

UNIVERSITE DE PARIS I – PANTHEON SORBONNE
INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ETUDES SUPERIEURES DU TOURISME

INTERSAISON : DEVENIR ET AVENIR DU TOURISME
EN MONTAGNE ?

*Application aux espaces de basse et moyenne altitude
en Savoie et Haute-Savoie*

*Mémoire professionnel présenté pour l'obtention du
Diplôme de Paris I – Panthéon Sorbonne
MASTER PROFESSIONNEL « TOURISME » (2^{ème} année)
Spécialité Gestion des Activités Touristiques et Hôtelières*

Par Melle Julie BENOIST

JURY

Président :

Suffragant (s) :

:

Session de Juin 2007

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier les différents intervenants qui m'ont soutenue, et qui ont contribué à leur manière à la réalisation de ce mémoire, notamment grâce à leur savoir, à leur technicité, à leur expérience, à leur conseil mais également à leur sens humain puisqu'ils ont consacré du temps pour m'aider :

- Monsieur Noël LE SCOUARNEC, Tuteur de mémoire,

- L'ensemble des personnes interviewées, dont les noms apparaissent dans la Table des Entretiens,

- Tous les individus et structures, dont les références apparaissent dans la Table des Contacts, et qui m'ont fournie des données essentielles pour dresser un état des lieux et formaliser les premiers axes d'une stratégie touristique.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
1 L'INTERSAISON, ELIXIR DE JOUVENCE POUR LE TOURISME EN MONTAGNE	9
1.1 L'attractivité française des sports d'hiver, objet de questionnements	9
1.1.1 Une destination à la fréquentation menacée	9
1.1.2 Un produit arrivé à maturité	11
1.1.2.1 Des carences structurelles nombreuses	11
1.1.2.2 Une offre confuse et enchevêtrée	13
1.1.3 Une clientèle hiver en cours de mutation	13
1.1.4 Panorama du marché des sports d'hiver : la montée alarmante de la concurrence	14
1.1.4.1 Une offre homogène et structurée	15
1.1.4.2 Un produit à la qualité reconnue	16
1.1.4.3 Performance marketing et mise en marché	17
1.2 L'effritement du modèle estival	19
1.2.1 Une destination fragile dont la fréquentation s'essouffle	19
1.2.2 Une image pénalisante en décalage avec la demande	21
1.2.2.1 Une communication relativement inexistante	21
1.2.2.2 Le contenu et l'organisation de l'offre actuelle	22
1.3 Les enjeux de l'intersaison	24
1.3.1 Les enjeux environnementaux	25
1.3.1.1 Une démarche de développement durable	25
1.3.1.2 Un outil de réponse aux aléas climatiques	25
1.3.2 Une offre favorable aux courts séjours	26
1.3.3 Un moyen pour améliorer la qualité de l'offre	26
1.3.4 Les enjeux sociaux	27
1.3.5 Les enjeux économiques	28
2 DIAGNOSTIC DE L'INTERSAISON DANS LE TOURISME MONTAGNARD DE SAVOIE ET HAUTE-SAVOIE	29
2.1 Le positionnement de l'organisation touristique à l'égard de l'intersaison : une phase transitoire	29
2.1.1 L'engagement insuffisant de la politique nationale	29
2.1.2 La saisonnalité, enjeu majeur de la politique régionale	30
2.1.3 Des politiques départementales et interdépartementales tournées vers la diversification du tourisme	33
2.1.3.1 Le Conseil Général de Savoie	33
2.1.3.2 Le Conseil Général de Haute-Savoie	34
2.1.3.3 Une politique interdépartementale dynamique	35
2.1.4 Politiques locales : une entrave au tourisme toutes saisons	37
2.1.4.1 Faiblesse de l'intercommunalité	37
2.1.4.2 Une logique traditionnelle de stations	39

2.2	L'intersaison, mythe ou réalité dans l'activité touristique actuelle ?	40
2.2.1	L'accessibilité et les transports	41
2.2.1.1	L'offre de transport en commun	41
2.2.1.2	Les interconnexions routières	43
2.2.1.3	La fréquentation	44
2.2.2	L'hébergement et la restauration : une offre fantôme	45
2.2.2.1	L'hôtellerie saisonnière en péril	46
2.2.2.2	L'hôtellerie de plein air, exclusivement estivale	49
2.2.2.3	Les résidences de tourisme	50
2.2.2.4	Autres formes d'hébergement : une saisonnalité atténuée	50
2.2.3	La promotion et la commercialisation des produits touristiques	51
2.2.3.1	Intersaison : en marge de la communication	51
2.2.3.2	Politique de mise en marché restreinte	52
2.2.4	Analyse de l'emploi	54
2.2.4.1	Une activité touristique réduite en intersaison	54
2.2.4.2	Intersaison : un sésame pour les saisonniers ?	58
2.2.5	Des clientèles identifiées	60
2.2.5.1	Les partants en moyenne montagne	60
2.2.5.2	La clientèle régionale	60
2.2.6	L'intersaison : « poids léger » de l'économie touristique	61
2.3	Point sur l'intersaison : un potentiel à développer	64
2.3.1	Forces soulevées	64
2.3.2	Faiblesses repérées	65
3	STRATEGIE ET PRECONISATIONS	67
3.1	Structurer le territoire : l'émergence d'espaces touristiques	67
3.1.1	L'approche par la demande : un découpage par « notoriété touristique »	69
3.1.2	L'approche par l'offre : la densification des transports	70
3.2	Encourager la diffusion d'une stratégie intersaison	72
3.3	Premières pistes pour la construction d'un marketing-mix adapté	73
3.3.1	Diversifier les produits	73
3.3.2	Jouer sur le prix ?	75
3.3.3	Accentuer les politiques de communication et promotion à l'année	76
3.3.4	Distribution : vers plus de courts séjours	78
3.4	Les clientèles de l'intersaison	79
3.5	Autres préconisations	81
	CONCLUSION	84
	BIBLIOGRAPHIE	88
	TABLE DES CONTACTS	92
	TABLE DES ENTRETIENS	93

« L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les mémoires et les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

INTRODUCTION

Avec 78 millions de visiteurs accueillis en 2006, l'hexagone conforte sa place de 1^{ère} destination touristique mondiale, recherchée pour la diversité de ses espaces naturels et la renommée de « l'art de vivre à la française ».

Près de 90% des séjours des français ont lieu sur le territoire métropolitain¹, la population appréciant la variété portée par nos 22 régions, mais la répartition traditionnelle des séjours par type d'espace cache des disparités entre destinations. Ainsi, principalement conçues comme des destinations dédiées à la visite de la famille ou des amis, la ville et la campagne apparaissent comme les espaces les plus fréquentés, avec respectivement 35,6% et 35,3% des séjours annuels. La mer et la montagne perçues plutôt comme des lieux de séjours voués à l'agrément, accueillent chacun 27,3% et 15% des séjours à l'année. Ces tendances globales sont modifiées selon les saisons, le poids du littoral s'affirmant davantage lors de la période estivale.

Pour autant, la montagne demeure une destination touristique privilégiée. Confrontée à de nombreux aléas (enneigement incertain, érosion de la demande, intensification de la concurrence, etc.), sa notoriété et sa pérennité soulèvent des interrogations et une réflexion portant sur son positionnement actuel et futur a été impulsée. En effet, le bilan de l'année touristique 2006 confirme une tendance marquée pour l'augmentation des courts séjours et la fragmentation en hausse des vacances tout au long de l'année, avec un engouement qui profite au printemps et à l'automne. Par ailleurs, les travaux menés par le Ministère du tourisme, ainsi que la Stratégie Marketing 2005-2010 adoptée par Maison de la France, semblent depuis quelques années, s'engager sur la voie d'un lissage annuel de l'activité touristique. Le courant actuel « partir moins loin, moins longtemps, plus souvent » n'épargne pas l'espace montagnard. La question de l'intersaison prend alors tout son sens, face à une saison hiver 2006/2007 ayant débuté sur des indices d'enneigement relativement faibles et à une moindre attractivité de la montagne estivale.

Le choix d'un sujet de mémoire consacré à l'émergence d'un produit intersaison nous amène, au préalable, à délimiter les frontières de la problématique.

Défini communément par l'article 3 de la loi Montagne du 09/01/1985, le classement en zone montagne résulte de la combinaison de handicaps relatifs à l'altitude, à la pente et/ou au climat et conditions météorologiques.

¹ Mémento du tourisme 2006

Ces espaces, ainsi visés, sont exposés à des conditions de vie difficiles et à une pratique restreinte des activités économiques, rééquilibrées par une politique spécifique de développement, d'aménagement et de protection. La France possède six massifs (Alpes du Nord, Alpes du Sud, Corse, Massif central, Jura, Pyrénées, Vosges), couvrant environ 22% du territoire métropolitain, au sein desquels les zones de montagne se caractérisent par une altitude supérieure à 700m (600m pour les Vosges) et/ou une pente dont l'inclinaison moyenne dépasse les 20%. Par massif, on entend la zone de montagne en elle-même ainsi que les zones qui lui sont immédiatement contiguës et forment une unique entité géographique, économique et sociale. Ce mémoire sera donc amené à couvrir un territoire hétérogène où coexistent stations (sports d'hiver, thermale, été) mais aussi espaces ruraux/lacustres/urbains, d'altitude et de relief variés.

Dans le but d'illustrer mon travail par une vision concrète et de restreindre mon champ d'intervention, j'ai choisi d'appliquer mes recherches au massif des Alpes du Nord. D'une superficie d'environ 18 000 km² et recoupant trois départements, il s'agit du massif européen le plus connu, concentrant un potentiel touristique de taille, sur un territoire transfrontalier étendu et de dimension européenne, englobant la France, la Suisse, l'Autriche et l'Italie. Plus localement, je me suis concentrée sur les départements de la Savoie et de la Haute-Savoie qui, à mon sens, traduisent l'essentiel de l'attractivité touristique du massif. En effet, ils apparaissent comme deux « colosses » de la destination France et font état, d'une position de leader en matière de tourisme montagnard avec respectivement la Savoie, 1^{ère} destination touristique des français pour les sports d'hiver, et la Haute-Savoie, leader en tant que lieu de séjour estival.

En outre, le relief alpin est un terrain support d'altitudes variées et on distingue traditionnellement haute, moyenne et basse montagne. M'appuyant sur les derniers travaux réalisés, j'ai opté pour l'étude des espaces de basse et moyenne altitude. Définis comme l'espace montagne hors stations à enneigement garanti, ils ne font l'objet d'aucune réglementation juridique quant à l'altitude supposée. En accord avec mon tuteur de mémoire, le périmètre de mon étude couvrira les espaces de montagne compris entre 700 et 1500m. Les différentes caractéristiques associées à ces espaces¹, renforcent la légitimité de mon choix au vu d'une problématique intersaison. Ainsi, compte-tenu de leur sensibilité accrue face aux aléas climatiques, de l'insuffisance de leur performance touristique actuelle et de l'atout que constitue un environnement naturel et urbanistique de qualité car préservé, ils font office de territoire d'étude pertinent, victimes d'une vulnérabilité plus forte quant aux problèmes actuels auxquels l'offre touristique française montagnarde est confrontée.

¹ Rapport Rouffet

Après avoir défini les limites spatiales de ce thème de travail, il est cohérent d'en aborder les frontières temporelles.

La montagne est un exemple emblématique de destination saisonnière car construite sur un schéma classique été/hiver. L'intersaison se dessine alors comme un support pertinent et un levier puissant afin de dynamiser et d'accompagner le développement de l'offre touristique.

Une différence essentielle existe entre ce que l'on appelle communément haute saison, avant/arrière-saison et intersaison. Les hautes saisons classiquement définies comme l'été et l'hiver, sont immédiatement encadrées par les avant et arrière-saisons. Selon moi, celles-ci sont des périodes pendant lesquelles les hautes saisons, sont susceptibles de s'étendre. Cet allongement des périodes hautement touristiques est souvent lié à des conditions météorologiques favorables (fort enneigement en hiver, ensoleillement en été), à des facteurs conjoncturels (décalage des vacances des étrangers) ou à l'existence d'évènements majeurs (ex : championnat du monde de ski, Grande Odyssée, etc.), qui légitiment le maintien, à temps plein, des activités touristiques. L'intersaison, intervient à des périodes dites « creuses », en automne (septembre/novembre) et au printemps (mai/juin). Elle s'appuie sur une clientèle dont la venue est très aléatoire et les motifs de séjours différents des consommateurs type de la destination montagne. Néanmoins, cette nuance linguistique est peu prise en compte et les termes avant/arrière-saison, hors saison ou intersaison sont usuellement employés à même escient, pour désigner la période hors vacances scolaires.

Au terme de cette réflexion menée en amont d'un travail de recherche et d'analyse du monde professionnel du tourisme, et après concertation et accord de mon tuteur de mémoire, j'ai choisi de répondre à la problématique suivante :

Dans quelles mesures, le tourisme montagnard intersaison, en basse et moyenne altitude, est-il et peut-il devenir un vecteur de renouvellement et d'attractivité dans l'offre touristique actuelle de la Savoie et de la Haute-Savoie ?

Il est intéressant d'aborder une réflexion menée assez fréquemment chez nos voisins européens mais encore peu répandue en France, alors que toutes les études conduites récemment en terme de marketing touristique témoignent de cette nécessité à développer des destinations « quatre saisons », attrayantes à l'année.

Le but de ce mémoire n'est pas de reformuler le travail opéré auparavant mais d'apporter ma propre valeur ajoutée, en intervenant en amont de la commercialisation d'une offre intersaison, via l'apport d'une réflexion neutre, dotée d'un certain recul, à destination des professionnels concernés.

Dans un 1^{er} temps, j'analyserai les performances actuelles de l'offre touristique montagnarde française sous les angles successifs des saisons hiver et été, puis je recenserai les principaux enjeux de l'intersaison, ce qui m'amènera à valider la cohérence de mon sujet au regard de la situation présente et des principaux objectifs attenants au tourisme montagnard. Cette étape passera par l'analyse conjoncturelle et structurelle des flux touristiques et la construction d'une réflexion quant aux études menées sur le positionnement et l'attractivité du tourisme de montagne en France.

Dans un 2^{ème} temps, j'aborderai la conduite d'un diagnostic de l'intersaison ainsi que la mise en relief des menaces et opportunités liées à l'émergence d'une destination montagne intersaison. Ce travail passera par l'analyse de l'offre mais aussi de la demande, dans divers éléments constitutifs de l'intersaison (marketing-mix, emploi, outils institutionnels et politique touristique, etc.), via des recensements mais aussi des entretiens et la diffusion de questionnaires auprès d'acteurs divers impliqués par ce sujet.

Enfin, dans un 3^{ème} temps et sur la base de cette matrice SWOT, je tenterai de définir les grandes lignes d'une stratégie à suivre et formulerai quelques préconisations quant aux « bonnes pratiques » pour accompagner et mener au mieux, la valorisation et la mise en marché de l'intersaison en montagne.

1 L'intersaison, élixir de jouvence pour le tourisme en montagne

On ne peut raisonnablement pas juger de la pertinence de l'intersaison, sans au préalable faire état de la performance actuelle du tourisme en montagne. Depuis les 1^{ères} ascensions des alpinistes et l'aménagement, dans les années 20, des stations pionnières des sports d'hiver, le tourisme en montagne est traditionnellement construit sur un modèle bi-annuel. Les nombreux randonneurs répondant à l'appel des sentiers et des falaises pendant les mois d'été, laissent place aux remontées mécaniques qu'empruntent plusieurs milliers de skieurs, adeptes des sports d'hiver et des pentes enneigées. Au terme d'un siècle de tourisme, l'érosion de la fréquentation des montagnes françaises est au cœur des débats et soulève de plus en plus d'inquiétudes. En prenant appui sur les résultats économiques présents des activités touristiques en montagne, et plus particulièrement en Savoie et Haute-Savoie, ainsi que sur l'ensemble des études menées jusqu'alors sur l'attractivité et le positionnement de l'offre française montagnarde, nous verrons si la pertinence du schéma classique été/hiver est toujours avérée et quelle légitimité s'offre, aujourd'hui, à l'émergence de l'intersaison.

1.1 L'attractivité française des sports d'hiver, objet de questionnements

1.1.1 Une destination à la fréquentation menacée

L'étude de la conjoncture de la montagne hivernale met en relief une fréquentation en baisse, en dépit d'un niveau relativement élevé. Soumise à de forts aléas (enneigement, calendrier des vacances, etc.), elle est victime de variations inter-annuelles assez fortes, qui sont essentiellement le fait des conditions météorologiques plus ou moins favorables à l'enneigement des stations mais dans l'ensemble, le marché des sports d'hiver demeure performant, comme le confirme le tableau suivant :

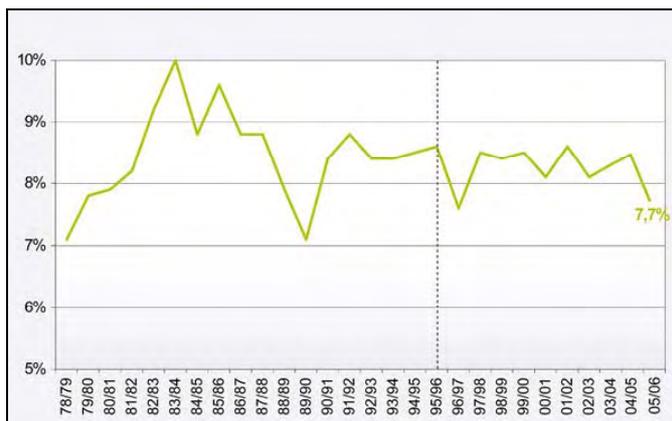
Figure 1 Volume des nuitées des Français à la montagne (en millions)

Hiver	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Nombre de nuitées	47,2	47,8	50,6	51	57,6	55,3	52,6

Source : Direction du Tourisme

L'évolution du taux de départ des français aux sports d'hiver, visible ci-dessous, met également en exergue cet engouement des touristes pour le produit hivernal, mais ce dernier fait l'objet d'une consommation très irrégulière.

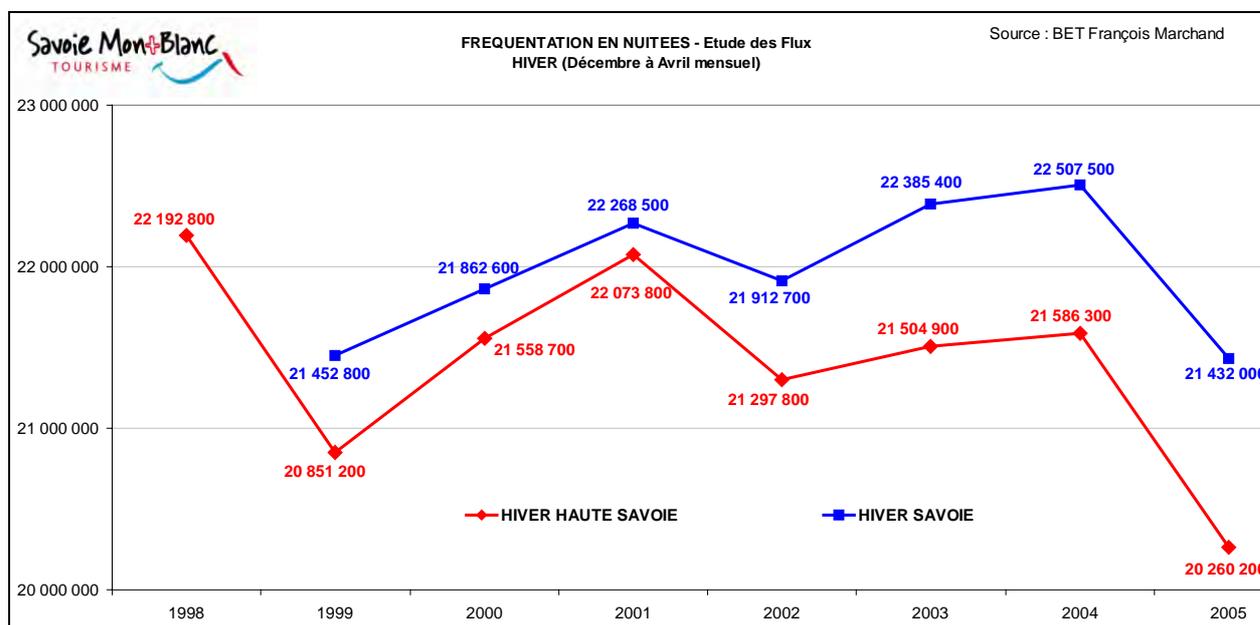
Figure 2 Taux de départ des français au sports d'hiver (avec ou sans pratique)



Source : Chiffres clés de la montagne 2005

La Savoie et la Haute-Savoie, avec respectivement 47% et 40% du poids du périmètre à neige de la région Rhône-Alpes¹, apparaissent comme des destinations privilégiées par les touristes, mais le suivi du nombre de nuitées hivernales, illustré ci-après, souligne leur fragilité quant au maintien de leur attractivité, concentrée essentiellement sur les congés d'hiver.

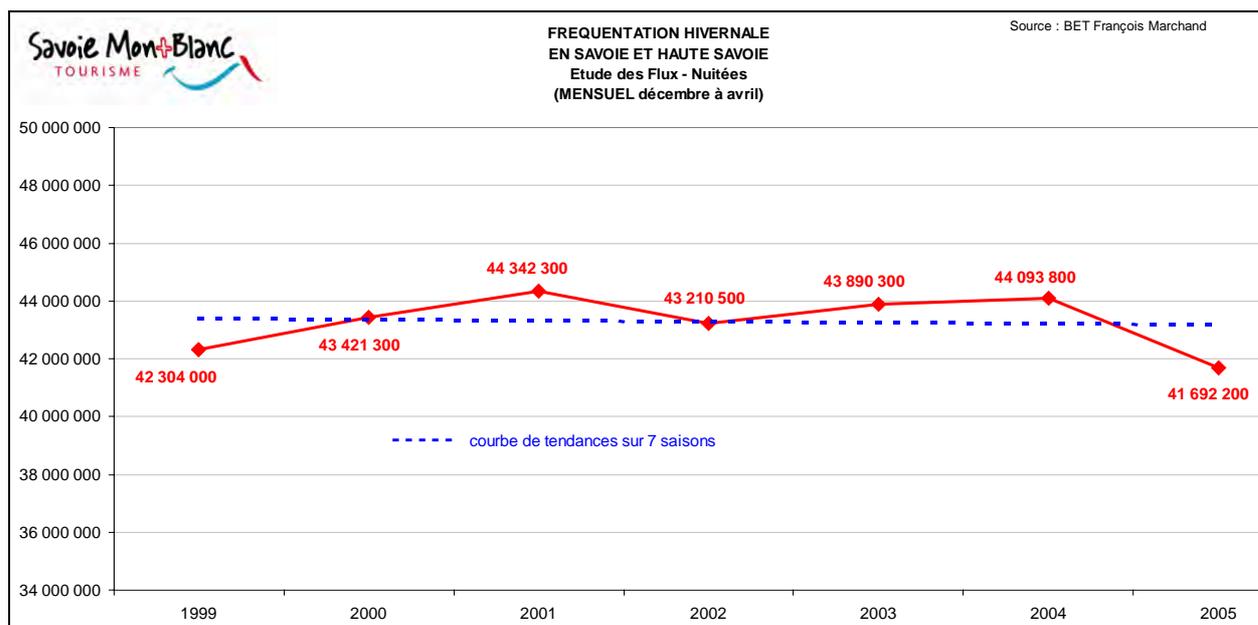
Figure 3 Evolution de la fréquentation hivernale en Savoie et Haute-Savoie par département



Source : Savoie Mont Blanc Tourisme - Etude Flux F. Marchand

¹ Mémento du tourisme Rhône-Alpes 2006

Figure 4 Evolution de la fréquentation hivernale totale en Savoie et Haute-Savoie



Source : Savoie Mont Blanc Tourisme - Etude Flux F. Marchand

1.1.2 Un produit arrivé à maturité

1.1.2.1 Des carences structurelles nombreuses

Se reposant sur la notoriété spontanée de plus grand domaine skiable du monde, le produit sport d'hiver français a peu évolué or le client actuel a changé. Le bilan de presque 90 ans de sports d'hiver fait état d'une offre vieillissante, en décalage avec les attentes de la clientèle, nécessitant des adaptations et un renouvellement dans son contenu.

Tout d'abord, l'hébergement est démodé. Le modèle est encore souvent celui des années 60 et du Plan Neige avec de petits appartements moyenne gamme, au sein d'immeubles concentrant l'ensemble des services nécessaires au séjour, or ce concept est dépassé, son niveau de confort ne répond plus aux standards actuels et sa superficie est trop restreinte. Le consommateur a besoin d'une forme d'hébergement rénovée qui mette l'accent sur l'ambiance et la qualité. Certes, il souhaite conserver un accès direct aux pistes mais la conception du séjour aux sports d'hiver a changé : le touriste ne passe pas l'intégralité des vacances sur les skis et il a besoin d'un espace propice au calme et à la détente, porteur d'une certaine authenticité et proche du niveau de confort auquel il est habitué au quotidien. Le motif des sports d'hiver se tourne davantage vers l'expérience de l'art de vivre à la montagne, avec le désir d'un espace modulaire et convivial, idéal pour un rassemblement en groupe, entre amis ou en famille et plus armé pour répondre aux désirs de retrouvailles, de rupture et de ressourcement¹.

¹ Carnet de Route de la Montagne

Cette tendance explique la baisse actuelle de l'hébergement marchand au profit d'un usage non marchand, soulignant l'urgence de la réhabilitation du parc immobilier en montagne.

Le parc hôtelier fait lui aussi l'objet d'une faiblesse. L'hôtellerie indépendante et saisonnière française en montagne se dégrade, victime de difficultés, quant à la reprise, la transmission et la rénovation des structures, faute de moyens financiers et de capacités d'investissement suffisantes. De plus, elle est confrontée à des charges fixes et une fiscalité lourdes mais aussi à une gestion complexe des établissements compte-tenu des problèmes à trouver un personnel efficace.

Par ailleurs, le parc de remontées mécaniques accuse lui aussi, une usure importante¹. Malgré un programme de rénovation soutenu depuis les années 2000, une grande partie des équipements, principalement dans les petites et moyennes stations, date d'avant les années 80 et devient, peu à peu, obsolète face à une attente de la demande pour plus de confort, de sécurité et de facilité d'utilisation. En effet, le maintien de la qualité et de la performance des remontées mécaniques nécessite de lourds investissements auxquels ces stations de basse et moyenne altitude font difficilement face, faute de moyens financiers suffisants, d'un enneigement souvent aléatoire et d'une fréquentation irrégulière². Elles apparaissent donc comme plus exposées à une offre qui subit les effets du temps.

De plus, beaucoup de stations construites dans les années 60 ont mal vieilli et l'organisation urbaine arrive à maturité. Leur aménagement ayant donné la priorité à la pratique du ski, elles laissent peu de place aux piétons, au respect de l'esthétisme et de l'habitat traditionnel, ainsi qu'à l'intégration dans l'environnement naturel. Cette génération donne lieu à des stations peu attrayantes, à l'opposé d'une montagne généralement recherchée pour son environnement préservé.

En outre, l'accessibilité des territoires est souvent mal notée. Considérée comme faible et complexe, ce constat est accentué par les médias via des reportages accompagnant le départ des vacances d'hiver, focalisant l'attention sur les gares et les aéroports surfréquentés, en dépit des efforts faits par les transporteurs pour améliorer le service offert aux passagers. Malgré des infrastructures autoroutières nombreuses, la montagne des sports d'hiver demeure perçue comme peu accessible, victime d'une saturation des axes de communication au moment des congés scolaires ainsi que d'une trop grande faiblesse de l'offre de transport en commun, ce qui est un handicap majeur face à une baisse de la durée des séjours.

¹ Rapport Rolland

² Rapport Rouffet

1.1.2.2 Une offre confuse et enchevêtrée

La promotion du produit hiver est inadaptée. Jugée insuffisante et mal construite, la faible lisibilité de l'offre est un problème récurrent mis en exergue par le consommateur. Il se perd dans une offre manquant de clarté, mettant en avant la diversité des destinations.

En outre, alors qu'une promotion efficace et cohérente résulte de la synergie des professionnels, le système français fait face à la coexistence de plusieurs modèles (Maison de la France, Ski France, CRT/CDT, OT) et à la multiplication des portails d'information, qui comptabilisent et présentent l'offre de façon très différente, ce qui a pour conséquence de créer la confusion dans l'esprit du consommateur en le contraignant à recouper les sources pour accéder à une information la plus complète possible.

Actuellement, l'organisation du modèle français fait défaut, souffrant d'une commercialisation atomisée par la mise en concurrence des stations, aggravée par l'absence d'un organisme fédérateur unique, capable de référencer de façon cohérente l'ensemble de l'offre puisque les sites Internet de Maison de la France ou Ski France ne répertorient que leurs adhérents.

1.1.3 Une clientèle hiver en cours de mutation

L'offre touristique pâtit d'une réactivité trop faible pour faire face aux évolutions de la demande. L'image perçue du produit sports d'hiver témoigne d'une forte uniformité¹, en décalage avec les pratiques plurielles de la clientèle.

Tout d'abord, le produit fonctionne selon un rythme ancien. L'offre est souvent commercialisée à la semaine, selon un schéma classique samedi au samedi, peu pertinent face à l'accroissement des courts séjours et au découpage irrégulier du calendrier des congés de Noël. Le produit exploite essentiellement les vacances scolaires et notamment celles d'hiver, négligeant la communication hors de ces périodes que la montagne a de plus en plus de mal à remplir, faute de produits adaptés pour des clientèles hors saison telles que les seniors ou les classes de neige, par exemple.

En outre, le contenu de l'offre sports d'hiver a été peu renouvelé jusqu'à présent. Essentiellement axé sur l'activité ski alpin, il ne répond pas à la tendance marquée pour une pratique de loisirs multiformes et notamment de sports plus doux comme les raquettes ou la promenade, au contact immédiat avec la nature. Cette adaptation de l'offre est d'autant plus essentielle face à une population européenne vieillissante.

¹ Rapport Rolland

En effet, les experts et scientifiques prévoient pour 2010, l'égalité entre la proportion des plus de 60 ans et celle des moins de 20 ans, voire, pour 2020, une génération senior plus nombreuse atteignant 27% de la population contre 23% pour celle des moins de 20 ans. Cette nouvelle population était jusqu'alors peu prise en compte or sa pratique du ski est amenée à évoluer dans les années à venir, vers moins d'intensité et des habitudes davantage tournées vers la contemplation et le bien-être¹. Le produit proposé aujourd'hui est trop figé, axé sur le modèle classique familial 2 adultes + 2 enfants. Cette offre paraît peu pertinente tandis qu'on assiste à la multiplication des structures monoparentales et des tribus à la recherche de convivialité, d'animations et d'un produit individualisé.

Certaines cibles porteuses ont jusqu'ici été négligées² et un travail de conquête doit être mené, privilégiant les enfants et les jeunes qui sont les prescripteurs actuels et les consommateurs potentiels de demain or cette population est actuellement en danger. L'offre enfants est perçue comme insuffisante même si des mesures comme le label « Famille Plus » de Ski France tentent de remédier à cette faiblesse. De plus, on constate que la majorité des enfants découvrent et font l'expérience du ski soit au cours de séjours familiaux, soit à l'occasion des classes de neige, or face à l'accroissement des responsabilités des instituteurs et au prix pratiqué par les stations, ce public est de moins en moins nombreux, mettant en péril toute une partie de la demande future. Les seniors font également partie intégrante des cibles à privilégier via l'offre bien-être, les familles par l'instauration de pratiques tarifaires attractives mais également le public handicapé, trop souvent exclu.

Au terme de cette analyse, l'image française de l'offre sports d'hiver relayée auprès de la clientèle nationale est plutôt bonne même si elle fait face à quelques maladresses qu'il est utile de corriger dès maintenant, afin de ne pas mettre en péril les performances actuelles. Toutefois, le domaine skiable français attire aussi une clientèle étrangère importante vis-à-vis de laquelle l'image est beaucoup moins satisfaisante au regard des offres concurrentes qui jouent sur les faiblesses du positionnement français pour affirmer leur crédibilité et gagner des parts de marché.

1.1.4 Panorama du marché des sports d'hiver : la montée alarmante de la concurrence

Avec la multiplication des transports et la baisse des tarifs, la mobilité touristique s'est fortement accrue, générant un accès aisé à un nombre grandissant de destinations, mettant plus en moins en péril le leadership de la France sur le marché des sports d'hiver.

¹ Panel national de ski 2001

² Stratégie Marketing Maison de la France 2005-2010

Aujourd'hui, on assiste à l'émergence de nouvelles destinations, dites « exotiques », susceptibles de séduire la clientèle étrangère et la clientèle aisée par l'évasion et le dépaysement qu'elles suscitent. Des pays comme l'Amérique du Sud, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, la Chine ou la Corée s'engagent sur le créneau des sports d'hiver même si elles proposent, somme toute, une offre encore restreinte et réservée à une clientèle de niche. Face à l'effondrement du bloc de l'Est et à l'élargissement de l'Europe, des pays aux conditions climatiques plus propices (climat continental plus froid), tels que la Bulgarie ou la Slovaquie envahissent le marché. Il ne faut pas sous-estimer la menace de nations puissantes telles que les Etats-Unis, le Canada ou le Japon. Enfin, la montagne est victime de la concurrence des destinations dites « soleil d'hiver » pour une clientèle recherchant une météo plus clémente. Pour autant, ce sont, de façon générale, de faibles menaces à court terme, compte-tenu des cibles visées par le marché français.

Néanmoins, tel n'est pas le cas de tous nos concurrents et la France est entourée de nations puissantes menaçant son attractivité. Elle doit faire face aux destinations classiques dont l'offre est très proche de la nôtre mais qui se sont lancées récemment dans une démarche d'amélioration qualitative de leur produit. En ce qui concerne le massif des Alpes du Nord, on peut identifier deux concurrents potentiels, à savoir l'Autriche et la Suisse. L'objet de mon discours n'est pas de décrire avec exhaustivité l'offre de ces pays concurrents mais plutôt de mettre en exergue leurs principaux atouts¹.

1.1.4.1 Une offre homogène et structurée

L'Autriche et la Suisse sont deux pays où la montagne occupe un espace majeur avec le maintien d'une population élevée (cf annexe A - figure 1). Cette prédominance de la montagne fonde la nécessité, pour ces 2 nations, à construire une offre performante et adaptée en permanence aux attentes de la clientèle car la filière montagne y est porteuse d'enjeux économiques lourds et occupe une place centrale dans le tourisme national.

L'organisation territoriale des espaces touristiques montagnards est très différente d'un pays à l'autre. Tandis que la France se caractérise par un découpage communal avec une multitude de stations indépendantes, le modèle autrichien repose sur une division territoriale plus vaste. Ce système fonctionne sur la base d'un regroupement entre des stations supports de l'offre de sports d'hiver, et les communes et zones de montagne contiguës proposant des produits complémentaires du domaine skiable (hébergement, loisirs, etc.). Chaque unité, ainsi définie, voit sa gestion et sa promotion confiées individuellement à chaque région, via les länders, ce qui présente l'avantage de proposer une offre lisible et cohérente au consommateur.

¹ Rapport Rolland + Etude sur le positionnement de l'offre de sports d'hiver

La Suisse quant à elle, combine deux niveaux de regroupement de son offre : soit dans une logique de cohérence territoriale sur le modèle autrichien, soit dans une optique individuelle empruntant au modèle français, mais cette coexistence de deux logiques n'est pas préjudiciable au tourisme car elle fait l'objet d'une communication claire.

Les conséquences de cette structuration en échelons décisionnels, plus ou moins étendus, sont nombreuses sur le fonctionnement et l'attractivité du produit, notamment dans la commercialisation de l'intersaison comme nous le verrons ultérieurement.

Par ailleurs, ce découpage implique des retombées économiques. Comparativement au modèle français, l'Autriche et la Suisse ont davantage recours à l'enneigement artificiel et peuvent ainsi mieux faire face au manque d'enneigement. En outre, leur parc de remontées mécaniques, objet de réinvestissements constants est plus récent et plus moderne, témoignant d'une performance supérieure. En effet, basés sur une fédération plus forte des acteurs permettant un regroupement des moyens humains et financiers, les centres de sports d'hiver, bénéficient de conditions plus favorables pour investir dans ces équipements coûteux, contrairement à la France où cette décision relève d'un financement à l'échelle de chaque station or, nous l'avons évoqué précédemment, les dispositions financières des stations françaises sont très hétérogènes.

De façon générale, les offres autrichiennes et suisses bénéficient d'avantages concurrentiels supérieurs pour répondre aux attentes actuelles d'une offre plus douce, préoccupée par le développement durable et la préservation du patrimoine. En effet, elles investissent énormément dans la construction d'une offre hiver diversifiée combinant ski et activités non ski (ex : luge). De plus, elles s'impliquent fortement dans le respect de l'environnement, comme en témoigne l'exemple du Vorarlberg, land autrichien misant sur une architecture dite « bioclimatique »¹.

