



# TOURISME DE MONTAGNE

Un secteur contraint de s'adapter aux nouvelles attentes des touristes et à la montée de l'urgence climatique

## TOURISME DE MONTAGNE

### **Un secteur contraint de s'adapter aux nouvelles attentes des touristes et à la montée de l'urgence climatique**

**F**ortement dépendant du ski pour son équilibre économique, le tourisme de montagne se voit contraint de faire évoluer son modèle, à marche accélérée. Pénalisé par le réchauffement climatique qui rend l'enneigement de plus en plus incertain, il doit également s'adapter aux changements de pratiques des vacanciers, qui délaissent progressivement le ski pour d'autres activités. La crise sanitaire et la fermeture des remontées mécaniques qui s'en est suivie ont fragilisé un peu plus encore la situation financière des stations. Cette dernière a confirmé la nécessité pour elles de sortir de la monospécialisation.

Pour les acteurs de la montagne, la migration vers un modèle quatre saisons s'impose comme un impératif pour répondre à ces nouveaux enjeux. Attirer des touristes durant l'été constitue une stratégie centrale de cette transition, qui passe par la multiplication des activités et la transformation des infrastructures. Le tourisme de montagne dispose en outre d'un fort potentiel lié au développement des aspirations environnementales chez les Français. Associant la nature au bien-être, ils recherchent des séjours plus écologiques et offrant une variété d'activités relatives à la santé. Ces nouvelles attentes représentent des opportunités pour les stations, qui peuvent notamment monter en gamme pour limiter l'impact du tourisme de masse sur l'environnement.

Les stations doivent intensifier leurs investissements tant les activités que les infrastructures, mais leur marge de manœuvre budgétaire se montre réduite du fait d'un endettement élevé et d'une situation financière post-Covid fragilisée. Le soutien des pouvoirs publics leur offre une réelle opportunité d'accélérer leur transition.



# DANS CE DOSSIER

<b>POINTS-CLÉS ET ENJEUX</b> .....	<b>4</b>
<b>UN SECTEUR EN PROIE À DE PROFONDES MUTATIONS ET DIFFICULTÉS</b> .....	<b>8</b>
Le changement climatique : un enjeu majeur pour les acteurs de la montagne .....	8
La pratique du ski en mutation .....	10
Des capacités de financement de la transition fragilisées avec la crise sanitaire .....	15
<b>LES POUVOIRS PUBLICS, ACCÉLÉRATEURS DE LA TRANSITION</b> .....	<b>19</b>
L'État français s'engage pour les stations .....	19
Les régions renforcent leur soutien .....	24
Le Lama Project : une initiative privée unique, véritable laboratoire d'idées .....	27
<b>S'ADAPTER POUR CONSTRUIRE UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE</b> .....	<b>28</b>
Rendre le ski plus attractif .....	28
Une diversification des activités centrée sur le tourisme quatre saisons .....	33
Adapter les infrastructures aux attentes .....	40
L'écologie au service du bien-être : l'avenir prometteur du tourisme durable .....	46
Le tourisme d'affaires, une opportunité à saisir .....	53
<b>LES FORCES EN PRÉSENCE</b> .....	<b>54</b>
Panorama du secteur de l'exploitation de remontées mécaniques en France .....	55
Principaux exploitants en France .....	56
Liste des entreprises citées ou analysées dans l'étude .....	57
<b>LEXIQUE</b> .....	<b>60</b>
<b>SOURCES UTILISÉES</b> .....	<b>61</b>

# POINTS-CLÉS

Ce qu'il faut retenir

CHIFFRES-CLÉS

- 72 %

Les pertes de retombées économiques pour les marchés des stations de ski sur les deux saisons 2019/2020 et 2020/2021

- 21 %

La baisse du nombre de nuitées enregistrées par les stations de ski sur la saison 2019/2020

- 56 %

La diminution du nombre de nuitées enregistrées dans 90 stations de ski sur la saison 2020/2021

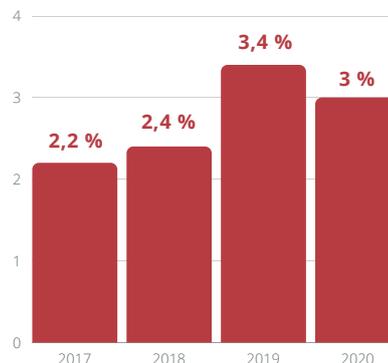
Plan "Avenir Montagnes"

643 millions d'euros



Retombées d'investissement attendues

1,8 milliard d'euros



Part des investissements des stations de ski consacrées aux équipements de loisir

Le chiffre d'affaires du ski nordique durant la saison 2020/2021

x 2

19,4 millions d'euros

MOTEURS

DEMANDE DES TOURISTES D'ACTIVITÉS PLUS VARIÉES

- Une proportion importante de non-skieurs
- Des séjours hybrides, mêlant ski et autres activités
- La possibilité d'aller à la montagne l'été

ASPIRATIONS ÉCOLOGIQUES

- Association faite entre nature et bien-être par les vacanciers
- Volonté de voyager de manière plus durable
- Opportunité de monter en gamme

SOUTIEN DE L'ÉTAT ET DES RÉGIONS

- Plan "Avenir Montagnes" de 643 millions d'euros
- Plan "Montagne II" de la région Auvergne-Rhône-Alpes (100 millions)
- Plan "Montagne" de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (200 millions)

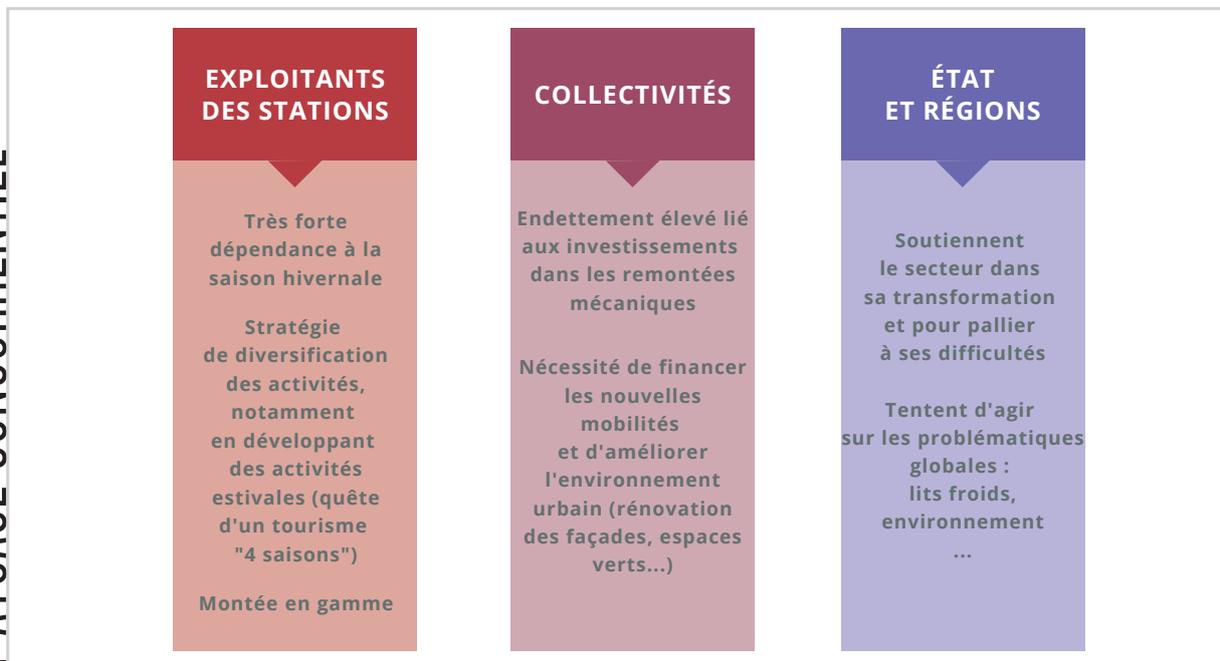
OFFRE INNOVANTE POUR DIVERSES CLIENTÈLES

- Sportifs : nouvelles glisses, skateparks, moonbikes...
- Familles : centres aquatiques, cani-randonnées...
- Touristes d'affaires : séminaires d'altitude, team building...

# POINTS-CLÉS

Ce qu'il faut retenir

## PAYSAGE CONCURRENTIEL



## FREINS ET DÉFIS



## Diversifier ses activités dans une logique quatre saisons

Face au réchauffement climatique et à l'évolution des attentes des vacanciers, les stations de montagne doivent s'adapter afin de **moins dépendre du ski**. Cette mutation passe par un développement tant des activités hivernales qu'estivales.

En-dehors des remontées mécaniques, les stations disposent d'une **multitude de possibilités à proposer aux touristes** : chiens de traîneau, ski équestre ou nordique, biathlon ou encore location de divers véhicules électriques comme les *moonbikes* ou les *swincars*. Les options se révèlent également multiples en été, une période présentant **un fort potentiel d'attractivité pour les stations**. Du canyoning au VTT, notamment électrique, en passant par les cani-randonnées ou la luge sur rail, ces dernières proposent désormais des activités variées.

**Un renforcement des investissements dans les équipements de loisirs** fait également partie des options dont disposent les stations pour diversifier les expériences offertes aux visiteurs. La création de centres aquatiques va dans ce sens et permet notamment d'attirer une clientèle familiale durant la période estivale. Les stations doivent toutefois prendre garde à ne pas tout miser sur cette approche. Si elle constitue un complément utile à leur transformation, elle **ne leur permet pas de se différencier** des stations balnéaires déjà équipées en terrains de tennis, piscines et autres activités de plein air.

Même en enrichissant progressivement leur offre de nouvelles expériences à proposer aux visiteurs, les stations vont toujours devoir s'appuyer sur le ski pour assurer leur équilibre économique. La diversification de leurs activités nécessite par ailleurs **d'investir une partie des revenus tirés des remontées mécaniques**, les nouvelles activités ne générant pas encore suffisamment de recettes.

Alors que **les jeunes générations se désintéressent peu à peu du ski alpin**, il devient incontournable pour les stations de le rendre à nouveau attractif. La question du prix se pose, cette pratique étant souvent considérée comme onéreuse et réservée à une population aisée. La mise en place d'une **tarification dynamique** peut permettre un ciblage plus précis sans dégrader la rentabilité de l'activité. Quant à l'image du ski, elle doit se renouveler dans **une logique de modernité et de convivialité** : l'enjeu consiste ici à séduire tant les sportifs, amateurs de sensations fortes, que les néophytes. Réussir à attirer les premiers peut passer par **un recours au ski connecté** pour mesurer sa performance et partager ses exploits sur les réseaux sociaux. Quant aux débutants, ils sont susceptibles d'attendre **une expérience plus fluide et pratique** pour pouvoir se concentrer sur la découverte et l'apprentissage de la glisse. La centralisation des différents guichets (matériel, forfaits, moniteurs) peut représenter un premier pas dans ce sens.

## Transformer ses infrastructures en misant sur l'écologie

Associant de plus en plus nature et bien-être, les touristes se voient influencés dans leurs choix de destinations par **des considérations écologiques**. Il semble indispensable pour les stations de prendre en compte ces nouvelles aspirations afin d'adapter leur positionnement aux désirs des visiteurs.

La transition écologique des stations passe d'abord par **une gestion plus vertueuse des ressources**. Les économies d'eau et d'énergie, la réutilisation de la neige d'une saison à l'autre via le *snowfarming*, la production d'électricité issue de sources renouvelables ou encore la valorisation des déchets représentent autant d'éléments concourant à rendre la station plus verte. Ces derniers peuvent être mis en avant dans la communication des acteurs, notamment en décrochant une labellisation Flocon Vert.

La question de l'espace urbain et de l'immobilier demeure également majeure. **La rénovation des façades et des logements** ainsi que leur mise aux normes peut contribuer à réduire la vacation (les "lits froids"), la consommation électrique et améliorer l'esthétique de la station. **La création d'espaces verts** constitue une autre option pertinente pour améliorer l'environnement urbain et l'image des stations de montagne. Ces dernières affichent trop souvent une architecture vieillissante tandis que les paysages sont ternis par l'étalement immobilier.

L'expérience des vacanciers peut en outre bénéficier de la création **de nouvelles formes de mobilité**. Encore prépondérant, l'usage de la voiture génère une pollution et des embouteillages qui nuisent au confort des visiteurs. Son remplacement par des infrastructures de transport telles que **les ascenseurs valléens** ainsi que la mise en place **de réseaux de navettes à propulsion électrique** peuvent permettre de fluidifier les déplacements des touristes.

Pouvant être perçues comme des contraintes demandant des investissements conséquents, ces différentes transformations présentent des opportunités. La mise en valeur de la protection de l'environnement peut être **l'occasion pour les stations de monter en gamme**. Des prestations à plus forte valeur ajoutée peuvent ainsi être proposées, en combinant relaxation et espaces naturels : sylvothérapie, *snowga*, découverte des "énergies" minérales, *ice floating*, yoga toumo...

Cette montée en gamme permet en outre de **viser la clientèle professionnelle via le tourisme d'affaires**. Combinés à des hébergements plus prestigieux, les spas et les nouvelles activités autour du bien-être peuvent convenir à des touristes adeptes d'un niveau de service élevé. Dans ce cadre, **disposer de capacités d'accueil suffisantes pour l'organisation d'un séminaire** constitue un atout pour attirer de potentielles entreprises clientes.

# UN SECTEUR EN PROIE À DE PROFONDES MUTATIONS ET DIFFICULTÉS

## Le changement climatique : un enjeu majeur pour les acteurs de la montagne

### Un réchauffement climatique engagé et voué à se poursuivre

Les stations de montagne se présentent comme les premières victimes du réchauffement climatique. L'élévation de température se montre plus forte en milieu montagneux qu'en plaine en moyenne selon les météorologues. L'hiver 2019/2020 s'est notamment révélé en France comme le plus doux jamais observé. Dans une étude publiée en 2020 consacrée aux conséquences du réchauffement climatique sur les environnements de haute montagne le chercheur au CNRS Jacques Mourey soulignait : "Le changement climatique a conduit à une augmentation de température moyenne de 2 °C dans les Alpes depuis la fin du XIXe siècle et c'est la saison hivernale qui est la plus impactée avec une hausse de 2,8 °C". Ce **bouleversement climatique en cours consti-**

**tue un enjeu central** pour l'aménagement du territoire en montagne. Cette **problématique s'avère d'autant plus prégnante que la tendance est appelée à se poursuivre**, voire à s'amplifier, selon les spécialistes. En février 2020, Météo France dressait un bilan alarmiste de l'enneigement des stations de montagne au cours des trente prochaines années. "À l'horizon 2050, et ce quel que soit le scénario de concentrations en gaz à effet de serre, les projections indiquent une **réduction de la durée d'enneigement de plusieurs semaines et de l'épaisseur moyenne hivernale** de 10 à 40 %, en moyenne montagne [...]. En cas de fortes émissions, la réduction de l'épaisseur moyenne hivernale pourrait atteindre 80 à 90 %, avec une durée d'enneigement très limitée et un manteau neigeux régulièrement inexistant en moyenne montagne", estimait l'établissement public en charge de l'observation du climat. De son côté, l'observatoire du changement climatique mentionne des quantités de neige en baisse de 30 % sur 30 ans dans les Alpes.

Les **répercussions du réchauffement climatique se révèlent d'ores et déjà bien visibles** dans les stations de l'Hexagone. Bien que culminant à 3 600 mètres d'altitude, la piste de ski du glacier de la station iséroise des Deux Alpes (massif des Écrins) est restée fermée pour la première fois de son histoire durant tout le mois d'août 2019, faute de quantité de neige suffisante. Cette année-là, le domaine n'a par ailleurs été ouvert que 55 jours durant la totalité de la saison hivernale contre 80 jours en temps normal.

10 % à  
40 %

La réduction de l'épaisseur moyenne de neige en hiver dans les stations de moyenne altitude en France à l'horizon 2050

Source : Météo France



### Des répercussions importantes sur l'ensemble des saisons

Selon les météologues de Météo France, l'impact du réchauffement climatique durant la saison hivernale apparaît double. Ce dernier **entraîne en tout premier lieu une réduction de l'enneigement naturel**, à la fois en termes de quantité et de durée, tout particulièrement à basse et moyenne altitude. Les stations de ce niveau d'altitude se voient donc particulièrement menacées. Samuel Morin, ancien directeur du Centre de recherche sur la neige à Grenoble, décrypte le phénomène : "à basse et moyenne altitude, deux effets se cumulent. D'abord, des précipitations qui tombent plus sous forme de pluie et moins sous forme de neige. Ensuite, une fonte plus rapide du manteau neigeux. Jusqu'à environ 2 000 mètres d'altitude, la durée d'enneigement a ainsi diminué d'un mois depuis les années 1970. Et elle perdra encore plusieurs semaines ces prochaines décennies."

Les projections climatiques montrent dans l'ensemble que le **déclin de l'enneigement naturel ira de pair dans la prochaine décennie avec une remontée en altitude de la limite pluie-neige**. "La limite pluie-neige, qui détermine l'enneigement d'une station, est passée de 1 200 mètres d'altitude dans les années 1960 à environ 1 500 mètres aujourd'hui", indiquait en janvier 2021 Christophe Chaix, météorologue et spécialiste de l'impact du réchauffement climatique sur le territoire alpin, dans un article du *Figaro*. L'organisme Météo France fait également état d'un double phénomène : "Quand les températures sont plus élevées, d'une part, les épisodes de pluie deviennent plus fréquents, au détriment des chutes de neige, d'autre part, la neige présente au sol fond plus rapidement" explique le service officiel de la météorologie et de la climatologie en France. Le réchauffement climatique impacte également la température de l'air et **influe sur ainsi la possibilité pour les stations de produire de la neige de culture**.

Cette réduction de l'enneigement a **de lourdes conséquences financières sur l'activité économique des stations en hiver**, une saison stratégique dont sont extrêmement dépendants les acteurs de la montagne. L'activité ski représente

82 % du chiffre d'affaires de la montagne selon les chiffres communiqués par le gouvernement français. La diminution des quantités de neige conduit en outre à des **fins de saison hivernale bien souvent prématurées** en raison d'un nombre de jours d'ouverture qui tend à se réduire. Dans son étude sur les conséquences du réchauffement climatique sur les environnements de haute montagne, Jacques Mourey estimait que "la durée de couverture neigeuse a déjà été raccourcie de 8,9 jours par décennie entre 1970 et 2015, et la saison de neige commence 12 jours plus tard et se termine 26 jours plus tôt".

29 %

La proportion de domaines skiables français construits depuis les années 30 qui ont définitivement cessé leur activité

Source : Alexandre Métral

Cette évolution **impacte directement la fréquentation et donc les recettes des acteurs de la montagne**, notamment les exploitants de domaines skiables. Le modèle économique des gestionnaires s'en trouve fragilisé. Un rapport publié en février 2018 par la Cour des Comptes indiquait, sur la base d'une enquête réalisée sur un échantillon de 17 domaines skiables opérant sur le massif des Alpes du Nord, que "la **viabilité économique de l'exploitation d'un domaine skiable suppose une durée minimale d'ouverture de 100 jours** (généralement entre le 1<sup>er</sup> décembre et le 15 avril)".

La **dégradation de la rentabilité fait planer la menace sur la survie même des stations de montagne**. "Avec des quantités de neige en baisse de 30 % sur 30 ans dans les Alpes, l'avenir des petites stations est particulièrement incertain", confirme l'observatoire du changement climatique. Dans une thèse consacrée aux "trajec-

## UN SECTEUR EN PROIE À DE PROFONDES MUTATIONS ET DIFFICULTÉS

toires territoriales des stations abandonnées”, le doctorant Pierre-Alexandre Métral de l’université Grenoble-Alpes avait mené un recensement exhaustif des cessations d’activité des domaines skiables français. D’après les résultats de ce dernier, 168 des 584 domaines skiables construits en France depuis les années 30 auraient définitivement cessé leur activité. “Ce sont **principalement des petites stations de moyenne montagne**, avec un front de neige situé autour de 1 200 mètres d’altitude”, précisait-il. Selon ce dernier, il s’agit dans 90 % des cas de micro-stations comprenant seulement une remontée ou deux. Dans une interview parue en février 2020 dans *Montagnes Magazine*, le doctorant soulignait toutefois que **depuis les années 2000 les fermetures concernent de plus en plus les grands domaines**. Si les facteurs de ces fermetures s’avèrent multiples, “c’est malgré tout le manque de neige qui reste la cause principale,” affirmait-il.

S’il pénalise surtout la saison hivernale, le réchauffement climatique **engendre également des conséquences négatives pour la saison touristique estivale**. “En haute montagne, le recul des glaciers remet en cause la pratique du ski d’été ou la fréquentation estivale de voies et de parcours devenus plus instables ou dangereux”, expliquait le rapport réalisé par la Cour des Comptes publié en février 2018. Dans un article paru fin février 2020, Météo France mettait en évidence un autre phénomène. “Au-delà de la stricte période hivernale, cette évolution aura aussi **des répercussions importantes sur la ressource en eau en été**. En effet, la couverture neigeuse en montagne a une fonction de “château d’eau”. Ce déficit potentiel d’eau réduit la ressource pouvant être mobilisée au cœur de l’hiver pour produire, en cas de besoin, de la neige de culture.

## La pratique du ski en mutation

### Un sport populaire, jouissant d’une bonne image

“Le ski bénéficie d’une très bonne popularité, y compris chez les non-skieurs”, se réjouissait au premier trimestre 2021 Laurent Reynaud, délégué général de Domaines Skiables de France. D’après une enquête réalisée en septembre 2021 par l’institut de sondage Ipsos auprès d’un panel de 3 000 personnes résidant en France pour le compte de six fédérations et associations professionnelles de la montagne et du sport, 86 % des personnes interrogées déclaraient avoir une bonne image du ski. Cette proportion très élevée s’observe aussi bien parmi la population de skieurs (97 %) que parmi celle des non-skieurs (76 %).

86 %

La proportion de Français ayant une bonne image du ski

Source : Ipsos, mars 2021

D’après les résultats de cette enquête, si les Français se montrent séduits par la pratique du ski, c’est à la fois pour “le côté loisir de plein air, dans un cadre naturel, souvent associé à des paysages grandioses (46 %) et le plaisir de la pratique sportive et des sensations qu’elle procure (47 %”, expliquait la chambre syndicale Domaines skiables de France. Selon l’enquête, les 14 % de Français qui ont une mauvaise image du ski s’avèrent assez logiquement des non-skieurs. Pour ces derniers, la perception négative provient souvent du budget élevé qui doit être engagé pour cette activité. Jouissant d’une bonne image, le **ski se révèle**



## UN SECTEUR EN PROIE À DE PROFONDES MUTATIONS ET DIFFICULTÉS

également une activité fortement répandue au sein de la population française. D'après l'étude menée par Ipsos, près d'un Français sur deux (46 %) pratique le ski. Parmi eux, **un sur cinq se déclarait skieur fréquent**, c'est-à-dire skiant régulièrement chaque hiver, une à plusieurs fois. Parallèlement, 65 % des interrogés affirmaient savoir skier ou avoir déjà pratiqué ce sport. Les pratiquants actuels manifestent une réelle envie de poursuivre. Ainsi, **94 % des personnes qui pratiquent le ski alpin ou le snowboard affirmaient qu'elles continueraient à en faire**

**à l'avenir.** Pour ces derniers, la passion pour ce sport, le plaisir qu'il procure et le bénéfice qu'apporte cette activité déstressante sur la santé constituent les principales motivations. Cet attrait important que manifestent les Français pour le ski atteste de la nécessité pour les stations de montagne dotées d'un domaine skiable **de ne pas sacrifier le ski dans leur quête de diversification de leurs activités.** Le défi qu'elles doivent relever s'avère en outre de **concilier fidélisation de cette clientèle "ski" et conquête de nouveaux adeptes.**

### Les attentes des touristes hivernaux en évolution

#### Le désamour des jeunes générations pour les sports d'hiver

En France, le renouvellement générationnel de la population de skieurs s'impose comme l'un des principaux défis à relever par les stations de montagne proposant des activités de glisse durant la saison hivernale. **La fréquentation des sports d'hiver tend à décliner légèrement au sein de la population**, en particulier parmi la génération Z (les personnes nées entre 1997 et 2010), qui manifeste un désintérêt croissant pour les séjours à la neige. "La génération des baby-boomers va progressivement se réduire sans être remplacée de manière adéquate par les générations futures qui n'affichent pas le même enthousiasme pour le ski", expliquait en 2018 le consultant Laurent Vanat, expert international dans l'observation du tourisme de neige et de montagne. "Partout, **le défi est d'attirer une génération plus jeune qui consomme différemment**, qui zappe rapidement, et qui démontre un intérêt pour toutes sortes d'activités concurrentes", ajoutait-il. D'après une étude réalisée par la cabinet G2A Consulting et publiée par l'Association des maires des stations de montagne (ANMSM), **la proportion de**

la clientèle des stations âgée de 10 à 19 ans s'est repliée de 6 points au cours de la période 1995-2015, à 14 %. "Les stations de ski ont perdu 80 000 jeunes de moins de 20 ans, sur cette période [1995-2015], c'est une érosion dont on se serait bien passé", déclarait Jean-Marc Silva, directeur général de France Montagnes dans un article publié sur le site *Tourmag*.

Selon les résultats d'une étude publiée en octobre 2018 par l'agence savoyarde de conseil Poprock auprès d'un panel de 12 000 jeunes âgés de 15 à 25 ans, seulement 18 % des 1 050 répondants de l'échantillon déclaraient aller au ski chaque année. 9 % d'entre eux affirmaient y aller "souvent". À l'opposé, **26 % indiquaient ne jamais y aller** tandis que 15 % affirmaient s'y rendre de temps en temps.

Ce faible intérêt de la génération Z pour les sports d'hiver se révèle corroboré par un sondage plus récent réalisé début 2020 par le cabinet Jam, spécialiste des tendances de consommation des jeunes générations. Effectué sur un échantillon représentatif de personnes âgées de 15 à 25 ans, ce dernier a mis en évidence que la proportion de jeunes déclarant pratiquer le ski tous les ans s'élevait à seulement 25 % pour les hommes et à 18 % pour les femmes.



