



THINK
DIFFERENT !

sant dans des projets concrets de diversification hors ski ou à double vocation été/hiver.

Nous devons donc obligatoirement autofinancer tous nos projets liés à l'activité hivernale et les travaux effectués dans le sens de la pérennisation de celle-ci.

Je dis toujours à nos institutions et à nos collectivités qu'il est bien de nous pousser dans des stratégies de diversification hors ski, mais cette diversification a un coût. Pour l'instant, personne n'a encore trouvé une activité touristique de montagne dégagant autant de valeur que le ski alpin.

La diversification implique nécessairement un rééquilibrage de la valeur : si, dans l'avenir, nous avons moins de revenus liés à la neige, soit il nous faudra trouver un moyen de les compenser par d'autres activités, soit il nous faudra réduire considérablement nos charges et nos investissements.

Il faut être vigilant, car sans réflexion et sans réponse réelle trouvée à cette question, nous risquons d'aller vers une paupérisation des vallées de montagne.

Si l'on engage une stratégie de diversification, cela suggère aussi de gérer ces activités de A à Z pour envisager un réel modèle économique. Nous ne pouvons reposer uniquement sur de la revente d'activités par exemple. Cela nécessite donc également que les employés des remontées mécaniques comprennent et acceptent que l'on va leur demander de pratiquer d'autres métiers.

C'est ainsi globalement une réflexion de fond, qui doit être partagée et engagée : les employés de la société exploitante, les socio-professionnels, les collectivités et autres acteurs du territoire, qui sont tous concernés par cet enjeu.

QUELLES MÉTHODOLOGIES ET STRATÉGIES SONT MISES EN ŒUVRE POUR LA STATION DE PEYRAGUDES DANS CE CONTEXTE ?

Plusieurs axes de travail ont été engagés.

1) La réflexion sur la diversification et sur la dynamisation de l'été, avec la télécabine Skyvall comme outil structurant :

En amont de l'installation du Skyvall, c'est tout une réflexion qui a été entreprise, avec un schéma de diversification réalisé par le bureau Dianeige. Comment se servir à long terme de la télécabine Skyvall et de son dynamisme pour développer des activités complémentaires au ski, hiver et été, voire quatre saisons ?

Le Skyvall a amené tout d'abord des résultats concrets pour l'exploitant (400 000 euros de recettes l'hiver dernier et 250 000 euros de recettes cet été contre 15 000 euros l'été 2018) et au-delà des recettes pour les remontées mécaniques, cela a permis bien sûr de générer de la valeur sur le territoire.

C'est un outil catalyseur, qui a encouragé le développement de nouvelles activités, attiré d'autres investissements (avec notamment la création d'un nouvel hôtel 4*) et qui tire globalement vers le haut l'offre touristique de la station.



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5

2) L'accès à des indicateurs pour guider la prise de décision :

Une étude prospective a été confiée à Dianeige et Météo France pour avoir une vision plus précise de l'enneigement du territoire dans les 30 années à venir. L'objectif consiste à disposer de réels outils d'analyse pour nous guider dans nos choix et notre stratégie d'investissements, que ce soit sur la neige de culture, les équipements ludiques, les remontées mécaniques... : où mettre le curseur sur la neige de culture ? De quelle façon renouveler nos remontées mécaniques, en tenant compte des perspectives d'utilisation été/hiver ?

Ces indicateurs sont stratégiques également, dans le sens où ils nous aident à faire de la pédagogie auprès de nos partenaires financiers, les banques. Ils nous permettent de justifier nos projets, d'argumenter sur nos choix et de démontrer de la réalité économique des exploitants.

3) La stratégie d'intégration horizontale d'activités complémentaires à l'exploitation du domaine skiable :

Au sein de notre filière, nous faisons beaucoup référence à la diversification deux saisons, voire quatre saisons, comme stratégie à adopter pour pérenniser l'activité des stations de montagne. Or, comme je l'ai répété plusieurs fois, cette stratégie ne suffira pas, compte tenu de la moindre valeur que génèrent ces activités de loisirs hors ski. Il est nécessaire de trouver un modèle économique rentable et viable reposant sur une diversification d'activités hors ski et sur d'autres activités créatrices de valeur.

Le modèle des stations intégrées américaines et andorranes, par exemple, constitue une piste.

Nous nous orientons dans ces perspectives avec la création d'une filiale de restauration dans notre schéma directeur. La stratégie a en fait été engagée dès le début, avec la création, il y a une trentaine d'années, de la Maison de Peyragudes, centrale de réservation et de gestion de résidences de tourisme au sein même de la société d'exploitation, à travers laquelle nous gérons un parc immobilier de 1000 lits sur les 5000 lits de la station. Cela nous permet d'avoir une maîtrise sur les prix et les produits touristiques, d'avoir la possibilité de commercialiser des packages et de proposer une offre plus large.

4) La mise en place d'un projet d'entreprise pour réfléchir nos perspectives ensemble, avec nos employés :

Une réflexion partagée avec les collaborateurs sur les sujets de la diversification, de l'amélioration sociétale, de la création de valeur, a été engagée et guide l'entreprise depuis 2017 et jusqu'en 2023.