La France est en position de suiveur sur ces créneaux, en dépit d'aménagements croissants dans le domaine des raquettes ou du ski de fond. Son organisation demeure trop cloisonnée, handicapée par une conception d'abord administrative. Il s'agit donc de s'engager sur la voie de la transversalité fondée sur : la complémentarité territoriale (vallées/stations) et des produits (ski/non ski), la gouvernance et la fédération des acteurs. Ceci contribuerait à rendre l'offre plus significative et plus séduisante.

1.1.4.2 Un produit à la qualité reconnue

Tout d'abord, le rapport qualité/prix est beaucoup mieux perçu chez nos concurrents.

¹ Alpes Magazine n° 103

L'offre française manque de flexibilité dans sa politique tarifaire. Le niveau qualitatif de l'hébergement est très inférieur : si l'on positionne toutes les destinations sur la même gamme de produits, l'offre française apparaît comme beaucoup plus chère tandis qu'elle propose une surface et un niveau de confort beaucoup moins élevés.

De plus, alors que la France privilégie les résidences secondaires et la formule locative, l'Autriche met l'accent sur l'hôtellerie indépendante et les chambres chez l'habitant (cf annexe A – figure 2), ce qui contribue à conférer une image plus conviviale, favorisant l'ouverture et le contact entre la population locale et touristique.

En outre, le développement architectural est souvent mieux maîtrisé, en raison de réglementations juridiques beaucoup plus strictes en Autriche et en Suisse, veillant au respect de l'habitat traditionnel et de l'environnement naturel. Ceci est très important en matière d'image et l'offre proposée par nos concurrents est jugée comme plus authentique, plaçant l'environnement au coeur de sa stratégie touristique.

Enfin, en France, se pose le problème de la qualité d'accueil souvent dénoncée pour son manque d'ouverture linguistique et le professionnalisme hétéroclite de la main d'œuvre.

Néanmoins, la France conserve une position dominante. Tandis que les stations suisses ou autrichiennes sont reliées par le bas via des navettes ce qui présente l'avantage d'impliquer l'ensemble des acteurs du tourisme local et de mettre en valeur une offre globale, les stations françaises sont reliées par le haut, ce qui signifie une liaison par les remontées mécaniques « skis aux pieds ». Certes, ce type de transport suppose plus de remontées mécaniques, un aménagement accru du territoire et une moindre préservation de l'environnement, mais donne naissance à des domaines skiables très étendus, fortement appréciés et atouts concurrentiels de poids dans l'attractivité française.

1.1.4.3 Performance marketing et mise en marché

Contrairement aux concurrents qui communiquent sur la qualité et l'ambiance, à l'échelle de destinations globales, mettant en relief l'offre nationale et reflétant l'identité territoriale avant de promouvoir les stations indépendamment, la France met en œuvre une promotion quantitative et atomisée de son territoire, axée sur la taille des domaines skiables et la diversité de ses stations.

Malgré un budget alloué spécifiquement à la montagne par Maison de la France, la communication fait l'objet de financements trop faibles pour promouvoir la destination à l'échelle nationale et internationale ce qui a pour conséquence un mauvais référencement de l'offre auprès des TO et de la clientèle étrangère.

Le site de Maison de la France¹, accorde une place prépondérante aux espaces de montagne. Il présente l'offre selon deux portes d'entrées : soit dans sa globalité en lui accordant un encart réservé au même titre que le littoral, soit en tant que composante d'autres filières telles que la nature ou l'art de vivre. En dépit d'un découpage par massif ou selon des thématiques spécifiques (ex : ski famille, villages de charme, remise en forme) à l'intérieur desquelles sont commercialisés des séjours packagés témoignant d'une volonté forte de valorisation de la destination dans sa diversité, la montagne demeure essentiellement promue dans sa composante hivernale.

Sur ce point, l'Autriche et la Suisse s'avèrent des adversaires redoutables² utilisant le marketing et l'outil Internet comme des leviers commerciaux efficaces.

Elles éditent des brochures nationales, répertorient l'ensemble de l'offre au sein d'un document d'appel unique au format et à la présentation originales. L'Autriche consacre à la communication nationale, un budget environ quatre fois supérieur à celui de la France. La promotion de son offre, recensée intégralement au sein d'un portail unique³ dans plus de vingt langues différentes, s'adapte en fonction des spécificités de chaque marché. Le site Suisse⁴ témoigne d'une grande facilité d'utilisation, diffusant une offre claire mais un packaging identique, contrairement à l'Autriche, quelle que soit la nationalité de l'internaute. De plus, elles communiquent principalement sur l'authenticité, reliant leur offre sports d'hiver à l'ensemble de l'offre culturelle et patrimoniale de la destination nationale.

Malgré quelques difficultés, la performance actuelle de l'offre française n'est pas à remettre en cause. Toutefois, la demande a changé et après avoir longtemps bénéficié d'une notoriété spontanée, le positionnement français doit être remis en question et s'engager dans une démarche marketing de construction de l'offre à partir des attentes de la demande. Alors que l'Autriche et la Suisse ont opté pour un positionnement « Montagne », la France a privilégié jusqu'alors un positionnement hiver et accuse un certain retard dans l'exploitation de l'intersaison. Or, c'est en se lançant sur la voie d'une destination montagne « quatre saisons » qu'elle trouvera une source potentielle de performance pour rivaliser avec les offres de ses concurrentes.

¹ www.franceguide.com

² Etude sur le positionnement de l'offre française de sports d'hiver

³ www.austria.info

⁴ www.myswitzerland.com

1.2 L'effritement du modèle estival

1.2.1 Une destination fragile dont la fréquentation s'essouffle

Tandis que la fréquentation hivernale fait l'objet d'une croissance toujours effective, certes stable mais moins soutenue qu'auparavant, la montagne en tant que destination estivale perd de son poids et voit sa performance décroître.

Leader des espaces fréquentés en hiver¹, elle perd sa 1^{ère} place en été, reléguée en 4^{ème} position derrière la mer, la campagne et la ville. Le volume des nuitées des français à la montagne, en été (classiquement défini par le Ministère du Tourisme comme la période entre le 1^{er} avril et le 30 septembre), est victime d'une baisse constante depuis quelques années², comme en témoigne le tableau suivant :

Figure 5 Volume des nuitées des Français à la montagne (en millions)

Eté	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Nombre de nuitées	95,6	92,7	96,3	100,7	93,6	91,2	92,3

Source : Direction du Tourisme

L'analyse des différentes données de la région Rhône-Alpes³ fait état de la même tendance avec une baisse du nombre de nuitées estivales de l'ordre de 3% entre 2004 et 2005, essentiellement concentrées sur le mois d'août. Au total, depuis 10 ans, la région a perdu 12% de nuits touristiques soit une perte moyenne annuelle d'environ 1,3%, mais ce chiffre est à prendre avec précaution car ce courant descendant se stabilise et la région Rhône-Alpes n'est pas un espace exclusivement montagnard mais dispose aussi d'espaces urbains, lacustres ou ruraux qui influencent l'évolution de sa fréquentation.

Si on resserre le périmètre d'observation aux départements qui nous intéressent, le bilan reste identique⁴. Le cœur de saison fait l'objet d'un repli. Même si les pics de fréquentation estivaux demeurent localisés sur le week-end du 15 août, la saison estivale en montagne est victime d'un raccourcissement, sur un intervalle 15 juillet/15 août. En outre, la fréquentation estivale en 2005 a opéré un nouveau recul, atteignant son niveau le plus bas avec 23,5 millions de nuitées soit une chute de 5% par rapport à l'été précédent et un recul de 4% vis-à-vis de la moyenne 1998/2004. Il faut noter que ce phénomène est légèrement moindre sur le département de la Haute-Savoie, bénéficiant d'une meilleure saison estivale, en raison d'un nombre moins élevé de stations de haute altitude.

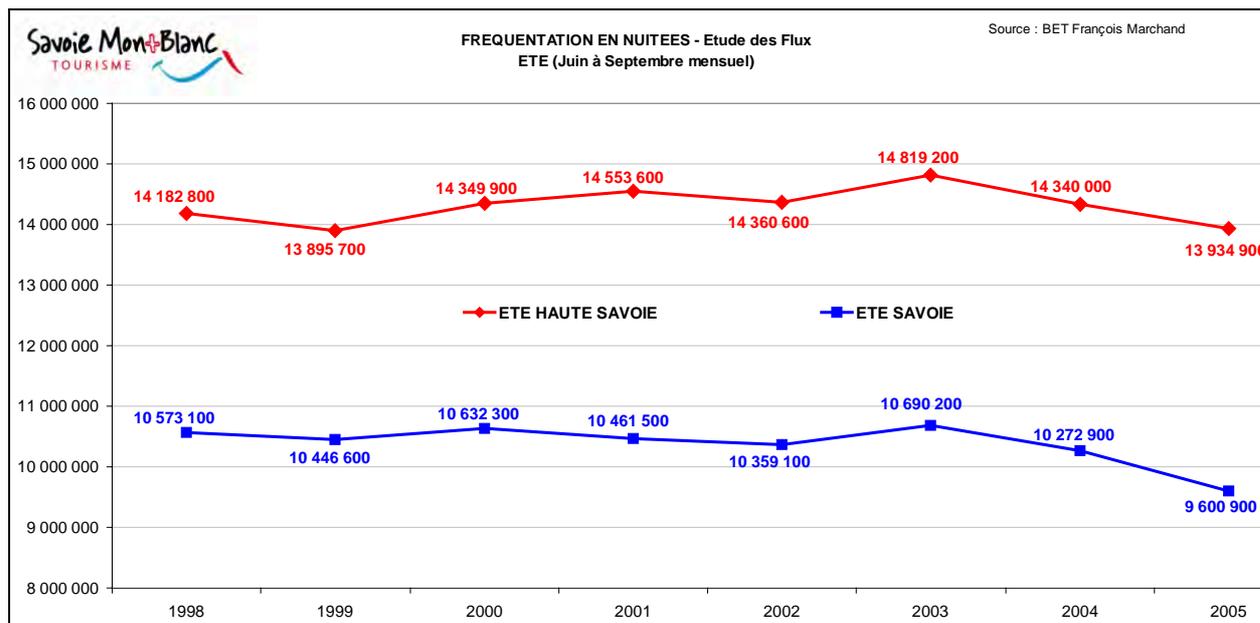
¹ Carnet de route de la montagne

² Chiffres clé de la montagne 2005

³ Cahier de la MITRA n°19 – Flux 2005 : 11 ans de fréquentation touristique en Rhône-Alpes

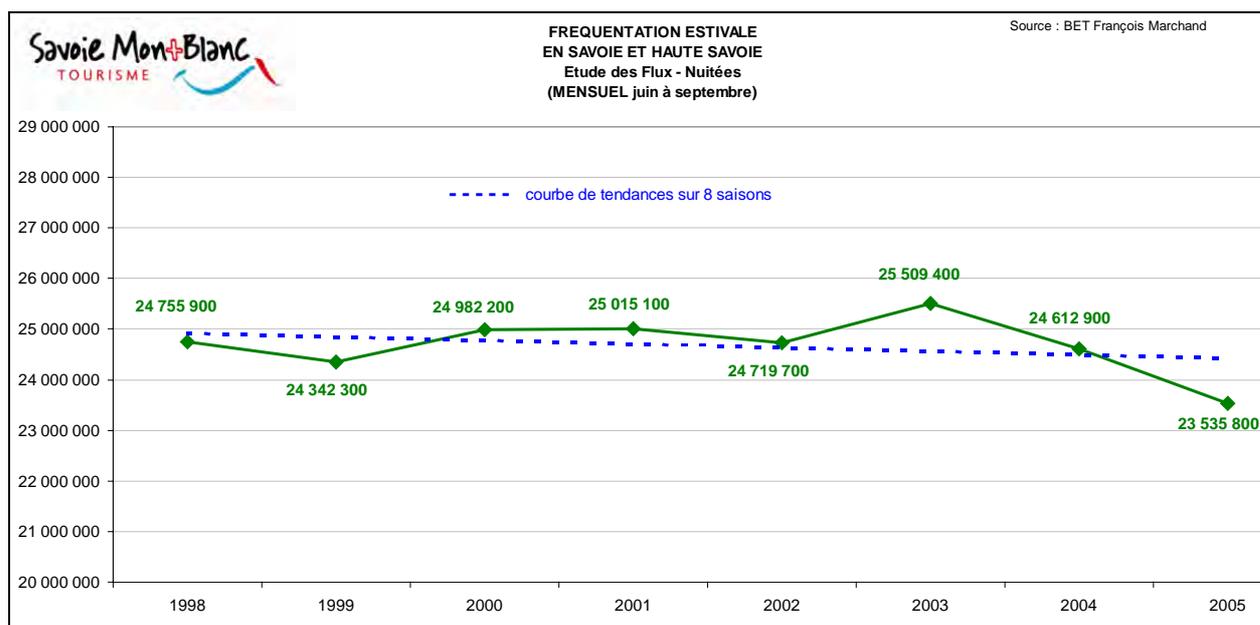
⁴ Observatoire de Savoie et Haute-Savoie – Bilan de saison n°9 – été 2005

Figure 6 Evolution de la fréquentation estivale en Savoie et Haute-Savoie par département



Source : Savoie Mont Blanc Tourisme - Etude Flux F. Marchand

Figure 7 Evolution de la fréquentation estivale totale en Savoie et Haute-Savoie



Source : Savoie Mont Blanc Tourisme - Etude Flux F. Marchand

Au final, l'intermède estival concentre encore 34% des nuitées annuelles des deux départements. La situation s'avère donc inquiétante et augmente par conséquent, la longueur de l'intersaison, lui conférant un poids non négligeable. Toutefois, on ne peut pas faire de tels commentaires sans s'interroger sur la raison de ce désengouement pour la montagne, au moment des congés estivaux, période qui occasionne la majorité des déplacements touristiques en France.

1.2.2 Une image pénalisante en décalage avec la demande

Face à 18% de consommateurs qui déclarent être attirés par la montagne mais qui ne la fréquentent pas¹, de nombreux professionnels du tourisme s'interrogent et des études sont régulièrement menées pour tenter d'éclaircir les raisons d'un tel phénomène.

Exigeant sur la qualité du produit, connaisseur et expert, le touriste actuel n'hésite plus à comparer et il est difficile d'exister en tant que destination. Le marketing touristique devient de plus en plus complexe et obéit à une démarche précise. La perception estivale d'une destination est conditionnée à certains mots-clés² et les vacances idéales sont intimement liées au soleil, à la fête, au farniente, à la rupture, à l'eau, aux petits prix, à la convivialité et à une offre d'activités variées or, nous allons le voir, les traits d'image prépondérants, associés à la montagne sont peu en lien avec les tendances actuelles. En réalité, la montagne estivale souffre de handicaps liés à sa perception, au contenu actuel de son offre ainsi qu'à sa promotion et mise en marché, à l'origine d'un décalage entre image perçue/vécue par les adeptes de la destination et image véhiculée par les professionnels du tourisme.

1.2.2.1 Une communication relativement inexistante

En grande partie occultée par l'offre hivernale, beaucoup plus porteuse et développée, l'offre été est victime d'un manque de valorisation et de l'absence d'une image forte, réellement différenciée, dans l'esprit du consommateur, de la destination de sports d'hiver. Bien que cette saison fasse souvent l'objet d'une brochure spécifique, elle reste perçue comme une offre secondaire, « meublant » la saison touristique.

De plus, sa promotion fait preuve de peu de diversité. Principalement axée sur des thématiques récurrentes, telles que la nature, le sport ou les traditions, elle semble s'adresser à un public de niche, mettant à l'écart toute une partie de sa cible touristique.

En conséquence et générant une consommation touristique moindre avec une dépense moyenne cinq fois inférieure à celle de l'hiver³, elle bénéficie d'une crédibilité moins forte auprès des professionnels du tourisme en montagne et on constate que beaucoup d'entre eux, préfèrent quitter la montagne pour le littoral le temps de la saison estivale, faute de rentabilité suffisante.

¹ Carnet de route de la Montagne

² 1^{ère} Atelier Rencontre de l'Ingénierie touristique de la MITRA

³ Enquête sur la consommation touristique française 2003 en Savoie et Haute-Savoie

1.2.2.2 Le contenu et l'organisation de l'offre actuelle

L'offre été, comme je l'ai évoqué précédemment est construite sur un modèle identique à l'hiver, à savoir une organisation centrée sur la station, ce qui est porteur de peu de sens pour le touriste, alors que les remontées mécaniques ne fonctionnent pas et que la majorité des équipements sont clos. L'offre été s'exerce sur un espace plus vaste, non réduit aux seules stations/domaines skiables et autres termes traditionnellement associés à l'offre hiver mais rayonnant sur l'ensemble du territoire (vallées, espaces de piémont, etc.). Toutefois, on constate, dans la majorité des cas, que le contenu présenté au touriste est relativement limité, restreint à une « palette » d'activités sportives essentiellement axée sur la randonnée. En effet, la montagne en été est classiquement évoquée comme la destination de la marche. Ce constat, récemment mis en exergue, a donné naissance à l'engagement d'une réflexion spécifique quant aux attentes des clientèles potentielles de l'espace montagne en été. Divers freins psychologiques ont été identifiés et présentés aux professionnels prenant part au tourisme montagnard. Ce travail conséquent d'analyse¹ de la demande me permet de disposer de 1^{ères} informations, quant à la nature des éléments marketings potentiels, constitutifs d'une offre intersaison efficace, prenant appui sur une montagne différente de l'hiver et de l'été. A l'issue de cette réflexion, il s'avère que des préjugés et des contraintes lourdes viennent handicaper la consommation de la montagne à un autre moment que les congés classiques que sont les grandes vacances, les congés de Noël et les vacances de février.

Tout d'abord, l'espace montagne est perçu essentiellement dans sa dimension marchande et mercantile. Il s'agit d'une destination onéreuse, en comparaison avec le littoral, par exemple. Au travers des vacances, le touriste ne se contente plus de l'échange de liens commerciaux, basés sur une relation monétaire mais cherche l'établissement de réels liens sociaux, d'un contact riche avec la population locale, dont il peut apprendre et tirer des enseignements. Le tourisme est dorénavant vécu comme un échange gagnant-gagnant or la montagne est couramment associée à la rareté des promotions et d'une offre gratuite de services. Contrairement au littoral qui met à disposition du touriste, un espace gratuit de détente avec la plage, la montagne apparaît comme nécessitant un recours quasi-permanent à l'argent. Cette dimension est renforcée par un hébergement essentiellement marchand, contrairement à la moyenne des destinations françaises, et par un coût de la vie plus élevé, consécutif à un acheminement et une logistique plus complexes des produits, mais qui continue à « heurter » le touriste.

¹ 11^{ème} Atelier Rencontre de l'Ingénierie touristique de la MITRA

Deuxièmement, la montagne est une destination peu porteuse de « convenience »¹. Tandis que la tendance actuelle s'oriente vers plus de commodité, moins d'efforts et la priorité à une organisation simple nécessitant peu de temps et occasionnant un minimum de contraintes, la montagne est perçue comme une destination problématique, peu favorable au départ à la dernière minute : l'information communiquée est peu lisible et accessible, les conditions d'accès et de transport sont difficiles, les services offerts sont limités (possibilités de parking, heures d'ouverture des commerçants, etc.) alors que le consommateur évolue dans un quotidien où le nombre de services s'accroît. La voiture est indispensable tandis que le consommateur se préoccupe davantage d'environnement.

En outre, les vacances sont avant tout recherchées pour vivre un moment agréable, procurant du plaisir, et on constate la montée grandissante du ludisme et de l'amusement or l'image de la montagne est empreinte d'austérité et de sérieux. La destination est principalement appréhendée dans sa dimension d'exploit et de performance (ex : Tour de France). L'offre de loisirs est souvent dénoncée, généralement par la clientèle jeune, comme insuffisante et propice à l'ennui, ponctuée par quelques rares évènementiels (ex : fête du lac d'Annecy) et fêtes traditionnelles, une offre d'animation limitée aux activités sportives et mettant peu en exergue le patrimoine culturel, ainsi qu'une offre de cinéma/théâtre/casino concentrée sur les grandes villes de vallée. Ceci est d'autant plus préjudiciable par le fait que la montagne en été, est souvent l'objet de conditions météorologiques mitigées, peu propices à l'ensoleillement, empêchant la pratique des activités en plein air et restreignant, par conséquent, le champ des occupations touristiques, jugé trop uniforme et s'appuyant insuffisamment sur la diversité. La montagne pâtit d'un manque de convivialité. D'autre part, vis-à-vis de la clientèle familiale, la destination montagnarde est vécue comme offrant un programme inadapté au public des enfants et où l'accès à l'eau, élément naturel essentiel dans la crédibilité estivale d'un lieu de séjour, est complexe, associé au froid, à la vitesse des torrents et à l'insécurité.

Par ailleurs, le touriste cherche à combler un besoin croissant de bien-être et de « vitalité soft », c'est-à-dire, des activités douces vouées au farniente et à la contemplation or l'image perçue de la montagne est peu en accord avec cette tendance. Elle est vécue comme un lieu réservé aux actifs et aux sportifs et le touriste la fuit, victime d'un complexe d'inactivité, d'un sentiment de culpabilité face au nombre élevé de sports et d'activités de pleine nature offerts à lui mais qui sous-entend l'idée d'effort et de fatigue.

De plus, le touriste est à la recherche d'authenticité et accorde une importance croissante à l'environnement.

¹ Carnet de route de la Montagne

La montagne propose un cadre de séjour esthétique au contact de la nature, mais le touriste ne souhaite pas être confronté à un environnement « brut ». Il réclame un espace organisé, anthropique et aménagé. Il accorde une place prépondérante à la sécurité or l'espace montagnard est vécu comme dangereux, exposant à des risques naturels élevés (chutes, crues, etc.), et souvent associé à une population, certes traditionnelle et maintenant les coutumes vivantes, mais isolée, peu accueillante, refusant la modernité et fortement hermétique au tourisme.

Finalement, la montagne est un cadre rarement cité comme se prêtant au séjour estival. Ayant longtemps vécu sur la notoriété spontanée de l'offre hiver, elle est peu à peu devenue, dans l'esprit du consommateur, une destination de niche réservée aux adeptes du sport et de la nature.

Un important travail marketing est actuellement en cours pour mettre l'accent sur la diversité des territoires et démarrer une réelle segmentation des clientèles. A l'issue de cette analyse, on peut dégager un constat essentiel : la montagne semble avoir négligé pendant trop longtemps certaines clientèles potentielles et son offre apparaît comme peu adaptée, vis-à-vis du marché des jeunes, des seniors, de la famille mais aussi des groupes scolaires, dont la fréquentation s'est fortement dégradée, faute d'une offre pédagogique adéquate. Or, il apparaît que ces clientèles sont des bassins et des cibles prépondérantes, intéressés par l'environnement montagnard, mais pas dans son cadre actuel, ce qui constitue une porte ouverte à l'émergence d'une offre intersaison, répondant davantage à leurs attentes.

1.3 Les enjeux de l'intersaison

Au terme de cette évaluation des performances du schéma traditionnel été/hiver, le modèle montagne s'avère toujours efficace mais insuffisamment armé. La pertinence de l'intersaison est fondée car le produit montagne fait encore ses preuves mais témoigne de certaines faiblesses. A l'heure d'un marché guidé par la demande, et pour faire face à un environnement incertain et instable où la concurrence s'intensifie, les risques se multiplient et la clientèle est de plus en plus difficile à appréhender et à suivre, un modèle économique limité aux saisons été/hiver se révèle risqué et, à terme dangereux, face à un succès de plus en plus aléatoire. L'intersaison fait alors office d'alternative efficace. Destinée à renforcer la performance du tourisme en montagne, elle le dotera d'un avenir plus sûr, le rendant plus à même de contourner les obstacles qui le mettent en péril.

1.3.1 Les enjeux environnementaux

1.3.1.1 Une démarche de développement durable

Les espaces naturels sont les 1^{ers} bénéficiaires de la pluri-saisonnalité. Cet étalement spatio-temporel des flux touristiques permet de réduire les répercussions humaines négatives et destructrices, dues à l'interaction économie/environnement, contribuant ainsi à la préservation du patrimoine pour les générations présentes et futures. L'intersaison met la montagne au cœur du développement durable, ce qui est porteur de retombées positives en terme d'image, vis-à-vis d'un touriste se sentant impliqué dans l'environnement et souhaitant contribuer à l'équilibre et à la conservation des territoires, par un tourisme responsable et organisé.

1.3.1.2 Un outil de réponse aux aléas climatiques

L'entrée dans le 21^{ème} siècle a placé la climatologie au centre de tous les débats. L'analyse du 20^{ème} siècle fait état d'un changement important, consécutif aux répercussions des activités humaines sur le globe terrestre, occasionnant l'accumulation des gaz à effet de serre et le réchauffement de l'atmosphère.

Une étude menée récemment par les chercheurs du Centre d'Etude de la Neige de Grenoble met en avant un constat préoccupant : au cours des 40 dernières années, la température hivernale dans les Alpes Françaises a augmenté de un à trois degrés, ce qui est supérieur à la moyenne de un degré observée à l'échelle du territoire national. La situation des Alpes et de l'ensemble des zones montagne s'avère très fragile car les experts s'accordent sur un réchauffement continu des températures dans les années à venir, mettant en péril l'enneigement et donc la pérennité de l'offre sports d'hiver.

Par ailleurs, cette étude met en relief un enneigement aux variations inter-annuelles très contrastées avec l'alternance d'hivers très déficitaires, comme en 2002, et à l'inverse, des années fortes d'un enneigement abondant. Le réchauffement de la planète s'est aggravé depuis les années 80/90 et le succès des saisons de ski devient très aléatoire. Le facteur climatique est un élément naturel sur lequel l'homme a peu de contrôle, son influence est capitale mais les prévisions restent, assez hypothétiques. Avec un enneigement très partiel au début de la saison 2006/2007, l'avenir des stations de ski est remis au devant de l'actualité. La tendance générale qui émane de la sphère scientifique laisse présager un accroissement de situations similaires, accompagné d'une baisse de la durée moyenne d'enneigement annuel.

Le modèle CROCUS, élaboré par Météo France renforce d'ailleurs ce scénario : simulant un réchauffement des Alpes de 1,8 degrés, il prévoit une baisse d'environ quarante jours de la durée moyenne d'enneigement.

En sus de facteurs structurels que sont l'évolution de la demande et l'intensification de la concurrence touristique, le produit montagne doit intégrer cette nouvelle donnée. Prenant appui sur des saisons où la neige n'est plus un facteur décisif, l'intersaison prend alors tout son sens puisqu'elle supprime une source potentielle de fragilité, et réduit l'incertitude pesant sur le climat des années à venir.

1.3.2 Une offre favorable aux courts séjours

Dans un contexte de réduction du temps de travail et de fractionnement des vacances, le développement d'une offre en automne et au printemps s'avère favorable.

Tout d'abord, l'alternance des périodes de travail et de vacances, tout au long de ces saisons, est propice au tourisme. En effet, le calendrier français témoigne d'une organisation profitable au départ en week-ends et courts séjours durant cette période avec la présence de plusieurs jours fériés en mai et juin, et les congés de la Toussaint en octobre. Même si ce calendrier change d'année en année, il reste sensiblement le même et crée des conditions positives pour l'aménagement d'une période touristique intersaison.

En ce qui concerne nos voisins européens¹, la répartition locale des congés scolaires est proche de la France. On y retrouve la présence de congés au printemps et de jours similaires aux jours fériés français pendant les mois de mai et juin, ainsi que l'ajout, dans de nombreux Etats (Grande-Bretagne, Allemagne, Belgique, Danemark, etc.) de vacances en automne, durant le mois d'octobre. Seules l'Italie et l'Espagne sont exclues de ce modèle et constituent des clientèles secondaires pour l'intersaison. Le bassin de clientèle potentielle pour l'intersaison s'avère donc conséquent, composé à la fois de touristes français et étrangers.

1.3.3 Un moyen pour améliorer la qualité de l'offre

L'analyse des éléments constitutifs du tourisme en montagne témoigne de certaines faiblesses que l'émergence d'une offre intersaison est susceptible d'équilibrer.

Premièrement, dans un contexte de saturation des stations de sports d'hiver pendant les congés scolaires, une offre désaisonnalisée sur des périodes de moindre fréquentation est garante, pour le touriste, d'un environnement plus calme et d'une qualité d'accueil renforcée, grâce à un personnel plus disponible.

¹ Document de travail du Sénat sur le calendrier scolaire

L'augmentation de la durée de travail sera l'opportunité d'accroître le professionnalisme de la main d'œuvre. Du travail à l'année, c'est la possibilité d'une meilleure connaissance et donc d'une meilleure vente du produit mais c'est aussi une implication plus forte du personnel qui accède à plus de savoir-faire et dispose d'un contexte favorable à l'innovation, à la prise de responsabilité et à l'acquisition de compétences. En multipliant les périodes d'activité, les acteurs du tourisme seront plus à même de proposer une offre dont ils maîtriseront mieux le contenu, disposant d'une qualification accrue par plus d'expérience et d'échange au sein de l'entreprise, générant la diffusion auprès du public touristique d'une information de meilleure qualité. Par ailleurs, dans un environnement favorable à l'apprentissage et à la confiance, les professionnels du tourisme seront incités à prendre des risques et des initiatives.

L'intersaison se présente comme l'opportunité d'accroître la qualité de l'offre par une meilleure connaissance de la demande mais aussi comme l'occasion de faire preuve de créativité. La construction d'une offre printemps/automne est une ouverture au dialogue pour développer et enrichir le produit actuel et ainsi répondre aux nouvelles attentes d'une clientèle experte, bénéficiant de nombreuses références.

1.3.4 Les enjeux sociaux

Ce lissage de l'activité touristique est porteur d'améliorations sociales indéniables. La montagne est trop souvent réduite à un espace touristique vivant sur l'été et l'hiver or c'est avant tout, un lieu de vie sur lequel réside une population à l'année. Accroître la période vouée au tourisme est un moyen efficace pour pérenniser l'emploi et ainsi, maintenir la population locale sur le territoire alors que la montagne fait face à un exode de ses habitants, faute de travail.

En outre, la désertification des territoires donne naissance à des zones en déclin, mais également à une perte de culture, ce qui met en péril l'attractivité et la performance touristique d'une destination.

Enfin, les saisonniers verront leurs conditions de travail améliorées, bénéficiant d'un accès plus aisé au logement, à la santé, à la vie sociale et culturelle.

1.3.5 Les enjeux économiques

Proposer un produit à l'année générant de nouveaux flux touristiques, c'est la chance d'accroître la consommation touristique par un apport de revenus supplémentaires et ainsi contribuer au développement économique.

Cela permettra également un meilleur amortissement des investissements sur une période touristique étendue.

En résumé, l'intersaison apparaît comme une véritable opportunité pour le tourisme en montagne, intervenant à un moment adéquat de repositionnement stratégique dans la qualité et l'organisation de l'offre actuelle. Cependant, après avoir mis en valeur l'importance de son développement, il s'agit de créer un environnement et des conditions adaptées pour accueillir efficacement cette nouvelle offre.

Les deux dernières parties de mon mémoire sont le résultat d'une analyse et d'une réflexion personnelles, enrichies par des entretiens et contacts auprès de professionnels.

2 Diagnostic de l'intersaison dans le tourisme montagnard de Savoie et Haute-Savoie

2.1 Le positionnement de l'organisation touristique à l'égard de l'intersaison : une phase transitoire

Il s'agit de mettre en relief l'état d'avancement de la réflexion relative au tourisme montagnard intersaison, menée entre autre par les différents échelons institutionnels en charge de la politique touristique. Le but est de définir de quelle façon et dans quelles mesures une stratégie visant au lissage de la saisonnalité peut être mise en œuvre.

2.1.1 L'engagement insuffisant de la politique nationale

Elle est conduite par des organismes tels que le Ministère et la Direction du Tourisme, ODIT France, la DEATM (Direction d'Etudes et d'Aménagement Touristique de la Montagne), ou encore Maison de la France.

Suite à un rapide état des lieux des travaux menés jusqu'à présent et après confirmation auprès des acteurs concernés, il apparaît que la montagne occupe une place prépondérante dans le tourisme français mais les démarches sont davantage orientées sur les problématiques été/hiver et peu sur l'intersaison. Une réflexion conséquente sur la montagne d'une part, et l'intersaison, d'autre part, est mise en route, afin d'adapter l'offre aux tendances actuelles de la demande comme le fractionnement croissant des séjours. A titre d'exemple, on peut citer l'élaboration des Carnets de Route de la Montagne ou du Littoral au Printemps mais aussi la conduite d'études portant sur le positionnement actuel de l'offre française de sports d'hiver ou l'attractivité des stations.

La DEATM a organisé en septembre 2006, les 9^{èmes} Entretiens de la Montagne avec pour thématique : « Quel tourisme en montagne demain ? Pour une démarche prospective ». Au cours de ces rencontres, réunissant professionnels et experts, dans la perspective d'appréhender l'avenir du produit montagne, l'urgence d'un repositionnement a été maintes fois évoquée. Toutefois, la réflexion demeure largement dominée par la saison hivernale, laissant peu de place au développement du tourisme estival et de l'intersaison.

Par ailleurs, si on se place à l'échelle de Maison de la France, la stratégie marketing 2005-2010 fait mention des enjeux à développer l'intersaison en montagne. Le diagnostic des espaces montagnards, souligne une diversification en hausse de l'offre, favorisant le lissage de la saisonnalité, mais aussi l'inadéquation de l'organisation touristique actuelle reposant sur la station alors que l'intersaison implique une réflexion élargie à l'échelle du territoire. Face à ce handicap, Maison de la France a défini des orientations stratégiques à court et moyen terme, telles que : le développement des offres de courts séjours, la promotion d'une montagne attractive toute l'année - basée sur la collaboration des acteurs, la commercialisation d'offres polyvalentes et complémentaires jouant sur la variété des espaces ou la diversité des activités - ou encore la définition de cibles de clientèle prioritaires jusqu'ici peu prises en compte (seniors, jeunes, handicapés).

Cette analyse globale témoigne de la prise de conscience, au niveau national, de l'opportunité que constitue l'intersaison dans l'avenir et le développement de la montagne française. Néanmoins, aucune démarche concrète et officielle ne peut être référencée à l'heure actuelle, quant à la construction d'une stratégie pour le tourisme intersaison en montagne. Toutefois, en ce qui concerne le soutien gouvernemental, les CPER 2000-2006 arrivent à terme. Ce moment charnière dans la politique touristique est une opportunité pour l'intersaison, car les dispositifs partenariaux sont en cours de négociation et donc ouverts à toute nouvelle démarche stratégique.

2.1.2 La saisonnalité, enjeu majeur de la politique régionale

On vise ici l'intervention du Conseil Régional Rhône-Alpes, avec l'appui du CRT et de la MITRA (Mission d'Ingénierie Touristique en Rhône-Alpes). Le tourisme est un secteur d'activité clé dans l'économie rhônalpine, 2^{ème} région touristique française. Néanmoins, celle-ci fait face à une érosion de sa fréquentation depuis 10 ans¹.

En conséquence de cette baisse et après évaluation de sa politique touristique passée, le Conseil Régional Rhône-Alpes s'est engagé, depuis 2006, dans l'élaboration de son 1^{er} Schéma Régional de Développement du Tourisme et des Loisirs (SRDTL), dont la validation est prévue pour novembre 2007. Conscient de la dispersion actuelle des ressources et des compétences régionales due à la coexistence d'une multitude de démarches, ce schéma vise l'homogénéisation des dispositifs pour plus de performance et la délimitation d'un champ d'intervention pertinent, en matière de tourisme, entre les actions relevant de l'intérêt régional et celles nécessitant une intervention plus locale.

¹ Mémento 2006 du tourisme Rhône-Alpes

Rattachée à la Direction de l'Economie, Recherche, Tourisme et Technologies, l'intervention du Conseil Régional en terme de politique touristique s'inscrit dans une optique de développement économique, les missions de promotion et de commercialisation ayant été déléguées au CRT.

Les 2/3 de l'activité touristique rhônalpine résultant de la montagne, la place prise par l'intersaison ne cesse de croître et devient un enjeu fondamental, inscrit dans un ensemble de démarches régionales complémentaires, supports de la politique touristique. Toutefois cette position est surtout relayée au niveau des espaces de basse et moyenne altitude, pour lesquels cette problématique est essentielle à leur survie : plus forte vulnérabilité à l'enneigement, capacités limitées, patrimoine orienté sur la nature et le terroir. La lecture des documents formalisés à l'issue des dispositifs cités ci-dessus ainsi qu'un entretien auprès du Conseil Régional (Entretien V.Bernard) confirment la place prise par le lissage de la saisonnalité via deux leviers d'action principaux : améliorer la qualité de vie et la qualification de la main d'œuvre saisonnière, favoriser la collaboration des acteurs et des espaces pour mettre en place une offre complémentaire, ce qui implique l'extension de la réflexion touristique à l'échelle de territoire (station/espaces périphériques).