## UN SECTEUR EN PROIE À DE PROFONDES MUTATIONS ET DIFFICULTÉS

Selon ce même sondage, 25 % des hommes et 31 % des femmes déclaraient même ne jamais y aller. Dans son enquête publiée en septembre 2021 conduite auprès d'un panel de 3 000 Français et consacrée à l'image du ski des Français, l'institut de sondage Ipsos dévoilait de son côté que quatre skieurs sur dix avaient moins de 35 ans, en septembre 2021 (42 % en mars 2021).

Pour les observateurs, les raisons de ce désintérêt s'expliquent par la conjugaison de multiples facteurs. **Le coût élevé de cette activité se présente comme le premier d'entre eux.** Selon l'étude Poprock, 38 % des jeunes interrogés indiquaient ne pas aller au ski en raison de la dépense élevée qu'il représente. Le montant de la charge financière représente également le principal frein évoqué à l'échelle de l'ensemble de la population française.

Les analystes font parallèlement état d'un désintérêt lié à **un éloignement géographique et à une absence de repères par rapport au milieu de vie quotidien.** En outre, la montagne apparaît bien souvent aux yeux des jeunes générations comme un milieu hostile et isolé pour les jeunes. **Ces derniers manifestent davantage d'intérêt pour le tourisme et les activités urbaines.** "Dès lors que le ski n'est pas dans le radar, le séjour à la neige ne vend plus du rêve. Il n'est plus un indicateur de réussite car il véhicule encore un imaginaire préformaté que fuient les jeunes", soulignait en janvier 2019 Laureline Chopard, cofondatrice de l'agence PopRock, auprès de l'AFP.

**Le ski apparaît également moins ancré dans la culture de la génération Z.** "Ces jeunes là ne vivent pas à la montagne donc ils n'ont pas un quotidien de montagne", expliquait en 2019 à la radio France Bleu, Anne Gallienne, associée gérante du cabinet Poprock. "Le ski fait moins parti qu'auparavant de la culture des jeunes générations. Notamment, le parcours d'initiation apparaît peu attractif (matériel, chutes, froid, etc.)", indiquait de son côté Guillaume Légaut, directeur général de l'Union nationale des centres sportifs de plein air (UCPA), dans un article paru début janvier 2020 dans le média *Tourmag*.

Le déficit d'apprentissage du ski explique également **le niveau relativement faible de la pratique du ski et de l'intérêt porté à cette activité** au

35 %

La proportion  
de Français déclarant  
n'avoir jamais skié

Source : Ipsos, septembre  
2021.

sein de la population de la génération Z. L'étude réalisée par Poprock avait mis en évidence que 54 % des 15-25 ans interrogés déclaraient ne jamais être allés au ski ou n'y être allés qu'une fois dans leur enfance. De son côté, un récent sondage Ipsos réalisé en septembre 2021 sur un échantillon de 3 000 personnes mettait en évidence que 35 % des Français déclaraient n'avoir jamais skier, toutes tranches d'âges confondues. Ce manque de pratique se révèle d'ailleurs en partie lié au **déclin des colonies de vacances ainsi que des classes de neige** durant la saison hivernale. En France, ces dernières apparaissent moins fréquentes et lorsqu'elles ont lieu, elles durent moins longtemps. D'après la région Auvergne-Rhône-Alpes, **la proportion de classes de neige aurait baissé de 20 % en l'espace de dix ans.** Les coûts d'organisation élevés ainsi que le manque de logements conformes aux normes de sécurité pour accueillir les enfants en constitueraient les principales raisons. "Auparavant les classes de neige duraient des semaines. Aujourd'hui, du fait des normes et de la pression immobilière, il y a moins de lieux pour accueillir les groupes. Sans oublier la responsabilité que doivent engager les organisateurs", abonde Jean-Marc Silva, directeur général de l'association France Montagnes, dans un article publié fin janvier 2020 dans *Tourmag*. De l'avis de l'UCPA, les aides accordées à ces séjours ont toutefois contribué à atténuer le recul de la pratique du ski chez les jeunes générations. "59 % des jeunes accueillis à l'UCPA sont des publics qui ne seraient pas partis au ski sans aide (comité d'entreprise, scolaires, projets de solidarité...)", faisait remarquer le directeur général de l'association, Guillaume Légaut, dans un

## UN SECTEUR EN PROIE À DE PROFONDES MUTATIONS ET DIFFICULTÉS

article publié fin janvier 2020 dans *Tourmag*. La diminution des classes de neiges et des séjours de colonies de vacances à la neige a un impact réel sur le renouvellement des générations de skieurs. **Les Français qui n'ont pas eu l'opportunité d'aller à la montagne en étant jeunes n'ont pas développé le même intérêt pour les sports d'hiver.** "Jusqu'en 1990, il y avait beaucoup de classes de neige. Les jeunes étaient initiés au ski très tôt grâce à ça et développaient un certain intérêt pour le ski. Lorsqu'ils devenaient adultes, ils avaient cette envie de retourner skier. Aujourd'hui, les classes de neige se font rares, et les 15-25 ans n'ont donc plus la même envie d'aller au ski". Par ailleurs, certains sondages tendent à démontrer que **le ski souffre d'un déficit d'image auprès de la génération Z.** Cette activité se révèle souvent présentée comme "ringarde" par cette population.

Enfin, **la prolifération de l'ensemble de l'offre de loisirs sportifs et culturels a également pu jouer un rôle** dans le désintérêt grandissant dont font preuve les jeunes générations. En janvier 2019, le directeur de l'office du tourisme isérois des Deux Alpes, Éric Bouchet, expliquait dans *Le Point* : "Avec l'explosion de l'offre du loisir sportif et culturel, le séjour à la neige est devenu une activité parmi tant d'autres pour les jeunes".

### Un besoin croissant d'activités complémentaires

Les touristes sont de plus en plus nombreux à réclamer des activités diversifiées à pratiquer durant la saison hivernale. Une enquête en ligne réalisée en mars 2021 auprès de 9 000 personnes par le cabinet G2A Consulting révélait que 76 % des Français qui ont pratiqué des activités autres que le ski durant la saison hivernale atypique de 2020/2021 déclaraient vouloir à l'avenir continuer à les pratiquer en plus du ski alpin. Pour ces derniers, l'expérience a été positive et a même renforcé leur attrait pour la montagne. D'après les résultats du sondage, cette expérience a changé leur vision de la montagne l'hiver pour près du quart des répondants, en positif pour 93 % des sondés. "En complément du ski, la di-

versité des pratiques est désormais un comportement installé", confirme la chambre syndicale Domaines skiables de France se basant sur les résultats d'une enquête Ipsos réalisée en septembre 2021.

D'après les résultats du sondage Ipsos, les Français

3

Le nombre moyen d'activités pratiquées pendant la saison du ski par les Français en France en 2021

Source : Ipsos, septembre 2021.

pratiqueraient trois activités en moyenne pendant la saison hivernale. Parmi les cinq premières activités arrivant en tête, la balade à pied occupe la première position, avec 48 % des réponses. Le ski se positionne au deuxième rang, avec 43 % des répondants. La pratique de la luge arrive de son côté en troisième position, avec 31 %. Suit juste derrière la raquette à neige, avec 29 %. Ces résultats viennent ainsi corroborer ceux d'une étude réalisée fin 2017 par Kantar pour la Direction générale des entreprises (DGE). Le panéliste avait mis en lumière à travers cette enquête opérée auprès d'environ 2 900 personnes que la randonnée à pied (64 %), le ski (59 %) ainsi que la luge (47 %) formaient le top 3 des activités pratiquées par les Français qui se sont rendus à la montagne au moins une fois au cours des trois dernières périodes hivernales précédant l'enquête. D'après les résultats, la pratique de la raquette à neige arrivait en quatrième position des activités de sports d'hiver pratiquées, avec le tiers des répondants. L'étude avait parallèlement permis d'identifier les activités sportives autres qu'en lien avec la neige peu pratiquées mais pourtant

## UN SECTEUR EN PROIE À DE PROFONDES MUTATIONS ET DIFFICULTÉS

recherchées par les Français en saison hivernale. La tyrolienne s'imposait comme la principale d'entre elles, recueillant 42 % des réponses, alors que seulement 9 % des répondants déclaraient pratiquer cette dernière. Suivaient les sports aériens tels que le parapente, le paramoteur ou le speed riding, avec 34 % des attentes (4 % de pratiquants). Ces derniers se positionnaient à part quasi égale avec les activités d'eau en intérieur comme la natation, l'aquabike, et l'aquagym.

L'enquête opérée par Kantar avait également dégagé **un attrait fort des Français pour les activités de détente et de bien-être**. En outre, 48 % des répondants évoquaient le thermalisme et la balnéothérapie, une offre qui arrivait en tête des activités les plus recherchées. Cette dernière se révélait pratiquée par seulement 16 % des répondants qui s'étaient rendus à la montagne au moins une fois au cours des trois dernières périodes hivernales. Le sauna, le jacuzzi, le hammam et les massages occupaient de leur côté la deuxième position avec 43 % de répondants, à part quasi-égale avec le cinéma. Les Français se montrent également intéressés par les prestations de divertissement, comme les jeux indoor ou les discothèques. Malgré ses multiples répercussions négatives, **la crise sanitaire n'a pas inversé la tendance**

**durant la saison hivernale 2019/2020**, à l'aube de la fermeture des remontées mécaniques en station. Dans un communiqué de presse publié début mars 2020 à l'issue de la fin de la saison des vacances d'hiver (février 2020), l'ANMSM indiquait : **"les stations ont également su séduire leurs visiteurs avec des activités hors-ski**, démontrant ainsi leurs capacités d'adaptation : les promenades pédestres (en hausse dans 66 % des stations répondantes) ou en raquettes (pour 38 % des stations), ainsi que les activités à destination des enfants (pour 52 % des stations) ont suscité davantage de demandes que la saison précédente. Les autres activités (remise en forme, visites culturelles...), apparaissent stables, ou en légère progression". Ces évolutions observées au cours des dix dernières années dans le comportement et les attentes des touristes de montagne l'hiver attestent de la nécessité pour les stations françaises **d'adapter leur modèle économique encore largement tourné vers le "tout-ski"**. Ces activités hors ski durant la saison hivernale se révélaient de plus en plus stratégiques. Elles contribuent à la satisfaction des séjournants, à leur fidélisation et à la conquête de nouveaux clients.

8 %

La proportion de Français déclarant continuer à l'avenir à pratiquer des activités autres que le ski durant l'hiver en remplacement du ski

Source : G2A Consulting, mars 2021.

76 %

La proportion de Français déclarant vouloir continuer à pratiquer des activités autres que le ski l'hiver à l'avenir

Source : G2A Consulting, mars 2021



# Des capacités de financement de la transition fragilisées avec la crise sanitaire

## Des indicateurs d'activité dans le rouge durant les deux dernières saisons hivernales

Le bilan de la saison hivernale 2019/2020 s'est révélé négatif pour les domaines skiables français, en raison de la conjugaison de deux principaux facteurs. Il y a eu l'arrêt anticipé mi-mars 2020 pour cause de pandémie de Covid-19 mais surtout le manque de neige, selon la chambre syndicale Domaines skiables de France (DSF). Par rapport à la saison précédente, **le nombre moyen de jours d'ouverture s'est réduit d'environ 28 jours à 92 jours** selon une enquête publiée en septembre 2021 par *Montagne Leaders* du fait de la conjugaison de ces deux facteurs. **La fréquentation des domaines skiables français a de son côté accusé un repli 16 %** toutes nationalités de clientèle confondues, entraînant **une perte de recettes d'environ 200 millions d'euros** hors taxes (- 13 %) pour les exploitants de remontées mécaniques selon Alexandre Maulin, président de Domaines skiables de France (soit 15 % de recettes).

Ce repli a en revanche été compensé par très bon début de saison. La fréquentation des domaines skiables n'avait reculé que de 2 % à l'issue des vacances d'hiver et de la première semaine du mois de mars, notait l'ANMSM dans un communiqué paru début mai 2020. Retombée à environ 46 millions de journées-skieurs, la fréquentation a malgré tout atteint en 2020 son plus bas niveau depuis 2006. De son côté, le Service Technique des Remontées Mécaniques et des Transports Guidés (STRMTG),

rattaché au Ministère des Transport, faisait état dans son rapport annuel 2019/2020 publié en novembre 2020 d'un **repli de 21 % du nombre de passages aux remontées mécaniques** des stations de ski françaises sur l'ensemble de la saison. À 480 millions de passages, il a atteint un niveau historiquement bas depuis au moins une décennie.

Ce repli d'ensemble a cependant masqué de fortes disparités selon le massif considéré. Trois massifs ont été particulièrement touchés, accusant des reculs de fréquentation allant de - 24 % pour le Jura à - 55 % pour les Vosges. Selon la taille du domaine skiable, les baisses ont varié entre - 10 % pour les grands domaines par rapport à la saison précédente (- 7 % par comparaison à la moyenne des quatre dernières saisons d'hiver) et - 31 % par rapport à la saison précédente (- 29 %) pour les petits domaines. Cependant, **les deux extrémités du spectre des stations sont celles qui souffrent le plus**, indiquait la chambre syndicale Domaines skiables de France en octobre 2020.

Selon cette dernière, cette situation s'explique par des raisons bien distinctes. **Les plus grandes stations sont celles qui ont payé le plus lourd tribut à la fin de saison anticipée.** En effet, il restait encore un mois et demi de saison à courir après le 15 mars pour les sta-

**- 16 %**

La baisse de fréquentation, en journées-skieurs, des stations de France au cours de la saison 2019/2020.

Source : Domaines skiables de France

## UN SECTEUR EN PROIE À DE PROFONDES MUTATIONS ET DIFFICULTÉS

tions de haute altitude. Or ces semaines sont, en altitude, souvent contributrices au modèle économique du domaine skiable”, indiquait Domaines skiabiles de France. De leur côté, **“les plus petites stations ont souvent souffert d’un manque de neige** tout au long de la saison. C’est vrai en particulier pour le massif des Vosges et le Massif Central”, ajoutait l’organisme.

**-21 %**

La baisse du nombre de nuitées enregistrées dans les stations de ski en France au cours de la saison hivernale 2019/2020

Source : ANMSM

La forte dégradation de la fréquentation des domaines skiabiles **a eu de lourdes répercussions sur l’activité touristique des stations de montagne** sur la fin de la saison hivernale 2019/2020. D’après les chiffres d’une enquête réalisée par le cabinet de conseil G2A Consulting pour le compte de l’observatoire de l’ANMSM, **le volume de nuitées dans les stations de montagne a chuté** de près de 21 % sur l’ensemble de la saison sur le périmètre du panel enquêté (380 000 lits représentatifs du marché de la montagne). “La majorité des stations (58 %), observe des pertes supérieures à - 15 % de leur chiffre d’affaires (toutes activités confondues), pour l’ensemble de la saison hivernale. Pour 9 % d’entre elles, ces pertes apparaissent même supérieures à - 30 %. Parmi les secteurs analysés, les prestataires d’activités de loisirs, les hébergeurs, ainsi que les restaurateurs semblent particulièrement impactés”, détaillait l’ANMSM dans un communiqué de presse.

**Le bilan de la saison hivernale 2020/2021 s’est**

**révélé encore davantage dégradé.** En cause : les fermetures des remontées mécaniques sur la totalité de la saison et une offre incomplète. Selon l’enquête menée par le cabinet G2A Consulting auprès d’un panel de 90 stations et 500 000 lits touristiques dans l’ensemble des massifs français, **le nombre de nuitées touristiques a chuté de 56 %** à 9,78 millions sur le périmètre du panel, soit 13,32 millions de nuitées en moins par rapport à la saison hivernale précédente.

De son côté, **le taux d’occupation des hébergements marchands et collaboratifs s’est effondré** de 39 points à 32 % selon le pré-bilan de la saison hivernale 2020-2021 réalisé par G2A sur un panel de 80 stations et 400 000 lits publié en avril 2021. **Toutes les formes d’hébergement ont été touchées.** Les plus impactés ont été les clubs et les villages de vacances, qui ont fermé (- 98 % de nuitées et - 75 points de taux d’occupation). Ont suivi les hôtels (- 82 % et - 53 points) ainsi que les résidences de tourisme (- 70 % et - 59 points). Les locations de meublés par le biais d’agences immobilières (- 49 % et - 34 points) et surtout les locations de particulier à particulier (- 30 % et - 17 points) ont de leur côté mieux résisté. Sur le critère de la typologie des stations, **les stations dites “grands domaines” sont apparues les plus touchées**, enregistrant un repli de nuitées de - 67 % (- 50 points) par rapport à la saison hivernale 2019/2020. L’activité des stations de charme s’est montrée de son côté davantage résiliente, “car plus petites, avec davantage d’hébergements individuels, moins de densité et un bon enneigement aux basses altitudes cette année” détaillait Atout France en avril 2021. “Ces chiffres montrent les très lourdes conséquences de la fermeture des remontées mécaniques”, commentait fin avril 2021 Jean-Luc Boch, président de l’ANMSM. “Et même si des premières compensations ont été mises en place et le Plan d’investissement pour la montagne initié, celle-ci n’est pas pour autant sauvée. Les stations dans leur ensemble n’ont engendré que peu de recettes, largement insuffisantes pour assurer l’avenir immédiat de l’écosystème montagne.” s’inquiétait-il.

### Une latitude réduite en matière d'investissement suite à la crise sanitaire

#### Les finances des acteurs économiques de la montagne dégradées par la crise sanitaire

Le recul significatif de la fréquentation des stations de ski a **fortement impacté les finances de toutes les catégories d'acteurs de la montagne, publics comme privés**. Dans un communiqué publié en mars 2021, l'ANMSM estimait à 30 % les pertes de recettes de fonctionnement des communes de montagne. Dans une enquête réalisée auprès de 60 stations de ski, le cabinet G2A Consulting avait de son côté chiffré à **- 72% (soit environ 5,9 milliards d'euros) les pertes cumulées de recettes économiques pour le marché des stations de ski** au cours des deux dernières saisons d'hiver (2019/2020 et 2020/2021). **Les exploitants de domaines skiables ont été les premiers touchés**, à l'image de son leader Compagnie des Alpes (11 millions de journées-skieurs et 360 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019 en France). Le chiffre d'affaires consolidé généré par le groupe grâce à l'exploitation de remontées mécaniques a chuté de près de 97,5 % au cours des deux dernières saisons hivernales, la quasi-totalité sur la seule saison 2020/2021. Sur cette période, cela a représenté une perte de chiffre d'affaires légèrement supérieur à 432 millions d'euros. La Compagnie des Alpes exploite en propre dans les Alpes 10 stations parmi les plus

renommées et les plus étendues de l'Hexagone. Le groupe gère également, via des participations, l'exploitation de cinq autres stations (Chamonix Mont-Blanc, Megève, Avoriaz 1800, La Rosière et Valmorel). Les communes de montagne accueillant un domaine skiable en exploitation sur leur territoire ont également été très affectées. Leur **situation financière s'est sensiblement détériorée, malgré le rôle d'amortisseur joué par les aides d'urgence mises en place** par le gouvernement français. À l'occasion de la tenue de son assemblée générale 2021, l'ANMSM indiquait qu'"après deux saisons d'hiver impactées par la pandémie de Covid-19, les finances des communes supports de stations de montagne sont exsangues". D'après l'association, "certaines d'entre elles sont au bord du gouffre." Au printemps 2020, l'Association nationale des élus de Montagne (ANEM) estimait les pertes des communes de montagne à 1,8 milliard d'euros à cause de la crise sanitaire. Interviewée en juin 2021 par La Gazette des Communes, Annie Gennevard, présidente de l'ANEM indiquait : "On était sur ce chiffre-là pendant le confinement. Il y a fort à parier que ce chiffre a déjà augmenté et que les conséquences financières ne seront perceptibles que dans les prochains exercices. [...] La taxe de séjour (232 millions d'euros pour les communes, 193 millions par les EPCI...), la taxe sur les remontées mécaniques...sont des recettes qui vont logiquement manquer. Il y aura une incidence sur les services aux usagers. Il y a également toutes les pertes du secteur privé" Pour les communes, de nombreuses sources de revenus ont plongé sous l'effet de la crise sanitaire, à commencer par les taxes de séjour et les redevances sur les remontées mécaniques. "Moins de monde en station, c'est moins de réservations de places en crèche, de passagers dans les bus, de recettes d'horodateur et de fourrière, de droits de place, etc.", expliquait en février 2020 dans La Gazette des Communes Silvère Say, directrice générale des services de la station savoyarde La Plagne Tarentaise. "Ce sont aussi les loyers de restaurants d'altitude que

**- 56 %**

La baisse du nombre de nuitées enregistrées dans 90 stations de ski françaises durant la saison hivernale 2020-2021

Source : enquête G2A Consulting

ne demandera pas la mairie”, complétait François Bongrand, son homologue de la station de Valloire. Le net recul de la fréquentation touristique s’est également répercuté sur les recettes tirées de l’eau et de l’assainissement.

### Des investissements en faveur de la transition victimes d’arbitrages

Conséquence directe de l’effondrement des recettes, la situation financière s’est fortement dégradée au cours des deux dernières saisons d’hiver pour une très grande majorité des communes de montagne accueillant un domaine skiable en exploitation ainsi que pour les gestionnaires de remontées mécaniques. Dans un communiqué paru en mars 2021, l’ANMSMS indiquait : “les communes ont perdu environ 30% de leurs recettes de fonctionnement. Dans ce contexte les investissements sont à l’arrêt.” Pour ces deux profils d’acteurs centraux de la montagne, cette situation s’est révélée d’autant plus préjudiciable que ces derniers présentent traditionnellement un taux d’endettement déjà très élevé et un ratio d’épargne brute relativement faible. Selon une étude réalisée en 2019 par La Banque Postale Collectivités Locales sur la base des données financières issues des comptes de la Direction générale des Finances Publiques, les taux d’endettement et d’épargne brute des 288 stations retenues s’élevaient en 2018 à respectivement 134 % et 22 % en incluant les budgets annexes. Les communes de stations et exploitants de remontées mécaniques ont été dans ce contexte contraints à des restrictions budgétaires et à une mise sous contrôle de leurs dépenses. Au cours des deux dernières années, les investissements ont été drastiquement revus à la baisse – pour la première fois depuis 2016 – et ont été dictés par des contraintes économiques immédiates. D’après les résultats de l’enquête annuelle menée par Montagne Leaders avec Atout France et DSF, la dépense totale d’investissement engagée par les exploitants pour l’aménagement des domaines skiables français a accusé un repli de 37,5 % entre 2018 et 2020. “Rien d’étonnant, quand on sait que le modèle économique des domaines skiables est constitué principalement de

coûts fixes : c’est donc en fin de saison que les recettes cumulées peuvent finalement dépasser, les bonnes années, les frais fixes engagés indépendamment de la fréquentation. Le chiffre d’affaires non réalisé en fin de saison s’impute assez directement sur le bénéfice de l’année”, expliquait en janvier 2021 Alexandre Maulin dans Montagne Leaders. La dépense globale consacrée au développement d’activités complémentaires dans le cadre de stratégies de transition vers un tourisme quatre saisons a durement été pénalisée. Le montant total attribué à la création et à l’installation d’équipements et d’infrastructures de loisirs a été divisé par deux par rapport à 2019, tombant à un peu plus de 7 millions d’euros en 2020 (soit à peine 3 % des investissements totaux). En comparaison de la moyenne quinquennale, cette somme s’affiche en retrait de - 20 %. Sur l’ensemble de la période 2018/2020, elle ressort en retrait de 25,7 %. Les gestionnaires de remontées mécaniques semblent toutefois vouloir accélérer dans cette voie à court terme, malgré le manque de visibilité. Selon une enquête publiée en septembre 2021 dans le magazine *Montagne Leaders*, un peu plus du tiers des répondants (36 %) déclaraient vouloir donner la priorité aux projets “quatre saisons” et à la diversification des activités pour leurs prochains investissements.

### FOCUS

#### LES MESURES D’AIDE D’URGENCE CONSA- CRÉES AUX ACTEURS DE LA MONTAGNE SUITE À LA CRISE SANITAIRE DE COVID-19

Selon un dossier de presse publié en mai 2021 par le Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, 4,6 milliards d’euros d’aides d’urgence avaient déjà été versés aux différents acteurs de la montagne depuis le début de la crise sanitaire. 2 milliards d’euros ont notamment été alloués au soutien direct à la trésorerie des entreprises et des commerces de montagne à travers le fonds de solidarité et le dispositif “coûts fixes” (prise en charge partielle des coûts fixes). En parallèle, 480 millions d’euros ont été versés spécifiquement aux exploitants (privés ou en régie publique) de remontées mécaniques grâce notamment à un dispositif spécifique de prise en charge de 70 % des coûts fixes.

# LES POUVOIRS PUBLICS, ACCÉLÉRATEURS DE LA TRANSITION

## L'État français s'engage pour les stations

Pour les acteurs du tourisme de montagne, le **financement est devenu un enjeu majeur dans la mise en place de leur stratégie de transition**. Ce dernier est devenu plus prégnant encore avec la pandémie de Covid-19. "La crise sanitaire a révélé les fragilités d'un modèle économique trop souvent orienté vers le 'tout ski'. Elle est apparue, à bien des égards, comme un révélateur de vulnérabilités, dont on peut craindre qu'elles soient accentuées dans les prochaines années en raison du

changement climatique", expliquait en mai 2021 Joël Giraud, secrétaire d'État chargé de la Ruralité. La pandémie a entraîné une chute des recettes des acteurs économiques de la montagne et des 8 610 communes montagnardes de l'Hexagone qui **a réduit davantage encore leur capacité d'investissement**. Conscients des difficultés structurelles auxquelles ils sont confrontés et des défis qu'ils doivent relever, les pouvoirs publics se sont saisis de l'enjeu en 2021.