L'ancrage territorial fait la force de la station : nous sommes capables de discuter de l'avenir de l'entreprise avec eux et de penser ensemble l'évolution de leurs métiers dans 10 ou 15 ans.

Ceux-ci sont conscients des enjeux d'avenir de notre activité et des évolutions qui les impacteront eux, leurs familles, leurs enfants. C'est un véritable atout que d'avoir des hommes derrière l'exploitation, attachés à leur station et demandeurs, dans les faits, d'accompagner la destination dans ses défis futurs.

Nous encourageons les employés à saisir cette opportunité de la diversification et à se former à d'autres métiers, qui sont et seront complémentaires à l'hiver : si les employés nous soutiennent dans la création de valeur et qu'ils sont eux aussi en capacité de s'adapter, nous pourrons leur assurer un travail dans l'avenir.



Laurent GARCIA 

Passionné par le développement touristique, Laurent GARCIA est depuis 2014 à la direction Marketing et Développement Touristique de la Vallée du Louron, de Peyragudes et de Balnéa. Il cumule depuis 2015 ces fonctions avec celles de DG du domaine skiable de Peyragudes.



THINK
DIFFERENT !

Évolution des pratiques de loisirs en montagne: variations sur un thème

 **Willy FUX** • LHM Conseil

Une crise comme celle de la Covid-19 fait émerger de nouvelles attitudes et aspirations. Nombreux sont ceux qui y voient les prémices de changements de comportements, qui perdureront après la fin de la période de crise.

Avant de tenter des prédictions hasardeuses sur les tendances futures, il est intéressant d'identifier les leviers mêmes de ces changements, indépendamment de la crise actuelle. Dans un mélange de réflexion empirique et de billet d'humeur, je propose d'explorer quelques-uns des activateurs fondamentaux susceptibles de causer l'évolution des pratiques de loisirs.

Nous considérerons ici quatre grandes dimensions : notre constitution biologique, les constructions sociales, la technologie et notre propre perception des évolutions¹. Certains de ces facteurs sont presque immuables dans le temps et n'impactent les pratiques que très peu ou très lentement, d'autres sont plus mobiles et peuvent reconfigurer les usages plus facilement.

L'OREILLE INTERNE, UNE VALEUR REFUGE ?

Notre constitution biologique, cognitive et physiologique conditionne nos réactions aux stimuli de l'environnement. Nos pratiques de loisirs sont ainsi en partie inspirées par notre fonctionnement primitif émotionnel et instinctif. Dans la vie quotidienne, nous vivons et percevons des situations qui nous surprennent, nous font peur, nous déçoivent, provoquent nos sens ... Notre câblage émotionnel explique des formes primitives de satisfaction, de plaisir ou de bien-être, par exemple en se nourrissant, au contact des paysages, des couleurs et des odeurs, ou encore en produisant des efforts physiques nécessitant l'exécution de gestes appris. Notre constitution ancestrale explique également notre curiosité et notre appétence pour le risque, pour le jeu, ou encore notre



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5

combativité ou agressivité. A l'origine, ces mécanismes nous permettaient de survivre et de socialiser.

Aujourd'hui, nous adorons retrouver ces effets dans nos loisirs.

En montagne, la notion de vertige au sens le plus large apparaît ainsi comme un levier de motivation très robuste. Cette notion de vertige désigne pour cette démonstration toute situation qui fait sortir de sa zone de confort le couple vision et oreille interne : toute activité corporelle associée à des déplacements, qui peuvent stimuler les sens en changeant les repères spatiaux, challenger l'équilibre, obliger une activation permanente de tout l'appareil psychomoteur. On peut penser à toutes ces situations où l'on glisse, plane, accélère, décélère, change de direction, souvent sans exécuter les gestes primitifs du déplacement bipède et généralement en changeant continuellement de point de vue : les sports de neige, le VTT de descente, le parapente. À intensité plus faible, on peut inclure la simple randonnée en montagne, où la perspective change continuellement, dans un environnement peu structuré, sans angles droits, ou encore la montée en télécabine vers un point de vue vertigineux.

Ces effets, dans leur plus simple expression, varient très peu dans le temps, car ils suivent l'évolution biologique de l'espèce.

« À travers la façon de les vivre et de se mettre en scène, nos expériences de loisirs nous habillent symboliquement et nous aident à nous définir individuellement et socialement. »

LE CONSOMMATEUR N'ACHÈTE PAS
UN PRODUIT POUR CE QU'IL FAIT
MAIS POUR CE QU'IL SIGNIFIE.

Les « nouvelles attentes » des consommateurs sont souvent expliquées comme étant une réponse à l'évolution des aspirations symboliques dans une société. Nos constructions sociales ne prennent sens, que si elles sont confortées par ce que l'on fait et par la façon de faire. À travers la façon de les vivre et de se mettre en scène, nos expériences de loisirs nous habillent symboliquement et nous aident à nous définir individuellement et socialement.

Le marketing s'efforce alors à y appliquer sa propre cosmétique, pour fabriquer une caricature « bankable », adaptée à l'époque ou aux cultures. Au-delà de l'activité réellement pratiquée, c'est surtout la façon de la pratiquer et l'imaginaire construit autour, qui reflète le cadre sociologique du moment.