- **CPER 2000-2006** : il faisait déjà mention des enjeux à accroître la cohésion territoriale en surmontant la multiplicité des acteurs mais aussi à accentuer les efforts sur le développement de filières potentielles pour l'intersaison.
- **Stratégie Régionale pour la Montagne** : soulignant la saturation des sites et l'engorgement des axes de circulation à certains moments de l'année, elle inclut l'intersaison dans ses orientations stratégiques. Elle met la priorité sur :
 - * le renforcement de la solidarité espaces urbains/montagnes et la création de territoires de projet ;
 - * le développement durable par un tourisme « quatre saisons ».
- **Plan Régional de la Saisonnalité dans le Tourisme** : adopté par une délégation de mars 2006, il concrétise réellement l'implication régionale en terme d'intersaison. Il formalise différents objectifs prioritaires tels que : l'intégration systématique de la saisonnalité dans l'ensemble des politiques régionales (transport, social, économie, etc.), la mise en chantier de démarches à destination des saisonniers visant l'amélioration des conditions de vie et de travail (création d'espaces d'information spécialisés, soutien aux problématiques d'hébergement/mobilité/santé, favoriser l'emploi à l'année et le maintien du dialogue social, accroître la formation/qualification).

- **SRDTL** : il est axé autour de quatre objectifs principaux :
 - * le développement économique du tourisme : création d'emplois, hausse de la contribution du tourisme au développement local ;
 - * l'aménagement du territoire : étalement des saisons en jouant sur la complémentarité des espaces, développement du tourisme d'affaires, lutte contre la pression foncière ;
 - * la qualité environnementale ;
 - * la dimension sociale du tourisme : favoriser des emplois saisonniers de qualité, l'accès aux loisirs pour tous.

En outre, le développement durable y occupe une place majeure, ce qui est favorable à l'offre intersaison, permettant grâce à l'étalement spatial et temporel des flux touristiques, une meilleure préservation du patrimoine et des ressources pour les générations présentes et futures.

La conduite d'un diagnostic territorial, achevée en janvier, met en relief un contexte conjoncturel favorable¹ à l'essor de l'intersaison : en 2005, le printemps et l'automne ont généré respectivement 14% et 13% des nuitées de la région, soit une augmentation respective de 4% et 1% par rapport à 2004, tandis que les saisons été et hiver sont en baisse.

L'élaboration du schéma passe par une démarche participative de consultation de la population locale et l'organisation de réunions départementales associant les élus et les professionnels du tourisme. Différents thèmes ont été évoqués au cours de ces échanges, confortant l'importance de l'intersaison dans les débats :

- * « tendre vers un tourisme quatre saisons » avec des actions telles que le renforcement du tourisme estival, la mise en place d'un contexte favorable à l'intersaison en améliorant l'accueil via la coopération des professionnels (ex : hausse des rapports tourisme/commerçants) et l'ouverture de la population locale, l'organisation d'une politique territoriale avec la création de pôles de développement touristique sur le modèle des Pyrénées ;
- * accroître la qualification et améliorer les conditions de vie des saisonniers ;
- * l'identification et la communication envers les clientèles potentielles en intersaison : population locale et de proximité, handicapés, jeunes, seniors, camping-cars, propriétaires de résidences secondaires ;
- * l'appui aux filières, supports d'un tourisme toutes saisons : véloroutes et voies vertes, patrimoine religieux et culturel, eau, randonnée, tourisme d'affaires.

¹ Mémento 2006 du tourisme Rhône-Alpes

En conclusion, la problématique de la saisonnalité est très présente au sein de la politique régionale. La formalisation du 1^{er} SRDTL est une opportunité forte pour instaurer des dispositifs concrets, incitant les acteurs locaux à s'engager dans un rapprochement et une réunion des compétences et des produits, vers la réalisation d'une offre complémentaire attractive pour la clientèle intersaison.

2.1.3 Des politiques départementales et interdépartementales tournées vers la diversification du tourisme

2.1.3.1 Le Conseil Général de Savoie

L'intervention touristique départementale se fait par le biais du service Tourisme et Montagne, rattaché à la Direction des Politiques Territoriales.

Suite à un 1^{er} schéma départemental en 1996, réactualisé en 2001, la Savoie s'est dotée d'un nouveau Plan Tourisme pour la période 2007-2013, adopté en juin 2006. Le diagnostic précédant la formalisation de cette stratégie met en relief le poids prépondérant du tourisme dans l'économie savoyarde, leader français sur le marché des sports d'hiver. Cependant, la demande a évolué et l'offre doit être adaptée : obsolescence de certains équipements et arrivée à maturité du produit hiver, volonté marquée de la clientèle estivale et hivernale, notamment senior, pour un panel d'activités plus étoffé et plus doux, au-delà de la randonnée et du ski. Le département a pris conscience de l'urgence à équilibrer la fréquentation sur l'année et diversifier les produits. Le but est de faire reconnaître la Savoie comme une destination de tourisme toutes saisons, via un potentiel touristique attractif à tout moment, basé sur la complémentarité des espaces (lac, montagne, ville, etc.) et la collaboration des acteurs. Ce nouveau plan qui traduit la dynamique touristique départementale vers un lissage de la saisonnalité, comprend deux volets¹ :

- La **consolidation du tourisme hiver** avec la différenciation des démarches en fonction des profils d'acteurs (domaine skiable, station moyenne, petit site), afin de mettre en marché une offre adaptée aux besoins, aux moyens et aux clientèles de chacun ;
- le **développement du tourisme toutes saisons** sur des espaces diffus, avec plusieurs axes de travail : le soutien aux filières potentielles d'un tourisme à l'année (tourisme vert, culture et histoire, randonnée, pêche, thermalisme), le ciblage de clientèles porteuses pour le tourisme quatre saisons (classes découvertes, seniors, jeunes), le développement de l'outil Internet ou encore la commercialisation d'une offre week-end/court séjour.

¹ Plan Savoie Tourisme 2007-2013

L'objectif du Conseil Général (Entretien MC.Mathias) est de promouvoir une offre plus structurée, plus lisible et plus cohérente pour le consommateur. Le positionnement du département est davantage celui d'une réflexion toutes saisons, avec la distinction d'un produit neige/hors neige, plutôt qu'une réelle prise de position pour l'exploitation et la mise en marché d'un produit intersaison.

Au final, l'intersaison est une nouvelle fois au coeur des enjeux et débats actuels de la politique touristique. Le département a conscience de sa nécessité surtout vis-à-vis des espaces de basse et moyenne altitude plus fragiles, mais cette conception du tourisme montagnard est encore peu acceptée et les acteurs mettent le plus souvent la priorité sur la qualité des produits été/hiver.

2.1.3.2 Le Conseil Général de Haute-Savoie

L'intervention départementale en faveur du tourisme est relativement limitée. Le service Tourisme au sein de la Direction des Sports, Tourisme et de la Politique Montagne, travaille en collaboration avec l'Agence Touristique Départementale, à qui la majorité des compétences tourisme a été confiée, le département n'assurant qu'un suivi financier des dossiers relevant du tourisme. Un entretien mené auprès de ce service (Entretien C.Malherbe), fait état d'une politique passée peu structurée et de la faiblesse d'intervention en amont de la sphère touristique. Son positionnement était orienté vers une action locale et réactive, au cas par cas, palliant aux dysfonctionnements rencontrés sur le terrain (ex : dégradation de la fréquentation des centres de vacances). Dans cette optique, le rôle des élus et de l'ATD est fondamentale car ils font office de relais d'information, d'interface entre le Conseil Général et les acteurs locaux.

Sur cette base, le département haut-savoyard a décidé d'accroître son engagement en matière de tourisme, en se dotant d'un 1^{er} schéma départemental, normalement adopté fin 2007. Cette prise de position récente explique qu'aucune politique touristique concrète, notamment en terme d'intersaison, ne soit entreprise aujourd'hui.

Pour conclure, même si le Conseil Général est actuellement en phase de diagnostic, il dispose déjà d'une 1^{ère} vision objective du tourisme actuel. L'intersaison est identifiée comme un enjeu majeur à intégrer à son futur schéma d'orientation, ceci afin d'inciter les professionnels à s'impliquer réellement dans la mise en marché de l'intersaison.

2.1.3.3 Une politique interdépartementale dynamique

Les départements de la Savoie et de la Haute-Savoie font l'objet, comme la Normandie, d'une spécificité quant à l'organisation de leur politique touristique. En effet, en sus de l'intervention spécifique de chaque Conseil Général, les deux départements sont réunis au sein de l'Assemblée des Pays de Savoie (APS). Créée en février 2001 et fédérant les Conseils Généraux de Savoie et Haute-Savoie, elle conduit et finance la politique touristique d'intérêt interdépartemental.

Ayant pour ambition de se placer au rang de destination nationale, européenne voire internationale, en tant que référence du tourisme en montagne, au même titre que l'Autriche ou la Suisse, un 1^{er} plan marketing commun pour la période 2001-2004 a été mis en œuvre. Les deux départements ont souhaité renforcer ce positionnement et depuis 2005, l'organisation touristique a été remodelée via la mise en place d'une structure commune, Savoie Mont Blanc Tourisme, qui réunit les deux Agences Touristiques Départementales et leurs observatoires respectifs, la Maison de la Savoie à Paris, ainsi que les Services Loisirs Accueil. Dorénavant, la Savoie et la Haute-Savoie forment donc une entité touristique unique, à qui les compétences et le budget marketing/communication/commercialisation sont délégués, fixés et approuvés en aval par l'APS. Cette organisation politique interdépartementale fonctionne sur la base d'une collaboration entre les services tourisme des Conseils Généraux, d'une part, qui fixent les grandes lignes d'intervention et Savoie Mont Blanc Tourisme d'autre part. Ce dernier prend en charge la promotion des territoires et offre son appui dans la définition et la mise en œuvre concrète des stratégies départementales, via la collecte des données conjoncturelles ou le dialogue et le soutien aux acteurs locaux.

Le lancement de cette nouvelle marque s'accompagne de la formalisation d'un « Cadre d'orientation et de développement touristique 2006-2010 de la Savoie et de la Haute-Savoie », qui fixe la stratégie en matière de communication, de marketing et de commercialisation. L'analyse de ce document met en relief une préoccupation majeure pour la question de l'intersaison, identifiée comme l'un des outils et leviers clé pour mettre en œuvre les grandes lignes de la stratégie à venir.

Tout d'abord, le diagnostic du Plan Marketing 2001-2004 fait état d'un budget réparti en trois types d'actions à destination du marché hiver, été et grand tourisme (hors saison, groupe), ce qui témoigne de la légitimité de l'intersaison en tant que période d'activité à part entière dans le tourisme en montagne.

Par ailleurs, une étude réalisée en été 2004, dans le cadre de la formalisation de la stratégie 2006-2010, fait mention du souhait pour 85% des acteurs interrogés à rendre prioritaire l'atténuation de la saisonnalité touristique. Compte-tenu d'un environnement changeant (croissance des seniors partant toute l'année, hausse des courts séjours), de la volonté pour la Savoie/Haute-Savoie d'accroître ses parts de marché en augmentant sa visibilité sur un marché de plus en plus concurrentiel, et enfin du constat d'une sous-exploitation de certaines filières (culture/patrimoine, évènementiel, thermalisme), Savoie Mont Blanc Tourisme fait de l'intersaison, un axe central de sa nouvelle stratégie. L'objectif prioritaire devient la désaisonnalisation de l'activité touristique, tout en maintenant la spécificité du marché des sports d'hiver. Cette conception se traduit par¹ :

- des **problématiques clés** : priorité au développement durable, nécessité de répondre à la demande de courts séjours, innover en se libérant du schéma classique et en travaillant de nouvelles cibles et de nouvelles périodes, anticiper les conséquences du réchauffement climatique, rendre la destination plus visible sur le marché en favorisant une offre à l'année ;
- des **objectifs stratégiques** : favoriser une fréquentation annuelle (développement du hors scolaire, « stimulation » du printemps et de l'automne par la commercialisation de courts séjours), fidéliser et capitaliser sur la clientèle de proximité (rhônalpins, 2^{ème} bassin émetteur en Savoie/Haute-Savoie), les groupes (CE, classes découverte) en les faisant revenir tout au long de l'année, attirer les marchés européens susceptibles de venir au printemps/automne et développer le tourisme d'affaires.

Au final, le développement durable constitue la base de la politique à venir, ce qui est une porte d'entrée pour l'intersaison. En effet, visant l'équilibre environnemental (préservation des ressources), économique (création d'emplois stables à l'année) et social (conservation de la culture et du patrimoine), l'intersaison est un moyen de pérenniser l'activité touristique en favorisant une meilleure répartition de la fréquentation dans le temps et l'espace. De plus, le hors saison permet d'atteindre l'objectif prioritaire défendu par le « Cadre d'orientation et de développement touristique 2006-2010 » : faire de la Savoie/Haute-Savoie une destination annuelle de courts, moyens et longs séjours pour les marchés de moins de trois heures.

¹ Cadre d'orientation et de développement touristique 2006-2010 de la Savoie et de la Haute-Savoie

2.1.4 Politiques locales : une entrave au tourisme toutes saisons

2.1.4.1 Faiblesse de l'intercommunalité

L'évaluation de l'intervention locale passe par l'analyse de l'intercommunalité au travers des différentes structures existantes : communauté d'agglomération, communauté de communes, syndicat mixte, SIVU, SIVOM.

Cet outil de regroupement des moyens et des compétences est un levier efficace pour l'intersaison car il dote le tourisme d'une organisation à l'échelle territoriale, dépassant un découpage par stations peu pertinent dans le cadre du hors saison, en raison de la fermeture d'un grand nombre de ces stations durant cette période. Cela contribue à commercialiser des produits attractifs toute l'année, s'appuyant sur la complémentarité des espaces (ville, lac, montagne), des structures (stations, espaces périphériques, plaines et vallées), des acteurs (investisseurs et exploitants privés, élus) et des activités.

De plus, cela accroît la performance économique du tourisme. En effet, les espaces de basse et moyenne altitude, généralement de taille restreinte, disposent de ressources financières et humaines limitées pour le développement touristique. Cette fédération des acteurs permet de lutter contre un marché fortement atomisé où s'accroît chaque jour, le nombre de destinations offertes aux consommateurs.

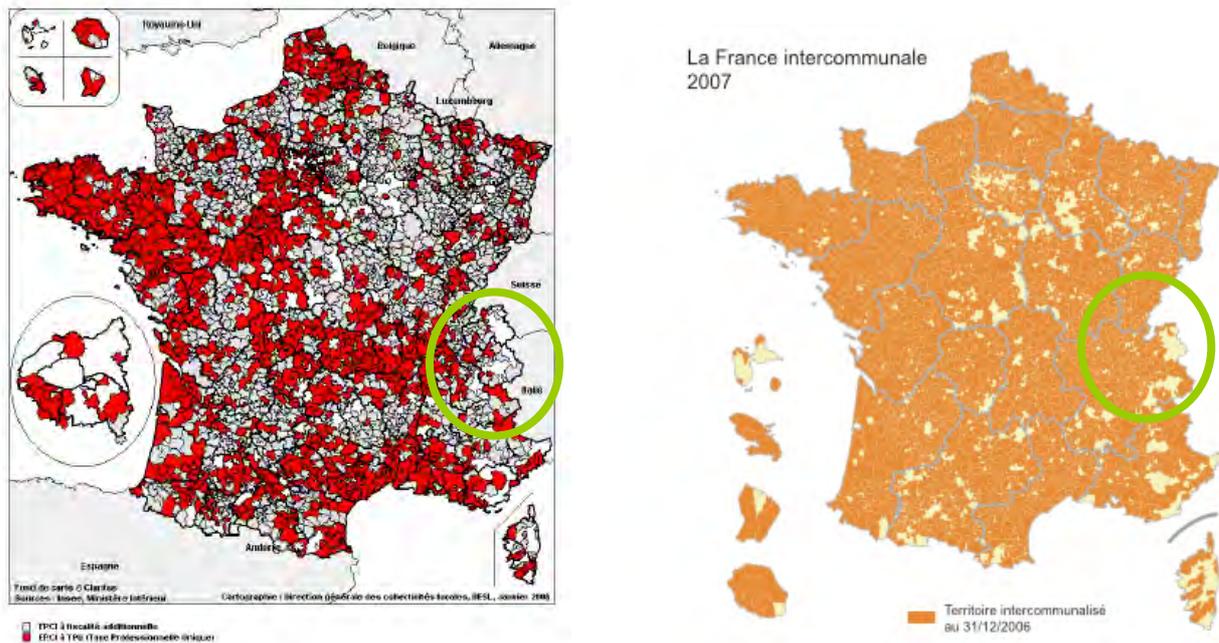
Par ailleurs, cela permet de rendre l'offre plus lisible et de faire de ces destinations de véritables « pôles » crédibles aux yeux des touristes.

Compte-tenu d'un découpage traditionnel du territoire en stations et d'un réseau de professionnels cloisonné, au comportement individualiste et peu solidaire, la Savoie et Haute-Savoie sont des départements où l'intercommunalité est encore peu répandue. La figure 1 (cf annexe B) et les cartes ci-dessous, mettent en relief ce déséquilibre par rapport à une couverture nationale relativement dense.

L'analyse de l'intercommunalité¹ dans ces deux départements fait état d'une grande hétérogénéité des structures et d'un chevauchement des compétences, rendant complexe leurs interventions.

¹ La rationalisation de l'intercommunalité dans le département de la Haute-Savoie, juin 2006, Préfecture de la Haute-Savoie

Figure 8 La France intercommunale en 2006



L'intercommunalité est essentiellement axée sur la gestion (assainissement, déchets, etc.) et peu impliquée dans le tourisme (cf figure 2 - annexe B). Celui-ci est rarement inscrit dans les compétences obligatoires, ce qui donne lieu à des moyens humains et des budgets de faible échelle, limités à quelques actions essentiellement portées sur le tourisme hivernal et estival et des interventions en faveur des saisonniers, notamment pour la construction ou la réhabilitation des logements. Hormis la communication ou la promotion, l'organisation (ex : OT intercommunal) ou l'observation de l'économie du tourisme sont principalement la responsabilité des niveaux territoriaux supérieurs et réservés à des regroupements de plus grande échelle (ex : contrat de territoire du Pays de Maurienne). Dans la majorité des cas, la compétence intercommunale est réduite à la gestion des sentiers de randonnée et véloroutes et peu de structures disposent d'un réel pouvoir. Certes, quelques initiatives sont intéressantes. Ainsi, certains acteurs (ex : Assemblée de Pays Tarentaise Vanoise, Syndicat Intercommunal du canton de Modane) ont mis en place une réelle valorisation touristique de leur territoire (édition de brochures, plate-forme Internet). Cependant, ces actions restent rares et hétérogènes, limitées à une démarche individuelle et ponctuelle, dénuée de toute vision à long terme.

En conclusion, l'intercommunalité constitue un outil pertinent pour accompagner l'émergence d'une offre intersaison mais celui-ci est en cours de développement. Sa mise en place nécessite encore du temps et des moyens et la problématique de l'intersaison y est aujourd'hui mineure.

2.1.4.2 Une logique traditionnelle de stations

Depuis le 19^{ème} siècle et l'émergence des 1^{ers} centres thermaux (Saint-Gervais), l'histoire de l'aménagement de la montagne relève d'un modèle centré autour du concept de station¹ : l'apparition des stations pionnières en matière d'alpinisme (Chamonix), les 1^{ères} stations de sports d'hiver équipées de remontées mécaniques (Megève), la construction des stations de 2^{nde} génération au sortir de la 2^{nde} guerre mondiale (Méribel, Val d'Isère), en passant par le Plan Neige dans les années 60 (Les Arcs, Flaine) et le retour vers les villages stations dans les années 70. Ces sites, au départ peu lisibles par le consommateur, ont rapidement acquis une notoriété forte, devenant de véritables marques pour le touriste et donnant la priorité à la rentabilité économique et au produit sports d'hiver.

Ce modèle est peu propice à l'intersaison. Tout d'abord, du point de vue du consommateur, il est inadapté en dehors de la période hivernale. Il minimise la richesse des espaces et met en relief un territoire morcelé et hétérogène, constitué de centres touristiques indépendants alors que l'évolution du tourisme montagnard vers moins de saisonnalité s'appuie sur un environnement diversifié et complémentaire. Par ailleurs, du point de vue des opérateurs, ce découpage intensifie le jeu concurrentiel et génère un véritable frein au développement de l'intersaison. La saison été n'échappe pas à ce constat et se trouve dans une situation similaire. Elle est perçue comme une saison « au rabais » (Entretiens C.Comet + A.Boulogne), certes nécessaire mais supposant l'engagement de moyens 2 à 3 fois supérieurs pour des résultats très inférieurs à ceux obtenus en hiver. L'attractivité du produit neige ne possède aucun équivalent en montagne ce qui incite les opérateurs à minimiser leurs efforts vers un produit à l'année. L'intersaison est avant tout perçue comme un produit déficitaire car il présente peu d'atouts et d'avantages concurrentiels, avec une mise en place complexe renforcée par un environnement naturel peu favorable en printemps/automne.

Le rapport de force entre les opérateurs est inégal : le poids des stations de haute altitude minimise la prise en compte des acteurs favorables à l'extension de l'activité touristique et explique le manque actuel d'actions en faveur de l'intersaison. Tandis que les stations disposent souvent de moyens financiers plus importants, elles semblent peu enclines à s'investir dans une logique de coopération et de mobilisation favorable à l'aménagement d'un produit intersaison. Celui-ci menacerait leur leadership et elles ne trouvent pas un bénéfice direct dans une coopération territoriale, tout du moins en ce qui concerne les stations épargnées par l'insuffisance de l'enneigement.

¹ Pierre MERLIN – Le Tourisme en France : Enjeux et Aménagements

Ce manque de volonté pour un rythme touristique annuel est un frein majeur. Néanmoins, un passé long de plus d'un siècle dans une communication et un marketing touristique à l'échelle de la station, ne peut être remis en cause, au risque de décrédibiliser la destination montagne vis-à-vis d'une clientèle sports d'hiver qui privilégie une marque de station au détriment d'un massif ou d'un territoire, et nous verrons qu'il s'agit d'un handicap essentiel à surmonter.

Dans l'ensemble, l'intersaison apparaît comme un axe majeur de travail dans la stratégie touristique actuelle menée sur les espaces montagnards car porteuse d'enjeux déterminants pour leur survie et leur développement. Toutefois, cette prise de conscience est à nuancer en fonction de la taille et des moyens de chaque acteur. Nous en sommes au stade de la réflexion. Le passage à une phase concrète d'action exige encore du temps, des efforts et de la rigueur car le repositionnement de la montagne vers un lissage de la saisonnalité nécessite de la diplomatie via une organisation plus douce, vers plus de coopération.

Cependant, le tourisme se distingue avant tout par des territoires et non par des politiques. Ces dernières sont essentielles pour fournir aux professionnels, un cadre directeur, garantissant un tourisme équilibré sur l'ensemble du territoire, quelles que soient les disparités entre les acteurs, tout en tenant compte de leur spécificité. Elles permettent aussi de construire une offre lisible pour le consommateur, en cohérence avec l'image relayée, au niveau national, de la destination France. Néanmoins, ce sont les acteurs locaux qui assurent la performance de l'économie touristique, d'où la légitimité de passer maintenant à l'analyse du terrain au travers d'une étude de l'offre et de la demande. L'étude de la concurrence, sera abordée dans la dernière partie, par la mise en relief de bonnes pratiques, pertinentes à adapter au modèle français.

2.2 L'intersaison, mythe ou réalité dans l'activité touristique actuelle ?

Le tourisme est, par nature, un secteur économique transversal. Nous analyserons tour à tour les branches qui le composent sous l'angle de l'offre et de la demande, puis la promotion et la commercialisation des produits touristiques pour enfin aborder l'emploi et les clientèles, afin de dresser un état des lieux de l'intersaison, telle qu'elle se présente aujourd'hui, au sein des espaces montagnards savoyards et haut-savoyards.

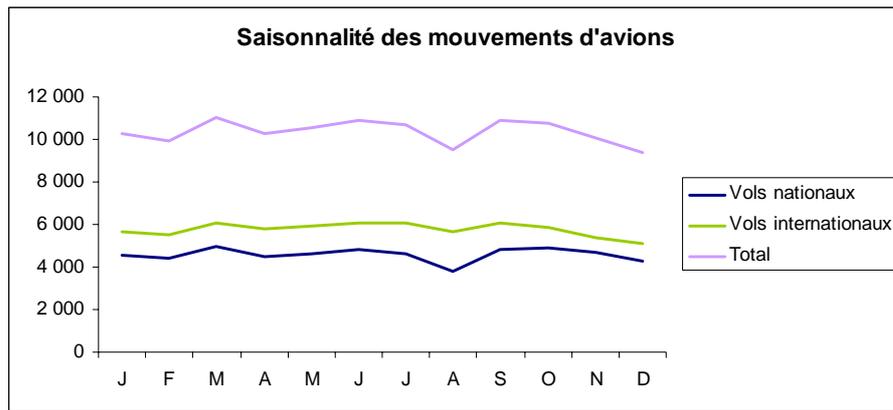
2.2.1 L'accessibilité et les transports

Ces deux facteurs sont déterminants pour juger de la performance actuelle et future de l'intersaison car ils jouent un rôle de 1^{er} ordre dans la captation de marchés, plus ou moins éloignés, or la montagne véhicule une image plutôt négative concernant la facilité des déplacements sur place. Face à un accès réputé complexe et problématique (conditions météorologiques difficiles, manque d'axes de communication et de transport, etc.), point noir dans son image, la destination Savoie Mont Blanc a fait de l'accessibilité un axe majeur de sa promotion, en insistant sur la diversité et la facilité d'usage des modes d'accès. Par ailleurs, de nombreux chantiers ont été mis en œuvre pour doter la montagne d'infrastructures modernes et fiables afin d'acheminer la clientèle mais qu'en est-il pour les périodes hors saison ?

2.2.1.1 L'offre de transport en commun

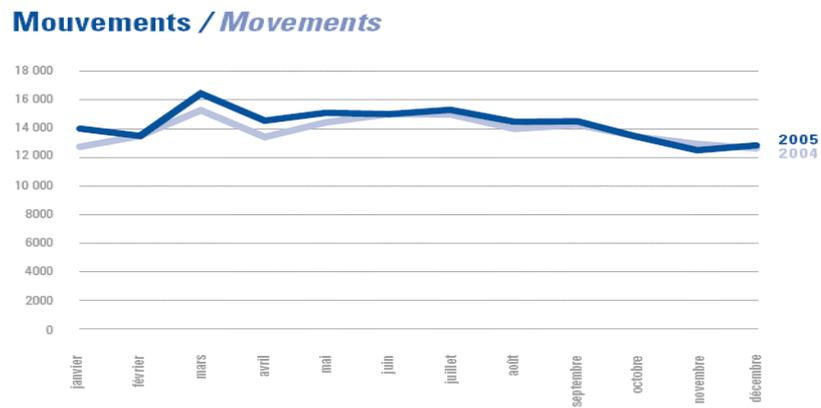
En ce qui concerne le transport aérien, ferroviaire et routier, gérés de façon nationale, le suivi de l'évolution annuelle de l'offre ne fait preuve d'aucune variation saisonnière majeure, en dépit d'une légère hausse sur les mois de février et mars s'expliquant par un flux croissant de voyageurs au moment des sports d'hiver. Les données, présentées ci-dessous, collectées auprès des aéroports, des sociétés d'autoroute et de tunnels ou encore de la SNCF confirment une offre homogène dans le temps. Les aéroports régionaux amènent d'autres remarques : Annecy, propose une offre plus soutenue en dehors des périodes touristiques alors que Chambéry fait l'objet d'une forte baisse d'activité, passant de huit lignes régulières et une activité charter entre janvier et avril, au maintien d'une ligne unique low-cost entre mai et septembre, confirmant un tourisme montagnard prioritairement plébiscité en hiver. Toutefois, un changement s'opère et les compagnies à bas coût multiplient les projets de lignes régulières à l'année.

Figure 9 Aéroport Lyon Saint-Exupéry



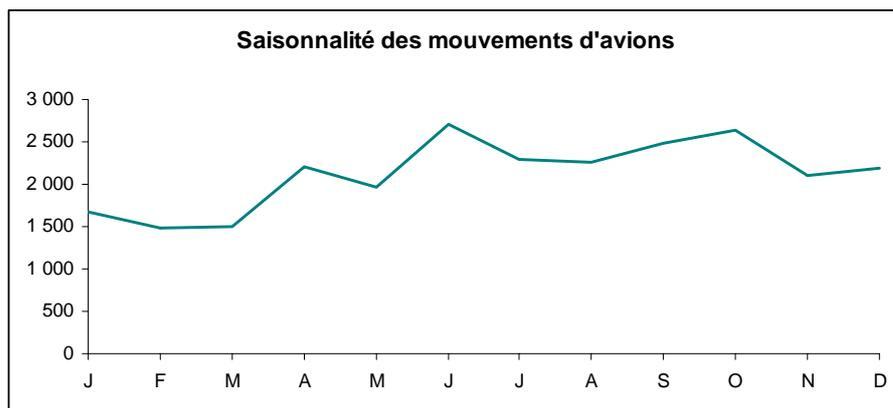
Source : Rapports mensuels de statistiques de trafic 2006 – CCI de Lyon

Figure 10 Aéroport de Genève



Source : Rapport annuel d'activité 2005

Figure 11 Aéroport d'Annecy



Source : Rapport annuel d'activité 2006

L'acheminement du touriste depuis son lieu d'habitation vers la destination de son séjour est essentiel. Toutefois, en montagne, c'est le déplacement sur place qui s'avère le plus problématique. Alors que le touriste, principalement d'origine urbaine a accès, au quotidien, à un réseau de transports en commun dense, les connexions vallée/montagne sont faibles en raison de conditions d'exploitation complexes (altitude, pente). Le réseau ferré est quasi-inexistant dans les zones de montagne et le transport est essentiellement assuré par les bus et les taxis.

L'intervention des pouvoirs publics en Savoie et Haute-Savoie dans le domaine des transports est conséquente permettant un maillage équilibré du territoire. Néanmoins, l'analyse de quelques micro-territoires fait état d'une desserte difficile et déficiente en intersaison. Certes, des lignes spécifiques sont mises en service afin de conduire les touristes vers les stations mais ces initiatives sont réservées aux saisons dites touristiques, à savoir les congés d'hiver et parfois la période estivale classique « 15 juillet/15 août ». Le reste de l'année, le transport public assuré sur le territoire est limité au transport scolaire, à la desserte des marchés et à certains trajets desservis sur demande. Ceci s'explique par le fait que ces lignes sont souvent déficitaires, nécessitant un soutien financier du département aux communes, or ce dernier privilégie d'autres dépenses comme les travaux de sécurisation des routes.

A l'issue de cette observation, le transport intersaison témoigne d'une offre faible contraignant le touriste à emprunter sa voiture, ce qui occasionne des dépenses et aggrave sa perception mercantile de la montagne. De plus, cela va à l'encontre des préoccupations environnementales croissantes du consommateur. Néanmoins, ce constat n'est pas propre à la montagne et s'applique à de nombreuses destinations touristiques, les transports en commun étant concentrés dans les pôles urbains.

2.2.1.2 Les interconnexions routières

Les zones de montagne sont des secteurs à risque élevé (chutes de pierre, éboulement, inondations, etc.) et les axes de communication font l'objet de nombreux chantiers. Ces derniers obligent à une fermeture récurrente des routes, souvent en automne et au printemps du fait d'une fréquentation touristique réduite et de conditions météorologiques plus clémentes, or ceci est très préjudiciable au tourisme intersaison.

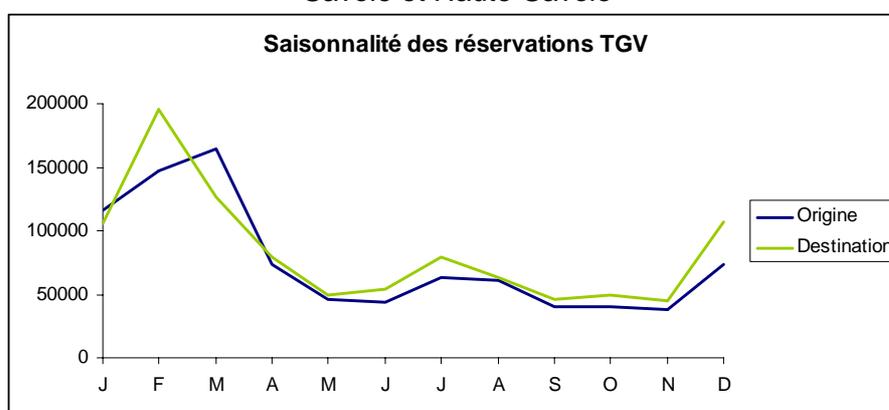
Cependant, ce constat négatif est à nuancer car la Savoie et la Haute-Savoie ont mis en place des dispositifs efficaces, via des sites Internet dynamiques (ex : DDE Savoie), permettant aux touristes d'accéder à une information complète en temps réel (travaux en cours, fermeture des cols, etc.), réduisant leur mécontentement.

2.2.1.3 La fréquentation

Les flux de passagers dans les aéroports internationaux et régionaux sont relativement constants sur l'ensemble de l'année (figures 1 à 4 en annexe C). En effet, ce mode de transport est emprunté, par une proportion élevée de clientèle affaires et internationale, qui contribue au lissage annuel du trafic passagers.

L'analyse de l'évolution annuelle du trafic ferroviaire, routier et autoroutier s'avère plus pertinente, reflétant davantage les pratiques touristiques. Ils font l'objet d'une saisonnalité marquée avec deux pics de fréquentation, en été et en hiver, soulignant la moindre attractivité des destinations de montagne hors de ces périodes.

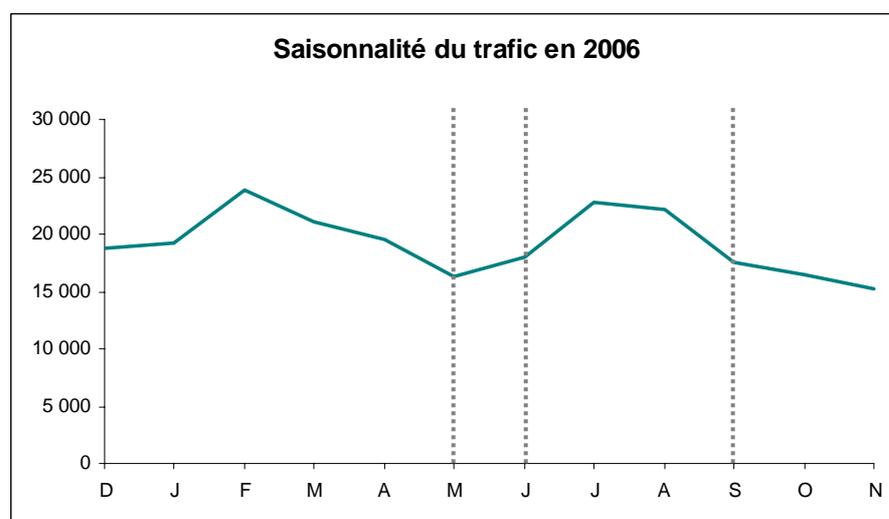
Figure 12 Volume de réservations sur les lignes TGV en provenance ou à destination des gares de Savoie et Haute-Savoie



Source : Statistiques SNCF 2005

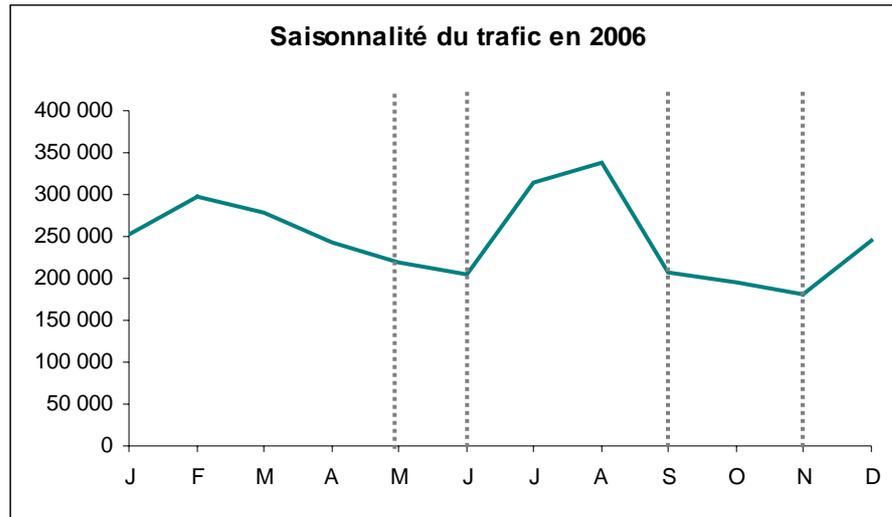
NB : Gares de Savoie et de Haute-Savoie = Aime-la-Plagne, Albertville, Annecy, Annemasse, Bellegarde, Bourg-Saint-Maurice, Chambéry, Cluses, Culoz, Evian, Landry, Modane, Moutiers, Sallanches, Saint Avre la Chambre, Saint Gervais, Saint Jean de Maurienne, Saint Michel Valloire, Thonon

Figure 13 L'Autoroute Blanche



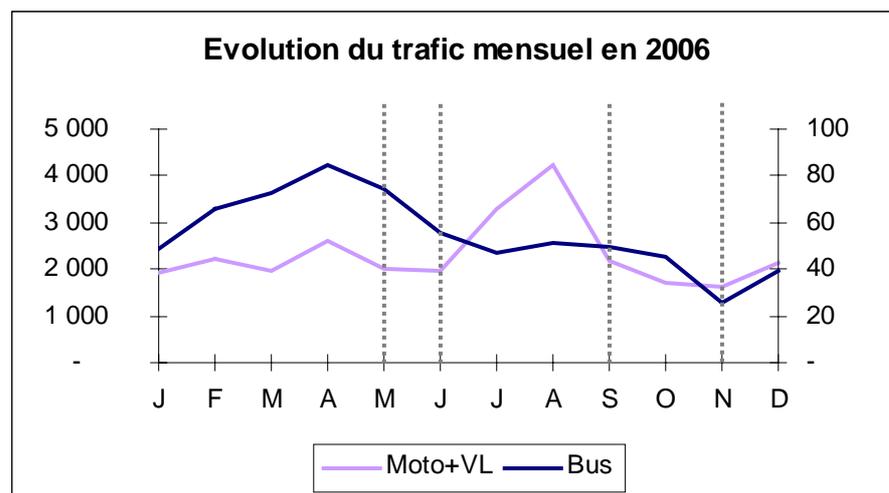
Source : Statistiques flux de véhicules légers

Figure 14 L'Autoroute A43 Maurienne



Source : Statistiques flux de véhicules légers - Rapport annuel SFTRF

Figure 15 Le Tunnel de Fréjus



Source : Statistiques flux de véhicules en moyenne journalière – Rapport annuel SFTRF

NB : L'observation du trafic du Tunnel du Mont-Blanc souligne une saisonnalité similaire

2.2.2 L'hébergement et la restauration : une offre fantôme

De façon générale, l'analyse des brochures touristiques fait état d'un constat négatif concernant l'information diffusée en intersaison : les dates d'ouverture des structures d'hébergement/restauration et des hôtels plus particulièrement, sont rarement mentionnées, obligeant le client à contacter individuellement chaque prestataire pour définir la disponibilité des hébergements proposés.