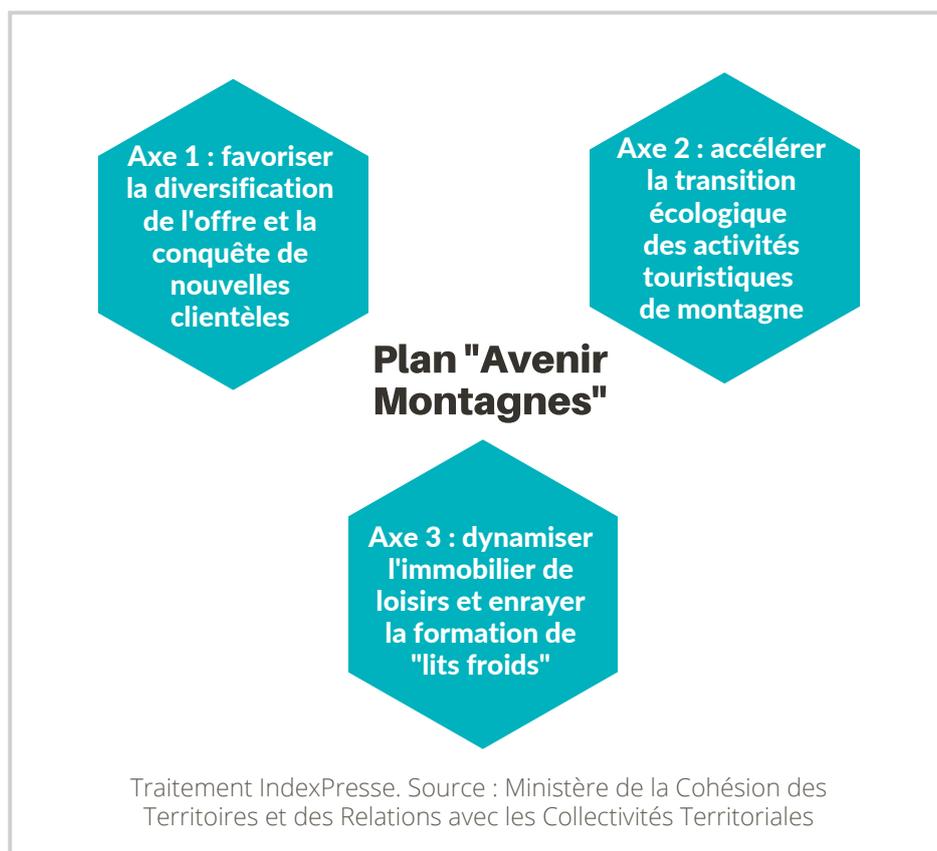
## Un plan gouvernemental d'envergure pour accélérer la transformation

Le gouvernement français a annoncé en mai 2021 la **mise en place d'un plan de soutien d'envergure consacré à l'économie de la montagne**, baptisé "Avenir Montagnes". Ce dernier, "le plus grand programme depuis le plan neige des années 1960" assure le secrétaire d'État en charge de la ruralité, a été dévoilé le 27 mai 2021 en Savoie. Il a été élaboré après la réalisation d'un diagnostic et une longue phase de concertation avec les élus et les acteurs économiques de la montagne, en se fondant sur les enjeux communs à tous les massifs, par-delà leurs singularités, leurs enjeux propres et leurs dynamiques respectives de développement. Sa vocation : apporter un soutien financier et technique aux stations de montagne pour les accompagner dans leur transition. Le plan "Avenir Montagnes" **dégage un horizon clair, celui de**

**"relancer l'investissement au service d'un objectif de transformation"**, expliquait fin mai 2021 le premier Ministre Jean Castex dans un dossier de presse consacré à ce dernier. "Avec ce plan, l'État se donne donc les moyens de construire, avec l'ensemble des acteurs concernés et sur la base de ses principaux atouts comme le ski, la montagne française de demain", complétait-il. "Avenir Montagnes" a clairement à vocation à participer à cette nouvelle vision pour la montagne. Le but est d'accompagner son évolution aux changements des attentes des touristes, son adaptation aux transitions écologiques et sa relance face à la crise", indiquait de son côté le secrétaire d'État en charge de la Ruralité dans un article publié en septembre 2021 dans *Montagne Leaders*. Ce plan a été **bâti autour de trois axes théma-**

**tiques majeurs** : la diversification de l'offre touristique, la transition écologique des activités touristiques de montagne ainsi que l'immobilier de loisirs et la lutte contre les "lits froids" (résidence

secondaires non occupées et non louées durant l'année, notamment durant la saison touristique hivernale).



**Quatorze mesures clés ont été adoptées** par le gouvernement français afin de parvenir à ces multiples objectifs. La création d'un fonds spécifique de financement de la transition, la mise en place d'un point unique d'entrée au niveau local pour accéder aux dispositifs de soutien, la mobilisation de ressources financières auprès de partenaires extérieurs (GIE, associations nationales, établissement public financier, etc.) ou encore l'engagement de négociations seront autant d'actions mises en place.

Sont également prévus la création d'un dispositif financier spécifique pour les opérateurs du tourisme social (nouveau prêt subordonné) et le lancement d'appels à manifestation d'intérêt en faveur de la mobilité durable. Enfin, le plan comprend des mesures pour accélérer la rénovation globale et l'occupation de l'immobilier de loisirs en station ainsi que la négociation d'un accord de tarifs préférentiels pour les établissements organisateurs de séjours à la montagne pour les enfants.

## Principales mesures du plan "Avenir Montagnes"

<b>1</b> <b>RENFORCEMENT ET OPTIMISATION DES OUTILS DE FINANCEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation du prêt tourisme au profit des acteurs de la montagne (60 millions d'euros de crédits publics)</li> <li>- Mobilisation de la garantie de la CDC pour faciliter l'accès des opérateurs aux prêts relance tourisme sur fonds d'épargne (100 millions de crédits publics)</li> </ul>
<b>2</b> <b>RELANCE DES COLONIES DE VACANCES ET CLASSES DÉCOUVERTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien aux "colos apprenantes" en montagne (5 millions d'euros de crédits publics)</li> <li>- Négociation d'un accord national de tarifs préférentiels pour les établissements organisateurs de séjours montagne pour enfants</li> <li>- Lancement d'une initiative pour jumeler les écoles et les établissements scolaires de la montagne avec ceux du reste du territoire</li> </ul>
<b>3</b> <b>PROMOTION DE LA DESTINATION MONTAGNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des actions de promotion de la destination montagne toute l'année par Atout France (8 millions d'euros de crédits publics)</li> </ul>
<b>4</b> <b>ACCOMPAGNEMENT EN INGÉNIERIE POUR AMÉLIORER LA MOBILITÉ (PREMIER ET DERNIER KILOMÈTRE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancement d'un appel à manifestation d'intérêt France Mobilités pour accompagner en ingénierie les solutions de mobilité durables, innovantes et de proximité (10 millions d'euros de crédits publics)</li> </ul>
<b>5</b> <b>PROTECTION ET VALORISATION DES TERRITOIRES DE MONTAGNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aménagement et restauration de 1 000 km de sentiers de montagne et protection de la biodiversité (10 millions d'euros de crédits publics)</li> </ul>

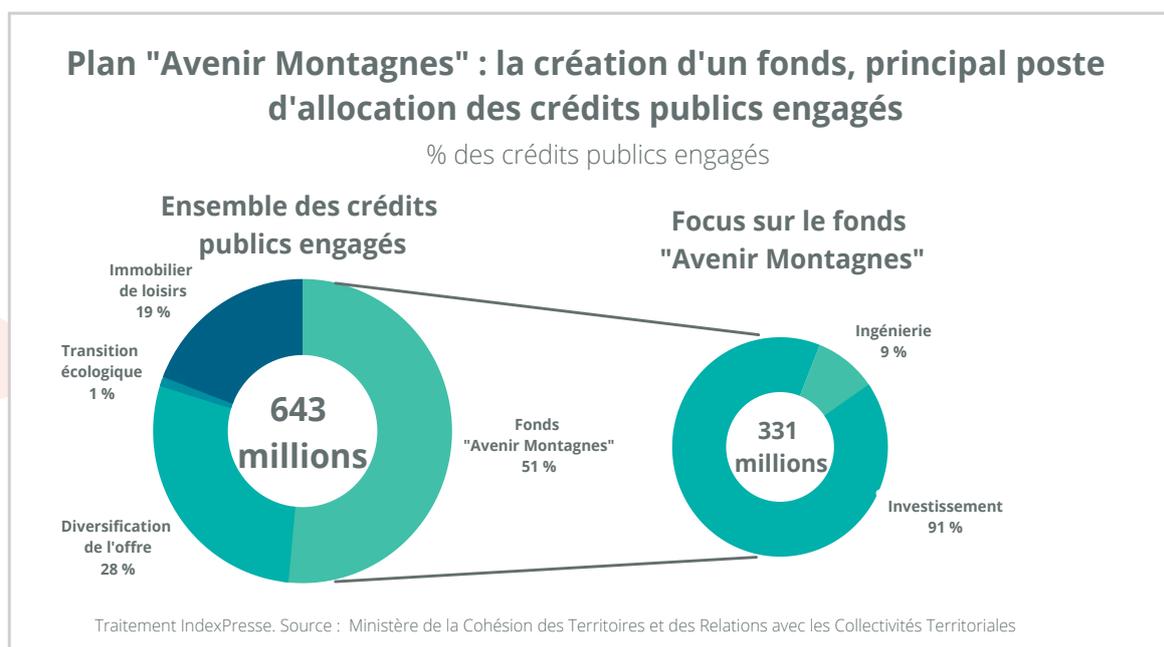
Traitement IndexPresse. Source : Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relation avec les Collectivités Territoriales

## Le soutien financier au coeur du dispositif

Le plan "Avenir Montagnes" s'accompagne du **dé-blocage de crédits publics nouveaux à hauteur d'un peu plus de 640 millions d'euros**. Ces derniers doivent s'ajouter aux 5,4 milliards d'euros déjà consentis depuis 2020 par l'État au titre des mesures d'urgence et de relance à destination des territoires de montagne. Cette enveloppe sera destinée à des entreprises, des opérateurs ou encore des collectivités. Elle fera l'objet d'une contractualisation dans les contrats de plan interrégionaux État-Région (CPIER) de massif pour les années 2021-2027.

Ces crédits publics doivent principalement permettre de financer la **création d'un fonds nommé "Avenir Montagnes", doté d'un peu plus de 330 millions d'euros**, soit un peu plus de la moitié des crédits publics totaux engagés. Sur ce montant, 300 millions d'euros doivent notamment être consacrés à un premier volet dédié au soutien à l'investissement.

Il a pour objectif d'**accompagner massivement les investissements** qu'engageront les acteurs de la montagne en lien avec les axes du plan. En outre, ces dépenses pourront être dirigées vers le développement d'équipements touristiques liés à la diversification "quatre saisons", la modernisation des équipements permettant la pratique d'une activité neige en station, le développement des mobilités du premier (ou de dernier) kilomètre ou encore la rénovation de certains hébergements touristiques. Cette dotation de 300 millions d'euros dédiée au volet "soutien à l'investissement" sera **co-financée à hauteur de moitié par six régions**, la moitié restante l'étant par l'État. En parallèle, 30 millions d'euros seront affectés à un volet "ingénierie", en vue de proposer **un accompagnement opérationnel dans la conception de projets de transition** pour des territoires de montagne qui en ont besoin. Cette dotation viendra en complément des pro-



jets d'équipements et d'investissements structurants de revitalisation déjà portés par les collectivités territoriales ou par d'autres acteurs des massifs de montagne. Elle doit par ailleurs faire l'objet **d'une contractualisation dans les CPIER de massif pour les années 2021-2027**. Selon les modalités de la mise en place du fonds "Avenir Montagnes", dévoilées dans une circulaire ministérielle du 15 juillet 2021, **une soixantaine de territoires doivent être aidés** après une phase préalable de sélection. "Les projets déposés sont analysés sous l'angle de leur capacité à participer à l'enjeu des transitions énergétiques, écologique et économique", détaillait Philippe Matheron, commissaire du Massif des Alpes, dans un entretien paru en septembre 2020 dans *Montagne Leaders*. Cette sélection doit être opérée en deux vagues successives : une première vague en 2021 (30 territoires) et une en 2022 (30 territoires supplémentaires). Pour la première vague, l'échéance des dépôts de candidatures auprès des commissariats de massif était prévue fin août 2021 et la signature des conventions fin 2021.

D'après les informations communiquées à l'occasion d'un point d'étape établi à l'occasion du congrès de l'Association nationale des élus de la montagne (ANEM), **159 projets "déjà mûrs"**

**auraient été déposés (à mi-octobre 2021)**, dont 56 dans les Alpes, 26 dans le Jura, 32 dans le Massif Central, 27 dans les Pyrénées, 18 dans les Vosges, rapportait fin octobre 2021 le magazine *Le Moniteur*. Selon la Banque des Territoires, qui doit investir 125 millions d'euros sur cinq ans dans les foncières aux côtés d'autres investisseurs, **32 premiers lauréats ont été présentés le 8 octobre 2021** à l'occasion de la réunion du Conseil national de la montagne. S'agissant de la seconde vague de sélection, les dossiers devaient être déposés d'ici le 15 décembre 2021 et les lauréats désignés mi-février 2022.

Chacun des lauréats retenus doit notamment bénéficier **d'un financement "à hauteur de 60 000 euros par an pendant deux ans"** et "d'un chef de projet chargé de suivre la conception, la mise en œuvre et d'assurer le suivi du projet de développement vers un tourisme plus durable, plus résilient et plus diversifié", explique un communiqué de presse du ministère de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités. En outre, les lauréats pourront prétendre à **un accompagnement avec un accès aux marchés d'ingénierie** de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). "Avenir montagnes Ingénierie" complétera utilement les autres pro-

grammes d'appui en ingénierie de l'ANCT. Celle-ci renforcera ainsi son rôle de 'fabrique à projets' au service des collectivités territoriales", expliquait en mai 2021 le secrétaire d'État chargé de la Ruralité Joël Giraud.

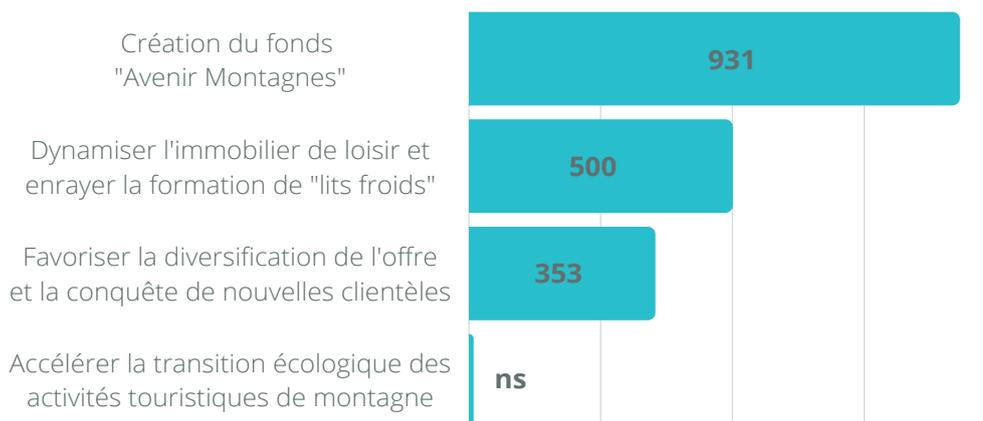
Les quelques **312 millions d'euros de crédits publics restants doivent de leur côté permettre de financer les autres mesures** relatives aux trois axes principaux du plan : favoriser la diversification de l'offre et la conquête de nouvelles clientèle (179 millions d'euros), accélérer la transition écologique des activités touristiques de montagne (8 millions d'euros hors fonds "Avenir Montagnes") et dynamiser l'immobilier de loisir et enrayer les formations des "lits froids" (125 millions d'euros hors fonds "Avenir Montagnes").

**À terme, grâce à l'ensemble des crédits publics engagés par le gouvernement et à un effet de levier sur le financement privé**, 1,8 milliard d'euros d'investissements publics pourraient être injectés dans les territoires de

montagne selon le gouvernement. Pour les différents acteurs de la montagne, la mise en place d'un tel programme de soutien financier se révèle **une réelle opportunité d'accélérer leurs investissements de transition**. Certaines d'entre elles peuvent ainsi envisager de **relancer certains projets structurants tombés en désuétude ou annulés**, faute de ressources financières propres suffisantes. Les aides proposées par le gouvernement français se voient saluées par une très grande majorité de sénateurs de la montagne. Toutefois, elles se révèlent quasi-unaniment **jugées insuffisantes au regard des besoins identifiés** par les acteurs économiques. Les élus locaux les considèrent trop faibles au regard des difficultés financières rencontrées depuis la crise sanitaire par les acteurs de la montagne. Par ailleurs, les sénateurs de ces régions "restent **vigilants voire inquiets quant à la tenue des engagements du gouvernement**", indiquait fin mai 2021 Antoine Compte, journaliste politique au média *Public Sénat*.

### Retombées d'investissement du plan "Avenir Montagnes" (avec effet de levier)

millions d'euros



Traitement IndexPresse. Source : Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales

## Les régions renforcent leur soutien

Récemment initié au plan national, le soutien des pouvoirs publics à la transition du tourisme de montagne s'est essaimé en 2021 dans plusieurs régions montagneuses phares de l'Hexagone. Ces initiatives visent à pallier les manques du plan national "Avenir Montagnes".

### Auvergne-Rhône-Alpes : un plan "Montagne II" plus ambitieux

À la mi-octobre 2021, la région Auvergne-Rhône-Alpes, premier domaine skiable et première destination touristique mondiale en hiver, a adopté son plan régional "Montagne II". Consacré au **développement de l'économie touristique de montagne**, ce dernier avait été présenté aux acteurs de la montagne et du ski à la mi-septembre 2021 par le président de la région Laurent Wauquiez. Son ambition affichée : **faire d'Auvergne-Rhône-Alpes la "première montagne durable d'Europe"**. À travers ce second plan, "la Région réaffirme fermement son soutien au développement des territoires de montagne amorcé lors du précédent mandat, tout en **prenant en compte les enjeux des années à venir : le renouvellement des clientèles et l'évolution des stations vers un modèle plus durable**" indique le Conseil Régional sur son site Internet. Ce plan, "pensé et construit avec les professionnels", **allie à la fois des mesures d'urgence et des actions structurantes de plus**

**long terme**. Il sera doté d'un budget de 100 millions d'euros sur six ans, soit 12 millions d'euros supplémentaires par rapport au précédent "Plan Montagne I", lancé dès 2016. Cette enveloppe sera consacrée à l'attribution d'aides aux stations et communes pour les aider à investir dans des projets.

Dans le cadre de ce programme régional, **une dizaine d'axes d'intervention ont été identifiés**. Parmi ces derniers, **quatre ont été jugés prioritaires**. Le principal d'entre eux, qui absorbera à lui seul la moitié de l'enveloppe globale, porte sur la **pérennisation de la saison hivernale à travers la sécurisation de l'enneigement**. Ce volet doit notamment permettre aux acteurs régionaux de la montagne d'investir dans des équipements de production de neige de culture et de canons à neige alimentés via des énergies renouvelables.

Le deuxième grand axe prioritaire porte sur la **diversification de l'offre touristique**, été comme hiver. L'objectif consiste à aider les acteurs de la montagne dans leur transition vers un tourisme quatre saisons, en renforçant l'existant ou en favorisant de nouvelles pratiques. Moyennant **une enveloppe d'un montant de 15 millions d'euros**, la région souhaite accompagner les stations dépendantes de l'aléa climatique dans le **développement de nouvelles offres d'activités touristiques afin d'attirer une clientèle tout au long de l'année**.

**100 millions d'euros**

La dotation financière consacrée par la région Auvergne-Rhône-Alpes au "Plan Montagne II"

Source : région Auvergne-Rhône-Alpes

### “PLAN MONTAGNE I” DE LA RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES (2016)

La région Auvergne-Rhône-Alpes avait lancé en 2016 son “Plan Montagne I”. Au cours de la période 2016-2021, la région a investi 88 millions d'euros dans 324 projets dans 120 stations réparties sur l'ensemble de ses massifs. 31 petites stations ont plus spécifiquement été accompagnées dans la diversification de leurs activités à travers 4,8 millions d'euros de subventions pour l'installation d'infrastructures pour des activités de quatre saisons telles que des espaces ludiques multi-activités (parcours filet, tyroliennes, pumtracks, etc.), des passerelles himalayennes ou encore des équipements sportifs (parcours de VTT par exemple). 50 millions d'euros ont par ailleurs été investis dans 177 projets de 90 stations dans le cadre du plan “neige” (aide aux stations pour s'équiper en matériel d'enneigement artificiel).

Source : Région Auvergne-Rhône-Alpes.

La mise en place de luges sur rail, l'installation de passerelles himalayennes ou encore d'équipements ludiques qui seront exploitables l'été sont autant d'exemples concrets d'aménagements envisagés pour parvenir à cet objectif. Enfin, un budget d'un montant de 10 millions d'euros doit être alloué à **l'accompagnement des investissements des projets de développement durable** des communes avec l'objectif de tendre vers des stations zéro émission.

En complément des quatre axes prioritaires, plusieurs mesures seront mises en place. Parmi celles-ci, des crédits d'un montant de 10 millions d'euros seront attribués à **la rénovation immobilière de loisirs et de centres de vacances**, en vue d'attirer ou de fidéliser les touristes. Près de 5 millions d'euros permettront également d'apporter, dans la continuité du Plan Montagne I, **un soutien aux petites stations pour financer leurs projets d'investissement structurants**, notam-

ment pour s'équiper en infrastructures de loisirs quatre saisons. “Ce Plan Montagne II est une occasion unique, celle d'inventer la montagne de demain. Demain, nos massifs seront de véritables vitrines du dynamisme économique de notre région et de l'innovation de nos entrepreneurs”, s'enthousiasmait en septembre 2021 le président de région.

### La région Provence-Alpes-Côte d'Azur double son plan montagne

Quelques semaines après la grande réunion à Matignon avec les acteurs de la montagne dans le cadre de l'élaboration du plan national “Avenir Montagnes”, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur avait annoncé en février 2021 **son intention de renforcer son soutien à l'économie de la montagne**. Au deuxième rang des destinations françaises de montagne, elle ambitionne **de doubler le montant de ses aides allouées à son plan montagne**, initié dès 2016 et destiné à soutenir l'économie touristique des stations de sports d'hiver du territoire.

“Nous avons investi 100 millions d'euros dans notre politique montagne lors des cinq dernières années. Pour les cinq prochaines années [2022-2027], nous y investirons **200 millions d'euros**”, indiquait en février\* 2021 Renaud Muselier à l'occasion des assises régionales de la montagne réunissant plus de 300 acteurs régionaux de l'économie touristique en montagne. Selon les déclarations du président de la région, la moitié de cette enveloppe sera consacrée **au développement économique, social et culturel des vallées de montagne**. L'autre moitié sera attribuée plus spécifiquement aux stations de ski, via des “contrats stations de demain”. “Nous devons réussir la diversification touristique hivernale et estivale de nos stations. Il est nécessaire de tirer les conclusions de cette crise qui a démontré l'importance vitale et structurante des sports d'hiver dans l'économie de montagne et de **proposer des alternatives crédibles au tout ski dans les stations villages de moyenne montagne**”, expliquait Renaud Muselier.

Ce plan se veut complémentaire au programme

# 10 %

**Le poids économique de la montagne dans la consommation touristique annuelle régionale**

Source : Provence-Alpes-Côte d'Azur Tourisme

national "Avenir Montagnes". "Nous travaillons en lien avec l'État dans le but d'additionner nos forces et nos financements. La Région financera les investissements sur lesquels l'État n'ira pas, comme la neige de culture, la poursuite de la modernisation des stations et les espaces valléens", indiquait en octobre 2021 Chantal Eyméoud, vice-présidente de la Région en charge du Plan montagne, dans une interview accordée au magazine *Travaux Publics & Bâtiments du Midi*.

Selon cette dernière, le plan vise à **sécuriser le produit ski, à diversifier les activités et à réhabiliter des centres de vacances**. Les actions à engager se feront au cas par cas, en tenant compte des spécificités. "L'activité ski ne sera jamais abandonnée. Le moteur restera le ski pour certaines, tandis que pour d'autres, la diversification jouera un rôle important. Il faut continuer à travailler la sécurisation du produit ski et la modernisation des domaines car il y a une corrélation établie entre le renouvellement des équipements et le chiffre d'affaires. Il faut aussi continuer à diversifier l'offre - car tous les vacanciers ne skient pas - pour fidéliser la clientèle et accroître l'attractivité des stations", détaillait la vice présidente régionale.

Pour mieux définir les mesures prioritaires d'orientation, la région avait lancé à l'été 2021 **une étude prospective sur l'avenir des stations des Alpes du Sud**. Cette dernière avait pour vocation de représenter **un outil de pilotage et d'orientation des dispositifs**. Il s'agit d'une première en France, selon Chantal Eyméoud. "Nous avons réalisé un diagnostic financier pour mesurer dans quel état

se trouve chaque station. L'étude comprend ensuite un volet technique et juridique pour déterminer la manière dont chacune est exploitée et si cela s'avère pertinent. Nous avons mesuré leur taux d'équipement, en termes de remontées, de neige de culture, recensé les dispositifs de diversification dont elles disposent. Enfin, nous avons calculé leur niveau d'enneigement à l'horizon 2050", détaillait-elle.

### **LES CONTRATS "STATIONS DE DEMAIN" DE LA RÉGION PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR (2016)**

Les contrats "stations de demain" mis en place en novembre 2016 par la région Provence-Alpes-Côtes d'Azur dans le cadre de la transition climatique prévoyaient un accompagnement des stations de ski de la région dans le financement de diverses opérations.

Ces dernières s'inscrivaient dans cinq thématiques :

- le développement des équipements structurants liés à la pratique du ski alpin et nordique (remplacement ou renouvellement de télésièges, équipements en neige de culture, etc.),
- le développement du tourisme hivernal "après-ski" (luges quatre saisons, patinoires écologiques, etc.),
- l'aménagement des cœurs de stations,
- la rénovation du parc de logements touristiques,
- le développement du numérique.