Contraint par les fondements biologiques imperturbables abordés plus haut, on observe ainsi parfois des phénomènes de croisement, dans le temps, entre les pratiques corporelles réelles et leur signification de l'époque, pouvant, l'un ou l'autre, ressurgir dans des contextes différents ou à des époques différentes.

Exemple 1: Une même activité, des imaginaires différents

L'escalade a évolué pendant plusieurs siècles sur les parois naturelles et vertigineuses en altitude, dans le cadre plus large de l'alpinisme. L'activité est pratiquée par des « conquéreurs » de la nature, confrontant les limites des capacités humaines en altitude en déjouant la mort et dont les exploits ont contribué à bâtir une certaine mythologie alpine (mise en scène par exemple sur l'Eiger Trail ou dans les Messner Mountain Museums).

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



THINK
DIFFERENT !

Aujourd'hui, la variante en salle est une activité sociale et urbaine, comportant peu de danger direct. Si, sur un plan biomécanique, elle est très proche de la version extérieure - se déplacer en s'agrippant aux aspérités dans la paroi -, sa place dans le champ social s'en trouve modifiée. En mélangeant acrobatie, chorégraphie et force, le grimpeur indoor recherche les sensations d'un petit vertige et une esthétique corporelle s'affirme en présence directe du groupe social. De nombreux pratiquants urbains, ne quittent, par ailleurs, jamais la salle pour pratiquer en montagne et l'escalade indoor se retrouve ainsi déconnectée de son imaginaire originel.

Exemple 2: Des activités différentes, les mêmes significations

À l'inverse, les différentes apparitions successives des « nouvelles glisses » et disciplines « freestyle », censées rompre avec les codes trop orthogonaux du ski alpin traditionnel, montrent que ces moments de rupture symbolique sont recyclables à intervalle d'une génération, et des motifs comparables donnent naissance à des disciplines techniquement différentes. Ainsi, chaque génération célèbre son instant de contre-culture: le « hot dog » des années 1960 et 1970, le snowboard pendant les années 1980 et 1990 et le ski freestyle d'inspiration skate plus récemment.

Dans la dynamique sociale, ces changements s'opèrent au rythme des décennies ou du renouvellement des générations.

DU POSSIBLE AU DÉSIRABLE...

L'évolution de la technologie, des procédés de fabrication et des capacités industrielles permettent de produire plusieurs bénéfices: résoudre des problèmes, se libérer de certaines contraintes ou formuler de nouvelles propositions en rupture.



La technologie et l'ingénierie des matériaux permettent d'élargir les gammes d'équipements, qui finissent par rendre certaines pratiques bien plus accessibles et les font évoluer, répondant à des attentes latentes, elles-mêmes issues du champ symbolique (par exemple les skis paraboliques ou les skis « freeride » aux patins larges).

Les technologies digitales permettent de nouvelles formes de médiation entre le pratiquant et son environnement naturel ou culturel, mais également avec son propre corps (activités culturelles ou d'exploration « gamifiées », jeux transmédiés, coaching sportif, simulateurs de ski ou de golf...).

Elles permettent notamment de jouer directement sur les leviers biologiques, que nous avons décrits comme fondamentaux: la réalité virtuelle vient ainsi proposer de nouvelles façons de produire, depuis son salon, les effets de vertige évoqués plus haut.

Ces évolutions technologiques et industrielles font évoluer les pratiques en fonction de leurs propres possibilités, en appui aux évolutions symboliques et aux effets biologiques et donc surtout, en fonction de leur adoption par les consommateurs.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



THINK
DIFFERENT !



QUAND LE CHANGEMENT DE PERSPECTIVE DONNE L'ILLUSION D'UN CHANGEMENT.

Notre compréhension évolue avec un train de retard sur les phénomènes eux-mêmes. L'angle de vue que nous adoptons pour observer les pratiques n'impacte pas directement les comportements, mais il en est en même temps une conséquence et un catalyseur. C'est donc souvent avec un peu de retard que l'appropriation de la réalité résulte en la formulation de nouvelles offres ou engendre la mise en scène de nouveaux imaginaires.

La « hype » autour de la notion d'expérience est ainsi le fruit d'un retard dans la compréhension d'un phénomène qui est fondamental et vieux comme l'humanité: les moments forts dans une vie constituent des expériences « significatives ». Cette idée a néanmoins commencé à prendre une place plus prégnante dans le champ économique en Occident à partir des années 1970².

Certains reconnaissent alors chez les consommateurs une propension à accorder une valeur particulière à certains événements personnels vécus et à les incorporer plus qu'avant comme les définissant, symboles de la personne qu'ils sont ou aspirent à être, comme ancre de leur identité. Lorsque les observations se transforment lentement en un corpus de connaissance lisible et partagé, les acteurs de l'économie marchande se l'approprient, leur angle de vue change et ils ont soudainement l'impression d'observer un phénomène nouveau. Ce qui

les pousse à formuler de nouvelles propositions ou au moins des variantes (par exemple les hébergements insolites, qui remplacent les simples tentes de camping).