2.2.2.1 L'hôtellerie saisonnière en péril

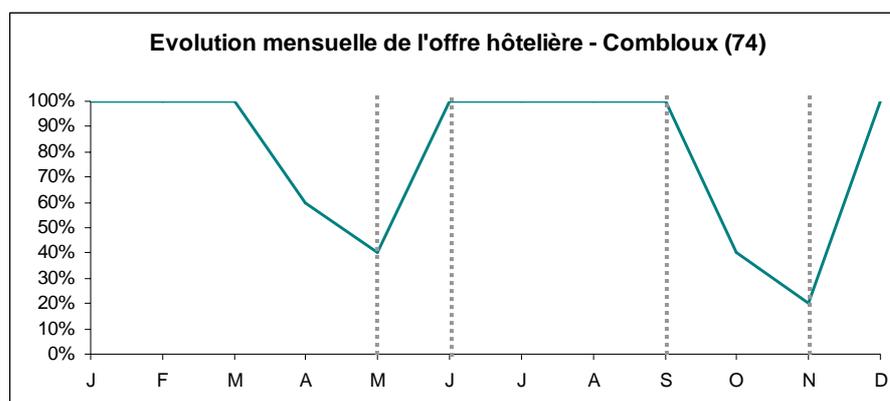
▪ L'offre en intersaison

Les départements de Savoie et de Haute-Savoie forment l'un des territoires les plus exposés au phénomène de l'hôtellerie saisonnière, caractérisée par une ouverture annuelle inférieure à neuf mois. Ceci s'explique par une typologie géographique très contrastée avec la coexistence de stations thermales, d'espaces de villégiature (moyenne montagne, bords de lac) et d'une très forte concentration de stations vertes et de sports d'hiver faisant de l'hôtellerie en montagne, l'une des plus saisonnières de France. Ainsi, 50% du parc hôtelier¹ soit 53% des chambres, est composé d'établissements saisonniers alors que la moyenne française des régions fortement touristiques s'élève à 22%. Ce constat a des implications fortes en terme d'intersaison : l'ouverture des établissements sur les périodes hors saison est rendue difficile compte-tenu d'une fréquentation très aléatoire et peu rentable, comparativement aux coûts supplémentaires engendrés.

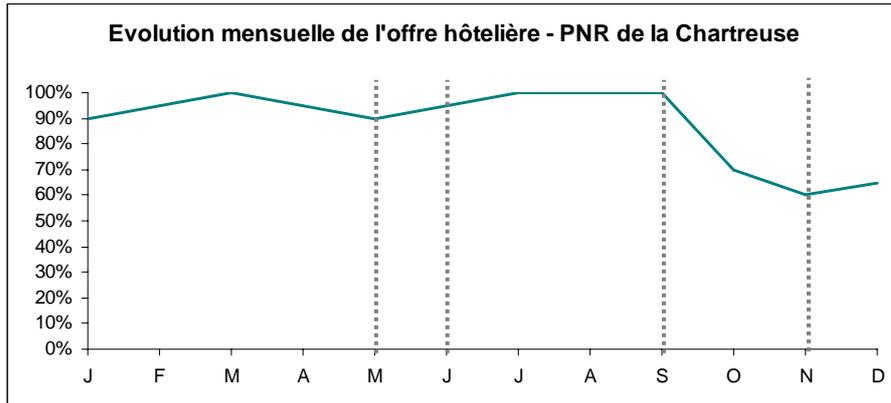
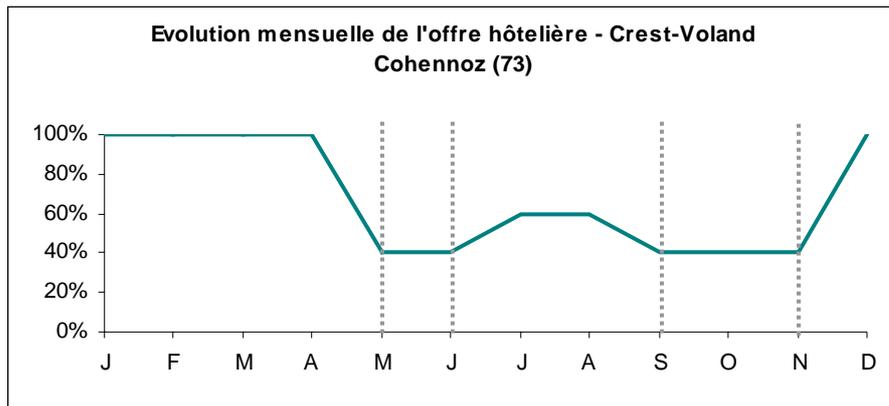
De plus, comme me l'ont confirmé de nombreux professionnels, les hôteliers doivent faire face à un manque de main d'œuvre. En effet, celle-ci est majoritairement composée de saisonniers qui quittent la région au terme de la saison hiver, rejoignant les vallées ou des espaces plus touristiques en intersaison comme le littoral, pour y trouver du travail.

En conclusion, l'offre est fortement réduite pendant l'intersaison ce qui constitue un frein majeur. Cependant, comme en attestent les graphiques ci-dessous, ce phénomène de saisonnalité est moins marqué sur des territoires de moindre altitude, les vallées ou les Parcs Naturels car ces derniers bénéficient d'espaces variés (lac, montagne, haute/moyenne/basse altitude), plus attractifs pour la clientèle hors saison cherchant des activités complémentaires lors de son séjour.

Figures 16 à 18 Exemples des stations de Combloux – Crest Voland et du PNR de la Chartreuse

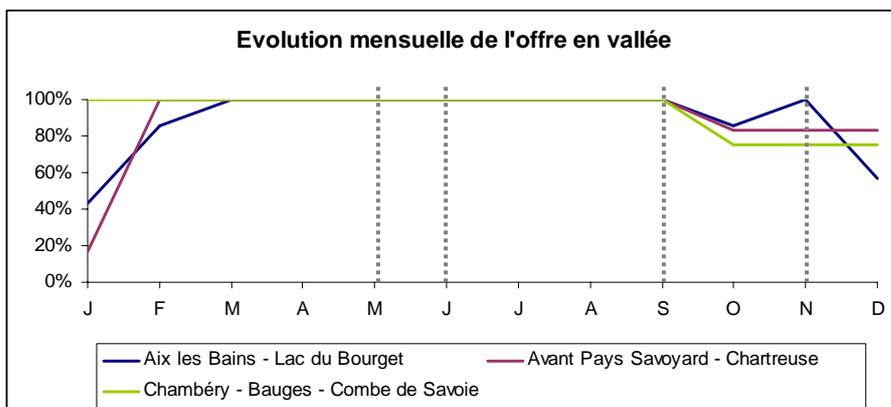
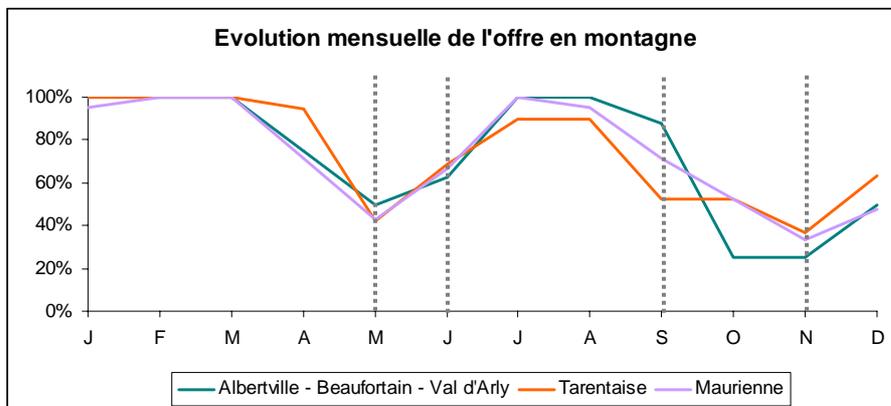


¹Rapport de la FAGITH : « Grave recul de l'hôtellerie saisonnière en France »



Source : Dépliants touristiques 2006/2007 émis par les offices de tourisme et le PNR de la Chartreuse

Figures 19 et 20 Le cas Logis de France dans le département de la Savoie

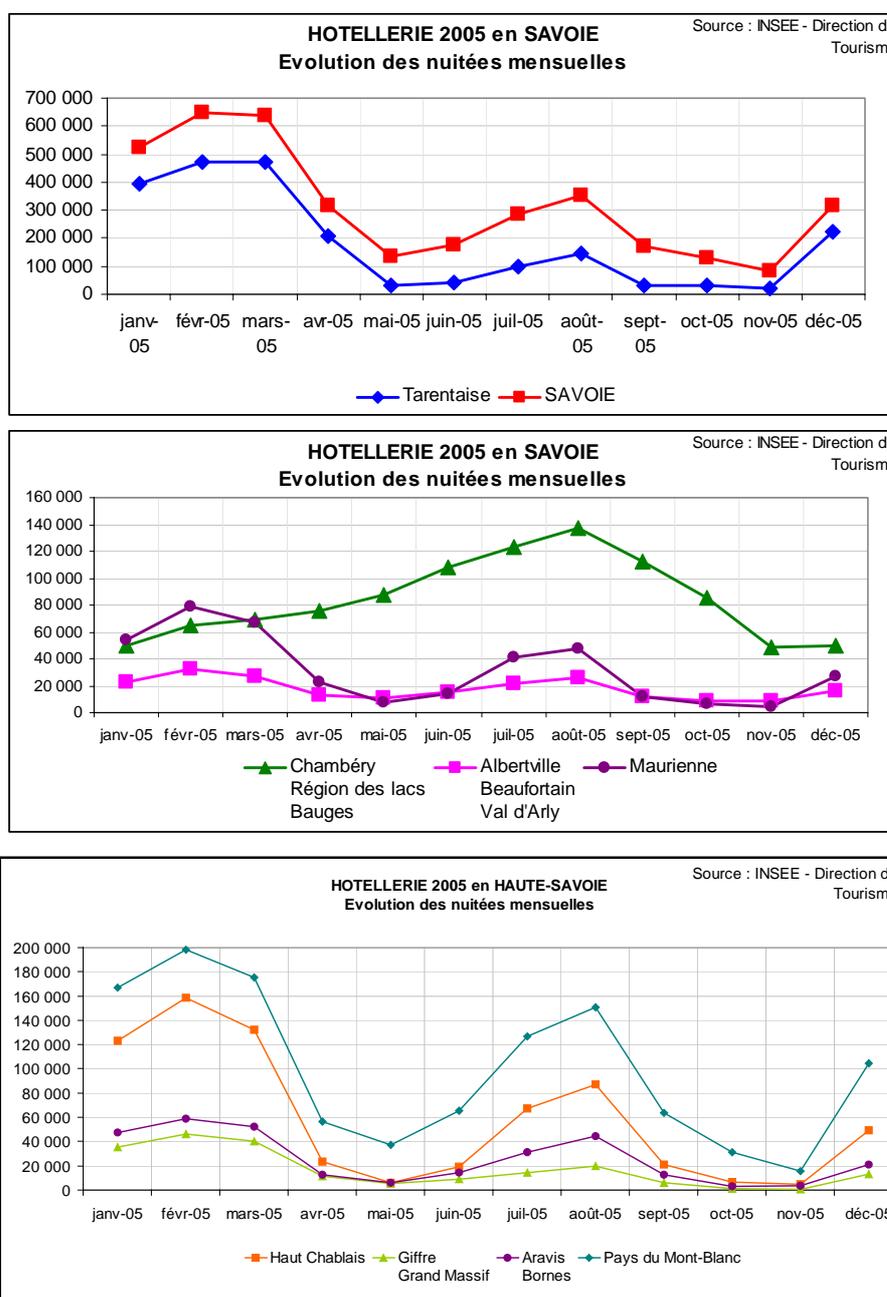


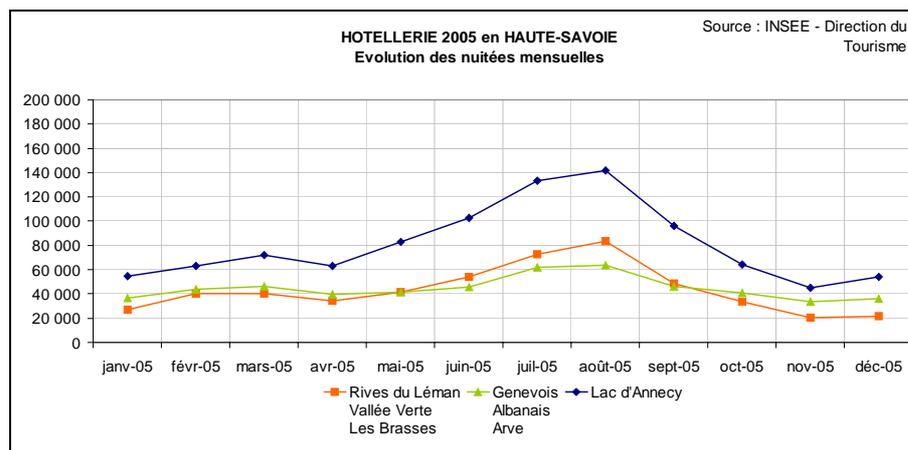
Source : Dépliant 2006 Logis de France Savoie

▪ **La fréquentation**

Les données collectées par l’Observatoire de Savoie et Haute-Savoie, ci-dessous, mettent en exergue un phénomène conjoncturel similaire à celui de l’offre. La fréquentation hôtelière est marquée par deux pics localisés en été et en hiver. Toutefois, on constate que des secteurs tels que Chambéry/la région des lacs/le massif des Bauges sont moins sensibles à ces variations. En effet, ce sont des territoires mêlant vallée et montagne, ce qui accroît l’attractivité touristique en intersaison. Par ailleurs, tous les secteurs de lacs sont sujets à une unique haute-saison estivale.

Figures 21 à 24 Les nuitées mensuelles 2005 de l’hôtellerie en Savoie et Haute-Savoie





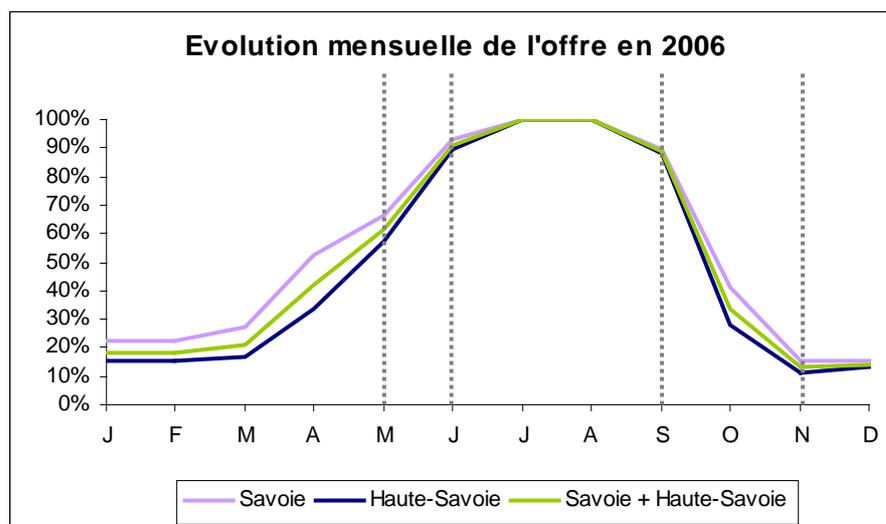
Source : Observatoire Savoie Haute-Savoie

2.2.2.2 L'hôtellerie de plein air, exclusivement estivale

▪ L'offre

Cette forme d'hébergement est davantage marquée par la saisonnalité. Nous pouvons donner deux raisons. Tout d'abord, l'hôtellerie de plein air fait l'objet d'un engouement moindre de la clientèle, en dehors de la période estivale, principalement en raison de conditions météorologiques moins favorables. Par ailleurs, la gestion d'un caravaneige suppose des charges élevées (ex : chauffage). En conclusion, beaucoup d'établissements réduisent leur ouverture à une période comprise entre juin et septembre, ce dont témoignent le graphique ci-dessous ainsi que la figure 1 en annexe D.

Figure 25 L'hôtellerie de plein air en Savoie et Haute-Savoie



Source : Guide officiel du Camping Caravaning 2006

▪ **La fréquentation**

S'appuyant sur une ouverture réduite des campings français en dehors de l'été, l'observation et le suivi statistique de la fréquentation (INSEE) sont limités à l'intervalle mai/septembre. Il est donc très difficile d'accéder à des données témoignant du comportement de la clientèle durant l'intersaison.

2.2.2.3 Les résidences de tourisme

La concentration de stations, lieux de séjour propices à l'hébergement de groupe ou en famille, explique l'implantation de nombreuses résidences de tourisme en montagne. Ces structures d'hébergement sont aisément observables car elles appartiennent souvent à des groupes d'envergure nationale et des investisseurs privés comme Pierre&Vacances ou encore VVF, où l'information diffusée est assez transparente et dense.

En ce qui concerne l'offre intersaison, les résidences de tourisme en montagne sont davantage sujettes à la saisonnalité et à une ouverture concentrée sur les périodes été/hiver comparativement avec les autres types d'espaces (figure 2 en annexe D). Par ailleurs, ce phénomène est plus marqué dans les Alpes (figure 3 en annexe D) en comparaison avec des massifs tels que le Jura ou les Pyrénées, mieux perçus par la clientèle en tant que destination montagnarde intersaison.

2.2.2.4 Autres formes d'hébergement : une saisonnalité atténuée

Les gîtes, chambres d'hôtes et meublés ainsi que l'hébergement non marchand, sont très sollicités dans les espaces montagnards. De façon générale, en consultant les sites Internet et brochures des principaux sites touristiques, et après confirmation auprès de réseaux officiels comme Gîtes de France, ces équipements sont disponibles quelle que soit la saison et témoignent d'une performance économique régulière, supérieure aux autres types d'hébergements. Ceci s'explique par une domiciliation du propriétaire à proximité de l'infrastructure qu'il commercialise, facilitant une ouverture à l'année, en fonction de la demande.

Par ailleurs, ces hébergements sont souvent gérés par des propriétaires indépendants qui échappent à toute observation statistique devant l'ampleur du parc disponible. Par conséquent et comme pour l'hôtellerie de plein air, peu d'informations sur l'offre ou la fréquentation sont collectées.

En conclusion, l'hébergement offert en intersaison est faible et peu diversifié, essentiellement présent sous une forme non marchande ou via les particuliers avec les chambres d'hôtes, les gîtes ou les meublés, ce qui représente un fort manque à gagner pour l'économie touristique locale et renforce le cliché négatif d'une montagne close et peu accueillante. Néanmoins, ce phénomène est à nuancer. Il touche principalement les stations et zones de moyenne montagne tandis que les vallées et espaces de plus basse altitude disposent d'une offre régulière, accessible en toute saison, soulignant l'importance pour la montagne en intersaison à valoriser la complémentarité territoriale. Par ailleurs, en terme de fréquentation, peu d'enquêtes sont conduites, en dehors des périodes de forte activité touristique, d'où une faible connaissance des pratiques de la clientèle.

2.2.3 La promotion et la commercialisation des produits touristiques

Cette dimension du tourisme ne doit pas être négligée. Certes, un espace touristique vit en 1^{er} lieu au travers de territoires et de paysages, mais il ne peut acquérir de véritable crédibilité et identité aux yeux du touriste sans aménagement et organisation de son offre, en vue du développement touristique. Cette adhésion au processus d'achat et de consommation du client passe par la mise en place d'une politique de communication, de mise en marché et de distribution adéquates que nous allons maintenant évaluer, dans le cadre de l'intersaison.

2.2.3.1 Intersaison : en marge de la communication

L'analyse des principaux outils de communication touristique fait état d'une absence quasi-totale de référence à l'intersaison. La montagne est vendue en tant que lieu de séjour hivernal puis estival mais peu d'initiatives concrètes sont engagées pour la promouvoir en tant que destination quatre ou toutes saisons. La communication diffusée par les acteurs touristiques (Maison de la France, Ski France, CRT Rhône-Alpes, CDT Savoie/Haute-Savoie, OT, etc.) est en grande partie basée sur un découpage bi-annuel. Il se traduit par l'édition récurrente de deux brochures, valorisant successivement, le produit ski puis le produit randonnée, sans assurer de continuité dans la communication en intersaison moins dynamique au niveau touristique. L'analyse d'un échantillon de documents commerciaux témoigne d'une promotion atomisée et individualisée, s'appuyant peu sur la complémentarité des territoires et évoquant rarement le hors saison en dépit de quelques exceptions et événements ponctuels organisés durant cette période.

Cette absence de référencement pourrait s'expliquer par le poids grandissant d'Internet au détriment des brochures. Néanmoins, il soulève un constat similaire. Alors que cet outil fortement interactif permet une souplesse de communication, la majorité des sites ont deux portes d'entrée indépendantes été/hiver. A titre d'exemple, Ski France¹ possède deux sites, l'un consacré à l'hiver et l'autre à l'été. Quelques actions sont entreprises comme le site de Savoie Mont Blanc² qui adapte sa page d'accueil en fonction des saisons et met en avant des thématiques différentes mais dans l'ensemble, l'intersaison n'est pas différenciée dans les actions marketing.

En ce qui concerne la promotion régionale, le CRT Rhône-Alpes communique sur huit axes principaux³ (Vacances et sports d'hiver, Eau et bien-être, A deux, Gourmands et Gourmets, On se cultive et on sort, Festival !, On se met au vert, Temps sport), plus ou moins pertinents dans la mise en marché de l'intersaison. Néanmoins, on constate que la Savoie et Haute-Savoie ne sont véritablement présentes que dans la 1^{ère} catégorie, limitant leur promotion sur la période hivernale tandis que les autres départements, moins montagnards, font l'objet d'une communication touristique permanente, quelle que soit la saison.

Enfin, l'intervention départementale assurée par Savoie Mont Blanc intègre l'intersaison dans certaines de ses actions de communication. A titre d'exemple (cf Entretien C.Comet), une campagne de promotion nationale est conduite durant les trois 1^{ères} semaines d'avril. Ce dispositif prévoyant la diffusion de spots télévisés et un affichage dans les gares, a pour objectif de promouvoir le printemps en mettant en valeur les lacs, espaces propices au tourisme à l'année, avec des avant et arrière-saisons ensoleillées. De plus, différents objectifs stratégiques vont dans le sens d'une prise en compte croissante du hors saison dans la promotion de la destination et sont inscrits dans la stratégie marketing 2006/2010 : actions e-marketing toute l'année, diversification des campagnes de promotion en marge du schéma classique été/hiver, faire de la marque Savoie Mont Blanc une destination « toutes saisons » inscrite dans le développement durable, etc.

2.2.3.2 Politique de mise en marché restreinte

Au sein de l'offre des TO et des voyagistes, la montagne apparaît comme un produit à très courte durée de vie. Vitrine des catalogues hiver, elle est minoritaire en été et absente au printemps et en automne, remplacée par un éventail de destinations exotiques et de courts séjours dans les grandes métropoles internationales.

¹ www.skifrance.fr, www.en-montagne.com

² www.savoiehautesavoie.com

³ www.rhonealpes-tourisme.fr

En effet, les espaces de montagne, surtout de basse et moyenne altitude présentent peu d'attrait pendant ces périodes, car ils sont prioritairement commercialisés au travers des stations, dont la vie touristique se concentre en hiver et s'étend par quelques activités sportives en été. Les opérateurs du voyage reprochent le manque de disponibilité d'hébergement, un prix élevé en comparaison avec les autres destinations du moment, un manque de souplesse dans les formats de séjour, une faible diversité des activités ou encore l'insuffisante valorisation des filières eau/culture et patrimoine¹.

La commercialisation des produits s'inscrit dans la proposition de courts séjours thématiques. En matière d'intersaison, peu de séjours en printemps et en automne existent actuellement mais on peut noter l'émergence timide de quelques organismes (ex : Savoie Mont Blanc, Vent du Large = association entre l'OT de l'Agglomération d'Annecy et le Massif des Aravis), commercialisant des offres à l'année basées sur la complémentarité lac/montagne. Ces produits courts séjours mettent l'accent sur le patrimoine culturel, la gastronomie et le terroir, la pêche et les lacs, le vélo, la dimension festive et événementielle ou encore le bien-être et la remise en forme, en plein développement dans une société soumise à un stress croissant. L'analyse de ces offres est une source pertinente d'information car elle nous renseigne sur les filières dominantes exploitées en intersaison, déterminantes dans la construction d'un marketing-mix adapté.

Le tourisme montagnard, témoigne d'un manque de diversité dans la promotion et la commercialisation de la destination. Le tourisme d'affaires, le patrimoine culturel, la gastronomie ou l'animation qui constituent des produits incontournables, inscrits dans la perspective d'une offre intersaison, sont jugés secondaires et donc peu valorisés, occultés par le patrimoine naturel et l'offre sportive. A titre d'exemple, les infrastructures destinées à une clientèle affaires sont rares et concentrées en vallée (Aix, Evian) ou dans les stations de haute altitude (Val d'Isère). En dépit de Chamonix qui a développé le produit congrès/séminaire en se dotant de salles de réunion, le tourisme d'affaires reste limité car la moyenne et la basse montagne présentent un attrait restreint pour cette cible (accès et transport complexe, isolement, capacité d'hébergement et de restauration insuffisante). Néanmoins, ce constat n'est pas propre à l'intersaison mais s'inscrit dans un repositionnement global du produit montagne. Il est le résultat d'un marketing territorial misant sur l'attrait d'un environnement naturel préservé et valorisant une offre cohérente avec les centres d'intérêt des consommateurs. Cependant, la demande a changé et le maintien d'un modèle touristique performant, spécifiquement dans les espaces de basse et moyenne altitude, implique une remise en question et l'engagement vers un élargissement de l'offre.

¹ Cadre d'orientation et de développement touristique 2006-2010 de la Savoie et de la Haute-Savoie

Au final, l'intersaison est en proie à une offre insuffisante de produits, de mise en marché et de promotion touristique. Néanmoins, ce problème ne trouve pas son origine dans un manque de ressources mais dans une mentalité locale trop rigide, figée dans un schéma été/hiver. Le potentiel touristique restant à exploiter est conséquent et le rôle futur joué par l'intersaison dans la compétitivité de la destination montagne, est amené à devenir incontournable.

2.2.4 Analyse de l'emploi

Les figures citées dans la partie qui suit sont réunies en annexe E

La question de l'emploi est déterminante pour appréhender les freins et les opportunités de l'intersaison. Une fois la clientèle sur place, il s'agit de mettre à sa disposition un réseau de professionnels performant pour l'accueillir, la renseigner et la guider durant son séjour, quelle que soit la saison or cette disponibilité annuelle de la main d'œuvre fait actuellement défaut. Deux grands constats se détachent de l'observation des emplois touristiques en montagne : un marché de l'emploi ancré dans une logique saisonnière et un contraste entre stations et zones montagnardes hors station.

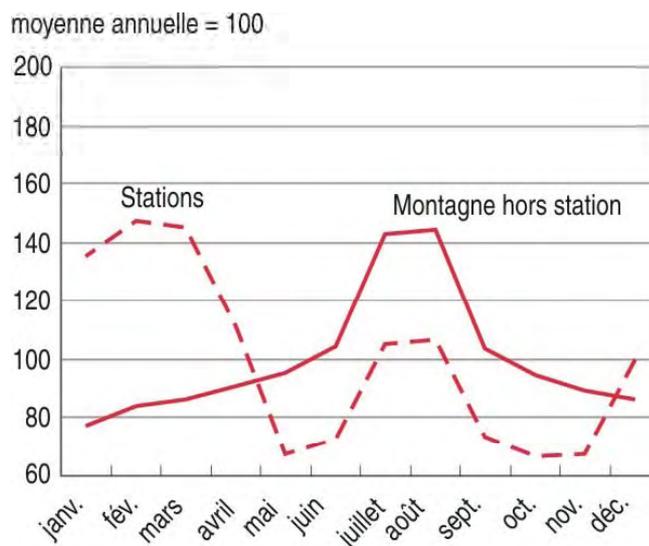
2.2.4.1 Une activité touristique réduite en intersaison

L'emploi touristique est, par nature, lié au phénomène de saisonnalité mais celui-ci est plus ou moins exacerbé en fonction du type d'espace touristique. Tandis que les zones urbaines et rurales s'inscrivent en tant que destinations touristiques à l'année, la montagne est prioritairement plébiscitée comme lieu de séjour hivernal puis comme espace de vacances estival. Ceci a de lourdes répercussions sur la structure des emplois et se traduit par un double pic plus prononcé en hiver qu'en été. Cette bi-saisonnalité de l'emploi touristique est propre aux stations et les zones hors station sont, quant à elles, marquées par une unique haute saison en été.

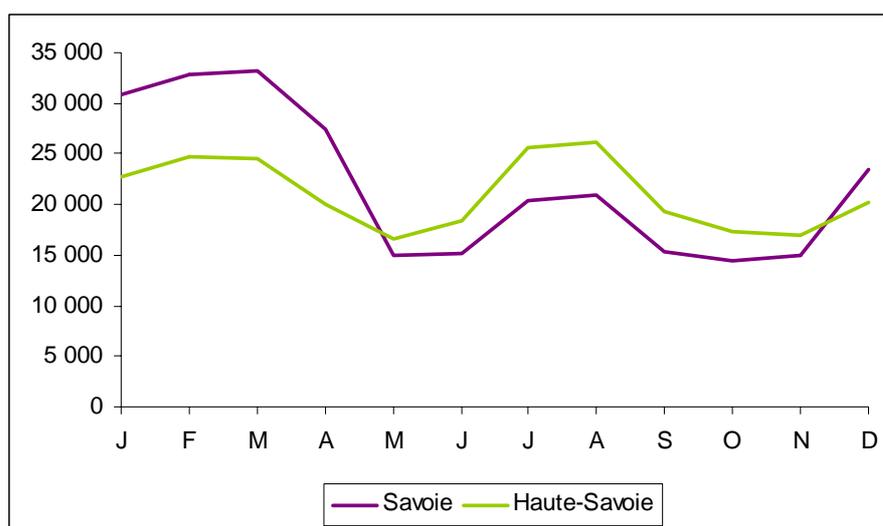
Ce contraste se retrouve entre la Savoie et la Haute-Savoie. La Savoie, 1^{ère} destination touristique des français pour les sports d'hiver, est un territoire support de nombreuses stations d'où une forte concentration des emplois touristiques en période hivernale avec un emploi deux fois supérieur au niveau atteint en hors saison dans des zones comme la Tarentaise¹. C'est le seul département de la région Rhône-Alpes où le tourisme génère plus d'emploi en hiver qu'en été². La Haute-Savoie, aux paysages plus variés (stations, vallées), témoigne d'une saisonnalité plus douce et se caractérise par deux hautes saisons équivalentes en été et en hiver.

¹ Les emplois saisonniers en Rhône-Alpes – dossier de l'INSEE n°135

² INSEE Lettre Analyses n° 70

Figure 26 L'emploi salarié touristique mensuel dans les espaces de montagne

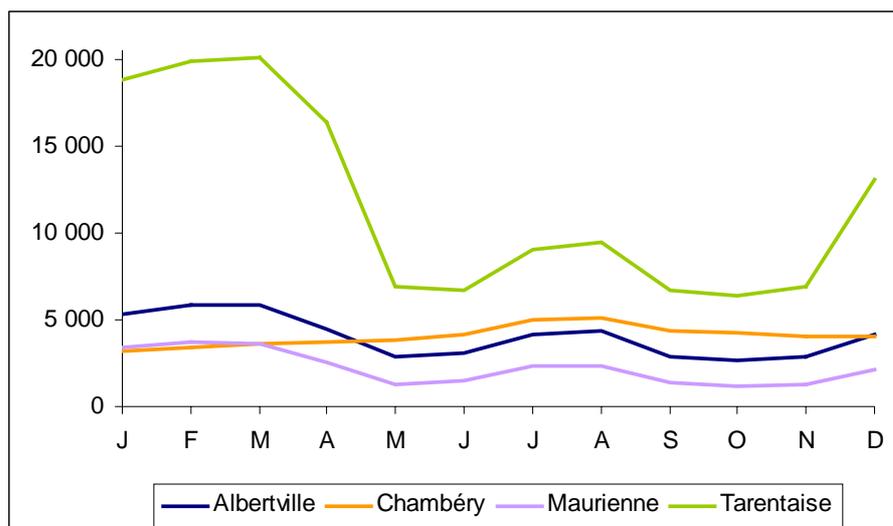
Source : INSEE Première n° 1099 – Août 2006 – L'emploi salarié dans le tourisme : nouvelle estimation

Figure 27 L'emploi salarié touristique mensuel en Savoie et Haute-Savoie en 2003

Source : INSEE Lettre Analyses n° 70 – Mars 2007

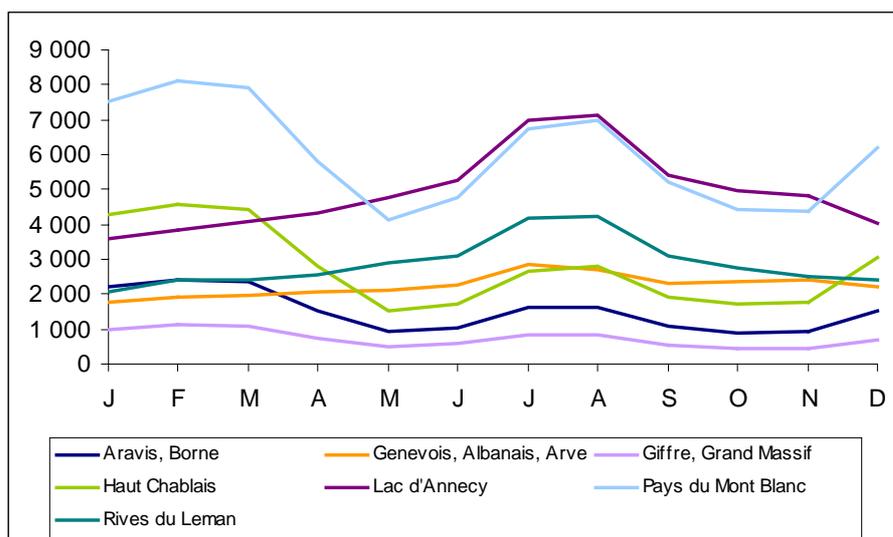
Les espaces montagnards de basse et moyenne altitude semblent moins exposés à cette saisonnalité. Ayant développé des activités économiques parallèles, ils ont recours à une proportion plus élevée de permanents, réduisant ainsi le problème de l'intersaison. Ainsi, des disparités fortes se créent au sein des départements, donnant naissance à des zones d'emploi plus ou moins touristiques. En Savoie, Chambéry ne concentre que 5% d'emplois touristiques alors que cette part s'élève respectivement à 47% et 23% en Tarentaise ou à Albertville. En Haute-Savoie, le tourisme représente 54% des emplois du Haut-Chablais, 32% de ceux du bassin Giffre-Grand Massif, 28% en Pays Mont Blanc et 26% sur le territoire Aravis-Borne. Ceci se traduit par des profils d'emploi distincts, où la saisonnalité est plus ou moins prononcée.