Le plan était doté d'un budget de 100 millions d'euros sur cinq ans.

Source : région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

# Le Lama Project : une initiative privée unique, véritable laboratoire d'idées

Lancé à l'été 2020, le laboratoire d'idées indépendant savoyard spécialisé dans la transition touristique en montagne, Lama Project, est né dans l'objectif de proposer une alternative aux modèles économiques traditionnels des stations désormais dépassés.

Adoptant une vision prospective, il ambitionne "d'éclairer et d'influencer les décideurs et les usagers des stations de ski, pour encourager la transition vers de nouveaux modèles économiques répondant aux enjeux d'avenir". Il entend en outre aider les acteurs de la montagne à "**construire des modes d'emploi d'idées réalistes et applicables**". "L'ambition qu'on a avec ce projet là, c'est de réunir des personnes d'horizons différents qui puissent nous **aider à la réflexion et à bâtir un modèle économique** et surtout de le tester également, comme un laboratoire classique qui nous permettrait d'avoir des choses concrètes à mettre en place dans nos business", expliquait Benjamin Blanc, cofondateur du Lama Project et directeur des services des pistes Vallée des Bellevilles, dans un entretien accordé fin octobre 2020 à *Montagne TV*. "Chaque année, nous abordons un nouveau thème correspondant à l'un des grands enjeux de demain pour lequel un groupe d'experts est réuni", ajoutait Guillaume Desmurs, autre cofondateur.

Dans une autre interview de février 2021, ce dernier détaillait le fonctionnement de cette structure : "la raison d'être du Lama Project, c'est de saisir une idée originale, peut-être un peu farfelue, qui répond à une problématique et ensuite d'aller tester cette idée sur le terrain, d'aller la prototyper. Et ensuite créer le mode d'emploi de cette idée qui ensuite sera disponible au plus grand nombre. Il ne sera pas vendu et n'appartiendra pas à ceux qui l'ont financé".

Pour conduire sa mission, cette structure sans but lucratif **travaille en collaboration avec un large panel d'acteurs, aussi bien économiques qu'institutionnels** tels que des restaurateurs,

des directeurs de remontées mécaniques, des universitaires, des entrepreneurs, des journalistes, des skieurs professionnels, des élus municipaux ou encore des équipementiers du sport. Il s'agit de "rassembler des experts, des gens qui ont des idées, de les mettre ensemble et de faire phosphorer tout se monde là qui a beaucoup d'idées", selon Guillaume Desmurs.

Pour ce think thank, **l'enjeu consiste à convaincre les différents acteurs de la montagne d'adopter une démarche collective** dans leur approche de la transition. "L'importance donnée à l'intelligence collective est essentielle", expliquait Guillaume Desmurs. Le défi est "de faire se reconnaître les stations de ski et les municipalités porteuses de stations de ski comme faisant partie d'un groupe", poursuivait-il.

Si à fin novembre 2021 le think thank n'avait pas encore concrétisé ses actions sur le terrain, ce dernier avait déjà **engagé ses premières opérations de communication avec la diffusion de podcasts** de réflexion et la réalisation de workshops. Reflet de l'intérêt porté par le grand public et les professionnels à cette structure atypique dans le paysage de l'accompagnement des acteurs institutionnels et économiques de la montagne, Lama Project comptabilisait près de 1 100 abonnés à sa page LinkedIn moins de deux ans après sa création.

1100

Le nombre d'abonnés  
à la page LinkedIn du  
Lama Project  
à fin décembre 2021

Source : LinkedIn

# S'ADAPTER POUR CONSTRUIRE UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE

## Rendre le ski plus attractif

### La dépendance au ski alpin contraint les stations à mener une transformation progressive

Si le ski et les autres sports de glisse d'hiver représentent une part majeure de l'activité des stations, leur pratique tend à reculer. Les acteurs économiques de la montagne cherchent à **restaurer leur attractivité afin d'assurer leur viabilité financière** et de pouvoir mener en parallèle des changements plus profonds concernant leur modèle. Le ski reste par ailleurs **un loisir prisé par de nombreux Français** et conserve un potentiel économique certain.

#### Le ski garde un rôle prépondérant

Lors de la saison 2019/2020, le ski alpin a généré **environ 1,3 milliard d'euros de recettes** alors que le ski de fond (dit nordique) ne représentait que 19,4 millions d'euros d'après Nordic France et Domaines skiables de France (DSF). En 2021, le magazine *Challenges* soulignait que sur dix millions de touristes durant la saison hivernale, **sept millions pratiquaient un sport de glisse**. En moyenne, le seul mois de février compte d'ailleurs pour 35 % du chiffre d'affaires annuel des stations selon *Le Parisien*. "Ce qui fait l'économie de la montagne, ce sont les remontées mécaniques, le ski", confirmait Jean-Luc Boch, président de l'Association nationale des maires de stations de montagne. Les dépenses des vacanciers dévolues aux remontées mécaniques s'élèvent en moyenne à 16 % de leur budget du séjour, selon *Challenges*. En y ajoutant la location des skis, qui représente

5 % du budget, **l'activité de glisse atteint près de 20 % des dépenses**. Cette dernière présente de plus un fort effet d'entraînement sur le reste de l'activité économique. "Un euro dépensé dans les remontées mécaniques engendre six euros de dépenses en station", indiquait Alexandre Maulin, président de DSF. **Le ski demeure ainsi une source de recettes indispensable aux stations de montagne**. Interrogé par *Les Échos* en mars 2021, Laurent Garcia, directeur de la société publique locale de Peyragudes, soulignait la difficulté de la transition à opérer : "Nous avons un schéma de diversification hors ski face à l'enjeu climatique mais il nous faut les recettes du ski pour investir".

#### Une clientèle encore nombreuse

Bien qu'en recul, l'engouement pour le ski reste important et sa pratique répandue. L'Observatoire national des stations de montagne prévoyait un taux d'occupation des stations en fin d'année 2021 de 43 %, **un niveau équivalent à celui de la saison 2019/2020** (45,5 %). Cette proportion s'était établie à 60,5 % en février et mars 2021, là aussi un taux proche de celui observé en 2019/2020 (62 %).

**Les touristes demeurent attachés à la pratique des sports de glisse** et sont retournés en montagne quand les conditions sanitaires l'ont permis. Ces données confirment **le potentiel encore**

**élevé du ski**, qui doit toutefois parvenir à limiter le recul de sa pratique. Cette dernière reste l'apanage de catégories de population plutôt favorisée. **Seuls 8 % des Français partent skier lors des vacances d'hiver** au moins une fois tous les deux ans d'après une étude réalisée en 2020 par l'Observatoire des inégalités. Cette proportion s'élève à 17 % en ce qui concerne les départs en voyage à cette période, mais monte à 40 % pour la seule catégorie des cadres. Seulement 12 % des personnes gagnant moins de 2 300 euros partent en vacances en hiver une fois tous les deux ans au minimum. Quant à la part des employés et des indépendants, elle ne dépasse pas 15 %. Ces différentes catégories de population représentent **un gisement de croissance pour le ski**,

à condition toutefois que les stations misent sur des pratiques tarifaires et une communication adaptées.

8 %

La proportion  
de Français partant  
skier au moins une fois  
tous les deux ans

Source: Observatoire  
des inégalités, 2020.

## La tarification dynamique, une méthode pour optimiser les flux de touristes sur les domaines skiables

En France, **la tarification dynamique se déploie depuis 2019 dans les stations de ski françaises**. Valcenis fait figure de pionnière dans cette orientation récente de la politique de prix du mix-marketing des stations de sport d'hiver. Dès l'été 2019, la société d'économie mixte (SEM) de Val Cenis, qui exploite le domaine skiable du même nom, a lancé sur sa plateforme de e-commerce sa formule baptisée "1 Jour - 1 Prix". Grâce à cette dernière, les clients disposent, à l'aube de la saison hivernale, d'une vision globale des tarifs proposés sur toute sa période. Les premières offres concernaient **des forfaits proposés jusqu'à 70 % moins chers que le tarif habituel**. À l'automne 2020, la Satelc, la société gestionnaire des remontées mécaniques de La Clusaz, a elle lancé l'expérimentation de ce nouveau modèle de tarification. La SEM Sogespral, gestionnaire des remontées mécaniques de la station de Pralognan-la-Vanoise, en a fait de même à l'été 2020. À la même période un an plus tard, la SPL Parrachée Vanoise

FOCUS

### LA TARIFICATION DYNAMIQUE

Appelée *yield management* en anglais, la tarification dynamique est un mode de fixation et d'optimisation des prix par lequel ces derniers sont ajustés à une fréquence variable, de manière dynamique et automatique en fonction de différents paramètres internes ou de contextes. Très répandu dans le domaine des transports, ce système de tarification se base sur de multiples facteurs tels que la personnalisation des prix selon le profil client ou la période d'achat. Les pratiques de tarification dynamique se sont cependant fortement développées avec le développement du e-commerce car celui-ci facilite le changement de prix en temps réel et la collecte / utilisation des données traitées par les algorithmes de pricing.

(station d'Aussois en Haute-Maurienne) a, elle aussi, concrétisé cette approche tarifaire. **“On met en vente un nombre limité de forfaits de ski à des prix avantageux, donc plus on réserve tôt, plus les prix sont bas [...]”**. Nous avons un système de calendrier de prix par date, plus le temps passe et plus les prix sont élevés et se rapprochent des prix pratiqués en caisse”, détaillait en septembre 2021 Jérôme Choudin, directeur de la société publique locale (SPL) Parrachée Vanoise (station d'Aussois), pour la radio à *France Bleu*. Cette stratégie gagne désormais les exploitants leaders. La Compagnie du Mont-Blanc a déployé à l'automne 2021 sur le site Internet de sa marque commerciale Mont-Blanc Natural Resort sa formule le “ChamskiDeal”. Cette nouvelle offre repose sur la vente, à l'avance, de forfaits journée à des tarifs préférentiels. Elle concerne les domaines skiables de Chamonix et cible une clientèle de proximité. Selon le principe, le client potentiel se rend sur le site de Mont-Blanc Natural Resort et peut acheter en ligne, chaque jour, un forfait de ski à la journée pour une date précise, en bénéficiant d'un tarif avantageux par rapport à un achat en caisses.

Ces offres tarifaires évolutives mises en place sur les plateformes de vente en ligne de forfaits de ski des exploitants de domaines skiables ont pu **être déployées grâce au soutien technique d'une poignée d'acteurs spécialisés dans la fourniture d'outils de tarification dynamique**, tels que les américains Liftoptia et Catalate ou le suisse Pricenow. Ces opérateurs ont mis au point des algorithmes puissants qui prennent en compte la demande et les habitudes d'achat en temps réel dans le but de générer des prix optimisés pour chaque jour. Les moteurs de prix sont bâtis sur des millions de points de données de comportement des consommateurs en ligne, ce qui leur permet de produire des prix qui évoluent automatiquement en réponse à la demande client. Chaque date a un prix en fonction de la demande, afin que les clients voient le bon prix au bon moment.

Pour les gestionnaires de domaines skiables, les retombées économiques de la tarification dynamique se révèlent intéressantes et immédiates. Elle permet notamment d'**améliorer la fréquentation et la rentabilité des stations**.

“Nous constatons un excellent lancement. [...] En trois mois, plus de 20 000 journées ski ont été vendues. [...] 11 % des utilisateurs sont de nouveaux clients et 9 % des skieurs qui n'étaient pas revenus à Val-Cenis depuis au moins cinq ans”, affirmait Jérôme Estienne, responsable commercial de la SEM de Val-Cenis dans un article paru fin octobre 2019 sur *Skieur.com*. “On a déjà un millier de forfaits achetés, on est très content de ces premières ventes, c'est un bon lancement” faisait de son côté état fin novembre 2021 le directeur commercial de la Compagnie du Mont-Blanc.

La tarification dynamique présente parallèlement d'autres avantages. En poussant les clients à acheter leurs forfaits à l'avance sur Internet, **les stations peuvent mieux anticiper les flux** (fréquentation) **et ajuster en conséquence les besoins en personnel et en matériel**. “C'est un très bon outil pour essayer de mieux remplir les semaines creuses mais ce n'est pas une solution miracle”, commentait fin 2021 Yves Dimier, directeur de l'opérateur du Mont Cenis, pour le magazine dans *Montagne Leaders*. “En revanche, c'est un excellent moyen de favoriser la consommation du ski. Nous enregistrons ainsi une forte croissance des ventes de forfaits sept jours au détriment des six jours”. Il expliquait devoir combiner une hausse du prix standard et d'importants rabais afin de préserver la rentabilité de l'opération. La tarification dynamique s'avère également un moyen efficace d'**attirer une clientèle plus jeune au pouvoir d'achat limité** grâce à de fortes réductions sur les prix des forfaits. “On veut casser l'image d'une station qui coûte trop cher en proposant des prix attractifs”, explique Antoine Burnet, directeur commercial et marketing de la compagnie du Mont-Blanc.

**La mise en place de la tarification dynamique n'est cependant pas chose aisée** selon certains spécialistes. “Reste à trouver le juste équilibre entre l'offre et la demande, pour proposer à des clients le bon prix, au bon moment, sur le bon canal”, avertissait en novembre 2019 Tony André, market manager Europe de la société américaine Liftoptia, interrogé par *Montagne Leaders*. “Pour optimiser le chiffre d'affaires de l'entreprise, il faudra aussi fidéliser le client” soulignait de son côté Nicolas Perretta, directeur d'Isola 2000.

Malgré ses limites, **cette politique tarifaire est vouée à se développer** dans les stations de l'avis d'une majorité d'exploitants de domaines skiables. "C'est un changement d'usage qui va aller en s'améliorant et qui est amené à se développer", estime notamment Jérôme Choudi, directeur de

la station de Haute-Maurienne d'Aussois. La pandémie de Covid-19 a par ailleurs favorisé le commerce en ligne et transformé les habitudes d'achat des Français, ce qui plaide pour un développement accru de la tarification dynamique à travers l'essor des achats en ligne.

## Reconquérir les jeunes et les débutants

### Le ski connecté, entre sensations fortes et réseaux sociaux

Face à un environnement touristique devenu plus compétitif et à la désaffection des jeunes générations pour la pratique du ski, **les stations de sports d'hiver se doivent d'innover pour continuer d'attirer et de fidéliser les touristes**, notamment les personnes de moins de trente ans. Pour cela, **elles ont pris le virage de la digitalisation afin d'améliorer leur attractivité**. Le numérique leur offre en outre l'opportunité de **rendre l'expérience client plus ludique et enrichissante**, de **déployer de nouveaux services et de valoriser l'offre hors ski** pour mieux répondre aux nouvelles attentes de touristes de plus en plus exigeants et connectés.

Des entreprises ont saisi l'opportunité de la montée en puissance des technologies digitales pour **proposer une offre clé en main d'accompagnement des stations de ski dans leur digitalisation**. Dans le domaine des applications mobiles, l'entreprise herblinoise Lumiplan s'est dès 2019 spécialisée, à travers sa filiale Lumiplan Montagne (2,3 millions d'euros de chiffre d'affaires pour son exercice 2020), dans la conception et l'intégration de solutions d'information dynamique, d'applications smartphones et de signalétique dynamique pour les domaines skiables et les sites touristiques de montagne. Elle se positionne comme l'éditeur leader des applications smartphone pour stations de ski. Lumiplan **développe des applications mobiles complètes à la marque de la station** avec pour

objectifs **de faciliter le parcours et d'enrichir l'expérience des touristes et des skieurs** à la fois sur le domaine skiable et en station. Grâce à une application smartphone spécialement développée pour le tourisme de montagne, les clients peuvent accéder à une grande diversité d'informations concernant le domaine skiable comme l'état d'ouverture des pistes, la météo ou les webcams. Ils peuvent également être accompagnés dans l'organisation de leur séjour grâce à l'agenda et au guide pratique, tout cela en restant connectés aux réseaux sociaux. En 2013, Lumiplan Montagne avait enrichi son outil de la fonctionnalité Ski+, **un moteur de tracking ludique intégré dans chaque application de la station** permettant d'enregistrer des statistiques sur les performances sur les pistes. "Avec Ski+, notre volonté est d'augmenter l'expérience ludique des skieurs", expliquait Patrick Grand'Eury, alors directeur général de Lumiplan Montagne. Ski+ est inclus en natif dans toutes les applications stations partenaires de Lumiplan et également disponible sur les stores Apple et Android. Cette dernière permet au skieur de mesurer l'altitude, le dénivelé, la distance et la vitesse. Ski+ enregistre en outre les performances sur la journée et la saison et permet de les partager sur les réseaux sociaux. Tout utilisateur peut suivre ses performances et les comparer ainsi à sa communauté. Le développement d'objets connectés offrant des fonctionnalités telles que la mesure de la vitesse, de la hauteur des sauts, voire la réalité augmentée pour slalomer entre des portes virtuelles, représente plus globalement **des opportunités pour atti-**

### rer un jeune public friand de sensations fortes.

Anne Gallienne, cofondatrice de l'agence de stratégie Poprock, notait ainsi en 2019 que la notion d'*action sport* (sports extrêmes ou à sensations) présentait un écho important chez les moins de 25 ans.

Cette transformation digitale des stations de sport d'hiver ouvre de nouvelles opportunités d'affaires. Le **déploiement d'une offre numérique clé en main se présente comme une piste explorée par quelques jeunes sociétés** qui tentent de pénétrer le marché via des propositions novatrices, à l'instar notamment de la start-up tarse Intence (ex-Youstiti Solutions). Fondée en mars 2018 sous le nom de Youstiti Solutions, l'entreprise, devenue début 2021 Intence, s'est donnée pour mission d'**accompagner les destinations touristiques dans leur digitalisation et leur création d'expériences visiteurs intelligentes**. Si elle ne proposait à ses débuts qu'un service de vidéos souvenirs aux sites touristiques, elle a depuis diversifié son offre pour **se transformer en une plateforme technologique complète de services digitaux** à destination des domaines skiables, des sites du littoral, des parcs de loisirs ou encore des sites culturels. La solution logicielle quatre saisons qu'elle a développée se veut une solution d'expérience touristique intelligente. Elle a notamment pour finalité d'aider les sites touristiques de montagne à optimiser le pilotage de leurs installations et à mettre en place de nouveaux services digitaux pour les clients. L'expertise de la start-up

se décline en deux offres vendues en marque blanche : XP Connect, qui permet de proposer aux clients des services à valeur ajoutée permettant de **faciliter leur parcours et d'enrichir leur expérience** et XP Manage, qui offre la possibilité de **mieux comprendre les flux, les usages et les attentes des clients** afin d'optimiser l'expérience de manière continue. Pour les stations de sport d'hiver et les destinations de montagne, Intence propose, **grâce à la mobilisation de multiples technologies et supports**, des services de e-ticketing (e-billetterie dématérialisée et temps réel permettant le support de billet sur smartphone via un QR Code et bracelet RFID), de contrôle d'accès sur borne tourniquet (forfaits dématérialisés sur smartphone ou forfaits physiques sur cartes RFID self-service) ou encore de réalisation de photos et vidéos souvenir automatisé. L'offre d'Intence se compose également de fonctionnalités d'informations en temps réel sur la destination et sur les points incontournables du lieu de villégiature ainsi que sur la gestion des affluences. Elle intègre également des fonctionnalités communautaires. Les données récoltées via les supports digitaux et disponibles pour l'exploitant à travers un espace professionnel en ligne permettent **d'enrichir la connaissance clients** (profil, achats, pratique, usage, etc.) afin de pouvoir leur proposer de nouveaux produits et services. Les stations de Val d'Isère, d'Avoriaz 1800, de Cauterets, de Peyragudes et de Font-Romeu Pyrénées 2000 ont d'ores et déjà adopté la solution proposée par Intence.

### ET AUSSI...

Dans le cadre de l'accompagnement de la transition numérique de la station de Montgenèvre en 2017 (première "smart station" de l'Hexagone), l'entreprise Orange Business Services, filiale d'Orange, avait déployé à l'automne 2017 une application mobile multi-services spécifique à la station. Inspirée de sa prédécesseur "ma ville dans ma poche", cette application mobile personnalisable et évolutive propose un catalogue de services adaptés aux besoins des stations : multi-activités hiver (ski, ski nordique, raquettes, patinage, etc.) et été (VTT, randonnée, golf, etc.), plans interactifs des stations et des pistes, ouvertures en temps réel, achats de forfaits, webcams, lieux à visiter, accès à la station, transport, etc. Elle "agrège toutes les informations dont les touristes ont besoin, là où ils en ont besoin, pour leur faire vivre une expérience plus riche, été comme hiver" indique Orange Business Services. Forte de cette expérience, Orange Business service a depuis développé une application spécialisée baptisée "Ma Station dans ma Poche" après une phase de développement validée sur le terrain par des utilisateurs pilotes.

# Une diversification des activités centrée sur le tourisme quatre saisons

## Étoffer l'offre d'activités hivernales

La pandémie de Covid-19 et la fermeture des remontées mécaniques qu'elle a engendrée n'ont fait que confirmer une tendance déjà à l'œuvre. Les stations doivent **sortir de leur trop forte dépendance au ski en développant de nouvelles activités durant la saison de ski.**

### Le ski nordique se développe

Le ski de fond incarne une alternative prenant de l'ampleur depuis plusieurs années. La saison 2020-2021 s'est révélée particulièrement positive pour la discipline, en raison principalement des répercussions de la fermeture des remontées mécaniques (phénomène de report). D'après Nordic France, seule fédération nationale regroupant les gestionnaires de sites nordiques des massifs français, **le chiffre d'affaires généré par les exploitants de domaines de ski de fond français a doublé au cours de la saison 2020-2021** par rapport à la moyenne des cinq dernières années. Il s'est élevé à 19,4 millions d'euros. Guillaume Maurel, directeur de Haute-Savoie Nordic, assurait mi-2021 dans *Les Échos* avoir observé "une progression constante du ski nordique depuis cinq ans" et **une fréquentation qui a "doublé, voire quadruplé"** dans certains domaines du département durant la dernière saison. Celle-ci a même été multipliée par dix dans la station de Beldina aux 7 Laux tandis que le chiffre d'affaires généré par le ski de fond, de randonnée et des raquettes a progressé de 50 % aux Rousses.

Le ski de randonnée, les randonnées en raquettes ou encore le biathlon constituent en effet **d'autres manières de faire découvrir le domaine aux vacanciers.** La station de Peyragudes dispose par exemple de plusieurs itinéraires balisés et une piste de ski de randonnée en nocturne.

### D'autres activités à potentiel

Pour diversifier les offres proposées durant la saison hivernale, les stations peuvent **s'appuyer sur différents équipements permettant de renouveler le plaisir de la glisse ou de la visite du domaine.** Les engins tels que les *fatbikes* (VTT dotés de plus gros pneus), et les *snoocs* créées en 2015 (mélanges de luge et de ski de randonnée), représentent **des équipements récents potentiels pour diversifier les activités.** **Des engins motorisés peuvent aussi être mis à disposition** des vacanciers, à l'instar des *swincars*, des *buggys* ou encore des *moonbikes* Légers, rapides et maniables, ils peuvent **allier la balade en milieu naturel à des sensations fortes** et ainsi attirer une clientèle moins familiale. La traction animale représente une alternative à la marche à pied ou en raquettes pour la promenade. **Les promenades en traîneau** (tiré par des chiens) séduisent les touristes. **Le ski équestre ou attelé** constitue par ailleurs une activité de "promenade sportive" qui peut convenir à une large clientèle. D'origine scandinave, cette pratique consiste pour le skieur à **se faire tracter par un cheval**, seul ou accompagné d'un guide. Il est également possible de pratiquer cette activité à deux (un cavalier et un skieur) et d'effectuer des slaloms ou de passer sur des tremplins. Le ski équestre est par exemple proposé par les stations Abondance et les Saisies. La multiplication des activités permet de diversifier la clientèle. L'enjeu se révèle d'autant plus élevé qu'**aucune d'entre elles ne peut occuper une place aussi importante que celle du ski** durant un séjour. C'est notamment la stratégie adoptée par la station de Valloire, qui offre des activités variées comme le biathlon, le patinage, les gyropodes, l'ULM (planeur motorisé), les balades en traîneau, la sculpture sur glace ou encore la construction d'igloos.