Nos changements de perspective sur les pratiques de loisirs suivent l'irrégularité de l'observation et de la compréhension des phénomènes. Les effets peuvent se produire par à-coups, souvent amplifiés par les efforts marketing et technologiques (par exemple le paddle, les séjours chez le Père Noël en Laponie, les engins nautiques à foil).

Ces changements de perspective sont, par ailleurs, parfois accélérés, lorsque les pratiquants eux-mêmes développent ou détournent des usages au profit de nouvelles propositions (par exemple le ski de rando « front-side »).

UNE TENDANCE PEUT EN CONTREDIRE UNE AUTRE...

Les désirs des consommateurs et pratiquants ne sont pas régulés par une recherche de cohérence. C'est pourquoi, nous pouvons observer des tendances parfaitement contradictoires: d'une part, on assiste au développement d'une « hypermontagne »³ connectée, suréquipée, novatrice, répondant aux attentes des impatientes et des intenses. D'autre part, une « hypomontagne » plus frugale répond à un désir de repli, de déconnexion, de décroissance temporaire.

« La technologie et l'ingénierie des matériaux permettent d'élargir les gammes d'équipements, qui finissent par rendre certaines pratiques bien plus accessibles et les font évoluer. »

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



THINK
DIFFERENT !

D'une part, on voit se développer des propositions hybrides mélangeant les codes, les univers et les époques (par exemple le freestyle d'inspiration urbaine en montagne, un bateau de pirates comme jeu pour enfants sur un alpage à 1900 m d'altitude dans le Tyrol, la Piste des Indiens à Courchevel) et d'autre part, la recherche d'authenticité et de pureté dans le Queyras ou dans un canoë sur le Yukon.

D'une part, la demande pour des activités « no-pain-no-brain » ne nécessitant aucune compétence ni effort (les activités « parcs de loisirs »), d'autre part, des activités « moi-fort » à engagement technique ou physique, servant le dépassement personnel (freeride, trail, ultramarathon, VTT de descente...).

Enfin, c'est lorsque les 4 dimensions sont combinées, que l'on voit apparaître des propositions plus étonnantes. C'est notamment le cas des univers hybrides, qui importent l'outdoor en indoor, au cœur des villes, en y reproduisant les effets fondamentaux comme le vertige, le jeu, ou encore les sensations kinesthésiques: les salles d'escalade, parcs à trampoline, parcs d'aventure, le canyoning artificiel, les escape games, le ski indoor, les vagues de surf artificielles...

Pour la montagne, les effets biologiques forment probablement un socle très robuste, assurant une appétence pour la pratique dans le temps long. L'évolution des pratiques s'affirme alors comme une danse autour des fondements biologiques, dont le rythme et l'intensité changent selon l'évolution des représentations sociales, des possibilités technologiques et notre propre compréhension des phénomènes.

¹ D'autres facteurs tels que l'économie, les régimes politiques et la maturité au regard des loisirs d'une culture, ainsi que le climat ou des crises temporaires ne sont pas traités ici, mais méritent d'être intégrés dans la réflexion.

² "As rising affluence and transience ruthlessly undercut the old urge to possess, consumers begin to collect experiences as consciously and passionately as they once collected things", Alvin Toffler, Future Shock, 1970.

³ Terme inspiré des travaux de Jean Corneloup.



Willy FUX 

Willy FUX est fondateur de LHM Conseil, cabinet spécialisé dans l'analyse des tendances, des comportements d'achat, des modes de consommation et des drivers expérientiels de la consommation contemporaine, qu'elle soit utilitaire ou de loisirs.

Il a notamment été à l'origine de l'observatoire VYVO, l'enquête annuelle des consommateurs français de sports d'hiver.

Avec LHM Conseil, il accompagne aussi bien les acteurs de la montagne que les créateurs d'entreprise et startups, tous secteurs confondus.





La financiarisation du marché hôtelier de montagne semble s'accélérer, son impact pose des questions



Agnès GIRARD • Gérante de la société Montagnettes

Le groupe Montagnettes a été créé en 1992 avec l'objectif de construire et exploiter des résidences de tourisme et des hôtels en station de ski d'altitude. Aujourd'hui, le groupe exploite une dizaine d'établissements entre Val Thorens, Les Menuires, La Plagne et Tignes, pour un total d'environ 2000 lits hôteliers et para-hôteliers.

Cette longévité dans notre secteur d'activités nous a permis de noter les évolutions les plus marquantes...

NOUS AVONS COMMENCÉ PAR NOTER UNE MONTÉE EN GAMME

Dans les années 90, certains clients ont commencé à rechercher des logements plus qualitatifs, confortables et le tout, dans une ambiance « montagne » travaillée. Notre société s'est rapidement positionnée sur ces marchés, en proposant des chalets et appartements de grandes capacités (6 à 12 personnes), mixant espace, confort et style. Bien que classique aujourd'hui,

cette offre était alors très innovante dans les stations d'altitude. Depuis, nos clients nous ont menés à intégrer de nouveaux services pour faciliter et magnifier leur séjour à la montagne (spa, piscine, hammam, location de matériel, vente de forfaits, de cours de ski...). Cette montée en gamme de notre offre d'hébergement et de services, provoquée par nos clients, a donc été une tendance constante et positive depuis la création de notre entreprise.