Figure 28 L'emploi salarié touristique mensuel en Savoie par zone touristique en 2003



Source : INSEE Lettre Analyses n° 70 – Mars 2007

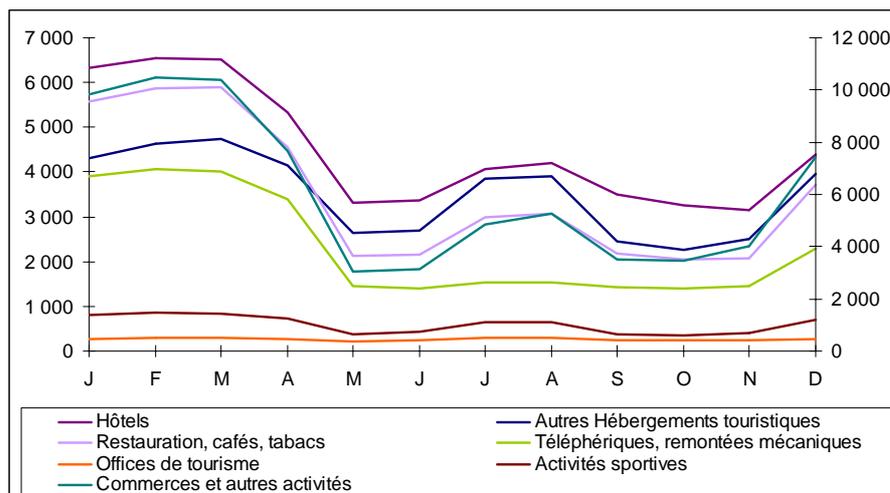
Figure 29 L'emploi salarié touristique mensuel en Haute-Savoie par zone touristique en 2003



Source : INSEE Lettre Analyses n° 70 – Mars 2007

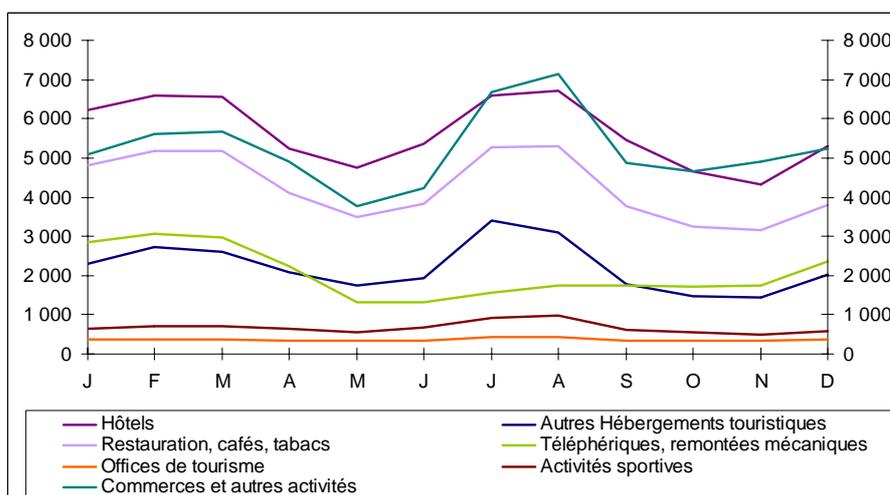
Cette saisonnalité touche l'ensemble des activités caractéristiques du tourisme, quels que soient leur nature et leur statut, associatif ou non (figures 1 à 3 en annexe) mais elle se décline différemment. Ainsi en Savoie, les filières hébergement/restauration ou commerce ont une double saisonnalité plus forte en hiver, les remontées mécaniques affichent une saisonnalité d'hiver, les offices de tourisme et activités sportives présentent un profil plus lissé. La Haute-Savoie présente un panorama similaire avec toutefois une saisonnalité hiver atténuée et une activité estivale plus intense.

Figure 30 L'emploi salarié touristique mensuel en Savoie par domaine d'activité en 2003



Source : INSEE Lettre Analyses n° 70 – Mars 2007

Figure 31 L'emploi salarié touristique mensuel en Haute-Savoie par domaine d'activité en 2003



Source : INSEE Lettre Analyses n° 70 – Mars 2007

Selon la répartition des emplois touristiques par secteur en Savoie et Haute-Savoie¹, les remontées mécaniques sont le 3^{ème} employeur et le plus haut niveau d'effectif atteint en mars, représente trois fois celui comptabilisé en octobre/novembre. Les villages de vacances, 4^{ème} employeur, regroupent deux fois plus de salariés en février et en août qu'au mois de novembre. De façon générale, le niveau minimum d'emploi est atteint lors de la 2^{nde} quinzaine de novembre, soulignant la baisse d'activité touristique en intersaison.

¹ Les emplois saisonniers en Rhône-Alpes – dossier de l'INSEE n°135

Le suivi de l'évolution mensuelle des Demandeurs et des Offreurs d'Emploi en Fin de Mois (figures 4 à 6 en annexe) confirment bien cette baisse d'activité touristique en intersaison en Savoie et Haute-Savoie. Les offres et demandes d'emploi sont supérieures en avril/juin et septembre/novembre, au moment où l'activité touristique est au minimum, ce qui met en exergue son importance dans le panorama économique des deux départements et son interconnexion avec l'ensemble des branches de métiers puisqu'en intersaison, les salariés saisonniers du tourisme migrent vers les autres secteurs d'activités. Ainsi, la main d'œuvre touristique est maximale en hiver tandis qu'elle devient plus rare sur les autres saisons. Alors que cette baisse de disponibilité présente peu de problème en intersaison en raison d'une activité touristique ralentie, elle s'avère problématique en été, créant un déficit de personnel.

En conclusion, peu de données sont disponibles pour dresser un état des lieux de l'emploi touristique en intersaison, principalement en raison des saisonniers dont le suivi, une fois la saison achevée, est difficile à assurer. On constate que l'intersaison touristique constitue une période de « creux » avec un marché de l'emploi moins dynamique dû à une activité touristique très réduite. De plus, certains acteurs sont peu motivés pour travailler en intersaison, perçue comme une période de repos nécessaire, surtout après les mois d'hiver. Ainsi, certains employeurs (ex : hôteliers), essentiellement dans les stations, font face à des difficultés pour fidéliser les saisonniers et recruter du personnel à l'année et ceci constitue un frein. A contrario, les offices de tourisme, qui emploient majoritairement des permanents, se sont organisés en misant sur la rotation des salariés. Profitant de la baisse des flux touristiques et d'horaires d'ouverture moins étendus, les congés sont pris durant cette période, le personnel fonctionne en effectif réduit et assure, à tour de rôle, une ouverture à l'année.

2.2.4.2 Intersaison : un sésame pour les saisonniers ?

En station où l'activité touristique devient minimale hors saison, les saisonniers quittent la région pour des destinations touristiques plus dynamiques en intersaison ou rejoignent les vallées, faute d'emploi. Ainsi, en Savoie et Haute-Savoie, on note des flux migratoires importants des stations vers les bassins d'emploi à vocation industrielle (ex : Arve, Tarentaise) ou agricole, qui recrutent massivement en intersaison. En effet, de nombreux saisonniers ont recours à l'alternance de deux métiers pour s'assurer un emploi à l'année. Néanmoins, souvent jeunes, manquant d'expérience et de qualification, beaucoup d'entre eux ont des difficultés à se réinsérer dans un autre secteur d'activité.

En outre, les centres d'information aménagés spécifiquement pour les saisonniers, organisent quelques forums de l'emploi réunissant offreurs et demandeurs et mettent à disposition des outils classiques pour faciliter leur recherche d'emploi (Internet, liens ANPE, etc.) mais de façon générale, peu d'initiatives existent pour les accompagner en dehors des saisons touristiques.

Pour pallier cette précarité, de nombreux rapports¹ ont judicieusement mis en avant la nécessité de développer la polycompétence via par exemple, des formations pluriqualifiantes (ex : hôtellerie/BTP). Néanmoins, à l'issue d'un entretien avec PERIPL (Centre de Ressources Interrégional Alpin sur la Pluriactivité et la Saisonnalité, Entretien A.Parenty), il apparaît que cette pluriactivité est complexe : les formations trop généralistes sont peu performantes et sont souvent adaptées au cas par cas, en fonction des aptitudes de chaque individu. En outre, l'offre de métier à destination des saisonniers est limitée en nombre et se concentre sur certains secteurs (agriculture, industrie du bois, BTP, etc.). Enfin, la réglementation de la pluriactivité est très stricte, créant un manque de motivation des salariés et des employeurs à recourir à ce type d'outil.

D'autre part, avec un enneigement très aléatoire, les dates de prise et de fin de poste deviennent de plus en plus variables, empêchant le saisonnier de s'engager vis-à-vis d'un futur employeur, au terme de la saison.

Compte-tenu de tous ces facteurs, l'intersaison apparaît alors comme un levier efficace, porteur d'améliorations sociales et garant d'un emploi à long terme. L'étalement de la saison touristique permet d'atténuer la précarité des emplois, via l'annualisation du temps et des postes de travail, et le passage du salarié au statut de travailleur à temps plein.

Au final, à l'issue de différents entretiens menés auprès de professionnels, l'emploi est rarement évoqué comme un handicap sur les mois de juin ou septembre. Néanmoins, la situation est plus préoccupante sur les mois de mai et de novembre qui souffrent d'un manque de ressources humaines, car la population montagnarde est peu disposée à travailler durant cette période de « break », précédant le démarrage de la saison touristique. Globalement, l'intersaison est perçue comme une opportunité à saisir pour l'aménagement de l'emploi touristique. Selon moi, les améliorations à apporter s'inscrivent davantage dans un changement des mentalités et le manque d'offre que dans l'insuffisance de la demande.

¹ Rapports : Le Pors, Gaymard, Amoudry, Rolland

2.2.5 Des clientèles identifiées

Les figures citées dans la partie qui suit sont réunies en annexe F

Différentes analyses marketing conduites par ODIT France¹, contribuent à définir les caractéristiques générales des clientèles fréquentant la montagne ou des adeptes du tourisme hors saison. Cependant, ces données restent globales et aucun travail portant spécifiquement sur la problématique de l'intersaison en montagne n'a été jusqu'alors engagé. Toutefois, quelques études menées dans un cadre plus large que celui de l'intersaison, se révèlent très instructives et nous renseignent quant au profil de la demande actuelle pour le produit montagne « Printemps/Automne ».

2.2.5.1 Les partants en moyenne montagne

Une enquête menée par GMV Conseil en 2003, parallèlement à l'élaboration du Carnet de Route de la Campagne et de la Moyenne Montagne, fournit des indications pertinentes. La Savoie et la Haute-Savoie sont présentes dans les trois 1^{ers} départements cités spontanément comme des destinations de moyenne montagne, ce qui crédibilise la transposition des informations collectées au territoire d'application de mon mémoire.

Selon cette enquête, la clientèle fréquentant la moyenne montagne apparaît comme plus favorable au départ en intersaison, privilégiant des séjours plus courts, à fréquence plus rapprochée, en comparaison avec la demande des autres espaces (figures 1 à 3).

2.2.5.2 La clientèle régionale

Afin de répondre aux attentes des professionnels pour une meilleure connaissance de la demande de proximité, la MITRA a mené une enquête sur la nature des loisirs et du tourisme des rhônalpins au sein des espaces de la région Rhône-Alpes. Ce travail s'appuie sur six enquêtes consécutives conduites sur des périodes de deux mois entre mai/décembre de l'année 2005 et janvier/avril de l'année 2006.

Les principaux résultats de cette étude, illustrés aux figures 4 à 12, sont à prendre avec précaution car ils portent sur l'ensemble des espaces rhônalpins, ce qui comprend une part majeure de zone montagne mais également une proportion non négligeable d'espaces urbains, lacustres et ruraux, introduisant un biais.

Cette enquête permet de mettre en relief les pratiques excursionnistes et touristiques de la clientèle rhônalpine selon les saisons et donc durant l'intersaison.

¹ Carnet de Route du littoral au printemps, Carnet de Route de la Montagne

- Le suivi du taux de départ (figure 4) témoigne d'un engouement pour le tourisme hors saison mais moins marqué en automne. L'espace montagne (figure 5) y est fortement sollicité puisqu'il est le 2nd espace fréquenté au printemps mais arrive en 3^{ème} place, derrière la ville, en automne. Ce constat est similaire pour la Savoie et la Haute-Savoie (figure 6) où les pics de fréquentation se situent en hiver et en été.
- L'hébergement non marchand (figures 7 et 8) est privilégié avec une préférence pour les logements familiaux. En ce qui concerne l'hébergement marchand, l'hôtellerie et le camping dominant au printemps, remplacés par l'hôtellerie et les gîtes en automne.
- L'intersaison apparaît comme une période privilégiée pour les courts séjours d'agrément (figure 9), avec un intérêt marqué pour le patrimoine culturel, l'évènementiel et le thermalisme tandis que la pratique sportive est peu recherchée.
- La composition des groupes (figure 10) témoigne d'une prédominance des couples sur les familles, avec une classe d'âge moyenne (figure 11) située entre 35 et 65 ans.
- L'analyse des CSP (figure 12) met en exergue une forte représentation des inactifs et notamment des retraités, avec une présence marquée des commerçants qui profitent de l'intersaison à l'activité économique réduite pour prendre du repos, et enfin une clientèle aux revenus aisés au détriment des classes moyennes.

Au final, cette enquête conforte l'importance en intersaison d'une clientèle locale qui bénéficie de temps libre suite à la mise en place des 35h et fait de l'espace montagnard, une destination privilégiée de courts séjours.

Ces travaux sont quasiment les seules études de la demande menées jusqu'ici en terme de tourisme montagnard intersaison. Toutefois, il ne faut pas négliger le potentiel du tourisme d'affaires ou de certaines autres clientèles (jeunes, seniors, classes découverte), dont le poids ne cesse de croître, et nous verrons que leur suivi constituera une des mesures à mettre en place pour construire une offre adaptée.

2.2.6 L'intersaison : « poids léger » de l'économie touristique

Les figures citées dans la partie qui suit sont réunies en annexe G

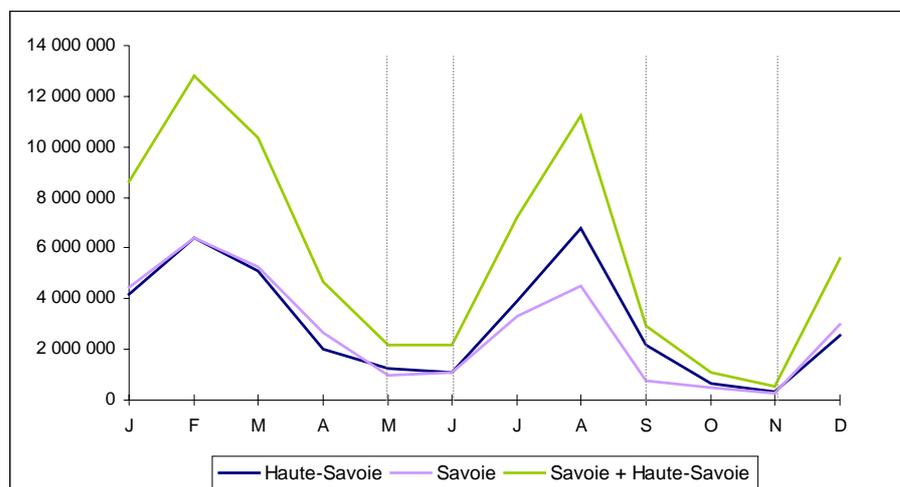
Les figures 1 à 4 qui traduisent l'évolution mensuelle des mouvements de population présente en Savoie et Haute-Savoie¹, mettent en exergue une saisonnalité marquée en comparaison avec d'autres territoires français. En moyenne annuelle, la population présente est supérieure de 29,4% en Savoie et 14,5% en Haute-Savoie à la population résidente, ce qui est révélateur d'un bilan touristique net positif.

¹ Economie présentielle des départements – Direction du Tourisme

En Savoie, le niveau maximum de population présente est atteint mi-février et le seuil minimum début novembre, ce qui confirme une attractivité touristique prioritairement concentrée sur les sports d'hiver. En ce qui concerne la Haute-Savoie, ce pic est situé mi-août alors que le point le plus bas est atteint mi-mai, reflétant l'importance du tourisme estival même si sa vocation hivernale n'est pas à remettre en cause. Les positions respectives de la Savoie et Haute-Savoie en tant que 1^{ère} destination de sports d'hiver et 1^{er} lieu de séjour estival en montagne pour les français, renforcent ces observations statistiques. La fréquentation touristique présente un pic en juillet/août et un pic en hiver entre décembre et février tandis que l'intersaison est en proie à un déficit de touristes, qu'ils soient français ou étrangers, puisque la population présente au printemps et en automne est inférieure à la population présente en moyenne annuellement. La photographie de la Haute-Savoie est globalement similaire.

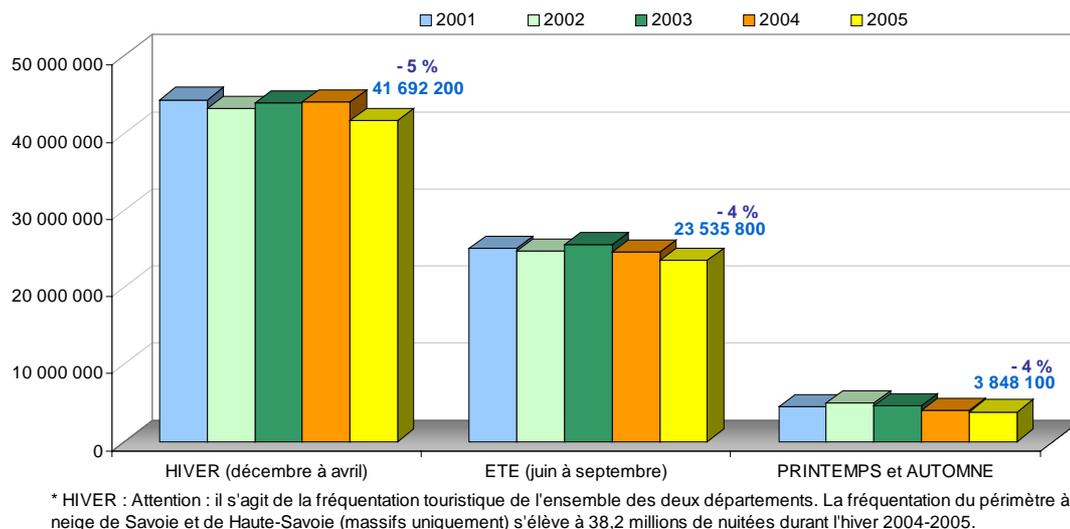
L'observatoire de Savoie et Haute-Savoie concentre son action sur les hautes saisons et l'observation économique de l'intersaison est relativement limitée. Cependant, en recoupant les bilans conjoncturels, on parvient à mettre en évidence les grandes tendances inhérentes aux flux touristiques hors saison dont le poids est évalué à environ 6% des nuitées annuelles. Les graphiques ci-dessous ainsi que la figure 5 en annexe, font état d'une chute des nuitées pendant l'intersaison.

Figure 32 Nuitées annuelles estimées par la méthode des flux en Savoie et Haute-Savoie en 2005



Source : Savoie Mont Blanc Tourisme - Etude Flux F. Marchand

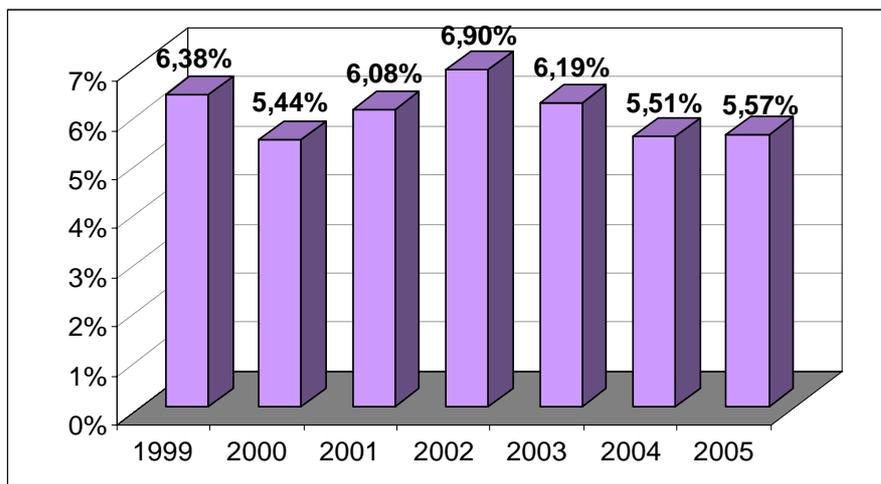
Figure 33 Nuitées annuelles par saison en Savoie et Haute-Savoie



Source : Savoie Mont Blanc Tourisme - Etude Flux F. Marchand

Même si la composition saisonnière de la fréquentation est relativement stable (figure 6 en annexe), l'intersaison s'avère fragile. Le nombre de nuitées étant très inférieur à celui de l'été et de l'hiver, toute baisse prend une ampleur exacerbée, en comparaison avec les hautes saisons où la baisse de performance est atténuée et équilibrée sur le reste de l'année. Néanmoins, cette faiblesse peut devenir une force car toute croissance de l'intersaison aura une répercussion positive immédiate sur la fréquentation globale.

Figure 34 Poids économique de l'intersaison en Savoie et Haute-Savoie sur l'activité annuelle



Source : Savoie Mont Blanc Tourisme – Bilans de saison

Avec la croissance des courts séjours et alors que la fréquentation de la Savoie et de la Haute-Savoie est en baisse, l'intersaison s'affirme comme une des principales marges de progression pour le tourisme montagnard. Certes, elle génère un nombre encore faible de nuitées mais son poids est amené à grandir dans le futur, à condition de mettre en œuvre, dès aujourd'hui, une stratégie efficace.

2.3 Point sur l'intersaison : un potentiel à développer

2.3.1 Forces soulevées

A l'issue de ce diagnostic, un contexte général favorable au développement de l'intersaison se dessine :

- ☑ Réponse aux tendances croissantes de la demande touristique en faveur : du fractionnement des vacances vers davantage de courts séjours, du développement durable vers une gestion raisonnée et un étalement des flux dans le temps et dans l'espace, de la recherche de bien-être et de ressourcement.
- ☑ Légitimité grandissante de l'intersaison : enneigement aléatoire, érosion de la fréquentation, insuffisance de la saison hiver pour assurer l'équilibre économique, repositionnement urgent du produit montagne vers plus de qualité et d'authenticité.
- ☑ Prise en compte croissante de l'intersaison dans les politiques touristiques, perçue comme un levier essentiel de développement local.
- ☑ Volonté forte d'annualisation des emplois, portée par un bassin de main d'œuvre potentiel en printemps/automne.
- ☑ Identification et croissance de clientèles majeures pour l'intersaison.
- ☑ Arrivée d'une nouvelle génération d'acteurs touristiques (ex : transmission ou reprise d'infrastructures hôtelières, propriétaires de chambres d'hôtes) plus solidaire, favorable à l'innovation et au partage des compétences, misant sur la personnalisation de l'accueil et du produit et une ouverture étendue des équipements touristiques.
- ☑ Richesse de l'offre touristique actuelle avec :
 - * des ressources diversifiées et des filières touristiques porteuses : patrimoine naturel et culturel, gastronomie/terroir, activités sportives, thermalisme, tourisme vert, etc ;
 - * des territoires variés et complémentaires : lac/montagne, vallée/station, ville/village.
- ☑ Notoriété affirmée relayée par des « centres » touristiques attractifs et puissants (Mont Blanc, Tarentaise, Maurienne, Lac du Bourget, Annecy, etc.).
- ☑ Stabilité du poids économique de l'intersaison.

2.3.2 Faiblesses repérées

Cependant, des améliorations sont à apporter pour amplifier le phénomène de l'intersaison, et en faire un produit « vedette » du tourisme montagnard français :

- ☒ Organisation touristique inadaptée, basée sur un découpage par stations :
 - * cloisonnement et individualisme des acteurs ;
 - * modèle économique donnant la priorité à la rentabilité, inégalité des rapports de force entre acteurs.

- ☒ Destination montagne exclue du marché actuel de l'intersaison et des courts séjours :
 - * Concurrence d'espaces touristiques plus expérimentés et mieux placés (littoral, campagne, destinations exotiques) ;
 - * Manque de traits saillants d'image : mauvais rapport qualité/prix, montagne fermée, accessibilité complexe, environnement naturel et conditions climatiques défavorables, etc ;
 - * offre hétérogène et limitée, en décalage avec un rythme annuel : déficience des transports, capacité d'hébergement restreinte, activités touristiques ponctuelles, carence des services, absence de référencement dans la distribution, professionnels non coordonnés (ex : OT ouvert mais hôtel fermé).

- ☒ Logique intersaison non partagée par l'ensemble des acteurs : réticence au changement, freins économiques (inégalité du rapport rentabilité/coût).

- ☒ Modèle touristique rigide : conception bi-annuelle de la destination montagne, valorisation concentrée sur le patrimoine naturel et les activités sportives.

- ☒ Emploi figé dans une conception saisonnière avec une main d'œuvre très limitée, aux mois de mai et octobre/novembre.

- ☒ Intersaison vécue comme une période de repos : motivation inégale des acteurs à développer le hors saison.

- ☒ Absence d'engagement réel et de moyens dans les politiques touristiques.

- ☒ Fréquentation fragile en intersaison.

- ☒ Faible prise en compte des clientèles potentielles intersaisons dans la communication.

Au terme de ce diagnostic, des interrogations capitales se soulèvent et vont guider la réflexion menée en dernière partie :

- *Comment faire évoluer les mentalités vers une perception de la montagne en tant que destination crédible et significative en toutes saisons ?*
- *Comment parvenir à un diagnostic et une stratégie intersaison partagés par l'ensemble des acteurs quel que soit leur poids sur la scène touristique ?*
- *Quelles sont les cibles prioritaires de l'intersaison et leurs attentes ?*
- *Quelle est la réflexion marketing à adopter ?*
 - * *Produit : déterminer quelles sont les filières et les activités sur lesquelles s'appuyer pour construire une offre adaptée*
 - * *Prix : réussir à concilier un niveau de vie supérieur à la moyenne et une offre touristique compétitive, compte-tenu des prix pratiqués sur le marché en hors saison*
 - * *Promotion : définir quelles sont les modalités et le rythme saisonnier des actions marketing à mettre en place*
 - * *Distribution : construire des produits attrayants pour la clientèle et inciter les distributeurs à référencer la destination montagne dans leur offre printemps/automne*
- *Quelles sont les « bonnes pratiques » à souligner et à partir desquelles s'inspirer pour construire un modèle touristique intersaison efficace ?*
- *Comment amener le modèle touristique actuel montagnard orienté vers l'individualisme et la domination des grands opérateurs vers la coopération territoriale ? Comment favoriser la synergie des différents niveaux politiques (Etat, Région, Département, etc.) ?*

3 Stratégie et préconisations

Il ne s'agit pas de mettre en valeur une offre intersaison mais plutôt d'envisager un repositionnement de la montagne, en tant que destination toutes saisons, avec un produit neige et non neige.

3.1 Structurer le territoire : l'émergence d'espaces touristiques

Comme nous l'avons mis en relief à l'issue du diagnostic, l'organisation territoriale en montagne joue en défaveur de l'intersaison, dont la performance fait défaut et se résume à des initiatives ponctuelles et non coordonnées. Dans l'état actuel des choses, peu de produits sont développés en dehors des hautes saisons (manque de transports, hébergement limité, absence d'animation, carence de l'offre de services, etc.). Cela renforce la perception négative d'une destination peu ouverte au tourisme en dehors de l'été/hiver alors qu'une demande potentielle existe (seniors, excursionnistes par exemple).

L'évolution vers la cohésion territoriale constitue alors un axe stratégique incontournable et prioritaire. Raisonant jusqu'à maintenant à l'échelle de station, certes pertinente en hiver car l'offre de sports d'hiver y est concentrée, ce modèle se révèle peu adapté en dehors de cette saison. En effet, la montagne est confrontée, encore plus que les autres espaces, à une clientèle plurielle dont les attentes sont très contrastées d'une saison à l'autre. Ce phénomène prend d'ailleurs de l'ampleur et on constate depuis quelques années, la coexistence à l'intérieur d'une seule et même saison, de groupes aux besoins variés nécessitant l'extension du contenu de l'offre. A titre d'exemple, on peut souligner la croissance de la demande pour une pratique moins intensive du ski¹, tournée vers les activités douces comme la randonnée ou les raquettes. Cette complexification du touriste, dont le comportement est de moins en moins aisé à appréhender, ne fait que renforcer l'évidence d'un schéma montagnard aujourd'hui arrivé à maturité, handicapé par une trop grande uniformité et nécessitant un repositionnement.

La mise en marché d'une offre intersaison doit obligatoirement passer par une réflexion élargie, à l'échelle de territoires convertis en véritables centres de villégiature à l'année², proposant une offre variée et non concentrée sur un lieu unique.

Il me semble pertinent de mettre ici en relief les modèles autrichiens ou suisses³, tournés vers un regroupement de l'offre et une synergie des acteurs à l'échelle supra communale.

¹ Panel national de ski 2001

² La saisonnalité dans les destinations de sports d'hiver : causes, conséquences et possibilités - Conférence prononcée par Simon Hudson - Montréal, juin 2004

³ Etude sur le positionnement de l'offre de sports d'hiver

Contrairement à la France, qui adopte une logique territoriale à l'échelle de station, avec la réunion sur un même site des infrastructures d'hébergement et de sports d'hiver, l'organisation touristique autrichienne ou suisse, repose sur l'intégralité de la zone montagne en fédérant, dans un même espace, les communes supports de stations de sports d'hiver mais aussi les espaces périphériques, supports d'une offre touristique complémentaire telle que les hébergements ou les activités et loisirs autres que le ski.

Cette conception a de nombreux avantages. Tout d'abord, elle permet une plus forte lisibilité et cohérence pour le consommateur, car le nombre de destinations est réduit, donnant lieu à une offre moins morcelée. Par ailleurs, elle atténue le phénomène de saisonnalité : les stations de sports d'hiver contournent l'obstacle d'accessibilité, inhérent à la montagne française en dehors de la période hivernale, et proposent une offre variée bénéficiant de la complémentarité des zones périphériques et de leur patrimoine.

Toutefois, ce schéma n'est pas applicable aussi facilement en France compte-tenu du nombre important de communes, en comparaison avec nos concurrents. De plus, l'organisation actuelle des sports d'hiver français est basée sur un hébergement aux pieds des pistes très apprécié des clientèles, et que l'on ne peut remettre en cause sans porter atteinte à la compétitivité de la destination montagne. En outre, le concept de station est ancré dans la tradition et les mentalités depuis des décennies, et ne saurait être modifié brutalement au risque de soulever des conflits politiques et économiques et le refus des acteurs locaux. En dépit d'une prise de conscience croissante de l'intersaison à tous les niveaux (CRT, CDT, hôteliers, basse/moyenne altitude, etc.) avec par exemple le changement d'appellation, en novembre 2002, de l'Association Nationale des Stations Françaises de Sports d'Hiver et d'Été en Association Nationale des Maires de Stations de Montagne, terme moins réducteur, on se heurte à un noyau "dur" d'opérateurs puissants, très attachés au découpage par station. Souvent présents en haute altitude, ils dominent la sphère touristique par leur poids économique et leur influence dans le développement touristique de la destination. Peu concernés par les problématiques de l'enneigement et compte-tenu de leur performance hivernale, ils ne manifestent pas d'intérêt majeur pour la constitution de territoires touristiques étendus, supports d'une offre à l'année, source de concurrence. Enfin, un bouleversement brutal de l'organisation risquerait de décrédibiliser la destination montagne aux yeux du consommateur, et ainsi de porter préjudice à l'attractivité du produit neige. En effet, il faut prendre en compte la renommée des stations qui structure aujourd'hui le tourisme de sports d'hiver en Savoie et Haute-Savoie, et sans laquelle le touriste perdrait tout repère.

Au final, le développement des relations entre stations et espaces périphériques constitue un levier incontournable dans la proposition d'une offre intersaison. Toutefois, on se heurte à de nombreux freins. Il s'agit de trouver un juste équilibre pour parvenir à un découpage territorial pertinent aussi bien du côté de l'offre que de la demande, mais aussi à un diagnostic et une stratégie intersaison partagés par l'ensemble des acteurs. Face à ces obstacles, quels sont les outils à mettre en oeuvre pour tendre doucement vers plus de coopération et instaurer une offre globale, unissant au sein d'espaces touristiques plus vastes, stations et zones périphériques ?

3.1.1 L'approche par la demande : un découpage par « notoriété touristique »

Ces espaces touristiques doivent être pertinents pour le consommateur, ce qui suppose l'existence d'un potentiel touristique suffisant. En effet, une délimitation au regard des frontières administratives s'avère peu adéquate vis-à-vis du consommateur qui y trouve peu de signification.

Allant dans ce sens, la démarche initiée par Savoie Mont Blanc Tourisme me paraît adaptée. Alors que sa communication hiver met en avant les 110 stations et villages de neige de Savoie et Haute-Savoie, la promotion de sa destination en printemps/été/automne s'appuie sur la définition d'échelons territoriaux plus vastes (ex : Pays du Mont Blanc, Grand Giffre, etc.), jouant sur la complémentarité lacs/montagnes, villes/campagnes ou encore stations/vallées. En outre, elle mise sur la notoriété de centres touristiques à forte renommée, tels que les massifs (Maurienne, Tarentaise), les Parcs Nationaux ou les PNR (Vanoise, Chartreuse, Bauges), les sommets (Pays du Mont Blanc) ou encore les grandes agglomérations de vallées (Annecy, Chambéry).

Comme nous l'avons abordé précédemment, le patrimoine touristique de la Savoie et Haute-Savoie est très riche à condition de ne pas se limiter aux stations. Alors que celles-ci présentent une offre restreinte, axée sur le patrimoine naturel et les activités sportives, les espaces de plus basse altitude et villes de vallées valorisent des filières différentes comme la culture. Cette association est déterminante pour construire une offre variée, cohérente avec les attentes du consommateur, alors que le climat et l'environnement naturel moins favorables, sont insuffisants pour répondre aux besoins en intersaison.

Certes, ce découpage géographique par territoire, relayé par les brochures et le site Internet de Savoie Mont Blanc, bénéficie déjà d'une crédibilité acquise auprès des touristes. Toutefois, ces seules actions de promotion sont insuffisantes.

Il doit être accompagné par des mesures politiques afin de transformer ces territoires en véritables « clusters territoriaux »¹, dotés de compétences et de pouvoir, essentiels pour instaurer une gestion touristique performante et faire de la Savoie/Haute-Savoie, une destination compétitive en toutes saisons sur la scène européenne et mondiale. Ces nouveaux échelons touristiques doivent s'intégrer au paysage actuel (intercommunalité, contrat de Pays, contrat de développement, etc.) afin d'acquérir une crédibilité auprès des acteurs politiques locaux et des principaux professionnels du tourisme (stations, OT, CDT, CRT, etc.) mais cette question dépasse le cadre de l'intersaison et déborde sur le débat récurrent de l'articulation politique/tourisme

3.1.2 L'approche par l'offre : la densification des transports

Comment favoriser le rapprochement d'entités jusqu'ici très indépendantes ? Si on se tourne à nouveau vers ce qui fait le leadership de nos concurrents en matière d'intersaison, le maillage du territoire en zones touristiques passe majoritairement par la mise en place de liaisons de transports, secteur dans lequel la France témoigne d'un lourd retard et d'une carence forte de l'offre. Ce constat résulte de politiques nationales différentes dans l'aménagement de la montagne. En effet, le modèle français a misé sur le développement de liaisons « par le haut » ou « skis aux pieds », à savoir un déplacement du skieur prioritairement par remontées mécaniques. Bien qu'il s'accompagne d'infrastructures coûteuses en investissements et de contraintes d'horaires, ce mode de liaison donne naissance à des domaines skiables reliés, dont l'étendue est fortement appréciée de la clientèle française et étrangère. A contrario, l'Autriche et la Suisse, sujettes à des politiques gouvernementales plus strictes, soucieuses du respect de l'environnement, ont développé les liaisons « par le bas » via l'instauration de navettes, propices à une plus grande fédération des acteurs et au lissage de la saisonnalité. Ce schéma qui trouve une forte légitimité auprès des professionnels (Entretien A.Boulogne), doit être rapidement appliqué en France, ce qui passe par l'accroissement des liaisons par le bas et le développement des moyens de transports.

Peu de démarches sont actuellement engagées, toutefois, une perspective favorable se dessine.

On peut tout d'abord citer le projet Mobilalp, dans le cadre du dispositif Interreg et du programme européen Alpine Space. Cette action transnationale (France, Autriche, Italie) vise la mise en place de services de mobilité innovants, à destination des touristes et des habitants. Elle répond aux tendances actuelles puisqu'elle s'inscrit dans la durabilité, en favorisant la mobilité douce via des transports collectifs et écologiques.