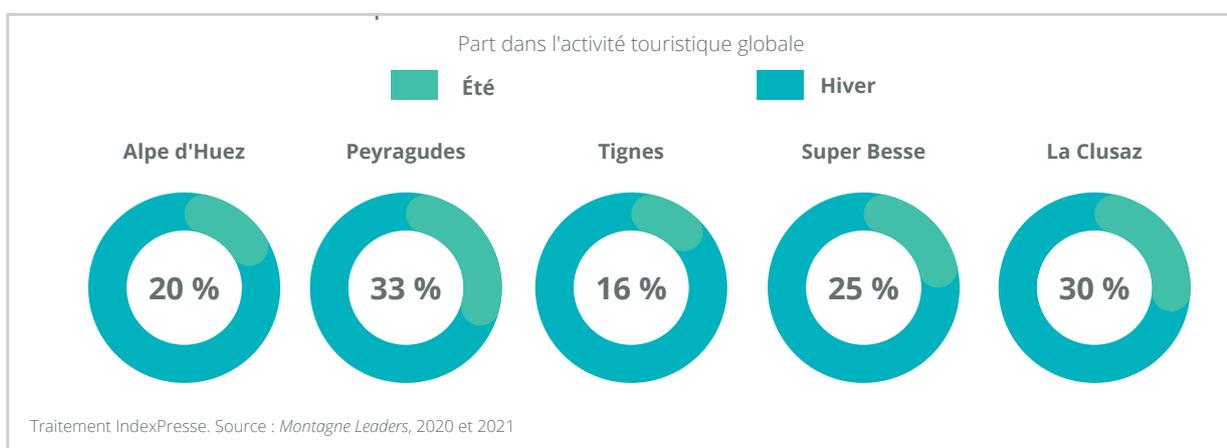
## Le développement des activités estivales, une priorité pour la transformation du secteur

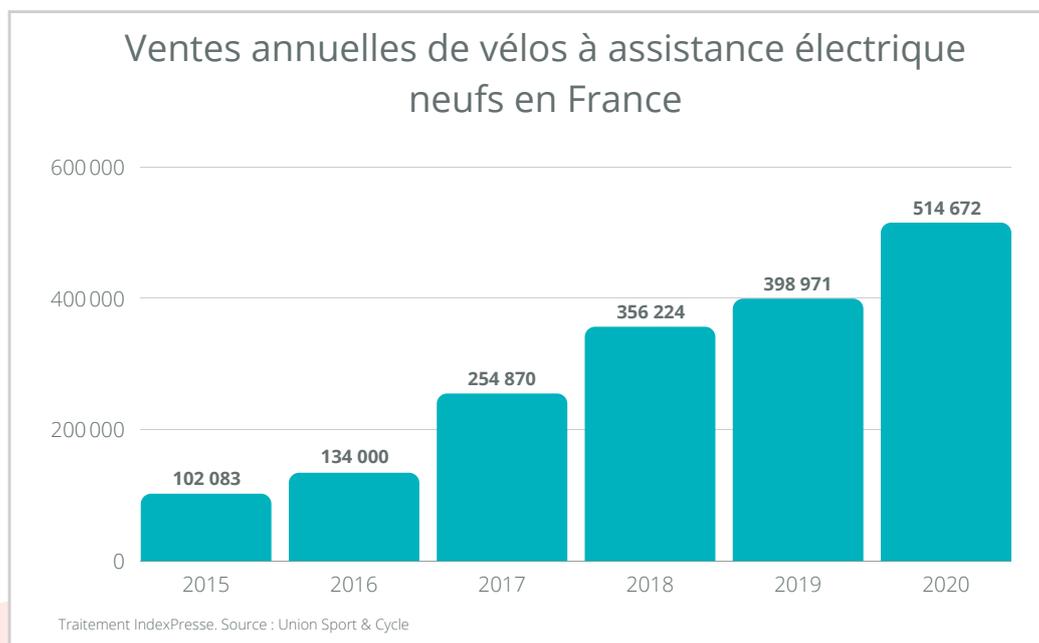
La saison estivale acquiert un poids plus important dans le tourisme de montagne, et cette tendance a été amplifiée avec la pandémie. Le taux d'occupation des hébergements de montagne a ainsi grimpé de 10,5 % entre 2019 et 2021 selon l'ANMSM. Les difficultés que connaît le ski amène en outre de plus en plus les stations à mieux équilibrer leur activité entre l'hiver et l'été.

### Le VTT se pose en activité phare du tourisme de montagne estival

Les balades en VTT présentent un potentiel certain pour le secteur. Elles permettent de **combiner une pratique sportive à une découverte des espaces naturels**, et peuvent donc s'adresser à une grande variété de publics. **L'électrification croissante du parc de vélos** favorise en outre la diffusion de l'activité auprès des vacanciers cherchant à modérer l'intensité de leur pratique. D'autres, au contraire, peuvent s'appuyer sur l'assistance électrique pour tenter des parcours plus ardues. **Les ventes de vélos électriques ont ainsi progressé de 29 % en 2020** d'après l'Union

Sport & Cycle. L'augmentation s'est même **portée à 46 % pour les VTT à assistance électrique (VTTAE)**. Interrogé en septembre 2021 par le magazine *Sport Éco*, un membre du syndicat indiquait que **"l'été prend une part de plus en plus importante en station depuis plusieurs années déjà"**. En moyenne, l'été représente, pour les magasins ouverts lors de cette période, 20 % du chiffre d'affaires annuel." Le point de vente Intersport du Grand Bornand affiche même un chiffre d'affaires estival atteignant environ 40 % du total annuel. Mi-2021, **un tiers des commerces de sports de montagne proposaient à la location des vélos et VTT électriques**. Le président de l'Union Sport & Cycle, Jérôme Valentin, considérait à l'été 2021 dans *Montagnes Leaders* que "le VTTAE peut devenir le pendant du ski en été et permettre à la montagne de disposer de deux saisons fortes". **L'activité attire de nombreux visiteurs**, environ 45 000 personnes ayant assisté au Vélo Vert Festival de Villard de Lans en mai 2019. Près d'un tiers des stations françaises disposait d'une offre pour la pratique du VTT en 2021 d'après l'association France Montagnes.





### Les infrastructures urbaines de pratique du vélo et de glisse investissent les stations

Pour développer l'usage du VTT dans une logique quatre saisons, les communes et les communautés de communes de stations de montagne peuvent investir dans de **nouveaux aménagements qui rencontrent un franc succès auprès des jeunes générations, à l'image des *pumptracks*** (parcours en enrobé à relief en boucle fermée dédiés aux engins à deux-roues sans moteur), et des *bike parks*. Ces équipements présentent des atouts. Ils apparaissent **multi-générationnels et peuvent accueillir plus catégories de deux-roues**. Encore très peu nombreuses en France, **des entreprises se sont spécialisées sur ce créneau en expansion**, à l'instar de la société grenobloise Bike Solutions. Créée en mai 2007, Bike Solutions se présente comme un bureau d'études spécialisé dans les aménagements ludiques pour VTT et les *pumptracks*. **Elle s'impose comme un fournisseur clé en main**. Elle assure la conception, la maîtrise d'œuvre, la construction, voire l'exploitation d'espaces sur-mesure dédiés à la pratique du vélo : *pumptracks* en enrobé, *bike parks*, espaces ludiques, pistes VTT. Bike Solutions s'est

notamment illustrée à travers la construction de *pumptracks* pour de nombreuses stations de ski françaises. Depuis 2015, elle a entre autres assuré la réalisation d'aménagements de ce type dans les stations de Combloux et de Megève en Haute-Savoie en 2016 (respectivement 1 200 m<sup>2</sup> et 600 m<sup>2</sup> de surface), des Deux Alpes en Isère en 2016, de La Plagne en Savoie en 2017 (1 300 m<sup>2</sup>), de Villard de Lans en Isère en 2018 (1 700 m<sup>2</sup>), des Carroz en Haute-Savoie en 2018 (1 500 m<sup>2</sup>) ou encore des Contamines-Montjoie en Haute-Savoie en 2019 (1 200 m<sup>2</sup>).

L'entreprise intégrée E2S Company intervient également sur ce marché dynamique ces dernières années. Elle propose également des prestations de conception, de réalisation, de maintenance et de réparation d'infrastructures. La fabrication des modules en bois ou en béton est réalisée au sein d'un atelier dans le Gard ou en région Auvergne-Rhône-Alpes. Fondée en 2007 et basée à Roquemaure dans le Gard, elle a notamment aménagé des *bike parks* et *pumptracks* dans les stations de La Clusaz en Haute-Savoie, de Valmorel, d'Aigueblanche et des Gets en Savoie ou encore de Chamrousse en Isère.

### Les tyroliennes : des équipements appréciés

Pour attirer les jeunes touristes en quête de sensations fortes, les stations de montagne cherchent également à se démarquer en installant des tyroliennes. Pour se différencier, certaines **misent sur des infrastructures qui se veulent uniques de par leur taille ou leur approche**, à l'image notamment de la tyrolienne Fantasticâble mise en service à Besse Super Besse en 2013 ou du Roller Air Câble déployé dans la station d'Orcières-Merlette située dans les Hautes-Alpes.

Sur ce marché porteur des tyroliennes, les rares **constructeurs français intégrés en activité sur le territoire national multiplient ces dernières années les innovations techniques pour se démarquer** et séduire les stations, à l'instar notamment du groupe savoyard MND (pour Montagne et Neige Développement) et de sa filiale Techfun (MND Leisure), spécialisée dans l'aménagement d'infrastructures de loisirs à sensations.

En mars 2019, la Communauté de Communes du Pays de Gex a par exemple investi 1,8 million d'euros auprès de Techfun dans la construction d'une tyrolienne géante de 905 mètres de long reliant le sommet du col de la Faucille (1 323 mètres d'altitude) à la station de Mijoux (située à 1 000 mètres d'altitude), une station village au cœur des Monts Jura. Adaptée à tous les types de public et destinée à une exploitation quatre saisons, la tyrolienne baptisée "speed line" s'impose comme la plus raide jamais construite en France avec une inclinaison de 37 %. En position assise, deux personnes peuvent simultanément prendre le départ, à une hauteur de 25 mètres du sol, pour une descente de plus de 900 mètres à la vitesse maximale de 90 kilomètres par heure.

En février 2020, la station iséroise d'Autrans-Méaudre a de son côté inauguré "Zipline Vercors", une tyrolienne géante de 1 250 mètres de long et 250 mètres de dénivelé. Cette installation de Techfun, se présente comme une innovation mondiale, alors qu'elle ne mobilise que deux pylônes. Ce défi technique et technologique a été rendu possible grâce à l'utilisation de deux pylônes de déviation du câble que les utilisateurs franchissent en ligne.

En 2021, la station du Mont-Dore dans le massif du Sancy a quant à elle investi un peu plus de 543 000 euros dans la réalisation de sa tyrolienne unique en France nommée "FunFlight". Inaugurée en juin 2021 et **destinée à un usage quatre saisons**, elle permet une descente de plus de 700 mètres entre les arbres, avec des virages à 360 degrés autour des arbres et des drops (grandes courbes plongeant vers le sol).

De son côté, la station de Serre Chevalier a confié à l'entreprise intégrée vosgienne Aerofun basée à Gérardmer (conception, installation et montage de tyroliennes de très grandes dimensions) la réalisation d'une double tyrolienne géante d'une longueur de descente d'un peu plus d'un kilomètre et de 300 mètres de dénivelé. Aerofun, qui revendique **le statut de leader mondial des tyroliennes** et s'impose comme le principal concurrent de MND, avait notamment déployé son concept Fantasticâble (descente sur tyrolienne de grande longueur en position allongée) dans les stations françaises de Châtel, de la La Colmiane, de Super Besse, des Orres ou encore des Arcs.

### Les sports d'eau : un relais de croissance durant l'été

De nombreuses stations françaises de montagne ont déployé ces dix dernières années une offre d'activités en eaux vives. **Environ une station sur dix disposait en 2021 d'une offre de rafting ou d'hydrospeed** d'après l'annuaire publié par France Montagnes. Une proportion proche proposait des activités de canoë-kayak.

Certaines **stations de montagne misent cependant sur des activités plus originales, à l'image des téléskis nautiques**. Dès l'été 2016, la station de Courchevel inaugurait, sur le lac du Praz, "Courchevel Wake Park", un centre nautique dans lequel les touristes peuvent pratiquer du wakeboard, du kneeboard et du wakeskate. Plus récemment, la station iséroise de Chamrousse près de Grenoble a décidé d'exploiter le potentiel de ses retenues collinaires pour les convertir en activités nautiques l'été. Le prestataire Chamrousse Oxygène a ainsi installé, sur la retenue dite de la Grenouillère à Chamrousse 1 650, une infrastructure télési nautique de 150 mètres de longueur et

dotée de modules baptisée "Les pieds dans l'eau". Les clients peuvent y pratiquer des activités de wakeboard, de *kneeboard*, de bi-skis ou encore de bouée tractée. "Nous souhaitons thématiser les retenues collinaires afin de créer de l'attractivité sur la partie estivale qui ne représente que 2 % du chiffre d'affaires de la station", expliquait en août 2021 Marius Dompnier, directeur adjoint de l'office du tourisme de la destination olympique, dans un article de *Montagne Leaders*. La clientèle peut également trouver une tyrolienne au-dessus du lac et un bowl pour sports à roulettes. Un *waterjump* devrait voir le jour en 2022. Sur le nouveau lac de la Roche, les touristes peuvent également faire du paddle.

### Transposer en été des activités de la saison hivernale

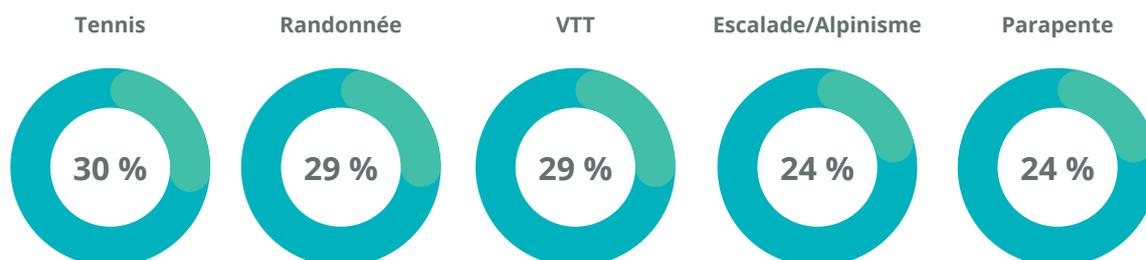
Certains sports et expériences ludiques peuvent être proposés aux touristes, en hiver comme en été. Cette approche présente des avantages pour les stations, puisqu'elle permet de **mieux rentabiliser une activité en allongeant sa période d'exploitation**. Les coûts fixes peuvent dès lors être plus facilement amortis, grâce aux économies d'échelle. **Un grand nombre d'activités couvertes** peuvent en complément être mises en place en hiver comme en été. Le tennis est ainsi proposé par 30 % des stations durant la période estivale.

Des activités plus originales et à sensations peuvent toutefois être mises en place pour se différencier. **La luge sur rail ou d'été font partie**

**des infrastructures sur lesquelles une partie des stations de montagne misent** pour développer leur offre d'activités quatre saisons à sensation. D'après les données de France Montagnes, 11 % des stations de ski françaises offraient à fin décembre 2021 la possibilité de pratiquer la luge d'été. Ce marché, en croissance, profite pour le moment à une poignée de constructeurs, en quasi-totalité à capitaux étrangers. À l'image des installateurs de tyroliennes, ces derniers placent l'innovation au cœur de leur stratégie en **développant des infrastructures visant à procurer des sensations inédites**. L'entreprise iséroise Caratech fait figure de pionnière dans le domaine des travaux d'installation. Créée en 2006 et implantée à Ruy-Montceau, cette dernière assure la commercialisation, l'installation et le service après-vente des équipements et des infrastructures fabriqués par les constructeurs Wiegand (Allemagne) et Sunkid (Autriche), lesquels s'imposent parmi les leaders mondiaux dans leur domaine. Dans un article publié fin avril 2020, la société Caratech revendiquait la réalisation de 27 installations de luges sur rails Wiegand sur tout le territoire français. Elle a notamment réalisé des infrastructures aux Saisies en 2009, à Saint François-Longchamp et Megève en 2015, à Autrans en 2017, ou encore à l'Alpe d'Huez et aux 7 Laux en 2017. Parmi les exemples les plus récents, elle a aménagé la piste de Molines dans le Queyras fin 2018 (975 mètres de descente) moyennant

### Les principales activités proposées par les stations en été

Proportion de stations françaises disposant d'une offre dans le domaine en 2021



Traitement IndexPresse. Source : France Montagnes

11 %

La proportion  
de stations françaises  
proposant  
une activité de luge d'été

Source: estimation IndexPresse, d'après  
France Montagnes, 2021

un investissement de 2,5 millions d'euros hors taxes ou, plus récemment, dans la station de Praloup dans les Alpes du Sud. Inaugurée fin décembre 2020 et d'un coût de 2,3 millions d'euros hors taxes, la piste "Praloops Pure Alpine Coaster" offre une descente d'un peu plus d'un kilomètre à la vitesse de 40 kilomètre par heure. La piste de Praloup comprend 10 virages dont 2 virages jump, 1 vrille, 5 flip-flap et 6 vagues. L'Autrichien Sunkid a de son côté inauguré en juin 2021 la piste quatre saisons "Luge Lou Bac Mountain" dans la station pyrénéenne des Angles. Il s'agit pour le constructeur de **l'une des pistes de luge les plus longues et les plus riches en actions que Sunkid ait jamais construites**. D'une longueur de 2 kilomètres elle affiche une pente de 23 % en moyenne avec un dénivelé de 447 mètres. Fin 2020, Lac Blanc Tonique, exploitant de la station alsacienne du Lac Blanc, a choisi le spécialiste Wiegand pour installer sa luge sur rail quatre saisons, représentant un investissement de 3,5 millions d'euros. À l'été 2021, la station pyrénéenne des Angles a de son côté inauguré sa piste de luge monorail "mountain coaster", construite par la firme autrichienne Brandauer. D'un coût d'un peu plus de 3 millions d'euros hors taxes, cet équipement offre un dénivelé de 447 mètres sur un parcours de 2 100 mètres. "C'est un équipement coûteux, 3 millions d'euros, mais cela nous permet une meilleure exploitation aux quatre saisons de notre télécabine et des commerces de la station", expliquait en juillet 2021 au journal *Le Parisien* le maire de la commune Michel Poudade.

D'autres stations de ski optent de leur côté pour des pistes de tubing (piste de luge synthétique avec une grande bouée), **exploitables en toute saison et encore très peu répandues** dans l'Hexagone. Durant l'été 2019, la station de Autrans-Méaudre dans le massif du Vercors a inauguré sa piste de tubing comportant trois virages relevés, dont la maîtrise d'oeuvre et l'ingénierie ont été confiées à la société iséroise MTC et la fourniture des infrastructures à Sunkid. Au cours de l'été 2021, la station savoyarde de l'Alpe d'Huez a de son côté mis en service la plus grande piste droite de tubing de l'Hexagone (170 mètres). Cet équipement est le fruit d'un **partenariat de développement** entre les sociétés savoyarde et haute-savoyarde aux compétences complémentaires Snowtubing France (conception et exploitation de zones de snowtubing) et IDM (fourniture d'équipements techniques et de loisirs pour stations de montagne). Pour la station l'enjeu se révèle décisif, les précédentes installations ayant montré **qu'une piste générerait une augmentation de 30 % des activités annexes**. "Concevoir une piste de tubing, c'est optimiser le fonctionnement des installations que ce soit en été ou hiver tout en apportant du dynamisme et de la vitalité. De plus, le matériel que nous proposons est compatible avec le tubing d'hiver, de quoi renforcer la vision quatre saisons, tant recherchée", indiquait la société IDM à l'occasion de l'inauguration du nouvel équipement. Selon un article publié en mai 2021 sur le site Internet d'*Alpipro*, les deux partenaires IDM et Snowtubing France, qui collaborent depuis plusieurs années, accompagneraient quatre autres stations françaises dans leur projet de réalisation ou de modernisation de piste de tubing.

Les promenades avec des chiens de traîneaux, qui rencontrent un beau succès en hiver, sont également proposées par de nombreuses stations en été. **Proposer un telle activité nécessite toutefois une adaptation préalable des engins**. Il est ainsi possible d'utiliser un cani-*quadbike* (vélo à quatre roues) ou un cani-kart (véhicule léger pour plusieurs personnes) afin d'être tracté par des chiens lors de balades en montagne ou en forêt. L'activité peut également être pratiquée avec une trottinette. **Des promenades à pied (cani-randonnées)**

peuvent aussi être proposées, durant lesquelles les vacanciers sont chacun reliés via une sangle à un chien qui marche avec eux. Plusieurs stations comme Morillon et Serre Chevalier mettent en avant ce type d'offres.

### Offrir d'autres manières de profiter des paysages

Le déploiement d'équipements permettant de mieux contempler l'environnement constitue également un moyen d'enrichir le panel d'activités proposées aux touristes. **Les montgolfières, comme à Praz-sur-Arly, offrent par exemple une expérience différente** des randonnées, et peuvent s'adresser aux seniors ou aux familles ayant des enfants en bas âge. Ces publics recherchent en effet des pratiques moins sportives que les randonnées ou le VTT.

Aux traditionnelles propositions se sont ajoutés, ces dernières années, des concepts novateurs. Commercialisé à partir de 2021 après trois ans de développement, **le concept BalloOneos entend disrupter le survol aérien de sites en ballons dirigeables grâce à des ballons** reliés au sol par câble. Mené par l'entreprise de recherche et de certification Star Engineering, le projet a été développé en partenariat avec le spécialiste des remontées mécaniques Mécamont Hydro et la société d'économie mixte SavaSem, qui exploite le domaine skiable de la station de ski pyrénéenne d'Ax 3 Domaines. **Les utilisateurs sont fixés à un ballon pouvant aller jusqu'à 50 mètres de haut**, ce dernier étant lui-même accroché à un pylône de 2,5 mètres grâce à un câble. Un circuit peut donc être conçu pour permettre **le déplacement du ballon selon un itinéraire prévu à l'avance**. La solution se veut modulaire, s'adaptant aux contraintes du relief et aux besoins spécifiques de la station. Les pylônes se révèlent ainsi "lestés et non pas ancrés au sol" afin d'apporter **une plus grande flexibilité ainsi qu'un impact réduit sur l'environnement**, selon les mots du chef de

projet, Guillaume Montejano. Interrogé durant l'été 2020 par *Montagne Leaders*, il soulignait les avantages de cette innovation : "C'est une attraction ludique et accessible. Dans la version commerciale, les utilisateurs pourront avec un joystick monter et descendre comme ils le souhaitent sur le circuit". Prévu pour être disponible toute l'année, BalloOneos a été **mis en place en 2020 sur le plateau du Saquet** afin de procéder à des tests. Un circuit d'une longueur de 500 mètres a été installé, permettant l'accueil de 20 visiteurs maximum répartis sur cinq ballons. Le coût de l'investissement s'élève **à un million d'euros**. Star Engineering a remporté en 2018 l'appel à projet Readynov de la région Occitanie, laquelle lui a accordé **une subvention d'environ 470 000 euros** pour développer sa solution.

### LES JEUX EN PLEINE NATURE POUR ATTIRER LES FAMILLES

L'office de tourisme de Cluses Arve & Montagne a développé en 2017 une dizaine de jeux d'aventure se déroulant notamment en forêt. Des décors ont été spécialement conçus pour chacune des activités, qui se basent sur des légendes locales. L'un des objectifs consiste à mettre en valeur le patrimoine et la faune locale. Les visiteurs peuvent se munir de cartes ou de tablettes géolocalisables lors de leur participation. L'investissement nécessaire pour construire les décors s'élève à 400 000 euros, et le budget annuel dédié aux jeux atteint 700 000 euros. Le directeur de l'office de tourisme, Bruno Giazzi, justifiait fin 2021 dans *Les Échos* la pertinence de l'initiative : "il faut que la région reste attractive même quand il n'y a pas de neige".

## Adapter les infrastructures aux attentes

### L'enjeu de la mobilité

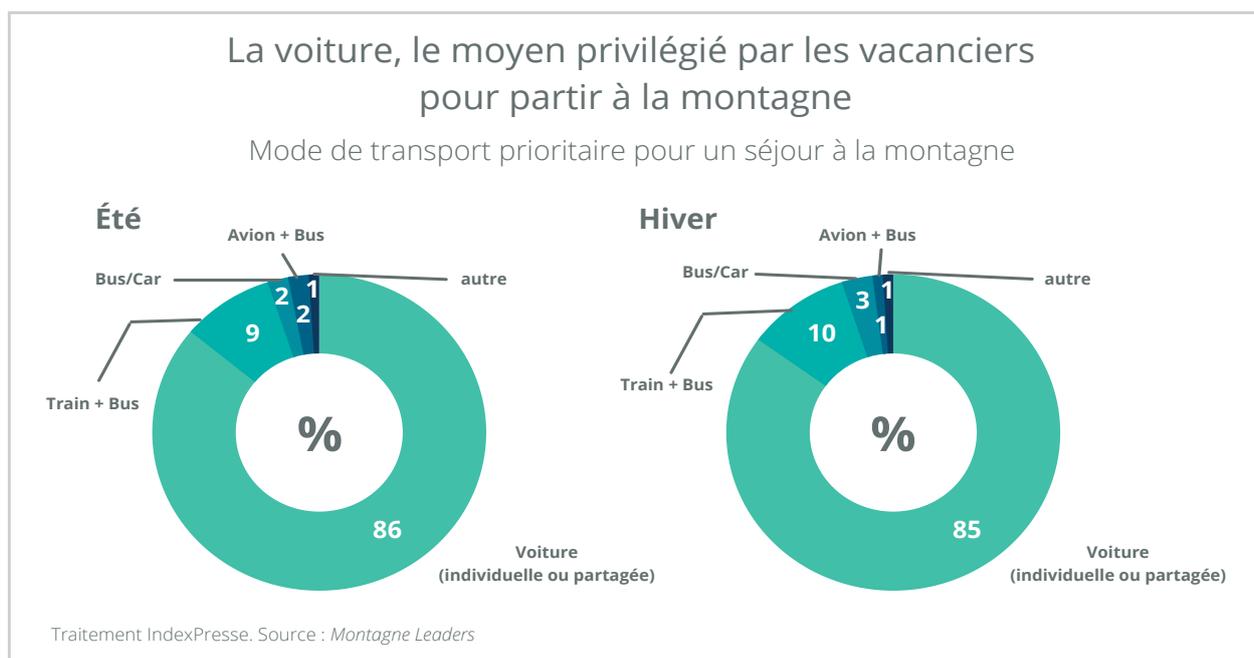
Face aux enjeux environnementaux, les stations sont amenées à faire évoluer leurs pratiques et leur organisation. Alors que plusieurs études de l'Ademe ont montré que **les transports représentent la plus grande part de la pollution** engendrée par le tourisme de montagne, la question de la transformation des mobilités s'impose pour les stations.