Cette montée en gamme, attirant une clientèle plus aisée, nous a ainsi permis de maintenir nos niveaux de rentabilité face au raccourcissement des saisons d'hiver. En effet, ces 15 dernières années, les stations de ski de haute altitude ont perdu environ 3 à 4 semaines d'exploitation, du fait de

« Les investisseurs ont de moins en moins d'attache avec le territoire : allons-nous vers une forme de déshumanisation de la montagne ? »

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



THINK
DIFFERENT !

manque de neige sur les débuts de saison et de la baisse d'attractivité des stations dès le retour des beaux jours au mois d'avril.

Il faut noter aussi que la raréfaction du foncier en montagne et l'augmentation des coûts de construction ont contraint les nouveaux projets à positionner leur modèle d'affaires sur des segments rentables dans ce contexte global. Ainsi, l'offre d'hébergement haut de gamme (4 à 5 étoiles) s'est largement développée ces dernières années, augmentant de fait la concurrence entre les acteurs sur un marché de niche, élitiste et international.

DES NOUVELLES LOGIQUES D'EXPLOITATION APPARAISSENT

En parallèle de ces évolutions liées à la demande, nous observons également une évolution des modèles d'affaires de l'hébergement touristique, puisqu'une nouvelle typologie d'investisseurs s'intéresse à la montagne. En effet, de nombreux établissements hôteliers sont rachetés par de gros acteurs financiers (fonds d'investissements), avec des modèles d'investissements plutôt à court terme et une politique de revente à 7-8 ans.

La montagne semble donc être encore une « destination refuge » pour les investisseurs, notamment sur les stations de renommée internationale. Mais cette « financiarisation de la montagne », installée depuis quelques années, semblerait s'accélérer depuis quelques mois. Aujourd'hui, je m'interroge sur l'impact que peut avoir cette nouvelle logique d'investissement, puisque les tarifs de revente sont très élevés et ne sont pas forcément en lien avec des modèles d'exploitation habituels : est-ce une bulle spéculative ? Les investisseurs ont de moins en moins d'attache avec le territoire :

allons-nous vers une forme de déshumanisation de la montagne ? L'offre de service va-t-elle être impactée ?

CETTE SITUATION NOUS INCITE À NOUS FIXER DE NOUVEAUX OBJECTIFS

Aujourd'hui, face à ce nouveau contexte très concurrentiel, où les montants d'investissements immobiliers paraissent se détacher d'une certaine réalité économique, il nous paraît d'autant plus important de renforcer notre modèle par la professionnalisation de nos métiers, le développement du digital et la personnalisation de nos produits et services.

Cette année 2020 a permis de mettre en évidence la fragilité de notre économie locale et mondiale. Cela nous donne autant de force et de motivation pour questionner nos modes de fonctionnement, de déploiement, notre profession... et envisager des pistes de diversification pour nous adapter à la montagne de demain.



Agnès GIRARD 

*Fondatrice du groupe Montagnettes
qui construit et exploite des établis-
sements touristiques en montagne.*

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



THINK
DIFFERENT!

L'hôtellerie de montagne, vers de nouveaux sommets.



Olivier PETIT • Associé, In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie

La réflexion en cours dans la plupart des territoires en matière de tourisme de montagne s'est accompagnée d'une attractivité renforcée de la part de grands opérateurs hôteliers et d'investisseurs, jusque-là peu portés à se positionner sur des territoires saisonniers.

Le tourisme de montagne a longtemps été perçu comme extrêmement saisonnier, lié à un aléa météo et monovalent loisirs. Un surcoût lié au développement de nouveaux établissements (intempérie, pression foncière, taille limitée des actifs, topographie...) venait achever les ambitions des investisseurs les plus courageux (et les moins montagnards !).

La montée en puissance de groupes locaux (Pollet-Villard, Sibuet, Fenestraz...) dans les années 1990-2000 et le succès de Pierre & Vacances dans ces territoires a commencé à aiguiser les appétits.

« L'hôtellerie de montagne réveille l'intérêt des investisseurs et des opérateurs. »

DEPUIS QUELQUES ANNÉES,
UN NOUVEL INTÉRÊT POUR
L'HÔTELLERIE DE MONTAGNE
EST PERCEPTIBLE

Cet intérêt est notamment porté par :

- » Une appétence renouvelée pour les sports d'hiver, un peu mise à mal à une époque par la concurrence du « soleil d'hiver ». Le tourisme de montagne a su se diversifier avec une offre complémentaire aux sports de glisse hivernaux et se réinventer avec des produits orientés vers la saison estivale, conférant une attractivité en hausse pour la montagne d'été.
- » Des investissements réalisés par beaucoup de stations de montagne pour sécuriser l'expérience ski et la démultiplier pour le bénéfice du skieur et une volonté stratégique de beaucoup de stations de développer les « lits chauds ».

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



THINK
DIFFERENT !

Ces facteurs sont donc favorables à un développement et une rénovation des offres hôtelières en montagne, qui s'opèrent selon des axes diversifiés et complémentaires.