¹ Etude sur le positionnement de l'offre française de sports d'hiver

Les projets français se concentrent sur la Haute-Savoie (Aravis, Vallée d'Abondance, Vallée d'Aulps) et deux types d'action sont privilégiés : l'instauration de navettes communales et intercommunales reliant les vallées et les stations, mais aussi l'installation de centrales de gestion de la mobilité. Ces plates-formes Internet rassemblent l'information relative aux transports en commun, afin d'inciter les touristes et la population locale à se déplacer sans voiture et ainsi favoriser la construction d'un réseau transversal, associant différents modes de transport. Ce projet, actuellement en cours d'expérimentation et de montage, se limite pour le moment à des services de transport en commun sur les périodes estivales et hivernales. Cependant, il vise à terme, une couverture permanente (été, hiver, intersaisons) de l'ensemble des territoires (accès à la vallée, mobilité intra-vallée, déplacements internes aux bourgs).

Le programme « Perle des Alpes », auquel participe la commune des Gets, apparaît comme une 2^{nde} démarche à privilégier. Ce partenariat européen favorise la fluidité et l'organisation des déplacements à l'intérieur des stations, mais également entre les stations et les vallées, en développant d'autres modes de déplacements (transports publics, co-voiturage, navettes, vélos, etc.), contribuant ainsi au tissage d'interrelations entre les différents espaces de montagne.

A titre d'illustration, la région de Magog-Orford au Québec, qui se positionne en tant que centre de villégiature quatre saisons, met en place une navette qui circule à intervalles réguliers et quotidiens toute l'année, reliant la montagne et la station de sports d'hiver aux principaux points d'attraction et lieux d'hébergement des villes, situées en vallée.

Aujourd'hui et compte-tenu des préoccupations grandissantes de la clientèle en faveur du développement durable, ce levier d'action s'avère pertinent dans le cadre de l'intersaison, en cohérence avec l'objectif de structuration du territoire. Le maillage du territoire par les transports, permettra d'atténuer la saisonnalité en facilitant le déplacement du touriste, et en lui donnant ainsi accès à une offre étendue de services et de produits touristiques. Le Carnet de Route de la Montagne, soulignait déjà l'urgence de cette mesure puisque l'amélioration des déplacements sur place arrivait en 7^{ème} position dans les raisons incitant à fréquenter davantage la montagne.

Par ailleurs, les retombées de cette démarche ne se limitent pas à l'intersaison et au tourisme. Elles contribueront à améliorer la vie de la population locale en désenclavant les zones de montagne. De plus, elles veilleront à accroître la qualité globale de la destination : en hiver, en réduisant les files d'attentes pour la clientèle ski et en facilitant le déplacement de la clientèle non-ski, cette dernière se sentant ainsi moins exclue, mais aussi en été, en palliant le déficit de « convenance ».

3.2 Encourager la diffusion d'une stratégie intersaison

La mise en marché d'une offre intersaison cohérente et efficiente au niveau local, repose sur le partage d'un diagnostic et d'une stratégie commune, relayés par l'ensemble des échelons politiques territoriaux.

L'Etat qui définit la stratégie touristique au niveau national, a un rôle majeur à jouer en tant qu'impulseur, dans l'affirmation de la pertinence à développer l'intersaison. Dans cette optique, il me semble urgent d'envisager la conduite d'une **étude similaire au Carnet de Route du Littoral au Printemps**. Cet outil, à destination de tous les acteurs du tourisme montagnard, s'avère décisif pour cerner les tendances inhérentes aux clientèles potentielles de l'intersaison et faire naître une réflexion commune, basée sur le partage des expériences et la diffusion des innovations et bonnes pratiques. Il permettra de définir les grandes lignes du marketing-mix en intersaison et d'attirer ainsi l'attention des professionnels sur les principales améliorations à apporter et les axes de travail à privilégier. Bien évidemment, cet outil dispense une vision globale et chaque massif/territoire/acteur devra affiner sa stratégie compte-tenu de ses spécificités. La sphère touristique fonctionne sur le modèle d'une pyramide avec une communication avant tout descendante, et seule une étude conduite au niveau national aura véritablement le pouvoir de crédibiliser l'intersaison en montagne et de favoriser une prise de conscience et un engagement commun.

De plus, cette étude permettra de pallier les déséquilibres existant au sein du réseau montagnard. Celui-ci est, par nature, fortement orienté vers l'individualisme or la parution d'une étude nationale, à disposition de tous, rééquilibrera les rapports de force essentiellement vis-à-vis de structures à petite échelle, ne détenant pas les moyens suffisants pour engager une telle réflexion à l'échelle de leur territoire.

Enfin, nous l'avons évoqué précédemment, l'intersaison fait l'objet d'une prise de conscience croissante dans les différents échelons politiques (Maison de la France, CRT, CDT, etc.). Toutefois, aucun engagement concret n'a été pris pour soutenir les projets locaux, alors que nous nous trouvons au cœur d'une phase transitoire de négociation et d'élaboration des principaux dispositifs (contrat de projet, Schéma Régional de Développement du Tourisme et des Loisirs en Rhône-Alpes, Schéma d'orientation touristique de la Savoie). Cette préoccupation nationale viendra renforcer la légitimité de l'intersaison, en incitant les différentes politiques territoriales en matière de tourisme à l'inscrire en tant qu'axe stratégique majeur de leur politique et s'engager vers la mise en place d'actions concrètes.

La conduite d'une **étude et de tables rondes** au niveau de la MITRA, sur le modèle des ARIT (Ateliers de Rencontre de l'Ingénierie Touristique), menés sur la clientèle estivale me paraît également adéquate. J'ai pu m'entretenir avec Alain BOULOGNE, maire des Gets et intervenant montagne à la MITRA, et cette piste d'action lui semble envisageable, en phase avec les préoccupations actuelles des acteurs du tourisme en montagne. Toutefois, la thématique ne peut être centrée sur l'intersaison, encore trop peu pertinente du point de vue des professionnels, mais devrait s'inscrire dans l'établissement d'interrelations stations/vallées par les transports.

3.3 Premières pistes pour la construction d'un marketing-mix adapté

3.3.1 Diversifier les produits

La nécessité de proposer une offre variée et complémentaire, palliant la moindre attractivité des atouts naturels de la destination montagne en intersaison, a été évoquée à de nombreuses reprises. En effet, le printemps et l'automne sont des moments moins favorables à la découverte du patrimoine naturel (conditions climatiques peu clémentes, nature « endormie », Entretien A.Boulogne), et la destination montagne doit alors se tourner vers la valorisation de produits différents de ceux usuellement exploités en hiver et en été.

La majorité de nos concurrents jouent sur cette diversité pour capter la clientèle en hors saison. Ainsi, la Suisse mêle sport et culture (ex : sommets musicaux de Gstaad, festival techno/snowboard), la principauté d'Andorre met en valeur le duty-free et le shopping, l'Allemagne mise sur le tourisme de congrès et le bien-être.

Selon moi et après confirmation auprès de plusieurs offices de tourisme, il est opportun de privilégier certaines filières, plus ou moins mises en valeur jusqu'ici :

- **Bien-être et thermalisme (spas, balnéothérapie, ...)** : ce produit fait actuellement l'objet d'un développement important en montagne, soutenu par les actions du CRT en faveur de la filière « pur bien-être » ex : *espace de remise en forme à Combloux, ouverture prochaine d'un spa au sein des thermes de Saint-Gervais.*
- **Tourisme d'affaires** : les progrès faits dans le domaine des NTIC (ex : wifi) et l'amélioration des transports constituent des opportunités fortes pour capter ce marché. Par ailleurs, le CRT Rhône-Alpes a engagé une réflexion sur les moyens et les actions à rendre prioritaire, via des workshops.

- **Culture et histoire** : soutenir la candidature au label Ville d'Art et d'Histoire sécurisant pour le consommateur, mettre en valeur le patrimoine religieux, organiser des conférences et des expositions dans les offices de tourisme et les musées.
- **Agritourisme** : quelques démarches commencent à apparaître (ex : le réseau « En Val d'Arly, Goûtons à l'authentique ») mais ce produit demeure peu exploité en montagne alors que la Savoie et la Haute-Savoie bénéficient d'un potentiel agricole conséquent. Il s'agit d'étendre les réseaux « Bienvenue à la Ferme » ou « Accueil Paysan », en développant par exemple les fermes pédagogiques et la découverte des exploitations.
- **Randonnée (pédestre, équestre, cyclisme, etc.) et itinérance** : il ne s'agit pas de laisser le consommateur se « débrouiller » par lui-même mais de lui proposer une offre structurée associant sentiers/circuits et découverte du patrimoine ce qui passe par le développement des visites guidées ou l'aménagement d'itinéraires urbains, de routes et de produits thématiques (ex : balades de ressourcement et de bien-être).

En outre, il faut développer l'offre **d'animations/événementiels** en automne et au printemps, faisant l'objet d'une forte demande pendant ces périodes alors que l'offre est concentrée en saison. Il s'agit de créer des événements porteurs de notoriété, forts et attractifs. Les efforts doivent s'axer sur le patrimoine culturel et artistique (concerts, spectacle de rue), les brocantes/vides-greniers en automne, mais aussi les événements sportifs ou le patrimoine traditionnel (agriculture, gastronomie, terroir) qui fait l'authenticité de la destination et favorise l'instauration de liens sociaux entre les populations locales et touristiques. Il faut aussi favoriser les marchés et les événements commerciaux comme les foires, très appréciés des commerçants et judicieux au sein d'une société dite « de consommation ». Le printemps apparaît comme propice aux événements culturels tandis que l'automne se tourne davantage vers le terroir et l'artisanat local. A titre d'illustration :

- l'Autriche met en avant sur son site Internet (www.austria.info), une rubrique « Fêtes Automnales » axée sur la transhumance.
- Exemples d'évènements :
 - Printemps : Festival International de la photo à Pralognan la Vanoise (fin juin), Foire de Printemps à Bogève (début mai), Les Escales Musicales à Evian (fin mai), le Salon des Vieux Métiers à Mont-Saxonnex (mi-mai), etc.
 - Automne : Fête du Verger aux Habères (octobre), Foire de la Sainte Fleur au Verchaix, Salon des sites remarquables du Goût à Arêches-Beaufort (mi-octobre), la Fête de l'Automne au naturel à Entremont (fin septembre), etc.

D'autre part, il faut étendre l'offre d'**activités** en misant sur l'organisation de stages thématiques (culinaires, sportifs, artistiques, etc.) et le développement des activités en intérieur, via les locaux des offices de tourisme ou les salles communales. De plus, les communes devraient s'impliquer davantage dans l'aménagement d'espaces de jeux et de loisirs (piscine, tennis, pistes de roller ou rampes skateboard, etc.) en plein air et couverts, à destination des enfants et des familles, mais aussi d'espaces verts et de zones piétonnières, bénéficiant à la fois aux populations touristiques et locales. Néanmoins, ces équipements sont coûteux, on pourrait faire appel à un regroupement intercommunal, tout en veillant à équilibrer les infrastructures sur l'ensemble des territoires.

Enfin, il ne faut pas négliger les richesses touristiques actuelles. Certes, le patrimoine naturel semble moins opportun à valoriser, faute de conditions météorologiques clémentes. Toutefois, certains acteurs du tourisme montagnard ont réussi à contourner cet obstacle. On peut citer l'exemple de la station canadienne du Mont Tremblant, (Entretien C.Comet) où le tourisme automnal est très prisé, jouant sur la variation des teintes végétales et la métamorphose saisonnière de l'environnement.

3.3.2 Jouer sur le prix ?

La montagne doit envisager de faire du yield management en différenciant les prix selon les saisons. L'instauration d'une politique tarifaire avantageuse, en comparaison avec les prix pratiqués en haute saison, est un moteur déterminant pour attirer la clientèle en intersaison. Toutefois, il faut veiller à ce que le printemps et l'automne ne soient pas perçues comme des périodes « bradées » d'autant plus que les espaces montagnards, par nature enclavés, sont soumis à un niveau de vie supérieur à la moyenne, peu compétitif en comparaison avec les destinations exotiques. Tout l'enjeu sera alors d'équilibrer le différentiel de prix par un produit de haute qualité.

A titre de bonne pratique, Combloux met en place une promotion « La Perle au Printemps », permettant aux touristes qui réservent un court séjour aux mois de mai et juin, de bénéficier de remises chez les partenaires de l'opération (musées, restaurateurs, etc.).

On peut également mettre en relief certaines démarches plus globales, mais applicables à l'intersaison montagnarde, comme le Camping Chèque. Il permet de séjourner en basse saison et à un tarif privilégié, sur une sélection de 575 campings entre trois et cinq étoiles, à la mer/montagne/campagne, dans 21 pays d'Europe.

3.3.3 Accentuer les politiques de communication et promotion à l'année

Tout d'abord, il faut envisager le passage d'une communication été/hiver à une **communication sur l'année**, basée sur un découpage neige (hiver) et hors neige (été/printemps/automne). L'intersaison, à elle seule, ne peut faire l'objet d'une communication spécifique car hormis les institutionnels dont les moyens financiers sont plus conséquents, les acteurs du tourisme montagnard ont des marges de manœuvre limitées, or les actions de promotion sont coûteuses. Ceci passe par un recours plus fréquent à Internet, permettant la mise en place de sites modulaires, en fonction des saisons. Par ailleurs, il faut agrémenter les documents touristiques (brochures, affiches, etc.) et les sites Internet de visuels et de slogans quatre saisons et envisager une refonte de la présentation de l'offre, dans l'édition d'une brochure annuelle unique qui recense l'ensemble de l'offre neige/hors neige ou de deux brochures basées sur un découpage hiver/printemps-été-automne. La communication déclinée par saison ou sur un modèle hiver/printemps-été-automne mise en avant par Savoie Mont Blanc Tourisme, le PNR de la Chartreuse, le CDT du Jura ou encore des initiatives telles l'élaboration d'un carnet découverte « La Savoie des 4 saisons » constituent, à mon sens, des modèles pertinents à diffuser auprès des professionnels et sur lesquels prendre modèle.

En outre, il faut encourager une **communication centralisée** au niveau de Savoie Mont Blanc. Cette entité joue un rôle majeur dans l'émergence de l'intersaison. Son site Internet est d'ailleurs aménagé sur le modèle du site autrichien (www.austria.info), en tant que plate-forme d'entrée principale de la destination, regroupant l'ensemble de l'offre et de l'information utile au consommateur, à l'échelle de chaque territoire.

D'autre part, il faut veiller à améliorer la **qualité et la circulation de l'information touristique**, en faisant apparaître clairement les dates d'ouverture/fermeture des hébergements sur les brochures et les sites Internet, ou en développant des calendriers d'animation par saison. Il s'agit de mettre à disposition du client une information plus complète sur le contenu de l'offre en intersaison, ce qui contribuera à réduire son insatisfaction face à la fermeture des équipements.

Les acteurs du tourisme montagnard pourraient envisager le développement d'un **label ou d'un « style »**, sur le modèle de la classification Ski France (ex : Village de Charme, Grand Domaine) ou du label Famille Plus Montagne. Celui-ci garantirait au touriste via une charte, l'allocation de moyens et l'organisation de prestations en faveur de destinations montagne à l'année (ex : navettes régulières vallée/station, ouverture étendue des commerces, fixation d'un seuil minimum d'hébergements et de services touristiques).

Cependant, une interrogation demeure quant à la pertinence de cette piste d'action, car elle se confronte à un risque de non lisibilité pour le consommateur, face au nombre grandissant de labels déjà existants. Suite à un entretien réalisé auprès de l'ANMSM (Association Nationale des Maires et Stations de Montagne, Entretien L.Froissart), coordinatrice de la démarche Ski France, la mise en place d'un label paraît trop prématurée compte-tenu d'une offre intersaison insuffisante. Néanmoins, la création d'un « style » ou d'un prix, récompensant les stations pour les efforts déployés en intersaison et véritable point de repère pour le consommateur, bénéficie d'un meilleur accueil et soulève l'intérêt de l'association pour le lancement d'une étude de faisabilité mesurant les retombées de cet outil pour les acteurs locaux.

Actuellement toute la question d'une moindre fréquentation de la montagne en intersaison tient certes, dans une carence de l'offre, mais aussi dans un manque de notoriété et une perception négative de la destination. Certains acteurs apparaissent alors comme incontournables dans la diffusion de l'information touristique et dans une démarche de crédibilisation de la montagne, en tant que lieu de villégiature toutes saisons. Il est préconisé de multiplier les **relations avec les médias nationaux et locaux** (accueil et communiqués de presse, radios, etc.) tout au long de l'année et particulièrement en intersaison, afin d'éveiller l'envie de séjour et de voyage à la montagne, au printemps et en automne. De plus, il faudrait favoriser un renforcement des **actions de Maison de la France**, en encourageant la promotion de la montagne au-delà de l'offre hiver via :

- l'augmentation du budget promotion montagne ;
- la reconnaissance et le recours plus fréquent au Club Montagne ;
- une refonte de la rubrique montagne sur son site Internet (www.franceguide.com), en s'inspirant des sites Internet de la Suisse et de l'Autriche ;
- en prenant appui sur les opérations menées dans le cadre de la destination littoral au printemps.

Enfin, l'outil de communication le plus efficace dans le marketing touristique d'une destination demeure le **bouche-à-oreille**. La clientèle excursionniste et la population locale qui jouent un rôle majeur de prescripteurs auprès de leur famille et amis plus ou moins éloignés géographiquement, mais aussi la clientèle fidèle qui fréquente déjà ces espaces en été et au printemps, devront faire l'objet d'une communication particulière et soutenue. Diverses démarches pourraient être engagées :

- Retravailler les autocollants de la campagne « La Montagne ça vous gagne », en y incorporant un visuel ou un texte évoquant l'idée de destination montagne quatre saisons. Ce levier de communication bénéficie d'une forte diffusion au sein de la population touristique car il est très visible ;
- Accompagner les produits hiver/été (ex : forfaits de remontées mécaniques) d'un slogan ou d'une promotion, incitant le touriste à revenir en intersaison ;
- Développer des cartes d'hôte annuelles, à destination de la clientèle dite « d'habitues », lui accordant des réductions sur les séjours lors des périodes plus creuses.

A mon sens, le filon à exploiter en matière d'intersaison sur les territoires de montagne, est celui de l'authenticité et du bien-être. Le touriste y vient en hors saison pour vivre une expérience différente de l'hiver et de l'été. La moindre fréquentation est une opportunité pour nouer le contact avec la population, partir à la découverte d'une montagne plus vraie et plus proche de la nature, empreinte de terroir et de coutumes, peu mise en valeur en dehors de ces périodes. Mais c'est aussi l'occasion de se détendre et d'éveiller ses sens au sein d'un environnement préservé, propice au calme et au ressourcement. La montagne en intersaison constitue une solution au stress de la vie quotidienne et un moyen de renouer avec ses racines.

Dans ce cadre et souhaitant plus tard me tourner vers la communication et le marketing touristique, j'ai imaginé des slogans et un logo (cf annexe H), mettant en avant la destination montagne, et susceptibles de s'inscrire dans une **campagne de promotion nationale printemps/automne**. J'ai volontairement choisi de ne pas orienter cette réflexion sur les départements de la Savoie et la Haute-Savoie. En effet, Savoie Mont Blanc Tourisme a défini une politique de communication claire et une identité touristique efficace, auxquelles il ne serait pas judicieux d'apporter de modifications.

3.3.4 Distribution : vers plus de courts séjours

Il s'agit de favoriser la construction de courts séjours au printemps et en automne, basés sur les filières précédemment évoquées. Néanmoins, si la montagne souhaite devenir un produit attractif pour les TO, quelle que soit la saison, il faut se libérer des formats classiques à la semaine et aller vers la mise en place de formules courtes durées packagées, incluant transport/hébergement/activité/événement. Néanmoins, en comparaison avec les autres types d'espaces, la clientèle privilégie l'achat en direct, sans intermédiaire. Une action spécifique auprès des TO s'avère donc moins urgente.

Faute de « noyer » le consommateur face à la diversité des offres, cette démarche devra s'accompagner d'un référencement de l'ensemble des produits, au sein d'une seule et même centrale de réservation par territoire. A titre d'exemple, quatre stations du Val d'Arly (Flumet/Saint-Nicolas-la-Chapelle, Notre-Dame-de-Bellecombe, Crest-Voland/Cohennoz, La Giettaz) se sont associées au sein d'une unique structure, dotée d'une centrale de réservation accessible sur Internet (www.valdarily-montblanc.com).

3.4 Les clientèles de l'intersaison

Faute d'étude ou d'offre suffisante actuelle en matière d'intersaison, il est difficile de cerner les caractéristiques de la demande sur cette période. En dépit de questionnaires diffusés auprès d'offices de tourisme locaux, peu d'informations sont disponibles. En effet, le produit montagne, fort de sa performance hivernale, s'est peu à peu banalisé, négligeant l'opportunité du tourisme estival et hors saison. Mon discours se limitera donc à la mise en relief de préconisations globales qui j'espère, se verront étoffer par la conduite d'une étude nationale, s'appuyant sur les compétences de consultants spécialisés.

Dans un 1^{er} temps, il s'agit de sensibiliser les acteurs à développer la **clientèle camping-car**, potentielle pour des séjours à l'année. Hormis les grandes agglomérations ou les stations de haute altitude bénéficiant d'une forte renommée, l'aménagement d'équipements à destination de la clientèle camping-cariste demeure rare, alors qu'elle constitue une cible potentielle pour l'intersaison et la montagne de façon globale. Compte-tenu d'un environnement naturel préservé et accessible, la destination montagne attire chaque année beaucoup de camping-cars et ce marché, libéré de toute contrainte en matière d'hébergement ou de planification à l'avance de son séjour, témoigne de plus en plus, d'un engouement pour l'intersaison. Faute d'infrastructures adaptées et d'une offre d'animation pendant ces périodes, alors qu'elle est très sensible à l'établissement de liens sociaux et à la préservation des coutumes, de l'authenticité et du terroir, cette niche semble pour le moment, exclue de toute communication touristique, alors qu'elle nécessite peu d'investissements en contrepartie de la consommation touristique qu'elle génère.

Les **groupes** tels que les CE ou les autocaristes ainsi que les clientèles du **tourisme social et associatif**, devront aussi faire l'objet d'une plus grande prise en compte car ce sont des marchés faiblement contraints par un départ en dehors des périodes scolaires. Les CE sont à la recherche de prix attractifs et constitueraient une clientèle potentielle pour les résidences de tourisme. Les autocaristes manifestent un intérêt prononcé pour la découverte culturelle, le terroir et la gastronomie.

Par ailleurs, compte-tenu d'une planification détaillée et à l'avance de leur séjour, il serait aisé d'aménager une offre spécifique et d'ouvrir les équipements habituellement clos (ex : musées), sur leur demande.

Par ailleurs, il faut veiller à ne pas négliger les **excursionnistes** (locaux, proximité, régionaux). Bien qu'ils ne consomment pas d'hébergement, leur contribution économique est forte (musées, restaurants, etc.). De plus, la problématique de l'accessibilité et du déplacement est de moindre importance en comparaison avec les autres marchés, car ils ont davantage recours à un mode de transport individuel, ce qui suppose de ne pas sous-estimer leur importance dans l'aménagement et la capacité d'accueil des équipements (parkings).

En outre, il s'agit de moderniser le produit montagne en le rendant plus attractif vis-à-vis de la **clientèle jeune**. Ceci passe, par exemple, par la rénovation du thermalisme encore trop associé à une vocation curative et réservé à une génération relativement âgée, mais également au développement des infrastructures de loisirs telles que les établissements de jeux, les cinémas ou encore les discothèques.

Enfin, on peut déjà opérer une segmentation globale de la clientèle, nécessitant d'être affinée dans le futur et en fonction des territoires. Une grande partie de la clientèle intersaison sera composée d'« Actifs sans enfants »¹, d'une large part de seniors et d'un poids non négligeable des groupes scolaires (classe verte ou classe découverte) pour ce qui est de la clientèle de séjour, à laquelle viennent s'ajouter la clientèle excursionniste d'origine locale ou régionale et la clientèle des résidences secondaires.

Les Actifs sans enfants privilégient la culture et le bien-être alors que les seniors manifestent un intérêt pour le terroir et les coutumes. En ce qui concerne l'hébergement, les Actifs sans enfants favorisent une forme marchande comme l'hôtellerie, les gîtes ou les chambres d'hôtes, tout comme les seniors que l'on retrouve également en forte proportion dans les camping-caristes. Les groupes scolaires quant à eux, sont à la recherche d'activités et de découverte, au contact de la nature. Pour ce qui est de leur hébergement, la Savoie et la Haute-Savoie se sont engagées depuis quelques années dans une démarche de rénovation des centres de vacances, constatant une chute alarmante de cette cible.

Les bassins géographiques à cibler seront : l'Île de France, la région Rhône-Alpes, les grandes agglomérations métropolitaines. Il faut aussi noter l'intérêt croissant des clientèles étrangères, pas nécessairement européennes. Leurs pratiques sont tournées vers le tourisme itinérant mais également vers le cyclisme. Elles privilégient l'hôtellerie de plein air devant les chambres d'hôtes et les gîtes.

¹ Carnet de route du littoral au printemps

Toutefois, les efforts devront, à court terme, être centrés sur les pays limitrophes, plus disposés à se déplacer en France en dehors des vacances scolaires et bénéficiant du développement massif des lignes low-cost.

Par ailleurs, sur la base des questionnaires diffusés auprès des offices de tourisme, diverses caractéristiques de la clientèle intersaison ont été soulignées comme une présence forte des plus de 65 ans et des groupes scolaires. Néanmoins, dans l'ensemble, les réponses données sont très contrastées, témoignant d'une clientèle intersaison très hétérogène, davantage à la recherche d'une ambiance et d'un environnement propice au calme et à la détente, plutôt que de produits précis.

3.5 Autres préconisations

- l'instauration de **soutiens financiers** à destination des hôteliers, pour pallier le déclin de l'hôtellerie saisonnière et les inciter à fidéliser la main d'oeuvre à l'année.
- Aider les gérants de camping à **accroître l'offre d'HLL** (chalets, mobil-home), déterminante en printemps/automne contre les aléas météorologiques.
- Soutenir la **constitution de réseaux** et favoriser **les synergies**. L'analyse de l'offre intersaison témoigne d'une fermeture fréquente des équipements en dehors des saisons touristiques. Ainsi, de nombreux musées ferment leurs portes, portant ainsi préjudice à l'attrait de l'intersaison. Dans l'optique d'un découpage par territoire, on pourrait fédérer l'ensemble des musées au sein d'un même organisme et instaurer une ouverture à tour de rôle, sur la base minimum d'un jour d'ouverture hebdomadaire. Cette initiative pourrait être étendue à d'autres types d'acteurs (commerçants, services médicaux, groupements d'employeur, etc.). Toutefois, pour être efficace, l'information nécessite d'être correctement relayée auprès du touriste, par le biais des offices de tourisme, des sites Internet ou de l'édition de flyers.
- La mise en place d'une **observation régulière et structurée du tourisme en intersaison**. L'observatoire de Savoie Mont Blanc est déjà très actif dans ce domaine mais peu de données sont collectées en dehors des périodes touristiques. Toutefois, cette absence de données peut provenir de deux facteurs : soit la démarche de collecte n'est pas entreprise, soit les données ne sont pas disponibles. Dans les deux cas, il s'agit de sensibiliser la population touristique à l'importance de l'intersaison.

- Le lancement d'une **étude sur les saisonniers** : en effet, l'état des lieux révèle une fuite actuelle de la main d'œuvre en intersaison vers d'autres secteurs d'activité, faute d'emplois touristiques. Toutefois, il serait intéressant de mieux appréhender les attentes de cette population, afin de construire une offre répondant à leurs besoins (salaire, emplois, horaires, possibilité de formation, etc.) et à ceux des employeurs. Cette initiative est très bien reçue des professionnels, notamment du Centre de Ressources Interrégional Alpin sur la Pluriactivité et la Saisonnalité, car elle répond à une forte demande des acteurs du tourisme pour mieux connaître les saisonniers, sur lesquels on dispose jusqu'à présent de peu de données. Néanmoins, cette enquête nécessite une réelle organisation et la mise en place de moyens. Il me semblerait alors pertinent de s'appuyer sur les Maisons de Saisonniers.
A titre d'exemple, une enquête a été réalisée par le CDT des Vosges et le CRT de Lorraine, en collaboration avec l'INSEE Lorraine, en décembre 2006, avec pour objectif une meilleure connaissance de l'emploi touristique départemental. Un volet de ce travail est consacré à la saisonnalité et permet de mettre en relief les variations saisonnières propres aux activités touristiques de chaque département.
- La réalisation de **voyages d'étude et de benchmarkings** : la France a aujourd'hui, une position de suiveur dans la politique montagnarde intersaison et plusieurs de nos concurrents se sont déjà engagés dans la voie de destinations toutes saisons. Sans réaction, ce retard porte préjudice à la compétitivité de la montagne française mais cette place de challenger peut se révéler instructive. En effet, l'analyse des démarches conduites antérieurement par nos concurrents, nous renseignera sur les facteurs d'échec et de réussite de la commercialisation d'une offre à l'année. Plusieurs destinations me semblent pertinentes à étudier telles que le Québec, l'Autriche ou encore la Suisse.
- Faire des **villes de vallées** (ex : Albertville, Sallanches), des **villes portes** et **points de départ** pour la découverte de la montagne en intersaison car elles bénéficient fréquemment, compte-tenu de conditions de vie moins difficiles, d'une ouverture permanente de leurs hébergements et équipements touristiques. Leurs offices de tourisme agiraient alors comme des « assembleurs » de l'offre environnante, fédérant l'ensemble des acteurs et guidant le consommateur, en mettant à sa disposition une information complète. Cet axe stratégique passe également, à mon sens, par un soutien en faveur de l'installation d'offices de tourisme intercommunaux, garants d'une mobilisation des acteurs locaux au sein d'une entité unique, et de la diffusion d'une information cohérente et lisible.

- Favoriser l'installation de **nouveaux opérateurs**, porteurs de changement, tournés vers une diversification de l'offre.
- Investir dans l'**innovation touristique** : cette piste d'action est déjà explorée puisque le département de la Savoie a récemment posé sa candidature, auprès de la DIACT, en tant que Pôle de Compétitivité Diversification Montagne (Entretien C.Comet), comprenant la création d'un Centre de Recherche de la Montagne.
- Développer l'**intercommunalité** : cette démarche est en cours de construction au travers des contrats de développement, contrats de Pays (ex : Pays de Maurienne). A titre d'exemple, l'Assemblée de Pays Tarentaise Vanoise (Entretien M.Aspord), issue d'un contrat de développement passé entre la région et le département de la Savoie, fédère 43 communes très hétérogènes (grandes stations (Val d'Isère), petites et moyennes stations (Valmorel), fonds de vallée). Une réflexion touristique a été engagée, donnant naissance à une Commission et un Service Tourisme. Toutefois, cette compétence tourisme n'est pas incluse dans les compétences obligatoires et cette structure ne dispose d'aucun pouvoir d'organisation touristique (ex : OT intercommunal).

De façon générale se pose la question de la gouvernance. Alors que les espaces ruraux font preuve de dynamisme, les milieux montagnards semblent moins enclins à s'investir dans une logique de coopération et de mutualisation des moyens, entravée par l'individualisme traditionnel des populations montagnardes et la domination de puissants opérateurs, ce qui rend nécessaire l'urgence de trouver des enjeux communs et fédérateurs pour réunir les professionnels et les amener à collaborer. Quelles sont les compétences à transférer à ces territoires, souhaite-on leur accorder plus qu'une valeur commerciale ? Cette interrogation reste entière et dépasse le cadre de ce mémoire.

CONCLUSION

Les retombées du réchauffement climatique sont certes néfastes aux espaces de basse et moyenne altitude et faute de repositionnement, leur survie est menacée. Toutefois, elles ont le mérite de confronter les acteurs touristiques à la réalité : le modèle touristique inhérent à la montagne s'essouffle. Au terme d'un siècle de tourisme, le produit montagne a peu évolué, ancré dans une logique hivernale donnant la priorité au ski et négligeant toute autre forme de tourisme. Confortée par la performance économique des sports d'hiver, l'offre s'est peu à peu banalisée ayant pour conséquence une baisse préoccupante de la fréquentation et une fuite des clientèles vers des destinations concurrentes, mettant en péril le leadership de la destination France. Son patrimoine naturel préservé n'a pas perdu de son attrait, néanmoins, il devient insuffisant et inadapté pour répondre à l'émergence de comportements nouveaux. Le touriste actuel est à la recherche d'un environnement empreint d'authenticité, tourné vers des activités douces, au contact de la nature. Les vacances se sont complexifiées et il s'agit pour le consommateur, de se déconnecter du quotidien et de vivre une expérience enrichissante. Face à une demande croissante de courts séjours, les acteurs du tourisme ont pris conscience de la carence de leur offre et la montagne semble aujourd'hui saisir l'opportunité qui lui est offerte, passant du statut de spectateur à celui d'acteur.

« Dans quelles mesures, le tourisme montagnard intersaison, en basse et moyenne altitude, est-il et peut-il devenir un vecteur de renouvellement et d'attractivité dans l'offre touristique actuelle de la Savoie et Haute-Savoie ? ». A l'issue de ce mémoire, cette problématique s'avère trop réductrice, autant dans sa délimitation spatiale que temporelle, et difficile à mettre en place pour donner un nouveau souffle et redynamiser le tourisme de montagne. Contrairement au littoral où la stratégie touristique s'articule autour de deux axes, le printemps et l'été, indépendants dans leur fonctionnement et leur clientèle, mais de force égale dans l'attractivité du territoire, le potentiel touristique de l'intersaison montagnarde ne constitue pas à lui seul, faute d'offre mais surtout de ressources humaines disponibles, un levier d'action suffisant. Ainsi, l'impulsion à donner au produit montagne s'étend bien au-delà de l'intersaison, et s'inscrit davantage dans un processus d'extension et de cohésion pour faire de la destination montagne, un lieu de villégiature quatre saisons.

Au niveau temporel, il est peu pertinent de s'appuyer sur un découpage saisonnier traditionnel hiver/printemps/été/automne. Il faut plutôt envisager un renforcement et une extension du tourisme estival, en capitalisant les moyens sur les mois de juin et septembre mais aussi sur les jours fériés de mai ou les vacances de la Toussaint. Au niveau spatial, les espaces montagnards doivent fusionner et jouer la carte de la complémentarité avec les vallées, les avant et arrière-pays. Même si ces derniers ne sont pas reconnus comme des zones de montagne au regard de la loi Montagne de 1985, ils s'inscrivent en continuité du tourisme montagnard, dans le sens où ils constituent un passage obligé du touriste pour accéder à la montagne et sont souvent soumis à des problématiques similaires.

De nombreuses démarches sont initiées, au cœur desquelles le lissage de la saisonnalité occupe une place centrale pour répondre aux pratiques plurielles d'un touriste de plus en plus difficile à suivre. Toutefois, l'intersaison n'y apparaît pas en tant que telle mais s'inscrit davantage comme un mode non exclusif d'action et une sous-composante essentielle de la stratégie touristique à engager. Il ne s'agit pas de créer un produit nouveau mais plutôt de favoriser un changement des comportements, et envisager une remise en cause de la logique actuelle en s'orientant vers la mise en place d'un tourisme toutes saisons, distinguant produit neige et non neige. En effet, le fonctionnement du tourisme en intersaison obéit à une logique globalement similaire au tourisme estival. Toutefois, il conserve certaines spécificités et le podium des attraits touristiques montagnards se voit recomposé : le duo leader nature&sport perd de sa force, donnant ainsi plus de légitimité aux filières culture ou bien-être.

Actuellement, la montagne dispose de tous les atouts nécessaires pour impulser un renouvellement de son activité touristique et s'engager sur la voie d'une stratégie performante, misant sur le lissage spatial et temporel de la destination et la diversification du contenu de l'offre. Cependant, pour pouvoir s'engager sur la voie d'un tourisme quatre saisons, la montagne doit impérativement se libérer d'un modèle touristique traditionnel trop longtemps passif, basé exclusivement sur le ski. Ainsi, en attirant l'attention sur la saisonnalité, c'est l'organisation actuelle du tourisme montagnard qui est véritablement mise en lumière.

Mon étude répond partiellement aux difficultés rencontrées par le tourisme montagnard, j'ai soulevé certaines parties du problème mais des questions restent sans réponse : comment trouver le juste milieu entre économie résidentielle et touristique ? comment préserver l'environnement naturel face à des flux touristiques croissants ?

Par ailleurs, en s'appliquant au périmètre des espaces de basse et moyenne altitude de Savoie et Haute-Savoie, il reflète une part importante de la montagne française mais pas sa totalité. Tout ceci ouvre de nombreuses perspectives telles que la réalisation d'un diagnostic similaire de l'intersaison au sein des autres massifs (Pyrénées, Massif Central, Auvergne, etc.), afin de se doter d'un état des lieux complet, couvrant ainsi l'intégralité du territoire montagnard français. Cette action, en continuité de mon travail, pourrait constituer des sujets de mémoire pour les futurs étudiants de l'IREST et fournir une base de données utile au démarrage d'une étude ou d'un Carnet de Route de la Montagne Toutes Saisons, pilotés par ODIT France. Nous sommes, de plus, d'ores et déjà bien engagés sur cette voie. En effet, Juliette FEDERENKO et Danielle PRINTEMPS, elles aussi étudiantes de l'IREST, ont réalisé des mémoires parallèles et complémentaires au mien, portant sur des territoires d'études étrangers que sont la Suisse, l'Autriche et l'Allemagne.