### Le rôle central de la voiture

Les touristes restent fortement attachés à l'usage de la voiture pour leurs vacances à la montagne, hiver comme l'été. **Près de neuf Français sur dix utilisaient ce mode de transport** pour se rendre sur leur lieu de vacances d'altitude en 2021 d'après un sondage de *Montagne Leaders*. Cette prépondérance s'explique par des facteurs culturels (la voiture, synonyme de liberté, refus de la promiscuité des transports en commun, recentrage sur la famille...) mais aussi des éléments fac-

tuels. Environ la moitié des skieurs possèdent ainsi tout ou partie de leur matériel selon *Montagne Leaders*, et doivent donc le transporter. Il en va de même pour les deux tiers des snowboardeurs et 42 % des pratiquants du ski de randonnée. **Les équipements de ski, lourds et encombrants, incitent donc les visiteurs à utiliser leur voiture plutôt que d'autres modes de transport.** La part des répondants qui considèrent que les transports en commun rendent les questions logistiques trop compliquées s'élevait à 59 % pour l'hiver et à 49 % pour l'été. **Le fait de partir en famille renforce ce sentiment**, puisque 44 % et 39 % des sondés estimaient que l'organisation du trajet serait trop complexe dans ce cadre, respectivement en hiver et en été. Directeur du Syndicat national des moniteurs du ski français (SNMSF), Jean-Marc Simon confirmait cette faiblesse mi-2021 dans *Montagne Leaders* : "C'est un point noir en termes d'image pour la montagne que nous devons régler".

La voiture reste aujourd'hui le mode de dépla-



cement le plus pratique pour les touristes, car **la montagne n'est pas suffisamment organisée en termes de logistique sur des solutions alternatives.** Le manque de services fiables de transport de bagages constitue notamment un frein au recours à des mobilités autres que la voiture. Interrogé en 2021 par *Montagne Leaders*, le directeur de l'autocariste Bertolami, Benjamin Beaudet, expliquait que **l'organisation logistique française a séparé le transport de marchandises de celui des passagers.** Selon lui, il conviendrait de "réunifier les deux : il faut trouver des modèles hybrides". Il assurait que "des offres de service clé en main émergent, et vont émerger" et que les stations peuvent s'occuper des livraisons pour faire financer les mobilités vertueuses par les géants du e-commerce.

Cette part dominante de la voiture se combine à des périodes de réservation rigides. La norme du séjour "du samedi au samedi" provoque ainsi **une congestion et donc une pollution accrue**, entre embouteillages et surfréquentation. Fortement sollicités, les transports en commun peuvent également voir **une partie des voyageurs potentiels se détourner** en raison de l'absence de places disponibles ou du manque de confort. La norme du départ le samedi **se révèle en outre une contrainte** : si 44 % des répondants du sondage réalisé par *Montagne Leaders* privilégient cette période, c'est avant tout pour des raisons d'organisation des congés (pour 40 % d'entre eux) ou familiale et scolaire (30 %). Un tiers d'entre eux pourrait **changer ses dates de réservation pour éviter les embouteillages** et 31 % pour obtenir des prix plus attractifs, tandis que 16 % souhaiteraient avoir des conditions de réservation plus souples concernant l'hébergement.

### L'attractivité au cœur des préoccupations

Les désagréments engendrés par la voiture et le désir de nature des touristes amènent responsables locaux à reconsidérer leurs priorités afin de **rendre les stations plus écologiques et accueillantes.** Parmi les 300 élus de communes et d'intercommunalités de montagne interrogés en 2021 par *Montagne Leaders*, 59 % d'entre eux considèrent qu'un accès facile de leur territoire en

### LES ASCENSEURS VALLÉENS POUR LIMITER L'USAGE DE LA VOITURE

Dans le cadre de la multimodalité, le transport par câble, qu'il soit téléporté ou funiculaire, peut constituer une alternative pertinente à la voiture. Il permet d'acheminer les vacanciers en altitude sur les derniers kilomètres à parcourir et ainsi remplacer les navettes pour ces courts trajets. D'après le sondage de *Montagne Leaders* réalisé en 2021, 76 % des touristes pourraient être intéressés par ce mode de transport. Ils énoncent comme conditions un bon rapport qualité/prix, pour 56 % d'entre eux, le transport des bagages (38 %), un faible temps d'attente (35 %) et une forte fréquence des cabines (27 %). L'usage accru des ascenseurs valléens aurait un impact net sur l'évolution des autres modes de transport. Parmi les sondés, 45 % se déplacent à pied ou en navette dans la station : cette part passerait à 56 %. Quant à ceux utilisant régulièrement leur voiture au sein de la station, leur part tomberait à 19 % contre 30 % actuellement. En septembre 2021, un appel à manifestation d'intérêts (AMI) a été lancé dans le cadre du plan "Avenir Montagnes". Il devrait concerner une cinquantaine de projets de mobilité, en particulier au sujet des alternatives à la voiture pour le dernier kilomètre.

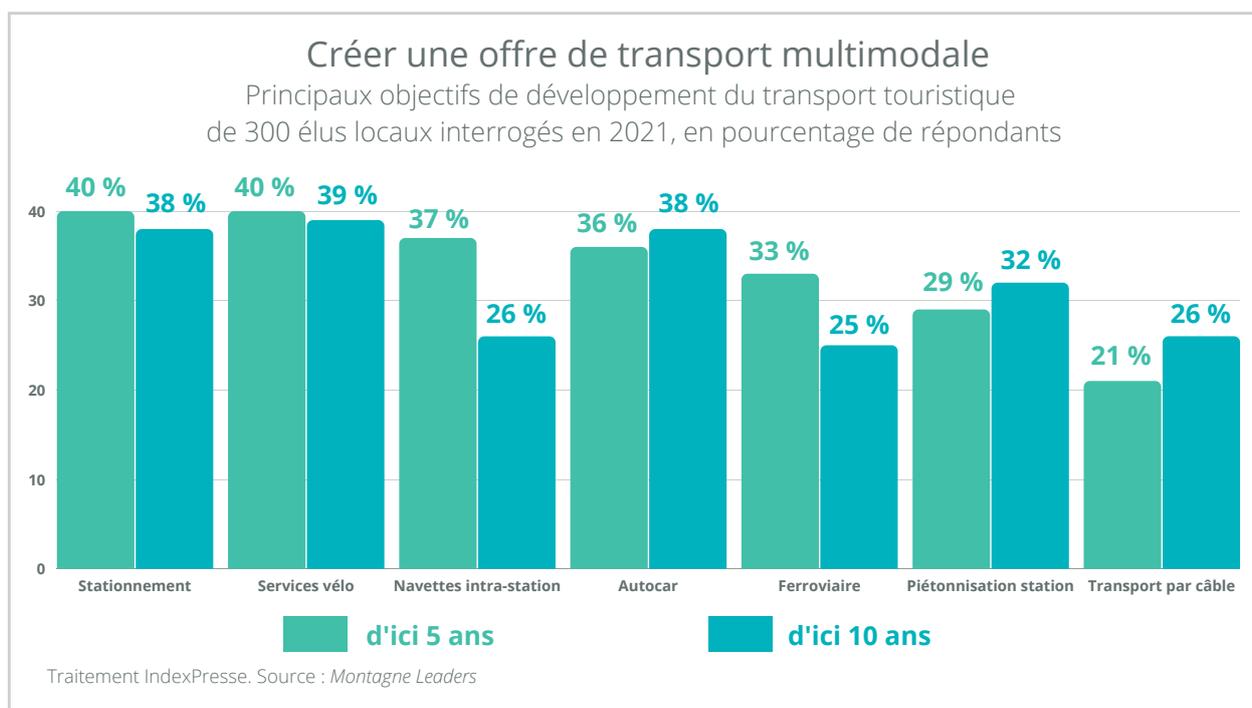
transport en commun n'est pas un critère majeur du choix de la destination par les vacanciers. Mais **il le sera d'ici cinq ans pour 71 % des sondés, principalement pour des raisons environnementales** selon les trois quarts d'entre eux. Près de 70 % des élus estiment que la collectivité dont ils ont la charge est déjà affectée par les questions écologiques et climatiques, et 12 % pensent qu'elle le sera dans un horizon de cinq ans. Les élus locaux souhaitent dans ce contexte **renforcer la multimodalité sur leur territoire**, en tentant d'équilibrer les besoins de court terme et les transformations de long terme. **L'accroissement des capacités de stationnement fait ainsi**

jeu égal avec le développement des services de cyclotourisme, tous deux cités par 40 % des sondés à un horizon de cinq ans. Le vélo passe en tête, à 39 %, quand il s'agit de prévoir les développements sur un horizon de dix ans. Le stationnement arrive second, à égalité avec l'offre d'autocar, à 38 %. Les élus souhaitent par ailleurs, pour 37 % d'entre eux, accroître la présence de navettes à l'intérieur des stations d'ici cinq ans. Cette part tombe à 26 % quand il s'agit d'un objectif fixé pour les dix prochaines années. À l'inverse, **certaines solutions de mobilité devraient prendre de l'ampleur à plus long terme** : la piétonnisation de la station ainsi que le transport par câble s'avèrent davantage cités pour un horizon de dix ans que de cinq ans. Les mobilités douces et limitant la pollution vont ainsi représenter une part croissante des infrastructures et des investissements des collectivités locales. Ces développements se révèlent **nécessaires pour continuer à attirer les vacanciers, en particulier en été**. La concurrence à cette période avec les destinations étrangères et les stations balnéaires françaises les contraint à améliorer leurs services de mobilité. Les touristes interrogés par

### LE CAMPING-CAR EN MONTAGNE, LA LIBERTÉ EN TOUTE SAISON

Si elles disposent des espaces nécessaires pour les accueillir, les stations peuvent bénéficier de la venue des camping-caristes. Ce mode de transport et d'hébergement convient à une clientèle souhaitant circuler sans contrainte. Elle peut ainsi plus facilement procéder à des réservations de dernière minute ou venir lors de périodes creuses. Le camping-car se montre de plus adapté à l'été comme à l'hiver, et constitue un atout en termes de sécurité sanitaire.

Montagne Leaders en 2021 attribuaient la note de 6,3 sur 10 à l'expérience client concernant l'accessibilité de la montagne en été. Le magazine notait qu'une évaluation inférieure à 7 sur 10 correspondait à une mauvaise expérience.



### Des activités motorisées hivernales plus écologiques

En France, certains acteurs économiques des stations de ski rivalisent d'inventivité pour limiter l'impact environnemental de leurs activités de loisirs motorisés durant la saison hivernale. L'innovation dans les solutions de mobilité ouvre des perspectives pour des entreprises proposant des services de location et de balades en engins motorisés fonctionnant aux énergies propres. **Le marché offre une marge de progression potentielle en France à moyen terme.** L'offre apparaît encore peu développée dans les stations françaises **et répond aux nouvelles attentes des touristes.** Conscientes du potentiel de développement, de plus en plus d'entreprises se positionnent. Fondée en novembre 2019, la société Motoneige Aventure Orcières, qui propose des balades en motoneiges sur le domaine de la station d'Orcières-Merlette, s'est distinguée durant l'hiver 2020 en équipant sa flotte de boîtiers spécifiques permettant de remplacer l'essence par du bioéthanol, une première en France. Créée en décembre 2016 et basée à Mont-Saxonnex, la société haute savoyarde Mountain e-Park s'est de son côté hissée parmi les pionnières du secteur du pilotage de motoneiges électriques. Cette dernière se présente comme une **école de pilotage de divers engins 100 % électriques utilisés à la fois pendant la saison hivernale et durant l'été** (motoneiges, motos tout-terrain, et drift-bikes). Elle propose ses prestations dans quatre stations en Haute-Savoie : Avoriaz, Les Gets, Megève et Mont-Saxonnex. L'entreprise propose en complément des services mobiles d'apprentissage de la conduite, se déplaçant dans différents villages et villes.

Dans l'avenir, **de nouveaux engins motorisés de loisirs hivernaux pourraient se développer, à l'image des snowbikes électriques**, des engins hybrides entre motoneiges et motocross. Dans ce domaine, la start-up annécienne MoonBikes (250 000 euros de chiffre d'affaires en 2020) s'est distinguée en **révolutionnant la mobilité de loisir sur neige**. Fondée en octobre 2018, la jeune société MoonBikes a lancé le snowbike élec-

### ÉT-AUSSI...AUTRES ENTREPRISES DE LOCATION DE MOTONEIGES ÉLECTRIQUES EN FRANCE (\*)

- **Snowmobile e-park** (10/2020, Combloux (74)) : location de motoneiges électriques (stations de La Plagne et de Praz-Sur-Arly);
- **Avoscoot** (12/2007, Morzine (74)) : organisation de balades en motoneiges conventionnelles et électriques (station de Morzine-Avoriaz).

(\*) Liste non exhaustive - Entreprises spécialisées  
Sources : opérateurs et presse spécialisée

trique, imaginé par Nicolas Muron, ancien ingénieur dans l'aéronautique et fondateur de la start-up. Brevetés et assemblés dans les usines Apsolu de Bosch à Marignier en Haute-Savoie grâce à un partenariat de sous-traitance d'assemblage signé en avril 2021, les snowbikes ont nécessité trois ans de développement pour le prototypage. "Je souhaitais vraiment proposer un nouveau moyen de déplacement pour l'hiver, accessible à tous" expliquait-il en novembre 2020 dans un article du *Figaro*. "Nous cibons les professionnels de la montagne - stations, exploitants d'activités de loisirs ou de remontées mécaniques, office de tourisme, etc - et les particuliers détaillait-il en novembre 2021 dans un article publié dans le journal *LeMessager*. Pour pérenniser son développement, la start-up annécienne, qui ambitionne de porter à 40 millions d'euros son chiffre d'affaires en 2025/2026, a procédé à deux levées de fonds depuis sa création pour un montant total de 5,15 millions d'euros. À travers des **partenariats avec des spécialistes des activités outdoor et de la location** notamment, MoonBikes équipe des prestataires spécialisés dans la location. Dans un article publié début novembre 2021, le journal *L'Usine Nouvelle* faisait état de 12 stations françaises déjà équipées. En l'espace de deux ans d'existence, la start-up aurait fabriqué entre 400 et 500 unités.

À l'image des snowbikes, **les swincars offrent des perspectives de diversification** quatre saisons des activités motorisées des stations de ski françaises. Il s'agit de quadricycles électriques tout terrain et multi-saisons, au croisement du quad, du cyclomoteur et de l'araignée. Les premiers swincars ont été mis au point par l'entreprise drômoise Swincar et assemblé à Valence et sont commercialisés à un tarif compris entre 17 400 euros (monoplace) et 19 800 euros (tandem). Ils se déploient progressivement dans les

parcs des loueurs en montagne. Swincar compte parmi ses clients des centres de loisirs, des parcs d'aventures ou des resorts hôteliers. E-mouv'Nature à la Plagne Montalbert, Gliss Concept à Risoul, Gyrovosges à Gérardmer ski, Alpiness à La Giettaz-en-Aravis et au Val d'Arly ou encore La Bergerie du Soleil à Saint-François Longchamp, proposent d'ores et déjà la location ce type d'engins pour des tarifs oscillant entre 50 euros et 100 euros selon le choix.

## Rénover les logements et limiter les “lits froids”, un impératif économique et environnemental

Le modèle immobilier des stations de montagne, fondé sur l'étalement urbain plutôt que l'amélioration de l'existant, apparaît aujourd'hui obsolète. **Le vieillissement des logements a conduit à la construction de nouveaux immeubles au lieu d'accélérer leur rénovation.** Les trois quarts des lits en résidences secondaires dans les stations datent de plus de 30 ans selon une étude de 2019 des chercheurs Vincent Vlès et Emeline Hatt. La Maurienne, vallée intra-alpine située en Savoie, prévoyait de perdre 13 000 lits d'ici 2030, plus que compensés par la création de près de 23 000 nouveaux lits. En 2018, la Cour des comptes estimait qu'il faudrait **construire entre 3 000 et 5 000 places d'hébergement chaque année** pour pallier l'érosion du nombre de lits. Décrite comme “une vision court-termiste” par Atout France, cette logique entretient le retrait de certains logements du marché. La construction d'appartements plus modernes entraîne **une perte d'attractivité des logements plus anciens**, contribuant à accélérer le phénomène des lits froids.

De l'avis de certains observateurs, **cet étalement**

**immobilier est lié au réchauffement climatique :** l'extension des domaines skiables et des infrastructures permet d'atteindre des zones de plus haute altitude bénéficiant d'un enneigement plus important. L'évolution des attentes des touristes oblige à présent les stations à **davantage miser sur l'esthétique** en rénovant les façades des immeubles. Mieux valoriser leur environnement passe en outre par **une limitation de l'étalement urbain et la création d'espaces verts.** La qualité de l'aménagement et l'esthétique de la ville constitue **un facteur d'attractivité, en particulier dans un contexte de forte concurrence estivale** entre les destinations. Comme le soulignait *Alti-Mag* en 2019 : “en comparaison, toutes les communes touristiques de bord de mer soignent leur fleurissement et leurs espaces publics bien plus que celles de montagne”.

En France, les premières initiatives remontent au milieu de la décennie 2010-2020. La Société des Trois Vallées (S3V) lançait le dispositif Affiniski, un guichet unique ayant pour mission d'accompagner les acteurs privés et publics des stations

**3 000**

**Le nombre minimum de nouveaux lits à créer chaque année pour compenser l'érosion du parc immobilier de montagne**

*Source: Cour des comptes, 2018.*

de montagne (particuliers ou professionnels) dans la création, la remise et le maintien en marché des lits touristiques en montagne. Elle propose notamment des services d'ingénierie juridique et financière. Depuis sa création, la société chambérienne est entrée en tant que filiale dans le giron du groupe diversifié SSIT (Savoie Stations Ingénierie Touristique).

**Le potentiel du marché continue d'ailleurs d'attirer de nouveaux acteurs.** En mars 2019 s'est créée la start-up chambérienne Face/B. Sa mission : proposer aux professionnels de la location touristique une solution visant à aider les propriétaires à mettre ou à remettre sur le marché leurs résidences secondaires localisées en montagne. Son concept s'appuie sur une **plateforme en ligne qui propose un accompagnement en matière de rénovation des résidences secondaires de montagne**. Son offre couvre l'audit du bien, la conception et le chiffrage du projet, la réalisation des travaux, ainsi que l'ameublement et la décoration. Selon un article publié fin juin 2021 par *France Bleu*, la start-up aurait d'ores et déjà achevé la rénovation de 17 appartements. Afin de développer son activité tout en ayant un "impact complémentaire par rapport aux politiques qui ont déjà été menées pour donner un outil aux propriétaires et les aider à rénover", la jeune pousse **noue des partenariats**. "On en a plusieurs. Il y en a un premier qui s'est fait avec Arc 1950. Et là on vient d'en signer un plus global avec la communauté de communes de Maurienne-Galibier qui regroupe les territoires de vallée et les stations comme Valmenier" indiquait fin juin 2021 Thomas Montgrandi, fondateur de la start-up, dans une interview accordée à *France Bleu*.

Cette stratégie de partenariat a également été adoptée par la société AMSA (Arcs Multi-Services Agencement), une plateforme de location de vacances entre particuliers et marketplace de services en station de ski (Alpissime). En octobre 2019, l'entreprise avait conclu un partenariat avec le consortium Synergix afin de favoriser la remise sur le marché des lits tièdes et froids de la station du Val d'Allos en permettant aux propriétaires de déposer leur annonce de location entre particuliers. "C'est un important

enjeu pour la commune d'Allos où les résidences secondaires représentent 93,5 % des lits, et où seulement 16,5 % des lits sont commercialisés", indiquait Alain Rottino, président de l'Airfa (association des propriétaires), dans un dossier de presse publié en novembre 2019.

Les acteurs du secteur immobilier se mobilisent également pour réaménager le parc immobilier et lutter ainsi contre les lits froids. La Banque des territoires, en partenariat avec ADN Tourisme et des établissements bancaires privés, a créé **des organismes spécifiques pour la rénovation immobilière des stations** : la Foncière des Alpes en 2015 et la Foncière des Pyrénées en 2021. La première a investi environ 350 millions d'euros depuis sa création portant sur un total de 5 000 lits dans des résidences neuves au sein des stations de Tignes, de La Rosière, des Deux Alpes ou encore d'Oz en Oisans. En septembre 2021, la Foncière des Alpes a lancé son premier projet en Haute-Savoie. Ce dernier prévoit la réalisation de la huitième résidence-club quatre étoiles du groupe MMV (capacité de 642 lits), dont la construction a débuté en juillet 2020.

Le plan "Avenir Montagnes" lancé en 2021 poursuit lui aussi l'objectif de réhabiliter des habitations vétustes situées dans les stations. **Certains acteurs plaident toutefois pour aller plus loin**, comme le président de la Compagnie des Alpes, Dominique Marcel : "L'arsenal juridique, c'est un sujet majeur. Il nous permettrait d'avoir une politique plus volontariste." Interrogé en 2021 par *Le Monde*, il précisait : "Si vous ne pouvez pas remettre l'immeuble aux normes, si vous ne pouvez pas refaire les parties communes, vous rénovez les appartements pour rien. C'est la quadrature du cercle". Le chercheur en développement territorial Éric Adamkiewicz affirmait quant à lui que "le statu quo arrange tout le monde" : la création de nouveaux lits accroît la fréquentation (notamment des remontées mécaniques) et profite aux entreprises de BTP locales. Il soulignait que **seule la gestion directe des logements par les communes** permettrait d'éviter une dépendance tant à l'égard des propriétaires que des groupes immobiliers.

# L'écologie au service du bien-être : l'avenir prometteur du tourisme durable

## L'envie de nature se confirme chez les vacanciers

### Des Français en quête de grand air et de proximité

L'attrait des Français pour des vacances proches de la nature ne cesse de croître. En 2019, 87 % affirmaient déjà **vouloir voyager de manière plus écoresponsable**, selon le site Booking.com. Les deux tiers des touristes se montraient prêts à payer leur séjour au moins 5 % plus cher pour préserver l'environnement. Cette tendance, qui allie destination écoresponsable et bien-être, s'est renforcée avec la pandémie de Covid-19. La plateforme de location de logements Airbnb annonçait que **sept des dix destinations les plus demandées en 2020 étaient des départements ruraux ou de montagne**. En un an, les réservations avaient par exemple plus que doublé dans les Vosges. "Avec le contexte sanitaire, tout ce qui est massif montagneux, randonnées, détente, calme, a été particulièrement apprécié", notait en 2020 Hervé Vaxelaire, maire de la commune vosgienne de Saulxures-sur-Moselotte. Le spécialiste Gîtes de France faisait également état d'une hausse de cinq à dix points du taux de réservation pour l'Auvergne.

Cette envie de nature s'est accompagnée d'un **recentrage vers les destinations de proximité** au détriment des grandes stations d'altitude. Début 2021, la fermeture des remontées mécaniques a provoqué une chute de la fréquentation des stations de montagne. Elle s'est avérée de moindre ampleur dans les plus petites, souvent juchées à une altitude plus basse. Celles situées à moins de 1 250 mètres ont ainsi connu une baisse de leur taux d'occupation d'environ 40 points, contre près de 60 points pour les stations à plus de 1 700 mètres selon l'Association nationale des maires des stations de montagne.

### Les stations, de plus en plus actives sur le plan écologique

Les acteurs touristiques s'adaptent à cette évolution des attentes des voyageurs. Lors de son congrès d'octobre 2020, le syndicat Domaines skiables de France a adopté **une série de mesures pour réduire son impact environnemental**. Il prévoit notamment que ses adhérents atteignent la neutralité carbone d'ici 2037. Le déploiement de dameuses à hydrogène, une meilleure gestion des ressources énergétiques et hydriques ou encore le renforcement de la préservation de la faune, de la flore et des paysages font partie des engagements pris par les stations. D'autres mesures concernent la réduction des déchets et la sensibilisation du public à cette problématique.

C'est le cas de Megève, qui s'approvisionne uniquement en énergie renouvelable local. Les stations des Arcs Bourg-Saint-Maurice et de Chamrousse disposent quant à elles de panneaux photovoltaïques. Cette dernière s'est aussi équipée d'une chaufferie à biomasse et souhaite **développer un réseau électrique intelligent** afin d'optimiser la consommation. Des retenues collinaires permettent en outre de retenir l'eau dans le but d'alimenter les canons à neige. La station cherche aussi à **lisser la fréquentation des espaces naturels sensibles** pour mieux les préserver. Dans les Alpes-Maritimes, Valberg s'est de son côté engagée dans la protection du tétras-lyre, un oiseau du massif, et a mis en place un service d'autopartage de véhicules électriques. La station de Châtel cherche pour sa part à favoriser l'agriculture pastorale. Enfin, Les Saisies ont mis en place le *snowfarming*, un système permettant de **recupérer et de stocker la neige** afin de l'utiliser lors de la saison suivante et de diminuer le recours à la neige artificielle.

### FLOCON VERT, UN ÉCOLABEL SPÉCIFIQUE À LA MONTAGNE

Créé en 2011 par l'association française Mountain Riders, le Flocon Vert est un label attestant de l'engagement écologique d'une station de montagne. Valable trois ans, il requiert un audit intermédiaire pour faire valider la certification. Il repose sur 21 critères, répartis en quatre thématiques (économie locale, gouvernance et destination, social et culturel, ressources naturelles et écologie) et portant sur la gestion de l'eau, de l'électricité, de la mobilité et des déchets, de la protection de la biodiversité ou encore de la sensibilisation du public à l'écologie. D'autres aspects s'avèrent également abordés, comme les conditions de travail du personnel, le soutien aux initiatives locales et l'accès des personnes à mobilité réduite. Les Rousses a été la première station française à recevoir le label en 2013. Fin 2021, douze stations françaises étaient labellisées, dont quatre l'ont été en 2021.

Les exploitants de domaines skiables se montrent également actifs et innovants pour développer une production d'énergie renouvelable. Ces derniers misent sur la **valorisation des équipements de remontées mécaniques existants** dans cet objectif. En 2018, la SCV-Domaine skiable, filiale de la Compagnie des Alpes qui exploite le domaine skiable de la station de Serre Chevalier, avait lancé un vaste plan en faveur du développement des énergies renouvelables. Son ambition : combiner solaire, petit éolien et hydroélectricité pour atteindre 30 % d'énergies renouvelables (voire 50 %) dans sa consommation d'électricité en 2022 et devenir ainsi la première station de ski française à produire sa propre électricité. Concernant le photovoltaïque, le projet prévoit **l'implantation de 1 420 panneaux solaires sur les bâtiments et gares de remontées mécaniques existantes**. Les installations doivent permettre de produire 527 000 kWh d'énergie photovoltaïque, soit 12 % de la production totale. Sur le front de

l'éolien, un micro-parc éolien d'altitude composé de deux technologies (un modèle de 12 mètres à rotation horizontale, un modèle de 6 mètres à rotation verticale) doit être réalisé.