Tout d'abord, les acteurs locaux traditionnels, qui poursuivent leur développement grâce à des ancrages forts dans leurs territoires et une activité commerciale longuement établie. Cette expansion se dirige souvent vers d'autres stations que celle qui a été le creuset du groupe. Cette tendance se conforte avec de nouveaux entrants tel que Mont-Blanc Collection (MBC). L'originalité du modèle est d'exploiter et commercialiser en pool, dans une même station, des établissements complémentaires (hôtel, résidence de tourisme, chalet), de petite (voire très petite) taille, qui trouvent ainsi une viabilité économique et commerciale qui serait plus complexe à atteindre en exploitation isolée.

Par ailleurs, de nouveaux investisseurs-exploitants de niveau national ou international ont fermement pris position sur le marché de l'hôtellerie de montagne, en choisissant parfois de créer des marques dédiées, comme Temmos, créé par Algonquin (devenu Schroeders) ou les Hôtels d'en Haut, créés par Perseus.

De nouveaux entrants viennent grossir les rangs des investisseurs montagne, soit en développement intrinsèque, à l'instar de Whitegold Hospitality à partir de Tignes ou le groupe BMF à Megève, soit comme KSL Capital Partners, en rachetant les Hôtels d'en Haut.

Parallèlement, les enseignes internationales développent leur présence, même si elle reste encore assez faible et plutôt focalisée sur le haut de gamme et le luxe. Parmi les ouvertures récentes, on peut noter : Four Seasons à Megève, les Hôtels Barrière à Courchevel, Hyatt Centric à La Rosière, Marriott ou Intercontinental à venir à Megève...

Le développement et l'actualisation de l'hôtellerie de montagne s'opèrent également via l'émergence de concepts « lifestyle », inspirés de concepts ayant fait leurs preuves en milieu urbain. Cette voie innovante a été ouverte notamment par Assas Management Hôtelier (AMH), avec l'ouverture en décembre 2013 de l'hôtel Heliopic Sweet & Spa, du RockyPop et de l'Araucaria et qui poursuit son développement au-delà du concept montagne. L'ouverture de La Folie Douce Hotels s'inscrit dans cette même dynamique.

Comme le montre ce panorama des grandes dynamiques en mouvement, l'hôtellerie de montagne réveille l'intérêt des investisseurs et des opérateurs. Si cette irruption de nouveaux acteurs et de nouveaux concepts s'est d'abord opérée pour l'essentiel dans le haut de gamme, elle tend à présent à se décliner vers le milieu de gamme, voire vers des produits de gamme plus « économique » de type « hostel » (The People Hostel ou Ho36). Le renouveau de l'hôtellerie de montagne devrait donc se poursuivre, en irradiant progressivement tous les niveaux de gamme et les types de produits.



Olivier PETIT 

Diplômé de Skéma, Olivier PETIT, a acquis depuis 1997 une large expérience de conseil en immobilier touristique et particulièrement en hôtellerie. Aujourd'hui, Olivier PETIT dirige In Extenso Tourisme Culture et Hôtellerie, qui intervient sur des projets de développements touristiques, en France ainsi qu'à l'international, avec une réelle expertise dans le secteur de la montagne.



CARTE BLANCHE

Libre expression d'un acteur institutionnel de la montagne

L'apprentissage, clé de voûte de la fréquentation de nos stations



Jean-Marc SIMON • Directeur général du Syndicat National des Moniteurs du Ski Français

Depuis 75 ans, les moniteurs français diplômés d'État enseignent les joies de la glisse au plus grand nombre et forment les skieurs de demain, pour leur donner les moyens de vivre de multiples expériences skis aux pieds. Ce faisant, leur rôle a été déterminant pour la fidélisation des pratiquants et la pérennité des stations.

« Il importe donc que soit bien comprise au niveau des stations l'importance de la formation des skieurs pour en faire des pratiquants réguliers et des consommateurs fidèles. »

Comme on apprend à lire, on apprend à skier. On peut décliner la formule dans tous les domaines où l'acquisition n'est pas innée.

Grâce à l'apprentissage, ce sont aujourd'hui peu ou prou 10 millions de skieurs, qui viennent et reviennent chaque année dans nos stations.

Et 2,5 millions de ces pratiquants sont encadrés par les moniteurs pour s'initier ou se perfectionner et constituent la clientèle de demain.

APPRENDRE POUR AIMER

En effet, plus on progresse dans la maîtrise technique, plus on a de plaisir à pratiquer - selon le vieil adage de l'ESF « Le plaisir, ça s'apprend » -, plus on a envie de revenir et/ou de découvrir de nouvelles stations offrant de nouvelles expériences. Un cercle vertueux, qui trouve son credo dans un contre-exemple parlant, celui de la Chine. Tous les regards sont tournés



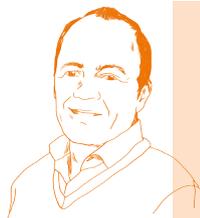
THINK
DIFFERENT !

vers ce marché émergent, mais force est de constater que les tentatives de développement du ski et des stations dans ce pays restent bien en-deçà des objectifs. Les investissements massifs au niveau des infrastructures n'ont pas suffi à contrebalancer le manque (pour ne pas dire l'absence) de formation de qualité des pratiquants. Sans système d'enseignement ad hoc, ces derniers n'ont pas pu développer leur potentiel dans la discipline et se sont désintéressés du ski. Laurent Vanat l'a clairement exposé dans son rapport annuel 2018.