« Intersaison, devenir et avenir du tourisme ? » Face au nombre croissant de destinations, cette interrogation devient capitale quel que soit le type d'espace. La place de leader occupée par la France sur la scène touristique mondiale repose en majeure partie sur la diversité des territoires, or beaucoup de destinations ont négligé ce facteur essentiel d'attractivité, pour se lancer sur la voie de stratégies touristiques imprécises, donnant la priorité à la performance économique, éparpillant les efforts au risque de banaliser leurs atouts dans la construction de destinations « tous publics – toutes saisons ».

Aujourd'hui, le tourisme montagnard arrive à un tournant dans son développement et les professionnels ont réalisé la richesse d'un potentiel hors neige encore trop faiblement exploité. Toutefois, la montagne doit veiller à maintenir ce qui fait sa spécificité et la démarque de ses concurrents. Son environnement naturel demeure son facteur d'attractivité 1^{er} et c'est sur cette voie qu'elle doit s'engager. « Environnement et développement durable, devenir et avenir du tourisme en montagne ? » Cette question me semble être aujourd'hui bien plus pertinente.

La pratique du tourisme montagnard jusqu'alors très conservatrice, doit se tourner vers la mise en avant d'une montagne plus vraie, privilégiant la beauté des espaces et de la nature environnante dans une optique de développement durable, ce qui renforce la place de l'intersaison au cœur des enjeux stratégiques futurs. Il s'agit d'abandonner une logique longtemps mercantile, donnant la priorité à la rentabilité économique.

Suite à un aménagement du territoire très rapide sans réelle préoccupation pour le respect de l'environnement et la conservation des espaces mais plutôt avec la volonté, portée par les grands investisseurs, de livrer le plus vite possible au touriste, des équipements générateurs de profit, les acteurs du tourisme ont pris conscience de la nécessité de prendre soin de leur héritage. Après avoir successivement promu la montagne pour les sensations et la performance puis pour sa qualité de vie et son environnement préservé, le tourisme d'aujourd'hui doit « faire découvrir et aimer la montagne pour ce qu'elle peut donner [...] Ça prendra plus de temps mais ça risque de durer plus longtemps. »¹.

¹ Guy Chaumereuil – Alpes Magazine n°102

BIBLIOGRAPHIE

Supports documentaires : étude, article

- **AFIT/CONTOURS**, *Panel National de Ski 2001 : synthèse des résultats des 4 premières enquêtes (1999-2001)*, Mars 2002
- **AFIT/SEATM/New Deal**, *Carnet de route de la montagne*, 2000
- **Jean-Paul AMOUDRY**, *Bilan de la politique de la montagne et en particulier de l'application du 9 janvier 1985, de son avenir, et de ses nécessités*, Rapport d'information n°15 du Sénat, Tome 1, 2002
- **ANEM**, *Le Dossier de l'Elu de Montagne*, Juin 2002
- Cabinet **Architecture et Territoire**, *Etude sur le positionnement de l'offre française de sports d'hiver*, octobre 2004
- **Philippe BONHEME**, *Vertueux Vorarlberg*, *Alpes Magazine* n°103, Janvier-Février 2007 (p 42 à 49)
- **Guy CHAUMEREUIL**, *Ca va mal, réjouissons-nous !*, *Alpes Magazine* n°102, Novembre-Décembre 2006 (p 9)
- **Conseil Général de Savoie**, *Plan Tourisme Savoie 2007-2013*
- **Conseil Général de la Savoie**, *Infos chantiers*, 2006
- **Conseil Régional Rhône-Alpes**, *Stratégie Régionale de la Montagne*, Délibération du CR n° 06.13.894, Novembre 2006
- **Conseil Régional Rhône-Alpes**, *Plan Régional de la Saisonnalité dans le Tourisme*, Délibération du CR n° 06.13.216, Mars 2006
- **Conseil Régional Rhône-Alpes**, *CPER 2000-2006*, Programme VII : Tourisme (p 69 à 74)
- **Jacques JOND**, *Grave recul de l'hôtellerie saisonnière en France*, FAGITH, 2005
- **Journal Officiel du 10 janvier 1985**, Loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne
- **Maison de la France**, *Stratégie Marketing 2005-2010*, La Montagne (p 205 à 207)
- **Pierre MERLIN**, *Le Tourisme en France : Enjeux et Aménagements*, 2006, collection Carrefours, édition Ellipses, Chapitre 3 : Protection d'un milieu fragile et aménagement de la montagne (p 106 à 128)
- **Ministère du Tourisme**, *Premières Rencontres Franco-Espagnoles du Tourisme*, Compte-rendu de l'Atelier 2 Espace Montagne, Décembre 2004
- **MITRA** :
 - * *La montagne estivale : étude qualitative des non consommateurs de tourisme en montagne l'été*, Cahier n° 14, Juin 2006
 - * *Rappels sur l'état du marché et la demande touristique de la montagne été, Montagne estivale : Ecouter et comprendre des clientèles potentielles de l'espace montagne de Rhône-Alpes*, Compte-rendu du 11^{ème} Atelier Rencontre de l'Ingénierie Touristique, Juin 2006
 - * *La montagne estivale : approche des clientèles potentielles*, Cahier n° 13, Novembre 2005
- **ODIT France**, *Actes des 9^{èmes} entretiens de la montagne*, Septembre 2006
- **ODIT France/GMV Conseils**, *Carnet de route du littoral au printemps*, Juin 2005
- **ODIT France/GMV Conseils**, *Carnet de route de la campagne et de la moyenne montagne*, Avril 2005

- **Préfecture de la Haute-Savoie**, *La rationalisation de l'intercommunalité dans le département de la Haute-Savoie*, Juin 2006
- Cabinet **PROTOURISME**, *Schéma Régional Rhône-Alpes de Développement du Tourisme et des Loisirs, Synthèse Phase 1 : Premier État des Lieux et Enjeux*, Décembre 2006
- **Rhône-Alpes Tourisme**, *Tourisme et Loisirs des rhônalpins en Rhône-Alpes*, Cahiers de la MITRA n°17 à 22, Décembre 2006
- **Rhône-Alpes Tourisme**, *Mémento du tourisme 2006*, 7^{ème} édition, Hors-série Septembre 2006
- **Rhône-Alpes Tourisme**, *Flux 2005 : 11 ans de fréquentation touristique en Rhône-Alpes*, Cahier de la MITRA n°19, Mai 2006
- **Rhône-Alpes Tourisme**, *L'emploi touristique en Rhône-Alpes : analyse et évolution depuis 1975*, Cahier de la MITRA n°9, Août 2005
- **Vincent ROLLAND**, *Attractivité des stations de Sports d'Hiver : reconquête des clientèles et compétitivité internationale*, Rapport d'information au 1^{er} Ministre, Décembre 2006
- **Sénat**, *Le calendrier des vacances scolaires*, Juin 2001, Document de travail n° LC 91
- **Michel ROUFFET**, *Contribution du Tourisme au développement durable de la moyenne montagne*, Rapport d'information au Secrétaire d'Etat au Tourisme, Juin 2000
- **Savoie Mont Blanc Tourisme**, *Stratégie Marketing 2006-2010 Savoie et Haute-Savoie*, Juin 2006
- **Savoie Mont Blanc Tourisme**, *Cadre d'Orientation et de Développement Touristique 2006-2010*, Juin 2006
- **TNS Sofres**, *La Consommation touristique des français en Savoie et Haute-Savoie*, Juin 2005, Publication des Observatoires du Tourisme de Savoie et Haute-Savoie

Supports documentaires : Documents touristiques

- Brochures touristiques et guides d'hébergement de villages et stations de Savoie et Haute-Savoie, 2006-2007
- **Logis de France Haute-Savoie**, Guide des hôtels-restaurants 2006-2007
- **Logis de France Savoie**, Guide des hôtels-restaurants 2006
- **PNR de Chartreuse**, Guide touristique 2006-2007
- **Savoie Mont Blanc Tourisme**, Carte touristique Savoie Haute-Savoie, 2006
- **Savoie Mont Blanc Tourisme**, Brochure hiver 2006-2007
- **Savoie Mont Blanc Tourisme**, Brochure séjours réservations printemps/été/automne, 2007
- **VVF Vacances**, Catalogue printemps/été/automne, 2007

Supports documentaires : Statistiques

- **CCI de la Savoie**, Lettre de conjoncture Hôtellerie, Été 2006
- **Direction du Tourisme**, *Mobilité touristique et population présente, Les bases de l'économie présente des départements*, 2006, départements de la Savoie et de la Haute-Savoie (p 87 et 88)
- **INSEE**, *L'emploi salarié dans le tourisme, une nouvelle estimation*, INSEE Première n°1099, Août 2006
- **INSEE Rhône-Alpes**, *La Lettre Analyses n°62*, Novembre 2006

- **INSEE Rhône-Alpes**, *Les emplois saisonniers en Rhône-Alpes*, septembre 2000, extrait du dossier n°135 (p 1 à 10)
- **Ministère délégué au tourisme**, *Mémento du Tourisme*, 2006
- **Observatoire du Tourisme Savoie et Haute-Savoie**, *Bilans conjoncturels de saisons Eté et Hiver n° 1 à 9*, Eté 2001 à Eté 2005 (Base : Etude de flux B.Marchand)
- Rapports d'activité 2006 : aéroport Genève, aéroport de Lyon, SFTRF
- **SEATM**, *Les chiffres clés 2005 du tourisme de montagne en France*, 5^{ème} édition

Sites Internet

Emploi

- **ANPE Rhône-Alpes** : www.anpe.fr/region/rhone_alpes
- **ASSEDIC** : www.assedic.fr
- **DDTEFP Rhône-Alpes** : www.sdtefp-rhone-alpes.travail.gouv.fr
- **PERIPL** : www.pluriactivite.org

Hébergement

- **Camping en France** : www.campingfrance.com
- **FAGITH** (Fédération autonome générale de l'industrie touristique hôtelière) : www.fagiht.fr
- **Gîtes de France Haute-Savoie** : www.gites-de-france-haute-savoie.com
- **Gîtes de France Savoie** : www.gites-de-france-savoie.com
- **Logis de France** : www.logis-de-france.fr

Tourisme

- **CDT Jura** : www.jura-tourism.com et www.cdt-jura.fr (espace professionnels)
- **CDT Vosges** : www.tourismevosges.fr
- **CRT Rhône-Alpes** : www.rhonealpes-tourisme.fr
- **Les Montagnes du Jura** : www.montagnes-du-jura.com
- **Maison de la France** : www.franceguide.com
- **Ministère du Tourisme** : www.tourisme.gouv.fr
- **MITRA** : www.crt-mitra.com
- **Office de Tourisme National d'Autriche** : www.austria.info
- **Office de Tourisme National de la Suisse** : www.myswitzerland.com
- **Savoie Mont Blanc Tourisme** : www.savoiehautesavoie.com et www.savoie-mont-blanc.com
- **Ski France** : www.skifrance.fr et www.en-montagne.com
- **Val d'Arly Mont-Blanc** : www.valdarly-montblanc.com

Transport

- **Aéroport d'Annecy** : www.annecy.aeroport.fr
- **Aéroport Chambéry-Aix** : www.chambery.aeroport.fr
- **Aéroport International de Genève** : www.gva.ch/de
- **Aéroport de Lyon Saint-Exupéry** : www.lyon.aeroport.fr
- **Autoroute et Tunnel du Mont Blanc** : www.atmb.net
- **DDE Savoie** : www.savoie.equipement.gouv.fr
- **DDE Haute-Savoie** : www.haute-savoie.equipement.gouv.fr
- **Mobil Alp** : www.mobilalp.eu
- **Projet Alpine Pearls** : www.alpine-pearls.com
- **Société Française du Tunnel Routier du Fréjus** : www.tunneldufrejus.com

Autres

- **Agence Economique Haute-Savoie** : www.haute-savoie.com
- **Agence Economique de la Savoie** : www.savoie-entreprise.com
- **ANEM** (Association Nationale des Elus de Montagne) : www.anem.org
- **ANMSM** (Association Nationale des Maires de Stations de Montagne) : www.anmsm.fr
- **Assemblée des communautés de France** : www.intercommunalites.com
- **Assemblée du Pays Tarentaise Vanoise** : www.tarentaise-vanoise.fr
- **Conseil Général Haute-Savoie** : www.cg74.fr
- **Conseil Général Savoie** : www.cg73.fr
- **Conseil Régional Rhône-Alpes** : www.rhonealpes.fr
- **CCI Haute-Savoie** : www.haute-savoie.cci.fr
- **CCI Rhône-Alpes** : www.rhone-alpes.cci.fr
- **CCI Savoie** : www.savoie.cci.fr
- **Eurydice** (Réseau d'information de l'éducation en Europe) : www.eurydice.org
- **INSEE Rhône-Alpes** : www.insee.fr/fr/insee_regions/rhone-alpes/
- **Pays de Maurienne** : www.maurienne.fr
- **Réseau de Veille en Tourisme** (thématique Saisonnalité) : www.veilletourisme.ca.fr
- **SED Haute-Savoie** : www.sedhs.com

TABLE DES CONTACTS

Personne contactée	Organisme et fonction	Cordonnées	Divers
Thomas BOISSEAU	CCI de la Savoie Direction du Développement Territorial et des Etudes Economiques Savoie <i>Chargé d'études</i>	t_boisseau@savoie.cci.fr	0 820 22 73 73
Laurence BRASSAC	SFTRF - Tunnel de Fréjus <i>Responsable de la communication</i>	lbrassac@tunneldufrejus.com	04 79 20 26 84
Bruno BRET	AGC Consultants <i>Consultant</i>	agc.bret@wanadoo.fr	04 79 85 21 44
Vincent CEZARD	Société d'Equipement Département de la Haute-Savoie	vincent.cezard@sedhs.com	04 50 08 31 37
Nicolas DE VISME	Unedic Direction des Etudes et des Statistiques <i>Responsable du site Unistatis</i>	ndevisme@unedic.fr	
Alain DIVOUX	Direction Régionale Rhône-Alpes de la SNCF Service Etudes marketing	alain.divoux@sncf.fr	04 72 40 19 26
Frédérique DUBOIS	Aéroport de Lyon Direction Marketing et politique commerciale Pôle Etudes marché	frederique.dubois@lyon.aeroport.fr	04 72 22 74 27
Bruno FOUQUET	DEATM Branche Valorisation des espaces nature/Patrimoine paysage	bruno.fouquet@odit-france.fr	04 79 72 85 80
Franck GAUDIN	Mission Développement Prospective <i>Chargé de mission Observation des territoires</i>	franck.gaudin@mdp73.net	04 79 25 06 17
Nathalie HERISSON	CCI Haute-Savoie Direction du Développement Territorial et des Etudes Economiques Haute-Savoie	nherisson@haute-savoie.cci.fr	04 50 27 30 06
Roselyne JACQUELIN	DDTEFP Haute-Savoie <i>Contrôleur du travail</i>	roselyne.jacquelin@dd- 74.travail.gouv.fr	04 50 88 28 69
Estelle JOUAN	Observatoire Savoie Mont Blanc Tourisme Département de la Savoie	observatoire@savoie-mont- blanc.com	04 79 85 92 12
Anne LE CHEVALLIER	CCI de la Haute-Savoie Economie et Développement local	alechevallier@haute-savoie.cci.fr	04 50 33 72 84
Carole RAPHOZ	Observatoire Savoie Mont Blanc Tourisme Département de la Haute-Savoie	observatoire@savoie-mont- blanc.com	04 50 51 61 19
Bernadette VITTOZ	DDTEFP Savoie <i>Contrôleur du travail</i>	dd-73.statistiques@travail.gouv.fr	04 79 60 70 34
	Aéroport Chambéry - Aix les Bains	accueil@chambery-airport.com	04 79 54 49 54

TABLE DES ENTRETIENS

Personne interviewée	Organisme et fonction	Cordonnées	Modalités de l'entretien
Maryline ASPORD	Assemblée de Pays Tarentaise Vanoise <i>Chargée de mission Tourisme</i>	04 79 24 00 10 maryline.aspard@tarentaise-vanoise.fr	01/03/2007 Entretien téléphonique
Véronique BENOIT	Office de Tourisme de Séez <i>Secrétaire-hôtesse d'accueil</i>	04 79 41 00 15 accueil@otseez.com	08/03/2007 Questionnaire
Vincent BERNARD	Conseil Régional Rhône-Alpes Direction Economie, Recherche, Tourisme et Technologies <i>Chargé de mission Tourisme</i>	vbernard@rhonealpes.fr	20/02/2007 Entretien téléphonique
Alain BOULOGNE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mairie des Gets <i>Maire</i> ▪ MITRA <i>Chargé de mission Montagne</i> 	04 72 59 21 78 alain.boulogne@rhonealpes-tourisme.com	08/03/2007 Entretien téléphonique
Pierre BRUGIERE	Office de Tourisme de Sallanches <i>Directeur</i>	p.brugiere@sallanches.com	06/03/2007 Questionnaire
Claude COMET	Savoie Mont Blanc Tourisme <i>Membre du CA</i> <i>Chargée de mission Projets Spécifiques</i>	04 79 85 12 45 claud.comet@savoie-mont-blanc.com	23/03/2007 Entretien téléphonique
Pascale DUCROT	Office de Tourisme Intercommunal de Châtel <i>Chargée de Communication</i>	04 50 73 25 58 communication@chatel.com	02/03/2007 Questionnaire
Laure FROISSART	ANMSM - Association Nationale des Maires et des Stations de Montagne <i>Directrice adjointe chargée de la communication externe et des partenariats</i>	01 47 42 23 32 laure.froissart@skifrance.fr	30/03/2007 Entretien téléphonique
Catherine MALHERBE	Conseil Général Haute-Savoie Direction des Sports, Tourisme et de la Politique Montagne <i>Chargée de mission Tourisme</i>	04 50 33 93 02 catherine.malherbe@cg74.fr	21/02/2007 Entretien téléphonique
Marie-Christine MATHIAS	Conseil Général Savoie Service Tourisme et Politique Montagne <i>Responsable de la Direction des Politiques Territoriales</i>	04 79 96 74 03	21/02/2007 Entretien téléphonique
Mme MEUNIER-DUCHOSAL	Office de Tourisme Albertville <i>Directrice</i>	04 79 32 67 60 mc.meunier-duchosal@albertville.com	06/03/2007 Questionnaire
Adeline PARENTY	PERIPL Centre de Ressources Interrégional Alpin sur la Pluriactivité et la Saisonnalité <i>Chargée de communication</i>	04 50 67 57 05 messages@peripl.org	01/03/2007 Entretien téléphonique + mail
Ingrid PAUWELS	Office de Tourisme intercommunal des 3 villages <i>Responsable accueil/promotion</i>	04 79 20 51 67 marketing@3petitsvillages.com	02/03/2007 Questionnaire
Emeline PRADES	Office de Tourisme des Gets <i>Hôtesse d'accueil</i>	04 50 75 80 80 lesgets@lesgets.com	21/03/2007 Questionnaire
	Office de Tourisme Intercommunal du Pays de Fillière	04 50 22 40 31	09/03/2007 Questionnaire

Annexes

TABLE DES ANNEXES

- ↪ **Annexe A** La concurrence Suisse et Autrichienne
- ↪ **Annexe B** L'intersaison : Etat des lieux de l'organisation touristique
- ↪ **Annexe C** L'intersaison : Etat des lieux du transport
- ↪ **Annexe D** L'intersaison : Etat des lieux de l'hébergement
- ↪ **Annexe E** L'intersaison : Etat des lieux de l'emploi touristique
- ↪ **Annexe F** L'intersaison : Etat des lieux de la demande
- ↪ **Annexe G** L'intersaison : Etat des lieux de la fréquentation
- ↪ **Annexe H** Eléments de promotion pour la montagne en intersaison

Annexe A

La concurrence Suisse et Autrichienne

↵ Figure 1 : Panorama de l'espace montagne et de l'offre sports d'hiver en France, Autriche et Suisse

	France	Autriche	Suisse
Surface de la zone montagne (en ha)	124 001 600	5 870 130	2 684 100
Part de la montagne sur le territoire national	22,8%	70%	65%
Domaines skiables (en km²)	1 180	790	840
Part des domaines skiables à l'échelle européenne	27,85%	18,65%	19,83%
Rapport domaine skiable/zone montagne	0,95%	1,35%	3,13%
Nombre de stations	357	573	173
Part des stations à l'échelle européenne	24,67%	39,60%	7,88%
Nombre de regroupements	?	75	46
Communes en zone montagne	6 136	1 086	46
Population de la zone montagne	4 441 556	1 992 047	2 013 075
Population permanente montagnarde/ Population totale	7,5%	27,5%	24,8%

Source : Etude sur le positionnement de l'offre française de sports d'hiver

↙ Figure 2 : Répartition des lits touristiques par catégorie d'hébergement (en %)

	Logements locatifs	Hôtels	Hébergements collectifs	Chambres chez l'habitant	Divers
France	58,88	11,02	16,8	0	13,3
Autriche	22,74	54	3,28	15,22	4,76
Suisse	NC	NC	NC	NC	NC

Source : Etude sur le positionnement de l'offre française de sports d'hiver

↙ Figure 3 : Le chiffre d'affaires et la fréquentation des remontées mécaniques

	Journées de ski 2003 (en millions)	Part de marché en Europe
France	57,6	32,34%
Autriche	56	31,44%
Suisse	17	9,55%

Source : Etude sur le positionnement de l'offre française de sports d'hiver

Annexe B

L'intersaison : Etat des lieux de l'organisation touristique

↵ Figure 1 : Répartition des EPCI à fiscalité propre par département au 01/01/2006

Département	Communauté d'Agglomération	Poids du département/ France	Communauté de communes	Poids du département/ France	Total EPCI à fiscalité propre	Poids du département/ France
Savoie	1	0,61%	25	1,05%	26	1,01%
Haute-Savoie	1	0,61%	23	0,96%	24	0,93%
France	164		2389		2573	

Source : Direction générale des collectivités locales

↵ Figure 2 : EPCI à compétence tourisme par département au 01/01/2006

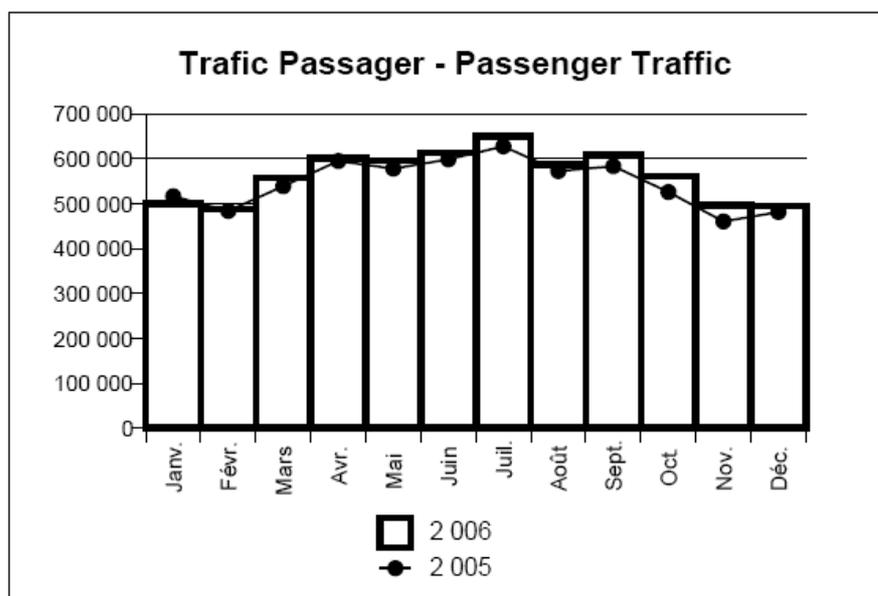
Département	Total EPCI	EPCI avec compétence tourisme	Poids du tourisme
Savoie	168	52	30,95%
Haute-Savoie	194	37	19,07%

Source : Annuaire des EPCI des Pays de Savoie

Annexe C

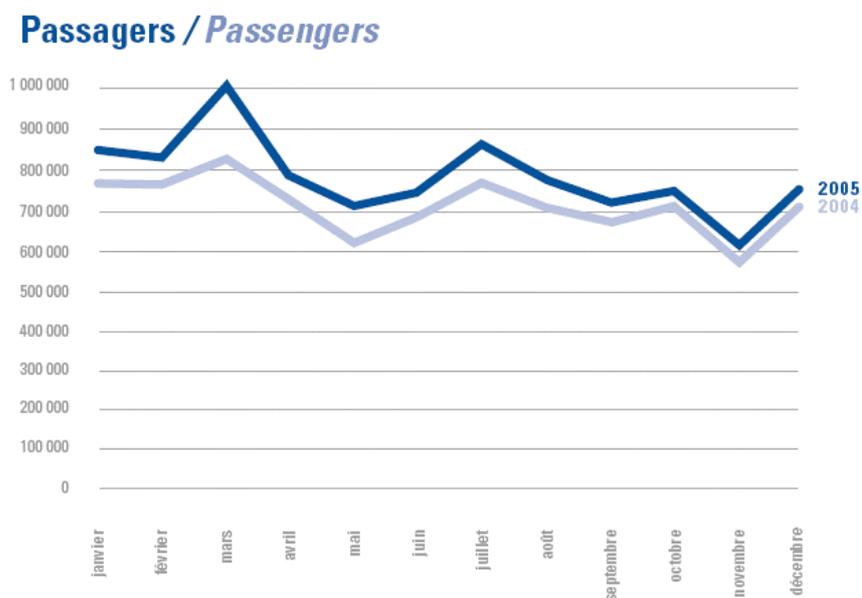
L'intersaison : Etat des Lieux du transport

Figure 1 : Aéroport Lyon Saint-Exupéry



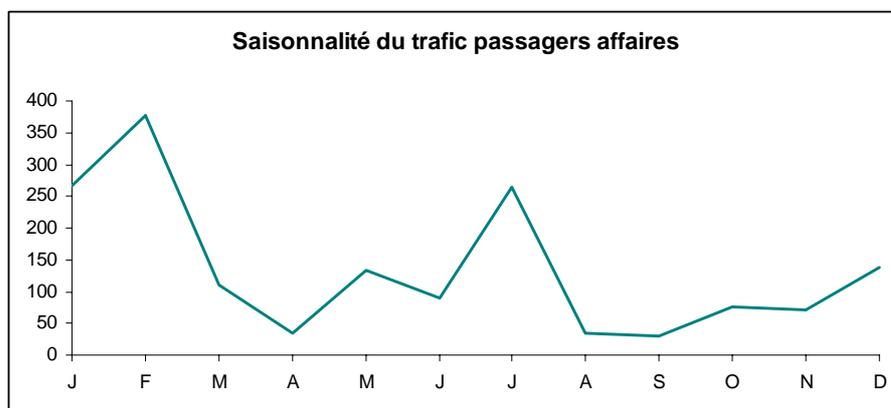
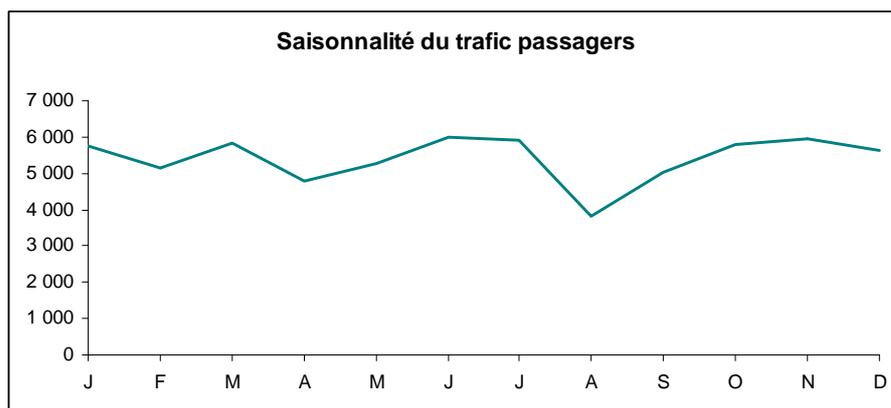
Source : Rapports mensuels de statistiques de trafic 2006 – CCI de Lyon

Figure 2 : Aéroport de Genève



Source : Rapport annuel d'activité 2005

Figures 3 et 4 : Aéroport d'Annecy

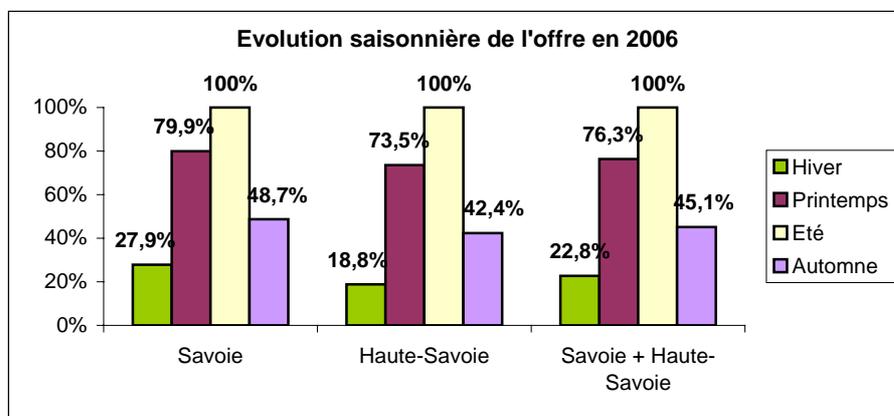


Source : Rapport annuel d'activité 2006

Annexe D

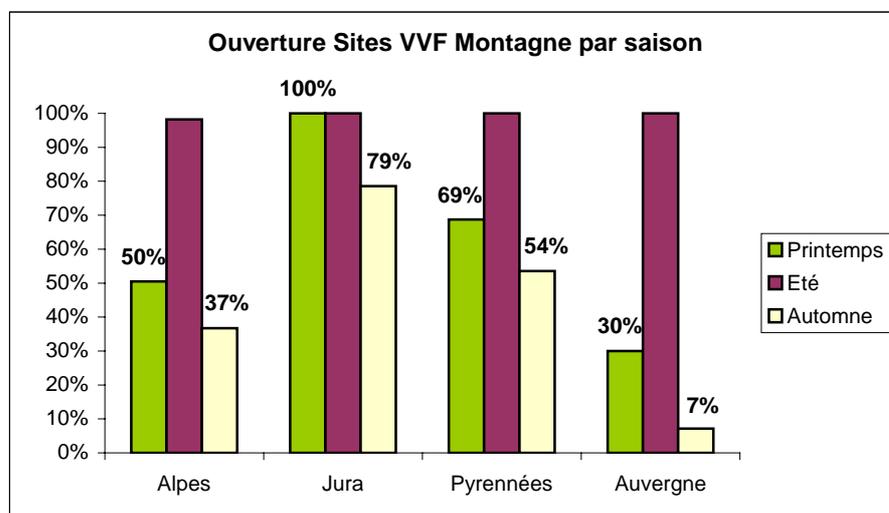
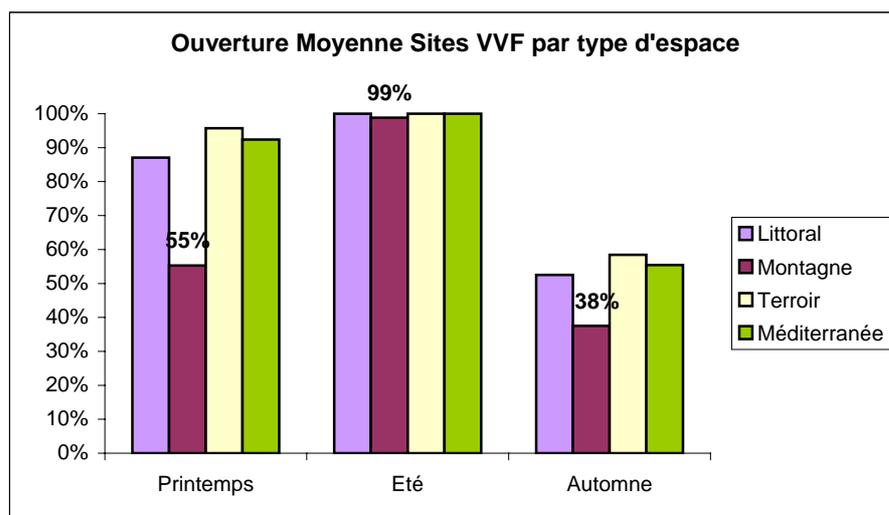
L'intersaison : Etat des Lieux de l'hébergement

A) Figure 1 : Hôtellerie de plein air



Source : Guide officiel du Camping Caravaning 2006

B) Figures 2 et 3 : Résidences de tourisme et le cas VVF



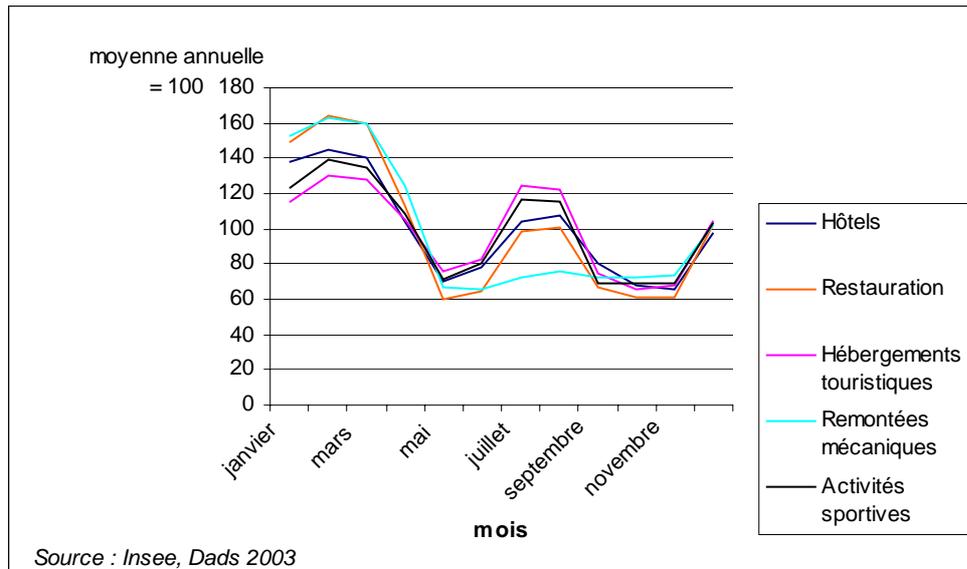
Source : Catalogue VVF Printemps/Eté/Automne 2007

Annexe E

L'intersaison : Etat des Lieux de l'emploi touristique

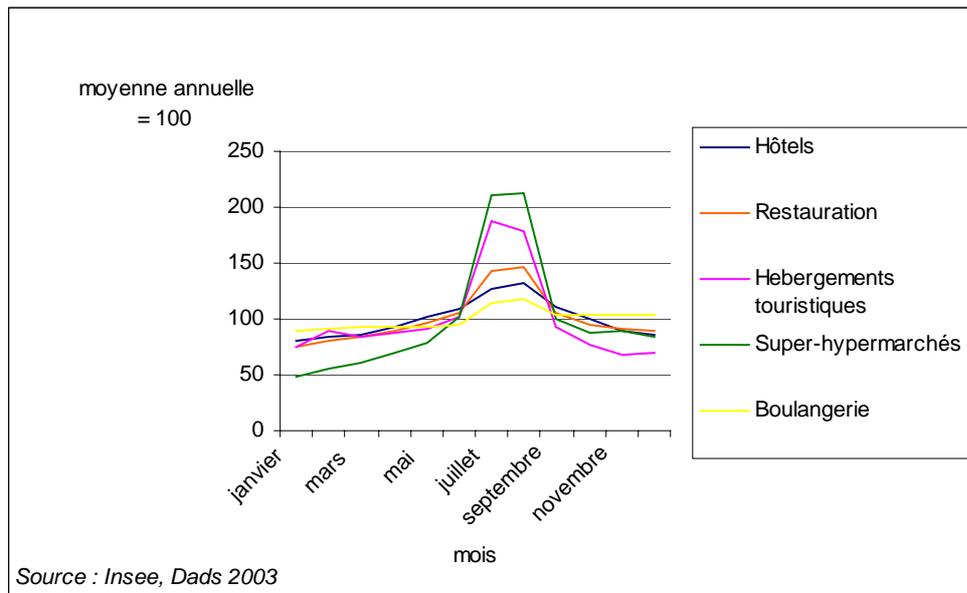
A) Emploi salarié touristique mensuel dans les activités dominantes du tourisme