À l'été 2021, la société Dévoluy Ski Développement, en charge de la gestion du domaine skiable de Superdévoluy, a de son côté inauguré un tapis fonctionnant à l'énergie solaire. Présenté comme unique en France, ce tapis de 125 mètres de long équipé de 118 mètres de panneaux photovoltaïques **permet de couvrir l'intégralité des besoins énergétiques de la structure pour son fonctionnement**. Les panneaux ont été fabriqués par Sunwed Energy et l'installation de l'équipement réalisée par Caratech. Dévoluy Ski Développement entend poursuivre ses actions en faveur des énergies renouvelables. "Cette première française s'inscrit dans une démarche plus globale de réflexion pour notre société", indiquait en août 2021 Laurent Thélène, représentant de la SEM. "Nous devrions d'ici à l'hiver prochain installer des panneaux photovoltaïques sur le toit du garage à dameuse (300 m<sup>2</sup> de toiture concernés). Enfin, nous travaillons d'ores et déjà sur un programme d'équipement de nos différentes surfaces disponibles (locaux d'exploitation, gare de remontées mécaniques, tapis roulant de La Joue du Loup, etc.)", ajoutait-elle.

Ce déploiement d'équipements de production d'énergies photovoltaïques sur des infrastructures de remontées mécaniques **a créé des opportunités d'affaires**. La jeune société Briançonnaise SundWind Design, fondée en 2014, s'est spécialisée dans la conception et la fabrication de modules solaires innovants pour les stations de ski, un segment de marché balbutiant en France. Elle a conçu un module photovoltaïque semi-rigide baptisé EV+ destiné à équiper les infrastructures de remontées mécaniques. La fabrication a été confiée à l'industriel italien Solbian Energy, avec lequel elle a noué un partenariat de sous-traitance. Outre la fourniture de panneaux pour les gares des remontées mécaniques de la station de Serre Chevalier et pour le tapis roulant de celle de Superdévoluy, SundWind Design a participé en 2021 à l'équipement de remontées mécaniques des stations de l'Alpe d'Huez et de La Plagne.

### Le voyage “bien-être”, un segment porteur

L'attrait croissant du tourisme durable s'accompagne d'un désir de séjour propice au **recentrage sur soi et sur sa santé**. La montagne bénéficie ainsi d'une image favorable grâce aux activités sportives, à l'air pur et à la baignade en eau thermale. Dans ce cadre, **de nouvelles activités se développent** pour renforcer le positionnement des stations sur les marchés du bien-être.

#### Les activités aquatiques se diversifient durant l'hiver

Les stations déploient de plus en plus de nouvelles offres durant la saison hivernale se plaçant dans la continuité du thermalisme, comme les bains japonais dans la station de Peyragudes ou **la pratique de diverses activités liées à la glace telles que l'ice floating** (immersion en eau glacée équipée d'une combinaison de protection en néoprène), la plongée et l'apnée sous la glace. Outre des centres de plongées, de plus en plus d'entreprises privées spécialisées dans l'organisation de multiples activités outdoor de montagne en hiver et en été proposent ces prestations dans plusieurs stations françaises telles que Tignes, Val-d'Isère, Val-Cenis, Val-Thorens ou encore Morzine-Avoriaz. **Les acteurs rhônealpins se positionnent en leaders**, à l'instar de la société annécienne Evolution2. Positionnée sur un marché en développement, elle a suscité l'intérêt de la Compagnie des Alpes. Cette dernière en a fait l'acquisition en septembre 2021. “Cette opération de croissance externe s'inscrit totalement dans notre stratégie de diversification et le développement des activités montagne l'été”, se félicitait David Ponson, directeur des domaines skiables et de la montagne à la Compagnie des Alpes. “Nous voulons offrir davantage d'activités été/hiver pour optimiser l'expérience client, et le rachat de ce réseau d'écoles va nous y aider puisqu'il propose un panel de 55 activités outdoor”, ajoutait le responsable “montagne” de CDA.

**Le yoga toumo, ou yoga du froid**, vient également apporter de la nouveauté à l'offre tradi-

tionnellement proposée par les stations comme Pralognan-La-Vanoise. Il propose aux vacanciers de s'exposer volontairement au froid dans un environnement naturel, puis de se plonger dans la neige ou dans de l'eau froide afin de vivifier le corps et l'esprit.

En parallèle, les stations **investissent dans des centres aquatiques et aqualudiques afin d'attirer la clientèle la plus large possible**, que ce soit pour leur permettre de se détendre après une journée de ski ou compléter l'offre hors ski. Courchevel 1650 dispose de l'Aquamotion depuis fin 2015, qui s'étend sur plus de 15 000 m<sup>2</sup> sur trois niveaux et compte des espaces aquasportif, aqualudique, wellness et spa. L'Aquariaz à Avoriaz (juillet 2012, 2 400 m<sup>2</sup>), le Signal aux Saisies (janvier 2015, un espace aqualudique, un gymnase multisports et un bowling-bar-restaurant sur 5 000 m<sup>2</sup>) ou encore Le Duancia à

#### ENTREPRISES D'ORGANISATION D'ACTIVITÉS OUTDOOR SUR ET SOUS LA GLACE EN HIVER EN FRANCE (\*)

- Evolution2 (2008, Annecy) : activités outdoor en été et en hiver. Activités hivernales en milieu glacé : ice floating, apnée sous glace, plongée sous glace (5 stations françaises) ;
- Sensations Vanoise (2017, Val-Cenis) : activités outdoor en été et en hiver. Activités hivernales en milieu glacé : ice floating, plongée sous glace (1 station française) ;
- Activ'Annecy (2017, Annecy) : activités outdoor en été et en hiver. Activités hivernales en milieu glacé : plongée sous la glace ;
- Takamaka (Thonon-les-Bains) : activités outdoor en été et en hiver. Activités hivernales en milieu glacé : plongée sous la glace.

(\*) Liste non exhaustive

Sources : opérateurs et presse spécialisée

Montgenèvre (décembre 2014, 4 400 m<sup>2</sup>) et le Forme d'O dans la station haut savoyarde de Châtel (4 400 m<sup>2</sup>), sont autant d'autres exemples de centres implantés en station et combinant activités aquatiques et bien-être.

### Des activités mêlant nature et détente

L'offre des stations se diversifie aussi en combinant la randonnée ou le ski avec des pratiques axées sur le bien-être. Les stations de La Plagne, des Saisies, du Col de Porte ou encore de Saint-Martin-de-Belleville proposent par exemple des sessions de sylvothérapie, par le biais d'associations ou d'indépendants. Lors d'une marche en forêt, les participants sont invités à toucher l'écorce des arbres, à sentir les essences et à écouter les sons environnants.

Le snowga, ou yoga dans la neige, se présente également comme une nouvelle offre attractive. Elle est proposée notamment par les sociétés Hill Yoga Girl dans la station iséroise de Chamrousse, Thileke Lesty à Auris-en-Oisans, ou encore L'Arbre à neige aux Saisies. Cette activité se déploie également dans des stations comme

### LE LABEL ALTI-FORME, LE BIEN-ÊTRE À LA MONTAGNE

Cette certification se destine aux stations associant des activités liées à la neige et d'autres relatives au bien-être grâce aux eaux thermales. En 2021, neuf stations disposaient du label Alti-Forme, soit moins de 3 % de l'ensemble des stations de ski implantées sur le territoire français.

Oz 3 300 et Vaujany. Le concept consiste à se promener dans les bois en pratiquant la marche nordique. Des exercices de yoga sont ensuite réalisés en pleine nature ou, comme dans quelques stations, sur des parcours balisés de panneaux et dédiés à ces nouvelles activités de relaxation.

Au Grand Tourmalet, le ski alpin peut être mêlé à la pratique du tai-chi. Des activités associant méditation et découverte des "énergies" des pierres et des cristaux peuvent aussi être proposées, par exemple à Auris-en-Oisans. Les offres incluant un hébergement atypique pour une nuit, comme un tipi ou un igloo, sont également susceptibles de séduire une clientèle à la recherche d'expériences en pleine nature.

22 %

La proportion de stations de ski françaises proposant des activités de spa et balnéo.

Source : IndexPresse d'après France Montagnes, 2021.

12 %

La proportion de stations de ski françaises proposant des activités de fitness.

Source : IndexPresse d'après France Montagnes, 2021.

### Une montée en gamme inéluctable ?

#### Des recettes insuffisantes

La place majeure du ski dans le modèle économique des stations pose **la question de la rentabilité du tourisme quatre saisons**. Pour le moment, les activités d'hiver hors ski et d'été ne représentent pas une source de revenus suffisante pour compenser le recul du ski alpin. Guillaume Roger, directeur opérationnel de la société N'Py, qui gère huit stations de ski dans les Pyrénées, affirmait en mars 2021 dans *Les Échos* : "Les stations villages comme Cauterets ou la vallée du Louron s'en sont mieux sorties mais il y a eu du monde dans toutes les stations, sans faire de recettes". L'amélioration de l'attractivité des stations en été peut leur permettre d'accroître leur chiffre d'affaires, mais **cette stratégie de volume pourrait se heurter au risque de surfréquentation**. La préservation de l'environnement se révélant généralement peu compatible avec un tourisme de masse, les stations devront plutôt valoriser davantage leurs différentes prestations pour accroître leurs revenus. Interrogé par *L'Écho touristique* en 2020, Jean-François Rial, PDG du groupe Voyageurs du Monde, déclarait que "globalement, **le prix du voyage va augmenter** parce qu'il faudra payer les conséquences écologiques de ce qu'est le voyage".

#### Miser sur des concepts alliant luxe et écologie

Les acteurs du secteur de l'hôtellerie de montagne se sont engagés ces dix dernières années dans une montée en gamme de leur offre. Leur objectif : **attirer et renouveler la clientèle en ciblant les touristes à fort pouvoir d'achat et exigeante en termes de prestations**, notamment les étrangers. Les constructions d'hébergements touristiques haut de gamme (hôtels, chalets) tendent à se multiplier depuis 2015 dans les stations de ski françaises. Parmi les exemples les plus récents, le groupe hôtelier Assas (Le Saint-Alban Hôtel à La Clusaz en décembre 2018) réinvestit depuis 2017 sur son territoire de prédilection : la montagne. Il a

notamment ouvert le quatre étoiles Le Marielle à Val Thorens en novembre 2021 et l'Ours Blanc aux Menuires un mois plus tard. L'opérateur porte par ailleurs un projet de construction d'hébergement dans la station des Contamines Montjoie, dont l'ouverture est prévue à l'été 2022. De son côté, le promoteur-constructeur haut-savoyard MGM a inauguré fin 2020 l'Open Lodge dans la station de La Rosière. En 2021, il a lancé, pour 2023, trois nouveaux programmes en altitude et une extension de résidence dans le massif des Aravis : Le Hameau de l'Oursière à Manigod, Les Fermes d'Annie à Morillon, Les Chalets de Joy au Grand-Bornand village. Le groupe savoyard Whitegold Hospitality (parc de dix hôtels, sept résidences de tourisme et seize chalets de luxe) a pour sa part lancé en fin d'année 2021 la construction de deux nouveaux hôtels de montagne, portant à dix le parc d'établissements (résidences de tourisme et chalets de luxe) qu'il exploite dans les stations françaises en compte propre ou pour le compte de tiers. Le savoyard ambitionne d'ailleurs de devenir **la référence de l'hôtellerie de luxe en montagne** avec sa marque ombrelle Les Étincelles, lancée en 2021. "Nous avons pensé la montagne autrement, alliant luxe, respect de l'environnement, et nous sommes motivés au quotidien par l'envie d'émerveiller nos clients. Nous voulons faire de la montagne un nouvel art de vivre", s'enthousiasme Nicolas Chatillon, Guerlain Chicherit, Thibault de Saint Martin et Arnaud Viotte, les associés de Whitegold Hospitality. Selon un article du groupe Ecomedia publié en septembre 2021, le groupe porterait 25 projets de construction, d'acquisitions ou de rénovation d'actifs. Pour les concrétiser, le savoyard a lancé **un plan d'investissement de 500 millions d'euros sur cinq ans**. En parallèle, des établissements sont rénovés par les groupes hôteliers pour être valorisés et pour monter en gamme, à l'image de l'ancien hôtel MMV Monte Bianco à Saint-Gervais, de l'ancien Alp'Hôtel à Saint-Martin de Belleville ou encore du Club Med de l'Alpe d'Huez (groupe Club Med). Les projets de nouveaux

établissements tendent également à se multiplier.

Dans le même temps, **les créations d'hôtels-clubs s'accroissent**. Le groupe Mer Montagne Vacances (MMV), l'un des principaux acteurs de ce type d'hébergements touristiques en France, compte quatre nouveaux Clubs, dont deux en résidence et deux en hôtel à sa brochure de l'hiver 2021-2022. De son côté, Le Club Med, qui a engagé une stratégie de développement dans les Alpes françaises sur une logique quatre saisons, a inauguré en décembre 2021 un nouveau resort dans la station de La Rosière (440 chambres), après notamment ceux de Samoëns fin 2017 (420 chambres) et des Arcs fin 2018 (433 chambres, 100 millions d'euros). L'opérateur a notamment déployé dans certains de ses établissements un nouveau concept baptisé "Snow Motion", combinant ski et activités bien-être (yoga, detox, pilates...). **La proposition de nouvelles activités de détente** se présente comme l'un des principaux leviers de la stratégie de montée en gamme de l'offre en montagne du Club Med.

Sur un marché de l'hôtellerie haut de gamme de montagne de plus en plus concurrentiel, **certains jeunes groupes hôteliers cherchent à se différencier en misant sur des concepts d'hébergements originaux**, à l'instar notamment du groupe savoyard K2. Ce dernier, très spécialisé dans l'hôtellerie haut de gamme de montagne, exploite depuis sa création en 2011 cinq hôtels 4 et 5 étoiles répartis dans les stations de ski françaises de Courchevel et de Val d'Isère. Ces derniers, en très grande majorité imaginés par le cabinet d'architecture Cappezzone Architecture, se distinguent de l'offre existante de par leur architecture intérieure atypique (d'inspiration tibétaine), leur originalité et l'étendue de leur offre. L'hôtel K2 Palace, ouvert en 2011 et basé à Courchevel se compose par exemple d'un "village palace". Outre les traditionnelles chambres, six suite-chalets d'exception sont disposées en arc de cercle autour du bâtiment principal. L'hôtel est ainsi construit tel un hameau. Il en est de même pour le K2 Altitude, ouvert dans la même station en décembre 2016, qui compte dix-sept suites reliées à l'hôtel par un passage privé. Le groupe a également placé le bien être au cœur de son concept de ces établissements, appelés

"maisons". La plupart des hôtels exploités par le groupe disposent d'un espace de détente composé de saunas, de hammams, de jacuzzis, de bains chauds et froids en extérieur, de bassins de natation. Certains établissements, à l'image du K2 Chogori ouvert en décembre 2020 à Val d'Isère sont par ailleurs dotés d'espaces de fitness. Ils se composent également d'espaces consacrés à la beauté : salon de coiffure, espace beauté, etc.

Pour les stations de montagne, le développement du parc d'hôtels de luxe engendre des retombées économiques non négligeables et **participe à la diversification vers le tourisme quatre saisons**. Plus de la moitié des établissements quatre ou cinq étoiles des Alpes (58 %), étaient ouverts durant l'été 2021 d'après *Alti-Mag*. La proportion se révélait plus forte pour les quatre étoiles, à 68 %, contre un peu plus d'un tiers pour les cinq étoiles. Le média comptait 45 hôtels, soit environ un quart du total, qui ouvraient dès le mois de juin. La Haute-Savoie se montrait particulièrement bien positionnée avec 88 % de ses hébergements de luxe en activité pendant la saison estivale. Le département regroupait 52 % des établissements alpins quatre ou cinq étoiles ouverts en été. Cette proportion a pu être atteinte grâce aux stations de Chamonix, de Megève et de Morzine, qui rassemblaient à elles seules 34 hôtels de luxe ouverts l'été, soit un tiers de l'ensemble des établissements ouverts à cette période dans les Alpes. Si les hôtels prestigieux ne sont plus l'apanage des stations les plus luxueuses, ils demeurent concentrés dans les domaines les plus importants. Celui des 3 Vallées réunit ainsi près de la moitié des établissements cinq étoiles des Alpes. Avec 20 hôtels de cette catégorie, Courchevel reste de loin la station la mieux dotée.

### La montée en gamme présente des inconvénients

Les stations doivent opérer avec prudence ce virage vers une revalorisation de l'offre, en particulier en ce qui concerne les activités estivales. **La réduction du nombre de clients peut s'avérer risquée, même avec une hausse de leurs dépenses moyennes**. La concurrence des stations balnéaires françaises et des destinations étrangères

durant cette période rend également plus complexe cette transition. **La limitation du nombre de visiteurs des sites naturels** peut se montrer en outre compliquée à mettre en œuvre. *Montagne Leaders* notait ainsi fin 2021 que “dans la culture française, l'idée de limiter l'accès au milieu naturel apparaît vite comme une entrave à la liberté de circulation”. Le magazine indiquait les difficultés liées à la mise en place de l'accès payant à la nature, telles que les coûts de contrôle supplémentaires ou le stationnement sauvage pratiqué par certains pour éviter les frais de parking.

### Les “hostels” : une offre touristique alternative qui se développe

Certains acteurs qui se positionnent dans le secteur de l'hôtellerie de montagne tentent, à l'opposé, de **se démarquer avec des établissements affichant une image plus jeune et moderne et des prix plus compétitifs**. Les groupes chamoniard Assas Hôtels et lyonnais H036 ou encore France Hostels et Bodygo ont ainsi **déployé depuis 2015 dans les stations de montagne un concept récent d'hébergement touristique** appelé “hostels”, qui se veut à la fois moderne et low cost. L'enjeu pour ces établissements consiste à **conquérir une clientèle plus jeune, en particulier la cible des millennials**. Pour le secteur hôtelier français, cette génération de touristes, la plus nomade, connectée et exigeante, est devenue stratégique ces dix dernières années.

Inspirés des hébergements urbains 2.0, les “hostels” s'apparentent à une **forme hybride et modernisée d'hébergements à mi-chemin entre hôtel traditionnel et auberge de jeunesse d'autrefois**. Ces établissements innovants ambitionnent de se poser en alternative aux résidences de tourisme traditionnelles, qui drainent encore la très grande majorité des nuitées de touristes dans les stations de montagne françaises. Connectés, communautaires, tendance, et proposant des prix très attractifs, les hostels se veulent de véritables lieux de vie. Dotés de chambres individuelles, de dortoirs, voire de studios et de lofts, ils entendent attirer une clientèle individuelle, familiale

ou de groupe. Ils **mettent à disposition de leurs clients de multiples activités et services dans le but d'améliorer le confort et l'expérience des touristes**. Outre un service traditionnel de restauration, certains d'entre eux se démarquent en proposant des espaces sportifs ou de détente. D'autres arborent des espaces de co-working ou de travail en vue d'attirer une clientèle professionnelle ou des groupes, à l'image des hostels des groupes H036 et Assas Hôtels. La différenciation se joue également sur les services avec pour certains acteurs une offre de location de matériel ou d'organisation d'activités de loisirs. Depuis 2015, **une quinzaine d'hostels ont ouvert dans une dizaine de stations de ski françaises**.

### LES “HOSTELS” IMPLANTÉS DANS LES STATIONS DE SKI FRANÇAISES (\*)

- Rocky Pop (groupe Assas Hôtels, stations des Houches (2016) et de Flaine (2021), 266 chambres) ;
- 1861 Châtel Hostel (2015, station de Châtel, 70 lits) ;
- Moontain Hostel (2016, station de Oz-en-Oisans, 23 chambres) ;
- H036 (2017 et 2018, groupe H036, stations des Ménuires et de La Plagne, une soixantaine de chambres) ;
- The People Hostel (2018, France Hostels (Eurazéo), station des Deux Alpes, près de 90 chambres) ;
- Bodygo Hostel (2020, groupe Bodygo, station de Valfréjus, 50 lits) ;
- Base Camp Lodge (2017, Base Camp Lodge, stations de Bourg-Saint-Maurice et des 2 Alpes, environ 140 chambres),
- Skylodge (2018, N'Py, stations de Piau Engaly, 290 lits).

(\*) Liste non exhaustive

Source : opérateurs et presse spécialisée

# Le tourisme d'affaires, une opportunité à saisir

Pour les stations de montagne françaises, **le tourisme d'affaires peut se révéler un véritable relais de croissance** en période de recul ou de stagnation des flux touristiques saisonniers traditionnels (séjours des particuliers). L'accueil d'événements professionnels d'entreprises **représente une source de retombées économiques** susceptibles de leur permettre d'améliorer leur rentabilité, de diversifier leurs sources de revenus et de dé-saisonnaliser en partie l'activité touristique. Certaines stations françaises, à l'image entre autres de Megève, de Morzine, des Arcs, de Val d'Isère ou encore de Tignes se sont d'ailleurs dotées d'infrastructures d'accueil d'événements professionnels telles que des centres des congrès. Certains offices de tourisme, comme à l'Alpe d'Huez ou à Tignes, ont même développé en interne une offre "tourisme d'affaires". "Le resort de l'Alpe d'Huez, nouveau fleuron du Club Med à la Montagne, est l'illustration de ce que Club Med fait de mieux pour répondre aux nouvelles attentes des clients qui ne souhaitent plus partir "au ski" ou aux "sports d'hiver", mais en "vacances à la montagne," déclarait Henri Giscard d'Estaing, Président du Club Med.

Le tourisme d'affaires offre de réelles opportunités de développement pour les stations. En France, **de plus en plus d'entreprises optent pour la destination montagne** pour l'organisation de manifestations occasionnelles pour leurs collaborateurs. Elles se révèlent en outre de plus en plus **en quête de destination dépaysantes et d'expériences originales et innovantes**. La montagne apparaît comme un endroit idéal pour réunir des équipes afin de renforcer leur bien-être, de créer ou de réinventer le lien entre collègues (renforcement de la cohésion des équipes). Le cadre naturel qu'offre la montagne est en outre une des clés du Team Building, au même titre que le confort, l'originalité ou le ressourcement. Les entreprises qui ont décidé de tenter l'expérience expliquent que ce type de destination leur "ont permis d'allier détente et travail productif,

oxygénation et ressourcement". Pour les grandes stations de ski, attirer la clientèle professionnelle se révèle donc un enjeu.

**L'essor de la demande a ouvert ces dix dernières années des perspectives pour de nouveaux acteurs.** L'offre s'est étoffée en France, sur fond d'accroissement de la population de prestataires. Conscientes de la marge de progression potentielle du marché, des dizaines de sociétés privées spécialisées dans l'organisation de séjours professionnels à la montagne (et notamment dans les stations de ski) se sont créées en France durant la décennie 2010-2020. Outre des prestations purement professionnelles telles que l'organisation de séminaires et comités d'entreprises, de conventions, de team building ou encore d'incentives, **ces fournisseurs de services proposent en complément des activités annexes de loisirs** permettant de divertir et de détendre les collaborateurs à l'issue des sessions de travail. Pour proposer ces activités, **les acteurs du secteur s'appuient sur un réseau d'acteurs économiques locaux** (entreprises spécialisées dans l'organisation d'activités outdoor, collectivités, commerces) **qu'ils sélectionnent et avec lesquels ils nouent des partenariats. L'offre des acteurs de ce marché s'avère sur-mesure et clé en main.** Ils proposent des conseils et gèrent l'organisation. Sur ce marché du MICE (Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions, ou tourisme d'affaires de groupes, ces sociétés rivalisent principalement avec des entreprises historiques au profil de généralistes, dont l'offre apparaît diversifiée en termes de destinations proposées (mer, montagne, campagne).

Pour se positionner dans ce secteur qui devient de plus en plus concurrentiel, **se démarquer par une offre d'activités originales** peut dès lors constituer un véritable facteur clé de succès. À titre d'exemple, le tour opérateur spécialisé Snowmind, filiale du groupe Aylo Voyages, propose entre autres des événements professionnels dans des tipis géants (tentes géantes) dont

la décoration peut être personnalisée (ambiance nomade, naturellement ambrée, ou plus chaude et sophistiquée à base de LED et de draps colorés). De son côté, l'agence UMDH (Une Marque & Des Hommes) propose dans plusieurs stations une restauration le soir en altitude dans des chalets et même dans un camp de trappeur à Tignes. Montagne Expert, filiale du groupe SGT, organise pour sa part des activités hivernales encore peu répandues telles que le ski joering (mélange nordique entre ski et équitation) ou l'ice laser game. L'opérateur entend par ailleurs se démarquer de ses concurrents **par son engagement en faveur de l'environnement**. À travers son programme "1 participant = 1 arbre" lancé début 2020, l'entreprise s'est engagée à planter 1 arbre pour chaque participant à ses séjours ski ou Europe. L'agence de voyage spécialisée Écrins Outdoor offre quant à elle la possibilité de se divertir grâce au kart sur glace ou en pratiquant le snowkite. Enfin, Cameleon Organisation propose des dîners dans des igloos dans les stations des Arcs et d'Avoriaz.

Si une marge de progression existe encore sur le marché du tourisme d'affaires de montagne en France, **cette dernière se révèle toutefois relativement restreinte**. L'offre de services d'organisation d'événements professionnels s'est en effet sensiblement accrue au cours de la décennie 2010-2020. La clientèle potentielle apparaît parallèlement focalisée sur les moyennes et grandes entreprises disposant de moyens financiers suffisants. Enfin, **les bassins d'activité restent cantonnés aux plus grands domaines skiables**, où le tissu économique et les infrastructures d'hébergement sont les plus développés. Pour escompter se faire une place, **se différencier par une offre originale** semble s'imposer comme un facteur clé de succès capital pour les entrants potentiels.