Si les perspectives pour l'hiver à venir sont forcément peu réjouissantes en raison de la Covid-19 et des restrictions engendrées, il est probable cependant qu'une nouvelle clientèle se présente en montagne à l'image de l'été dernier.

Pour les professionnels de la montagne, il s'agira plus que jamais de les fidéliser et cette fidélisation passe par l'apprentissage du ski, sport intimement lié au développement des stations.

Il importe donc que soit bien comprise, au niveau des stations, l'importance de la formation des skieurs pour en faire des pratiquants réguliers et des consommateurs fidèles. Cette vision doit devenir collective et l'école de ski doit nécessairement être intégrée dans le plan global (au niveau de la mise en œuvre d'espaces efficaces, de l'adaptation des infrastructures, de la tarification...), que se donne la station pour son développement.



Jean-Marc SIMON

Diplômé d'Etudes Supérieures Spécialisées à l'Institut d'Administration des Entreprises, Jean-Marc SIMON prend en 1988 les fonctions de Directeur Administratif et Financier au Syndicat National des Moniteurs du Ski Français (SNMSF), dont il est aujourd'hui le Directeur Général. Le SNMSF regroupe l'ensemble des Ecoles du Ski Français (230 ESF), 17 000 moniteurs et compte une quarantaine de salariés au service des écoles.

6. CES AUTRES INITIATIVES QUI NOUS INSPIRENT

Le Cahier Tendances Tourisme du WELCOME CITY LAB

La 5^e édition du Cahier Tendances Tourisme présente les cinq grandes tendances innovantes, qui façonneront le secteur touristique de demain. Ces tendances sont issues des mondes du tourisme urbain, des voyages de loisirs ou d'affaires, des événements festifs ou professionnels.

5 tendances ont été identifiées cette année, illustrant les mutations en cours ou à venir :

- Une exigence renforcée : prendre soin et rassurer.
- Phygitalisation, mode d'emploi et nouveaux équilibres.
- Après le low-cost, la low-tech.
- Gamification et immersion virtuelle, nouveaux potentiels.
- Où tester vite et bien ? Les villes, des concentrés d'innovation !

A découvrir ici :
welcomacitylab.parisandco.paris/A-la-une/Cahier-Tendances-Tourisme-2021

Le Codezerobook : Le magazine qui explore le futur du sport

Le Codezerobook est le premier magazine d'inspiration sur le sport de demain ; il est destiné à explorer les futurs possibles pour identifier les enjeux de demain et éclairer les décisions d'aujourd'hui. Tout au long des 136 pages du Codezerobook, six thèmes sont abordés :

- Les codes de la nouvelle performance.
- Sport : nouveaux usages et technologie.
- Les nouveaux scénarios sportifs.
- Le sport de la société de demain.
- Le sens au profit de l'expérience.
- Sport, institutions et éducation.

Disponible sur :
www.codezero.fr/codezerobook/



Les Passeurs : Un magazine « fablab » pour imaginer la vie en montagne demain

Et si la montagne était avant tout un formidable laboratoire pour repenser notre relation à la nature, au rythme des saisons, à l'interaction des activités humaines et du vivant ? Et si les qualités qu'elle demande (ingéniosité, adaptabilité, solidarité, humilité...) étaient précisément celles dont nous aurons besoin plus que jamais dans le monde qui vient ?

C'est la vision du projet Les Passeurs. Un magazine « fablab » pour imaginer la vie en montagne demain. Des contenus conçus par des contributeurs de tous horizons, des experts métiers, des écrivains, des habitants, des créatifs... Un magazine unique de 144 pages, imprimé en vrai, parce qu'on a besoin de concret, de laisser une trace pour transmettre, partager et débattre.

Son ambition ? Faire émerger et propager des imaginaires différents pour la montagne, riches et originaux, expérimentaux voire transgressifs, pour envisager des futurs désirables.

Parution : février 2021.

*En pré-commande sur le site :
www.lespasseurslemag.com*

Lama Project : Un laboratoire d'idées pour la transition des modèles économiques des stations de ski

Les stations de ski sont les rouages indispensables de l'économie des territoires montagnards. Nous voulons tous continuer à y vivre, à y travailler et à nous y épanouir. Réfléchir à l'avenir des stations de montagne, c'est avant tout s'intéresser à la vie et aux enjeux des territoires de montagne. Pour cela, il faut inventer et tester des prototypes du futur...

Le think-tank du Lama Project aborde ces questions dans un esprit réaliste, parfois iconoclaste, toujours en visant la coopération avec les acteurs du changement.

Une dynamique s'est mise en place depuis le lancement du Lama Project en septembre 2020, vous pouvez participer à ce mouvement et y apporter votre énergie !

*Plus d'infos et abonnement à la newsletter sur :
www.lamaproject.org*

*Suivre les travaux du Lama Project :
www.linkedin.com/company/68228234/*

MERCI !