↵ Figure 1 : L'emploi salarié touristique mensuel dans les espaces stations



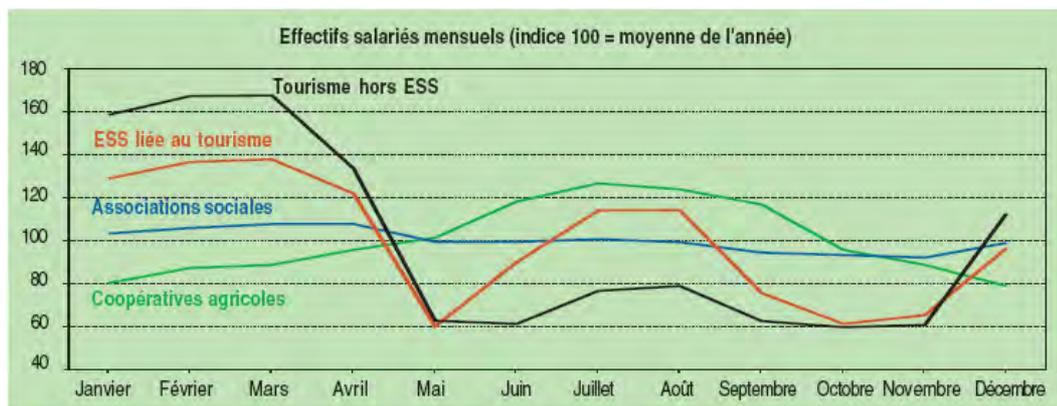
Source : INSEE Première n° 1099 – Août 2006 – L'emploi salarié dans le tourisme : nouvelle estimation

↵ Figure 2 : L'emploi salarié touristique mensuel dans les espaces de montagne hors stations



Source : INSEE Première n° 1099 – Août 2006 – L'emploi salarié dans le tourisme : nouvelle estimation

B) Saisonnalité de l'Economie Sociale et Solidaire en Tarentaise (Figure 3)

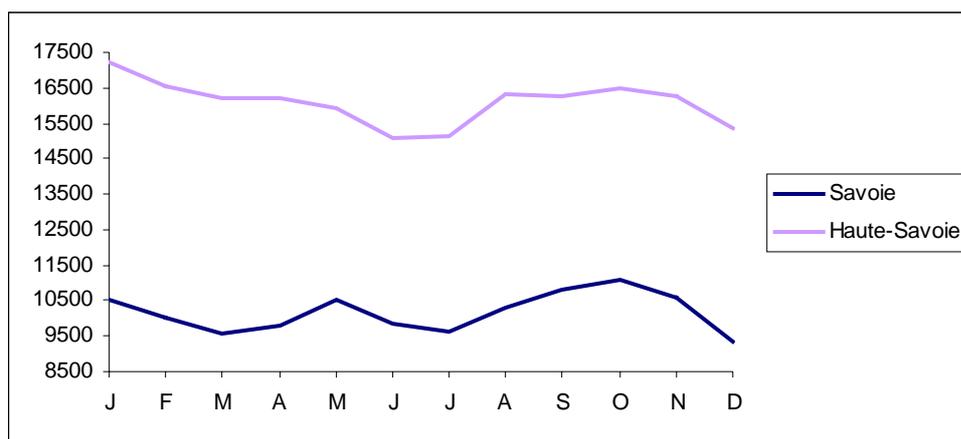


Source : Insee, DADS 2002

Source : INSEE Rhône-Alpes – La lettre Analyses n° 62 – Novembre 2006

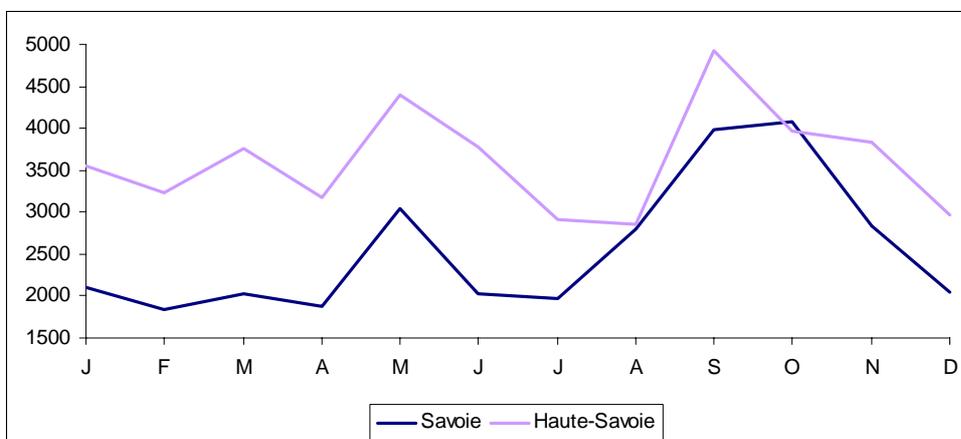
C) Le marché de l'emploi salarié mensuel en Savoie et Haute-Savoie en 2006

Figure 4 : Demandeurs d'Emploi en Fin de Mois catégorie 1 (CDI à temps plein) inscrits à l'ANPE



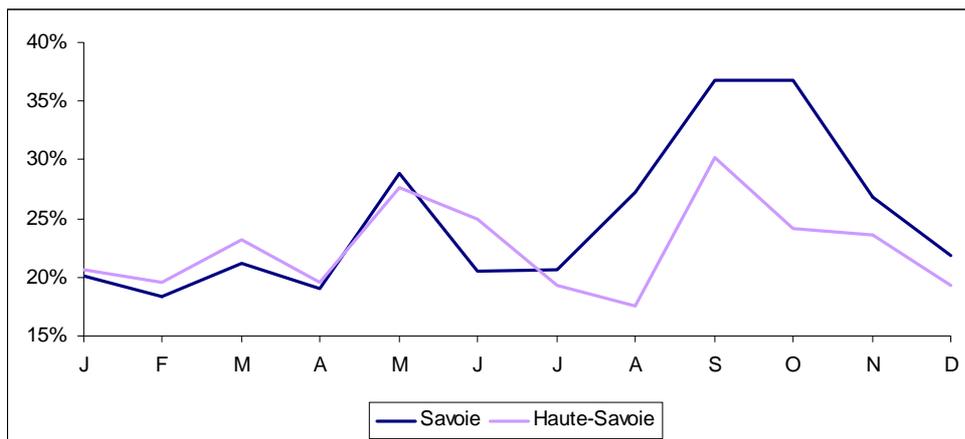
Source : DDTEFP Savoie et Haute-Savoie

Figure 5 : Offres d'Emploi en Fin de Mois inscrits à l'ANPE



Source : DDTEFP Savoie et Haute-Savoie

Figure 6 : Ratio OEFM/DEFM

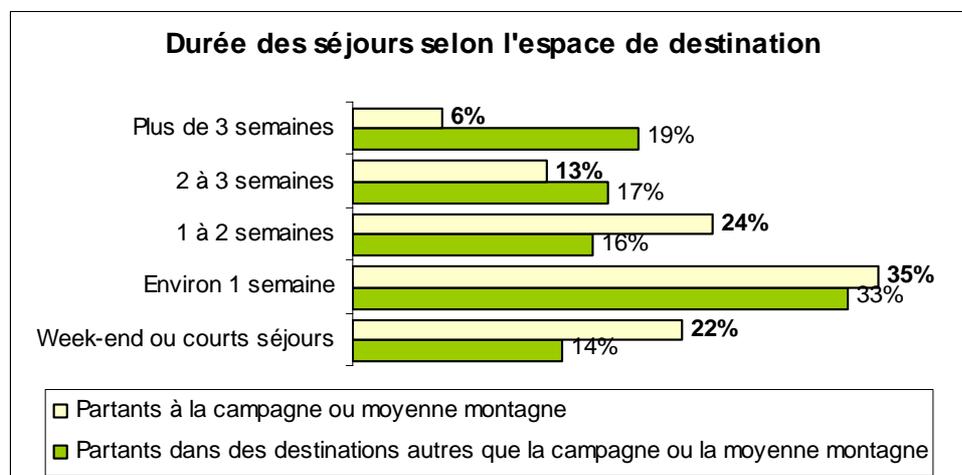
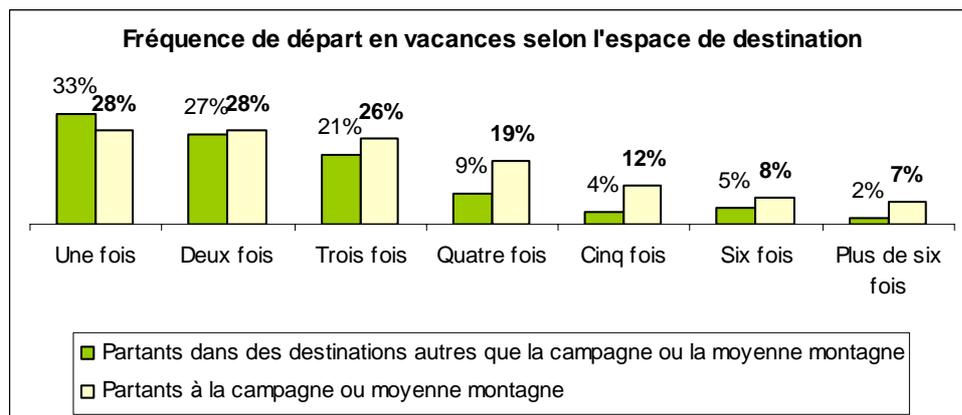
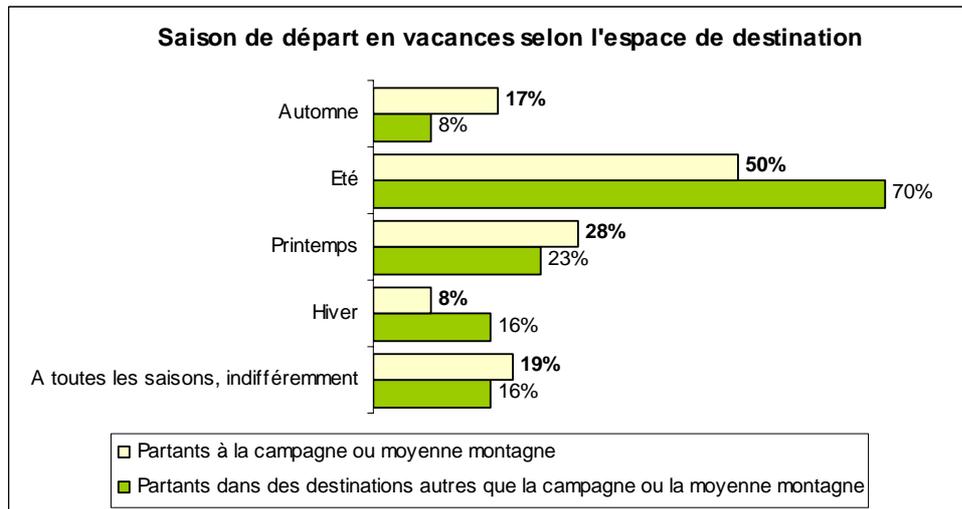


Source : DDTEFP Savoie et Haute-Savoie

Annexe F

L'intersaison : Etat des Lieux de la Demande

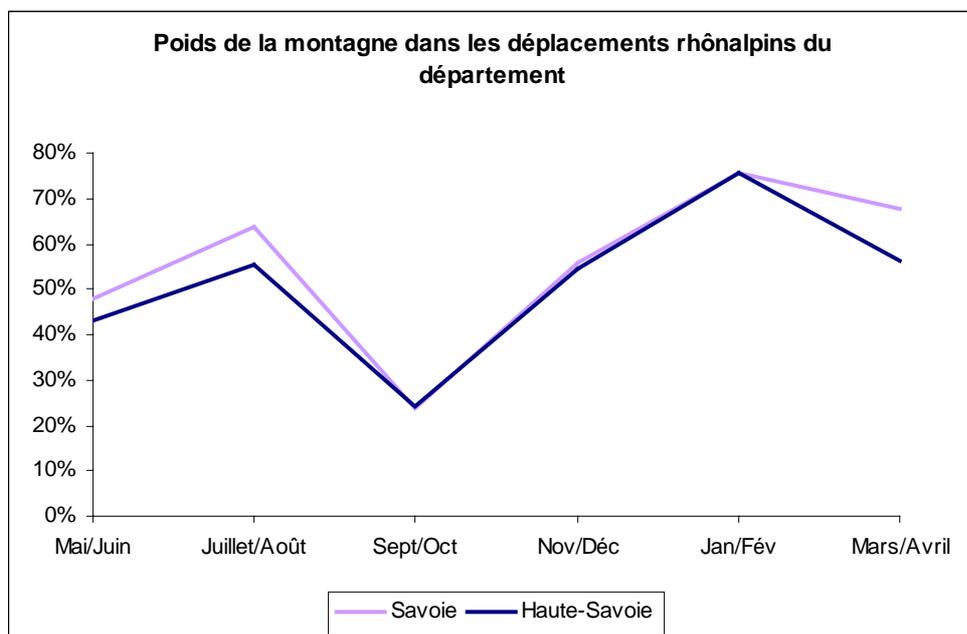
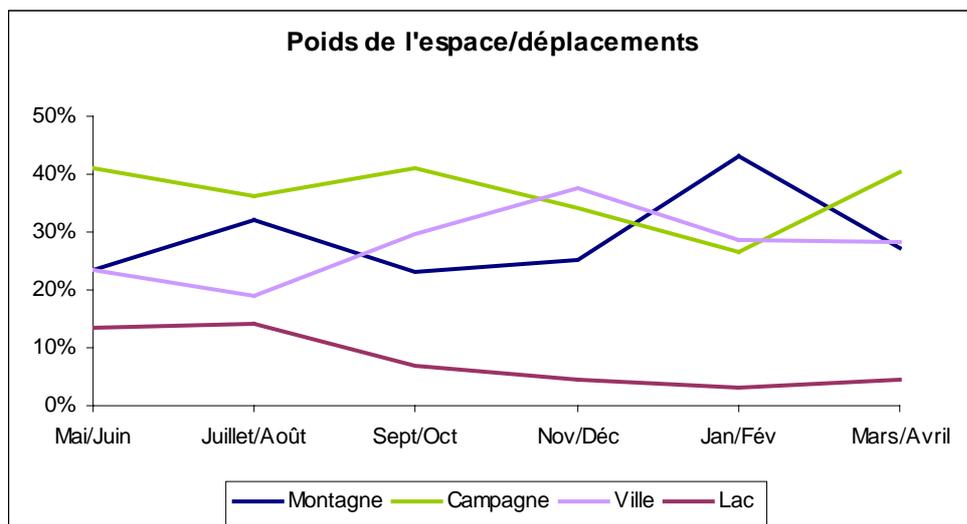
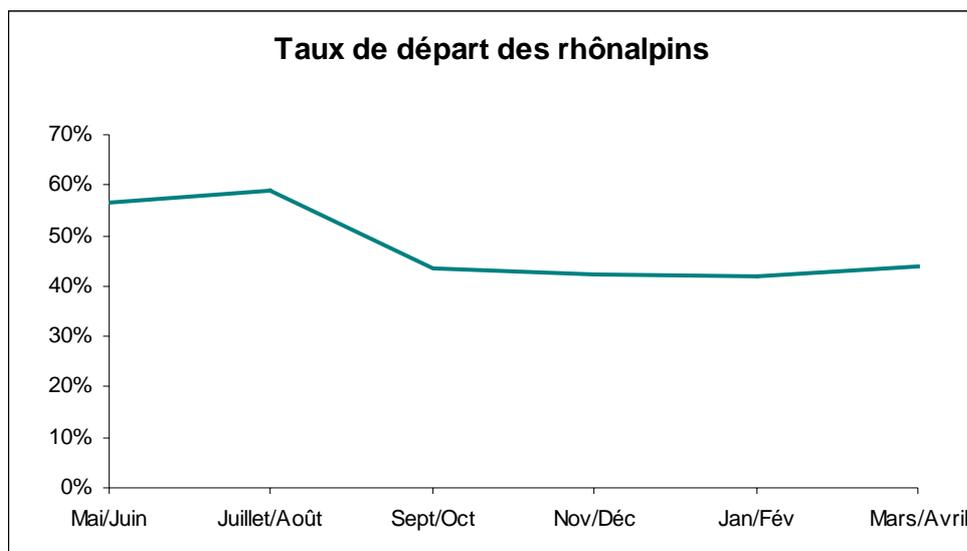
A) Figures 1 à 3 : Les partants en moyenne montagne



Source : Carnet de route de la campagne et de la moyenne montagne – Enquête GMV Conseil menée en 2003 sur un échantillon de 1000 interrogés

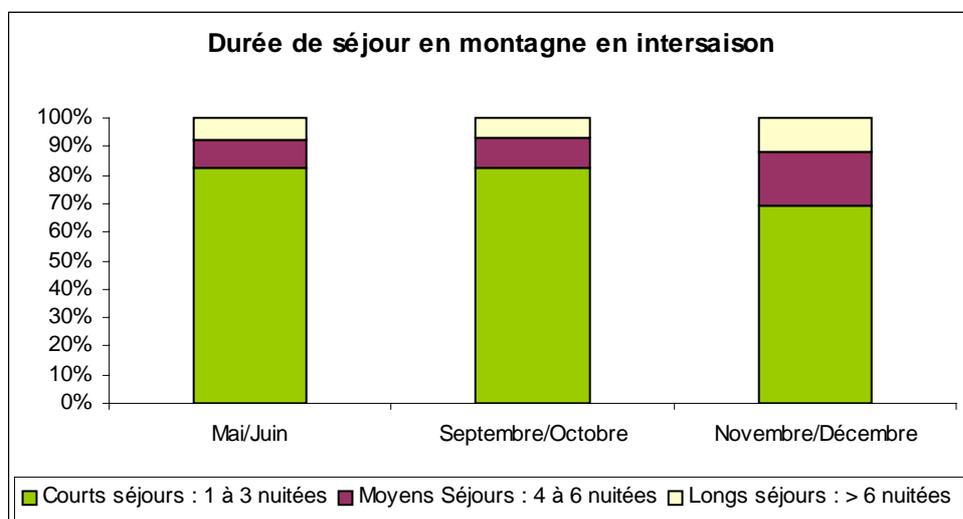
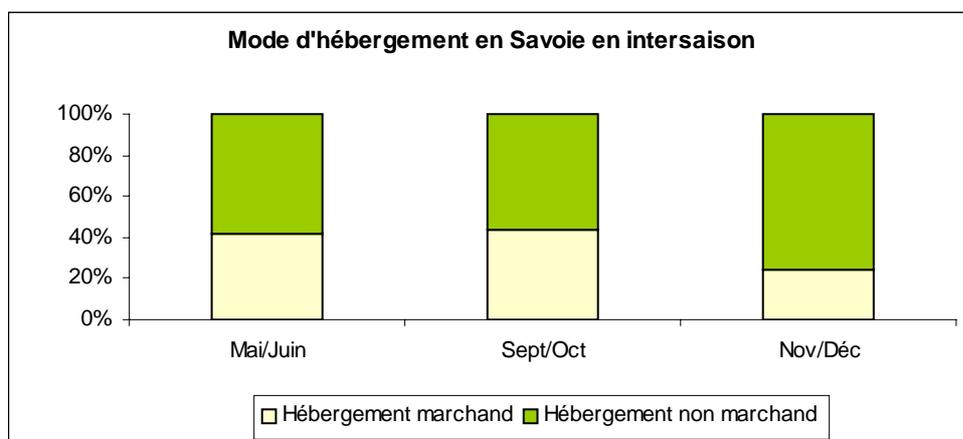
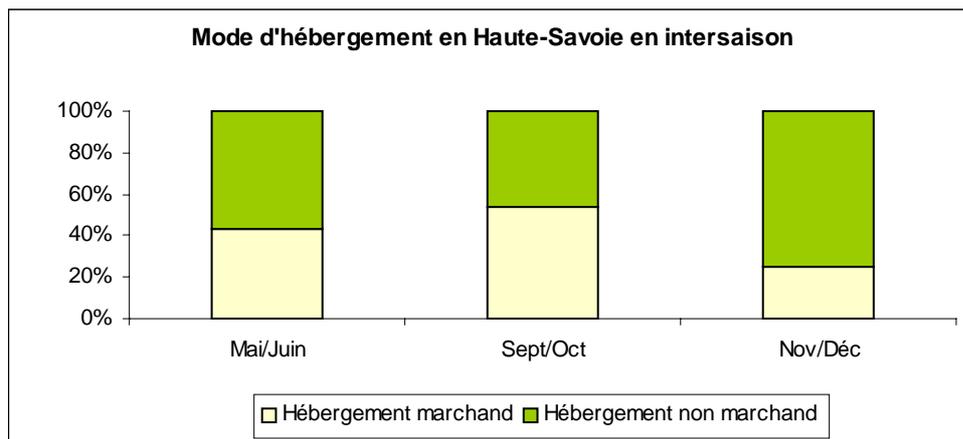
B) La clientèle rhônalpine

a) Figures 4 à 6 : Fréquentation



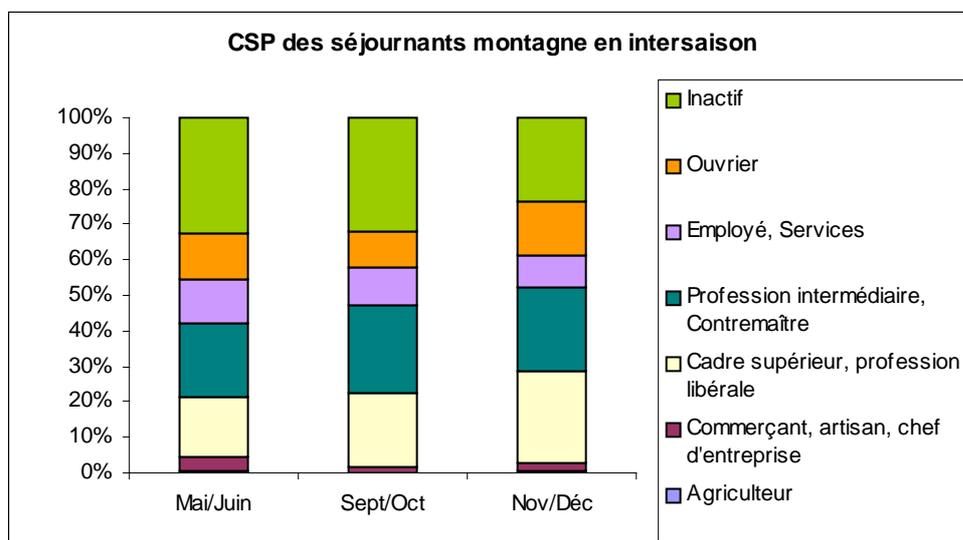
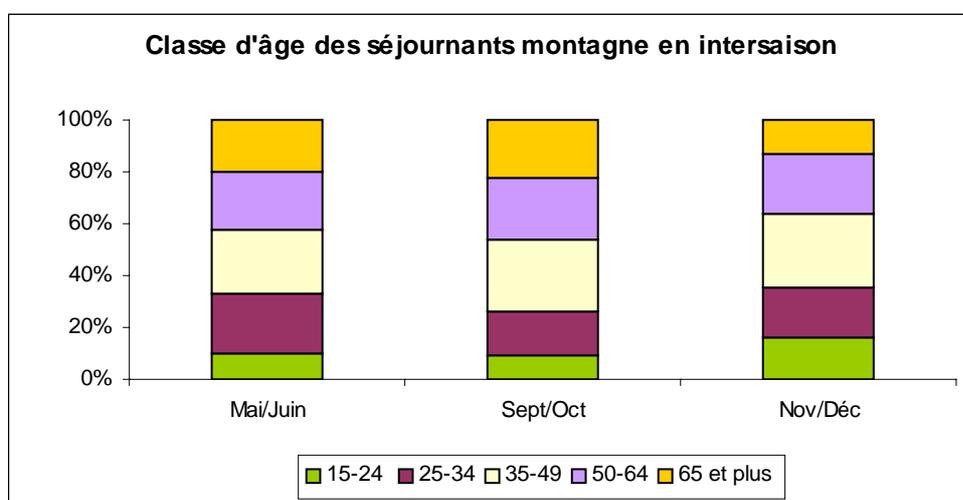
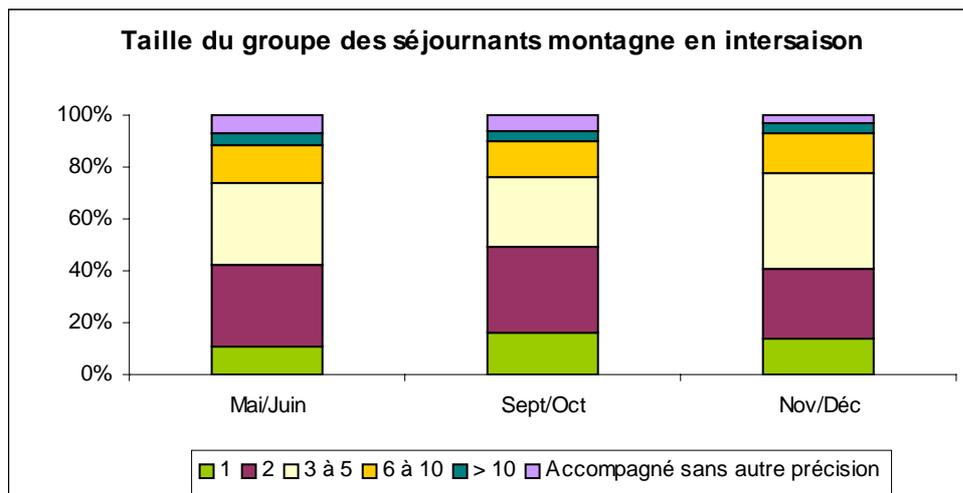
Source : Etude de la MITRA – Loisirs et Tourisme des Rhônalpins

b) Figures 7 à 9 : Caractéristiques des séjours



Source : Etude de la MITRA – Loisirs et Tourisme des Rhônealpins

c) Figures 10 à 12 : Caractéristiques des séjournants



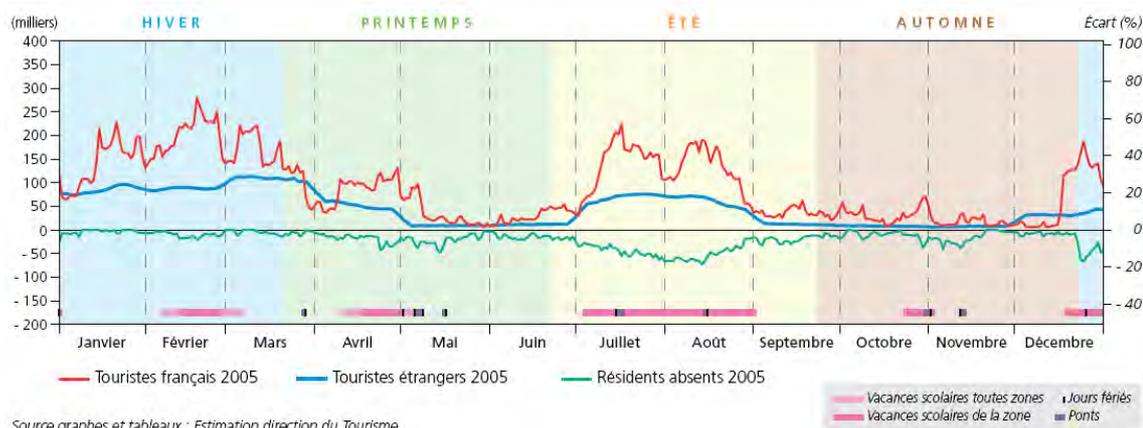
Source : Etude de la MITRA – Loisirs et Tourisme des Rhônealpins

Annexe G

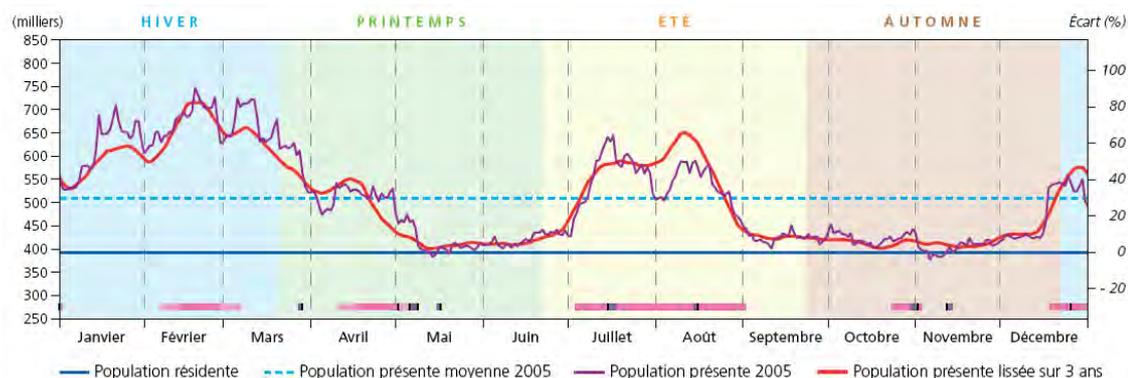
L'intersaison : Etat des Lieux de la fréquentation

A) Mobilité touristique et population présente en Savoie et Haute-Savoie

Figures 1 et 2 : Savoie

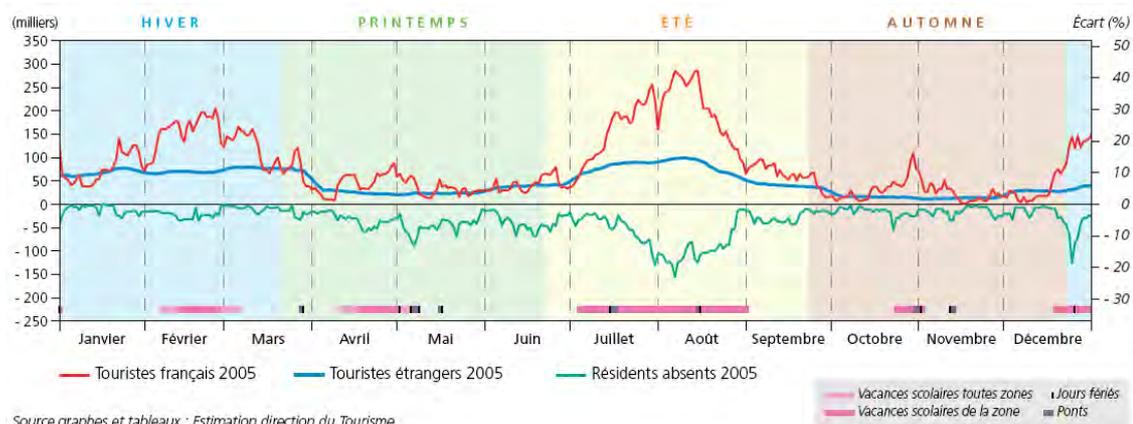


Source graphes et tableaux : Estimation direction du Tourisme

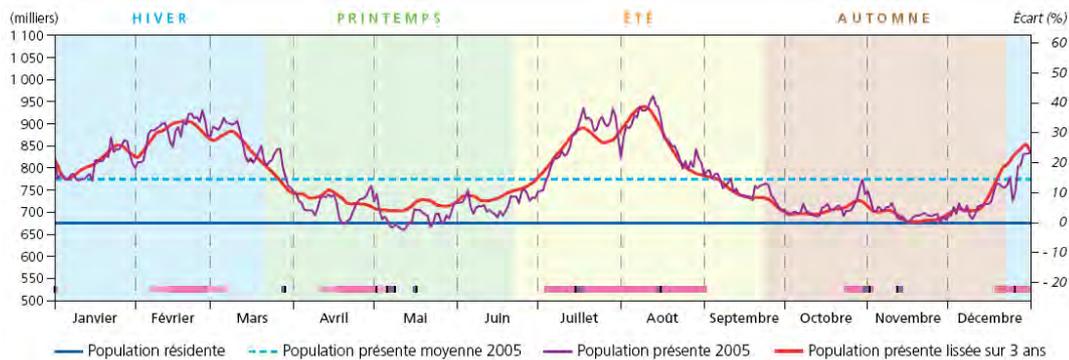


Source : Etude de la Direction du Tourisme - Mobilité touristique et population présente

Figures 3 et 4 : Haute-Savoie

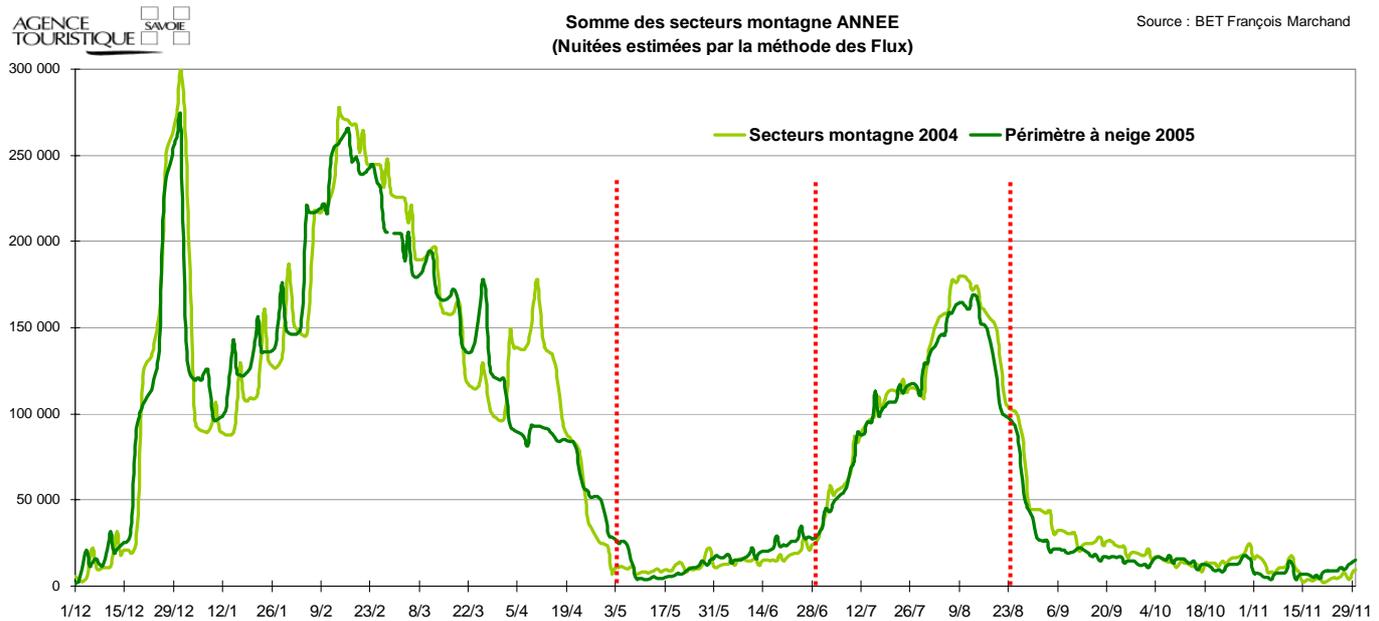


Source graphes et tableaux : Estimation direction du Tourisme



Source : Etude de la Direction du Tourisme - Mobilité touristique et population présente

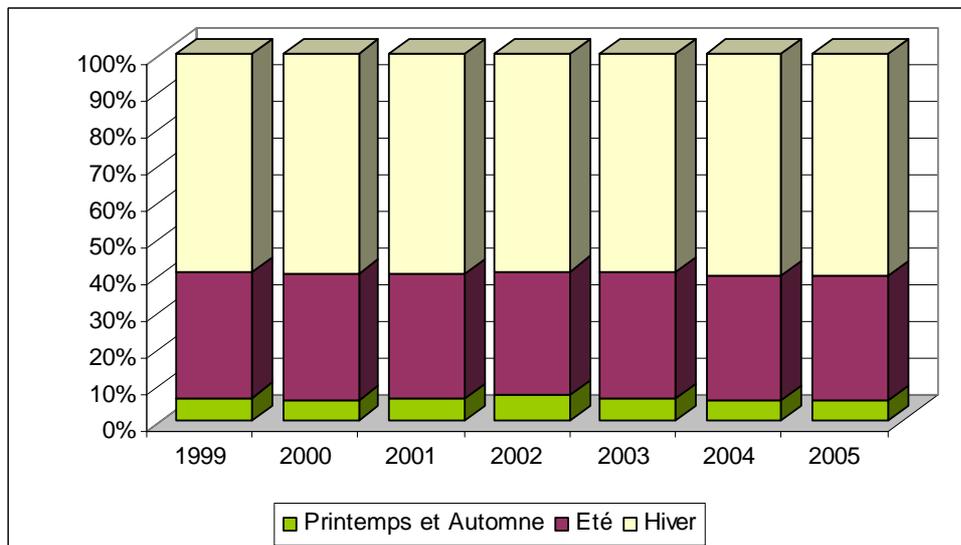
B) Figure 5 : Fréquentation touristique annuelle de la Savoie



Source : Savoie Mont Blanc Tourisme - Etude Flux F. Marchand

C) Poids des saisons sur l'activité annuelle touristique en Savoie et Haute-Savoie

↶ Figure 6 : Toutes saisons



Source : Savoie Mont Blanc Tourisme – Bilans de saison

Annexe H

Éléments de promotion pour la montagne en intersaison

A) Slogans

🌀 Envie de douceur et de bon temps ? Essayez la montagne au **PRINTEMPS** 🌀

🌀 Un terroir et des hommes, c'est ça la montagne en **AUTOMNE** 🌀

🌀 La montagne **PRINTEMPS AUTOMNE**, ça détend, ça étonne 🌀

B) Logo