À TOUS LES CONTRIBUTEURS

Nous remercions chaleureusement tous les contributeurs, ainsi que les membres du Club Prospective du Cluster Montagne, pour leur implication et pour avoir imaginé et fait naître le concept des CAHIERS DE TENDANCES MONTAGNE[S] :

Coraline ACHIN

Docteure en Sciences du territoire sur la question de l'adaptation des stations de sports d'hiver et de leurs territoires d'ancrage, INRAE Grenoble-unité LESSEM

Benjamin BEAUDET

Directeur Général, BETI, Navette Autonome

Jean-Luc BOCH

Président de l'Association Nationale des Maires des Stations de Montagne (ANMSM)

Emmanuel BOLON*

Directeur B2D conseil

Malek BOUHAOUALA*

Maître de Conférences HDR, Socio-Economie du Sport et du Tourisme de Montagne, Université Grenoble Alpes

Alain CORNIER*

Directeur, Arts et Métiers ParisTech

Thibault DAUDIGEOS

Professeur et coordinateur de la Chaire Territoires en Transition, Grenoble Ecole de Management

Vincent DELAITRE

Directeur Isère Attractivité

Marion DOUARCHE*

Directrice CIMEO

Pierre-Allain DUVILLARD

Géomorphologue haute montagne chez EDYTEM (post-doc), spécialiste des infrastructures en contexte de permafrost

Lionel FLASSEUR

Directeur Général, Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme

Willy FUX*

LHM Conseil

Laurent GARCIA

Directeur SPL de Peyragudes

Emmanuelle GEORGE

Chercheuse, Université Grenoble Alpes, INRAE Grenoble-unité LESSEM

Agnès GIRARD

Gérante de la société Montagnettes

Benjamin HOURS

Urbaniste - chef de projets chez COGEAM ETUDES

Dominique HUMMEL

Consultant, Président du Directoire du Futuroscope (2002/2018), Direction de l'Innovation de la Compagnie des Alpes (2016/2019)

Gilles KRAAN*

Président Directeur, Général GMM

Philippe LEBRASSEUR

Fondateur et président de Manie Lives

Xavier LE GUILLERMIC

Directeur des Infrastructures villages Europe Afrique & Stratégie Montagne du Club Med

Emilie MAISONASSE*

Directrice des études et de la communication G2A Consulting

Alexandre MAULIN

Président de Domaines Skiabiles de France et président de Sybelles.ski

Pierre MÉTAYER*

Directeur pôle Loisirs, MND Leisure

Nuria MORATAL

Professeure Associée et membre de la Chaire Energy for Society, Grenoble Ecole de Management

Olivier PETIT

Associé, In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie

Olivier PIGNON*

Directeur Ice Driving Academy

Ludovic RAVANEL

Chargé de recherche à EDYTEM (CNRS/ Université Savoie Mont Blanc)

Camille REY-GORREZ

Directrice Mountain Riders

Cécile RONJAT

Journaliste, Editions Cosy

Carine SEBI

Professeure Associée, coordinatrice de la Chaire Energy for Society, Grenoble Ecole de Management

Jean-Marc SILVA

Directeur de France Montagnes

Jean-Marc SIMON

Directeur général du Syndicat National des Moniteurs du Ski Français

Pascal de THIERSANT

Président du directoire de la Société des Trois Vallées

Jean VARLET

Professeur de géographie à l'Université Savoie Mont-Blanc, spécialisé dans les réseaux, transports et mobilité, notamment en intermodalité

François VEAULÉGER

Consultant Marketing & Tourisme, Agence Alps

Anne-Lorène VERNAY

Post-doc de la Chaire Energy for Society, Grenoble Ecole de Management

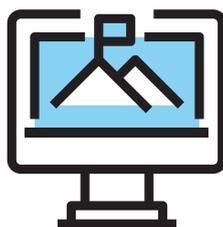
Virginie VIAU

Membre fondateur I LOVE SKI

* membres du Club Prospective du Cluster Montagne

Vous souhaitez participer à la dynamique de prospective du Cluster Montagne ou au prochain Cahier de Tendances Montagne[s] ?

Votre contact : pf.adam@cluster-montagne.com



ET AUJOURD'HUI, QUE POUVONS-NOUS FAIRE ?

Travailler ensemble dans une dynamique d'innovation collaborative !

Que vous soyez membre du Cluster Montagne
ou acteur des territoires de montagne,
la dynamique Cluster Montagne Labs vous permet de participer
à des moments privilégiés d'échanges
et de réflexion autour des enjeux et des projets de la filière.

Missions de benchmark, animation de Groupes Projets, plateforme Cluster Montagne
Solutions, organisation de Journées Terrain, appel à projets innovation...
entrez dans la dynamique Cluster Montagne Labs
pour co-construire la montagne de demain.



Rejoignez la dynamique Cluster Montagne Labs :

pf.adam@cluster-montagne.com

WWW.CLUSTER-MONTAGNE-SOLUTIONS.COM



Cluster 
montagne
Mountain Development France

UN CLUSTER DE
 **La Région**
Auvergne-Rhône-Alpes

EN PARTENARIAT AVEC


DES SAVOIE