### ENTREPRISES ORGANISATRICES DE SÉMINAIRES D'ENTREPRISE DANS LES STATIONS DE SKI FRANÇAISES (\*)

- **Snowmind** (2015, groupe Aylo Voyages, Paris) : organisation de conventions, séminaires, comités de direction, team building et incentives dans 5 stations de ski françaises ;
- **LSG Organisation** (2010, Roquefort la Bédoule) : organisation de voyages en groupes, de séminaires et teambuilding dans 26 stations des Alpes ;
- **Cameleon Organisations** (1998, Morzine) : organisation séminaires, team building, de séjours sur mesure pour entreprises dans 25 lieux en France ;
- **Montagne Expert** (2011, groupe SGT, Paris) : organisation de séminaires, team building et incentives dans 5 stations de ski françaises ;
- **Montagne Voyages** (2011, Aix-en-Provence) : organisation de séminaires, comités d'entreprises, team building et incentives dans 7 stations de ski françaises ;
- **Une marque & des Hommes** (2013, Paris) : organisation d'incentives, séminaires et team building dans 7 stations des Alpes ;
- **Écrins Outdoor** (2014, Le Monestier-Les-Bains) : organisation de séminaires, team building et incentives dans une station des Alpes.

(\*) Liste non exhaustive - Entreprises spécialisées

Sources : opérateurs et presse spécialisée

# LES FORCES EN PRÉSENCE

## Panorama du secteur de l'exploitation de remontées mécaniques en France

Avec 350 stations et 3 350 remontées mécaniques répertoriées sur l'ensemble du territoire, **le domaine skiable français est l'un des plus développés au niveau mondial.** L'Hexagone compte environ 25 000 hectares de pistes sur le périmètre des gestionnaires adhérents à la fédération DSF (Domaines skiables de France).

L'exploitation de remontées mécaniques **est opérée par des structures qui présentent neuf statuts juridiques distincts.** Au sein des 100 premiers exploitants (1,27 milliard d'euros de recettes et 42,8 millions de journées-skieurs au titre de la saison 2020/2019), **les sociétés d'économie mixte forment la principale catégorie, avec 23 % de la population.** Cette prépondérance s'explique notamment par la **nécessité d'allier des fonds publics et privés pour répartir le coût élevé des investissements d'infrastructures** tout en servant l'intérêt général. Suivent les sociétés par actions simplifiées (20 %) et les sociétés anonymes (18 %). Ces dernières, qui gèrent principalement les plus grands domaines skiables français, captent logiquement la majeure partie des recettes, soit un peu plus de 39 % des revenus générés par les 100 premiers opérateurs pour la saison 2020/2019.

L'activité apparaît fortement concentrée sur une minorité de massifs. Sur le périmètre du Top 100 réalisé par *Montagne Leaders*, **la Savoie et la Haute-Savoie se détachent.** Ces départements, qui comptent sur leur territoire la majorité des domaines skiables les plus étendus, captaient respectivement 43,1 % et 26,8 % des recettes totales nettes perçues aux caisses par l'ensemble du panel à l'issue de la saison 2020/2019.

La population de gestionnaires de remontées mécaniques **se compose majoritairement d'opérateurs de taille modeste,** en raison de la présence d'un grand nombre de petites stations familiales locales. Dans le Top 100 de *Montagne Leaders*, environ **4 exploitants sur 10 ont réalisé des recettes inférieures à cinq millions d'euros lors de la saison 2020/2019.** En parallèle, les 17 opérateurs les plus importants regroupaient à eux seuls 58 % des recettes totales du Top 100.

Les **gestionnaires de remontées mécaniques concèdent un effort d'investissement élevé.** D'après les données communiquées par *Montagne Leaders*, les 100 premiers **opérateurs ont en moyenne consacré 27 % de leurs revenus à l'investissement** au cours des quatre dernières saisons (hors saison 2021/2020). La proportion des dépenses allouées à l'installation d'équipements de loisirs tend plus spécifiquement à s'accroître, passant de 2,2 % des investissements totaux en 2017 à 3 % en 2020.

**2,8 %**

La part moyenne des investissements consacrée aux équipements de loisirs par les 100 premiers exploitants de remontées mécaniques en France au cours de la période 2017-2020.

Source : IndexPresse, d'après Montagne Leaders.

## Principaux exploitants en France

Avec 11 millions de journées-skieurs et 360 millions d'euros de chiffre d'affaires revendiqué sur la saison 2020/2019 en France pour son activité "domaines skiables", le groupe **Compagnie des Alpes s'impose comme le leader incontesté du secteur**. Filiale de la Caisse des dépôts et consignations, l'entreprise exploite en propre les remontées mécaniques de dix stations françaises, auxquelles s'ajoutent trois stations gérées à travers des participations minoritaires. Le groupe **Compagnie du Mont-Blanc arrive en deuxième position**. Il a généré un peu plus de 104 millions d'euros de recettes nettes durant la saison 2020/2019 grâce à ces trois structures (dont les filiales LHSG et SRMM) qui administrent en-

semble cinq domaines skiables. Sofival (trois sociétés, trois domaines skiables et 63 millions d'euros) puis la S3V (deux domaines skiables et 59,6 millions d'euros) se classent ensuite, devant le groupe Labellemontagne (ex-Rémy Loisirs, sept domaines skiables et 50,6 millions d'euros). Parmi les leaders se hisse également depuis 2019 un fonds d'investissement, Mirova, qui s'est porté acquéreur de 80 % du capital de la société Altiservice. Cette dernière gère en délégation de service public deux stations pyrénéennes, Font-Romeu Pyrénées 2000 et Saint-Lary, qui cumulent un peu plus de 24 millions d'euros de recettes en 2020/2019.

Entreprise	Année de création de l'entreprise	Effectif de l'entreprise	Département d'implantation de l'entreprise	Groupe de tête	Recettes nettes TTC saison 2020/2019	Domaines skiables en exploitation en France
<b>Compagnie du Mont Blanc (CMB)</b>	1955	250 à 499	Haute-Savoie	Compagnie du Mont Blanc (CMB)	88	Chamonix
<b>Société d'Aménagement de La Plagne (SAP)</b>	1962	250 à 499	Savoie	Compagnie des Alpes (CDA)	66	La Plagne
<b>Société des Trois Vallées (S3V ou STV)</b>	2000	250 à 499	Savoie	-	60	Courchevel / Méribel Mottaret
<b>Arcs Domaine Skiable (ADS)</b>	1968	250 à 499	Savoie	Compagnie des Alpes (CDA)	56	Les Arcs / Peisey Vallandry
<b>Société d'Exploitation du Téléphérique Tarentaise Maurienne (SETAM)</b>	1972	100 à 199	Savoie	-	54	Val Thorens / Orelle
<b>Société d'Exploitation de la Vallée des Belleville (SEVABEL)</b>	1989	100 à 199	Savoie	Compagnie des Alpes (CDA)	47	Les Ménuires / Saint Martin de Belleville
<b>Société des Téléphériques de la Grande-Motte (STGM)</b>	1969	250 à 499	Savoie	Compagnie des Alpes (CDA)	43	Tignes
<b>Société d'Aménagement Touristique de l'Alpe d'Huez Group (SATA)</b>	1959	250 à 499	Isère	-	39	Alpes d'Huez / Auris / Villard Reculas
<b>Société d'Exploitation des Remontées Mécaniques d'Avoriaz (SERMA)</b>	1992	200 à 249	Haute-Savoie	Sofival	39	Avoriaz
<b>Deux Alpes Loisirs (DAL)</b>	1964	250 à 499	Isère	-	38	Les Deux Alpes
<b>Société de téléphérique de Val-d'Isère (STVI)</b>	1991	100 à 199	Savoie	Compagnie des Alpes (CDA)	37	Val d'Isère
<b>Grand Massif Domaines Skiables (GMDS)</b>	1961	200 à 249	Haute-Savoie	Compagnie des Alpes (CDA)	36	Flaine / Morillon / Samoens / Sixt
<b>SCV Domaine skiable</b>	1988	100 à 199	Hautes-Alpes	Compagnie des Alpes (CDA)	35	Serre Chevalier
<b>Méribel Alpina</b>	1959	100 à 199	Savoie	Compagnie des Alpes (CDA)	32	Méribel Les Allues / Brides Les Bains
<b>Société des remontées mécaniques de Châtel (SAEM/SELCA)</b>	1956	nd	Haute-Savoie	-	27	Châtel / La Chapelle d'Abondance
<b>Société des Téléportés Bettex Mont d'Arbois (STBMA)</b>	2002	nd	Haute-Savoie	-	25	Saint Gervais Saint Nicolas / Les Contamines
<b>Altiservice</b>	1990	100 à 199	Haute-Garonne	Mirova	24	Font-Romeu Pyrénées 2000 / Saint-Lary
<b>SEM des Remontées Mécaniques de Megève (SRMM)</b>	1957	100 à 199	Haute-Savoie	Compagnie du Mont Blanc (CMB)	22	Megève
<b>Société d'Aménagement Touristique d'Exploitation de La Clusaz (SATELC)</b>	1956	100 à 199	Haute-Savoie	-	18	La Clusaz
<b>Sagets</b>	1991	50 à 99	Haute-Savoie	-	18	Les Gets

(\*) Classement par ordre décroissant des recettes nettes générées au cours de la saison 2020/2019 (saison estivale 2019 et saison hivernale 2020/2019)  
 Traitement IndexPresse. Sources : Greffes des Tribunaux de Commerce, opérateurs et *Montagne Leaders*

## Liste des entreprises citées ou analysées dans l'étude

Société/opérateur	Nature de l'entreprise	Pays d'origine
Activ'Annecy	Société organisatrice d'activités outdoor été et hiver	France
Aerofun	Société de fabrication, vente et installation de tyroliennes	France
Affiniski	Société d'ingénierie juridique et financière spécialisée dans la gestion de lits touristiques de stations de montagne	France
Alpiness	Société de location d'engins électriques de balade en milieu naturel	France
Altiservice	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Altitude Facilities	Société organisatrice d'activités outdoor été et hiver	France
Altitude Facilities	Société organisatrice d'activités outdoor été et hiver	France
AMSA (Arcs Multi-Services Agencement)	Plateforme de location de vacances entre particuliers et marketplace de services en station de ski	France
Arcs Domaine Skiable (ADS)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Assas Hôtels	Groupe spécialisé dans l'hébergement touristique	France
Avoscoot	Société d'organisation de balades en motoneiges en station de montagne	France
Aylo Voyages	Groupe spécialisé dans le tourisme d'affaires de montagne	France
Bertolami	Société de transport par autocar et d'organisation de voyages	France
Bike Solutions	Société de conception et de construction de bike parks et pumtracks et d'aménagements VTT	France
Bodygo	Groupe spécialisé dans l'hébergement touristique	France
Booking.com	Société néerlandaise de réservation d'hébergements touristiques	Pays-Bas
Cameleon Organisations	Société spécialisée dans le tourisme d'affaires de montagne	France
Caratech	Société de conception et de fabrication d'équipements de loisirs	France
Catalate	Société de prestation de tarification dynamique et de solutions e-commerce	États-Unis
Club Med	Groupe spécialisé dans la commercialisation de séjours dans des villages de vacances	France
Compagnie des Alpes	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques et de parc de loisirs	France
Compagnie du Mont Blanc (CMB)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Deux Alpes Loisirs (DAL)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Dévoluy Ski Développement	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
E2S Company	Société de conception et de construction de bike parks, pumtracks et de skate parks	France
Écrins Outdoor	Société spécialisée dans le tourisme d'affaires de montagne	France
Emouv'Nature	Société de vente et de location d'engins électriques de balade en milieu naturel	France
Evolution 2	Société organisatrice d'activités outdoor été et hiver	France
Face B	Société spécialisée dans les travaux de rénovation de lits froids en station de montagne	France
France Hostels	Groupe spécialisé dans l'hébergement touristique	France
GZA Consulting	Société d'études en marketing touristique	France
Gîtes de France	Réseau, marque et label d'hébergements chez l'habitant en France et en Europe	France
Gliss Concept	Société de location de skis et de swincars	France
Grand Massif Domaines Skiabiles (GMDS)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Groupe Mer Montagne Vacances (MMV)	Groupe hôtelier	France

Société/opérateur	Nature de l'entreprise	Pays d'origine
Gyrovosges	Société de location d'engins électriques de balade en milieu naturel	France
H036	Groupe spécialisé dans l'hébergement touristique	France
Iagona	Société de fourniture de solutions digitales	France
Intence	Société de services d'accompagnement dans la digitalisation	France
Ipsos	Institut de sondage	France
La Foncière des Alpes	Société spécialisée dans le développement de l'offre d'hébergement touristique	France
La Foncière des Pyrénées	Société spécialisée dans le développement de l'offre d'hébergement touristique	France
Labellemontagne	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Laurent Vanat Consulting	Société de conseil en gestion d'entreprise	France
Liftopia	Société de prestation de tarification dynamique et de solutions e-commerce	États-Unis
LSG Organisation	Société spécialisée dans le tourisme d'affaires de montagne	France
Lumiplan	Société de services de conception et de mise en œuvre de solutions d'information dynamique	France
Mecano Hydro	Société de travaux sur ouvrages hydroélectriques et de transport par câbles	France
Méribel Alpina	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
MGM	Groupe spécialisé dans la promotion construction d'hébergements touristiques de montagne	France
Montagne Expert	Société spécialisée dans le tourisme d'affaires de montagne	France
Montagne Voyages	Société spécialisée dans le tourisme d'affaires de montagne	France
Mont-Blanc Natural Resort	Marque commerciale/Société de vente de forfaits de ski	France
MoonBikes	Société de conception de snowbikes électriques	France
Motoneige Aventure Orcières	Société d'organisation de balades en motoneiges en station de montagne	France
Mountain e-Park	Société d'apprentissage du pilotage d'engins motorisés électriques	France
MTC	Société de conseil et de maîtrise d'œuvre d'aménagements touristiques et de loisirs	France
Nouvelles Pyrénées (N'Py)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Orange Business Services	Société de services de communication	France
Pierre & Vacances	Société d'organisation de voyages	France
Poprock	Société de conseil en stratégie	France
Pricenow	Société de prestation de tarification dynamique et de solutions e-commerce pour les Sociétés	Suisse
Sagets	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
SavaSem	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
SCV Domaine skiable	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
SEM des Remontées Mécaniques de Megève (SRMM)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
SEM du Mont-Cenis	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
SEM SOGESPRAL	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Seminaire ski & Voyage	Société spécialisée dans le tourisme d'affaires de montagne	France
Sensations Vanoise	Société organisatrice d'activités outdoor été et hiver	France
SERM Valberg	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Services Group Travel (SGT)	Groupe spécialisé dans le tourisme d'affaires de montagne	France
Snowmind	Société spécialisée dans le tourisme d'affaires de montagne	France
Snowmobile e-park	Société de location de motoneiges 100% électriques en station de montagne	France
Snowtubing France	Société de conception et d'exploitation d'installation de snowtubing	France

Société/opérateur	Nature de l'entreprise	Pays d'origine
Société d'Aménagement de La Plagne (SAP)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Société d'Aménagement de la Plagne (SAP)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Société d'Aménagement Touristique de l'Alpe d'Huez Group (SATA)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Société d'Aménagement Touristique d'Exploitation de La Clusaz (SATELC)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Société de téléphérique de Val-d'Isère (STVI)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Société des remontées mécaniques de Châtel (SAEM/SELCA)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Société des Téléphériques de la Grande-Motte (STGM)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Société des Téléportés Bettex Mont d'Arbois (STBMA)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Société des Trois Vallées (S3V ou STV)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Société d'Exploitation de la Vallée des Belleville (SEVABEL)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Société d'Exploitation des Remontées Mécaniques d'Avoriaz (SERMA)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
Société d'Exploitation du Téléphérique Tarentaise Maurienne (SETAM)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
SPL de Peyragudes (SEMAP Germ)	Société d'exploitation et de gestion de remontées mécaniques	France
SPL Parrachée Vanoise	Société d'exploitation d'équipements de loisirs dans la station d'Aussois	France
Star Engineering	Centre de recherche privé spécialisé dans la maîtrise des risques industriels et la certification de systèmes complexes	France
Sundwind Design	Société de conception et de fabrication de panneaux solaires semi-rigides pour stations de montagne	France
Sunkids	Société de fabrication d'équipements de loisirs multi-saisons	Autriche
Takamaka	Société organisatrice d'activités outdoor été et hiver	France
TSGV Voyages et Formations	Société spécialisée dans le tourisme d'affaires de montagne	France
Une marque & des Hommes	Société spécialisée dans le tourisme d'affaires de montagne	France
Voyageurs du monde	Société d'organisation de voyages spécialisée dans les voyages sur mesure	France
Whitegold Hospitality	Société de gestion d'hébergement touristiques en montagne	France
Wiegand	Société de fabrication d'équipements de loisirs multi-saisons	Allemagne

Classement par ordre alphabétique - Traitement IndexPresse.

# LEXIQUE

- **Coliving**

Forme d'habitat à mi-chemin entre le logement individuel et la colocation, mettant l'accent sur les services, les animations et les espaces communs.

- **Coworking**

Pratique de travail au sein d'espaces collaboratifs partagés, s'adressant aux indépendants comme aux salariés, y compris d'entreprises différentes.

- **Slow tourisme**

Pratique consistant à voyager plus lentement, souvent moins loin, en privilégiant des transports et un séjour durables.

- **Snowfarming**

Stockage de la neige permettant de l'utiliser à la saison suivante via les canons à neige.

- **Team building**

Organisation d'activités pour renforcer la cohésion entre les employés d'une société.



# SOURCES UTILISÉES

- Antoine Aurélien, "Stations de ski et jeunes, le grand malentendu ?", *alti-mag.com*, 16 octobre 2018
- Antoine Aurélien, "Nouveaux Club Med dans les Alpes : où vont ouvrir les prochains ?", *alti-mag.com*, 13 octobre 2019
- Arnulf Sylvain, "Comment Orange aide Montgenèvre à devenir une 'smart station'", *usine-digitale.fr*, 21 novembre 2017
- Bérard Alexandre, "Tourisme 4 saisons : la station de ski du Mont d'Or inaugure sa tyrolienne à virages", *alternativemedia.fr*, 25 juin 2021.
- Bernard Laurent, "La Région Auvergne-Rhône-Alpes investit 100 millions pour obtenir la montagne la plus durable d'Europe", *lamontagne.fr*, 19 septembre 2021
- Blanchon Thomas, "Le Dévoluy s'offre le premier tapis solaire", *laprovence.com*, 25 août 2021
- Boone Joséphine, "Réchauffement climatique : quel avenir pour les stations de ski?", *lefigaro.fr*, 21 janvier 2020
- Boughriet Rachida, "Le plan 'Avenir Montagnes' consacre un volet à la transition écologique", *actu-environnement.com*, 28 mai 2021
- Cathelinais Coralie, "Les stations de ski se démènent pour reconquérir les jeunes que la neige ne fait plus rêver", *bfmtv.com*, 13 janvier 2019
- Davier Isabelle, "MoonBikes lève 4,5 millions d'euros et accélère sur la neige", *ledauphine.com*, 9 novembre 2021
- De Paola Florian, "On a testé le nouveau Club Med à La Rosière", *lechotouristique.com*, 6 décembre 2021
- Epitropakis Roman, "La start-up française MoonBikes part à l'international avec sa motoneige électrique", *usinenouvelle.com*, 1<sup>er</sup> novembre 2021
- Escudié Jean-Noël, "Les maires des stations de montagne tirent un bilan très sombre de la saison d'hiver", *banquedesterritoires.fr*, 3 mai 2021
- Fourgeaud Gérard, "Les stations pourraient manquer de skieurs avant de manquer de neige", *francebleu.fr*, 21 janvier 2019
- Frottier Mickaël, "Enquête Investissements 2020 : une année en négatif", *montagneleaders.fr*, 20 avril 2021
- Frottier Mickaël, "L'avenir selon LAMA Project", *Montagne Leaders*, 15 septembre 2020, p.280
- Gaspar Romain, "Les communes de montagne face à un choc financier inédit", *lagazettedescommunes.fr*, 6 avril 2020
- Gaspar Romain, "Les pertes pour les communes de montagne sont considérables", *lagazettedescommunes.fr*, 8 juin 2020
- Gillet Elena, "Les jeunes boudent-ils les sports d'hiver ?", *cubemedia.fr*, 12 mars 2020
- Goutorbe Christian, "Aux Angles, les luges tyroliennes décoiffent l'été", *leparisien.fr*, 10 juillet 2021
- Guena Laurent, "Montagne : la diversité des pratiques est désormais un comportement installé", *sport-et-tourisme.fr*, 9 octobre 2021
- Guilbert Léo, "Avenir Montagnes : vivre la montagne autrement", *Montagne Leaders*, 15 octobre 2021, p.94-97, 99-100
- Guilbert Léo, "Philippe Matheron, commissaire du massif des Alpes : 'Ce plan vient proposer des moyens exceptionnels'", *Montagne Leaders*, 5 octobre 2021, p.33-34, 36
- Guilbert Léo, "Ce plan vient proposer des moyens exceptionnels", *Montagne Leaders*, 1<sup>er</sup> septembre 2021, p.33-34
- Guilbert Léo, "Techfun innove dans le Vercors", *montagneleaders.fr*, 15 mars 2020
- Guillou Clément, "En montagne, l'Etat finance une transition à pas comptés", *lemonde.fr*, 27 mai 2021
- Gunther Pierre, "Alpes : les 20 nouveaux hôtels à ne pas manquer", *yonder.fr*, 9 décembre 2021

# SOURCES UTILISÉES

- Jabre Léna, "Détail de la mise en place d'un fonds « Avenir Montagnes", *lagazettedescommunes.fr*, 19 juillet 2021
- Landais Jonathan, "La nouvelle éco : la station d'Aussois lance un système de prix attractifs pour ses forfaits de ski", *francebleu.fr*, 7 septembre 2021
- Landais Jonathan, "Laurent Wauquiez promet un nouveau plan de 100 millions d'euros pour la montagne", *francebleu.fr*, 16 septembre 2021
- Lainé Linda, "On a testé le nouveau Club Med Les Arcs Panorama", *lechotouristique.com*, 17 décembre 2018
- Leblond Justine, "Face au problème des lits froids, une start-up propose de rénover les résidences secondaires en station", *francebleu.fr*, 24 juin 2021
- Lelievre Caroline, "Ski, neige : face au désamour des jeunes, les acteurs de la montagne réagissent", *tourmag.com*, 30 janvier 2020
- Lhabitant Brice, "Hostels, l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché français", *mag.inextenso-th.com*
- Lyon Marie-France, "Plan Montagne, acte II : ce que comprend cette nouvelle enveloppe, annoncée par Laurent Wauquiez", *region-aura.latribune.fr*, 17 septembre 2021
- Marini Shannon, "La nouvelle éco : la station d'Autrans-Méaudre mise sur plusieurs activités sans neige", *francebleu.fr*, 22 octobre 2021
- Molga Paul, "Sports d'hiver : la moitié des stations pourraient avoir disparu en 2050", *lesechos.fr*, 11 mars 2020
- Palay Jeanne, "Tarification dynamique : le bon plan pour skier moins cher !", *lalsace.fr*, 15 décembre 2021
- Palierse Christophe, "Stations de ski : un plan de 400 millions d'euros en soutien aux professionnels de la montagne", *lesechos.fr*, 11 décembre 2020
- Palierse Christophe, "Tourisme : le plan du gouvernement pour sauver la destination montagne", *lesechos.fr*, 27 mai 2021
- Palierse Christophe, "Un plan à 4 milliards d'euros pour les stations de ski, qui ne rouvriront pas en février", *lesechos.fr*, 1<sup>er</sup> février 2021
- Petit Maxime, "Annecy : MoonBikes déploie ses scooters des neiges électriques en stations", *lemessager.fr*, 9 novembre 2021
- Plas Sandy, "Pierre-Alexandre Métral : 'La fermeture d'une station est souvent un crève-cœur, mais elle peut être préférable'", *montagnes-magazine.com*, 17 février 2020
- Raynal David, "MGM, un positionnement haut de gamme entre lac et montagne", *infotravel.fr*
- Rey Patricia, "Les Étincelles veulent briller à la montagne", *groupe-ecomedia.com*, 24 septembre 2021
- Rey Patricia, "Montagne : la CDA rachète Evolution 2", *groupe-ecomedia.fr*, 23 septembre 2021
- Rey Patricia, "MoonBikes lève 4,5 millions d'euros pour croître à l'international", *ECO Savoie Mont Blanc*, 29 octobre 2021
- Reyt Martin, "La destination montagne fait-elle encore kiffer les jeunes ?", *radiomontblanc.fr*, 26 novembre 2018
- Rollot Catherine, "Les (jeunes) bronzés ne font plus de ski", *lemonde.fr*, 3 janvier 2020
- Ros Mathieu, "Hostels modernes : où dormir en station", *skieur.com*, 24 janvier 2020
- Sarrazin Marie-France, "Chantal Eyméoud : 'L'activité ski ne sera jamais abandonnée'", *tpbm-presse.com*, 21 octobre 2021

# SOURCES UTILISÉES

- Sarrazin Marie-France, "Le tourisme montagnard se réinvente", *lemoniteur.fr*, 25 octobre 2021
- Saux Volker, "Changement climatique : un avenir sans neige pour les pistes de ski ?", *geo.fr*, 5 octobre 2021
- Serraz Gabrielle, "Immobilier de montagne : MGM lance trois nouveaux programmes dans le massif des Aravis", *lesechos.fr*, 8 octobre 2021
- Schneid Olivier, "Confrontées à la crise, des communes de montagne freinent leurs ambitions", *lagazettedescommunes.fr*, 25 février 2021
- Sourisseau Yannick, "Première en France : Montgenèvre lance le concept de 'Smart Station' de montagne", *villeintelligente-mag.fr*, 22 novembre 2017
- Tendil Michel, "Avenir montagnes ingénierie : les 32 premiers projets sélectionnés", *banquedesterritoires.fr*, 8 octobre 2021
- "À la veille de la saison hiver 21/22, les Français confirment qu'ils aiment le ski (Étude Ipsos 2021 sur l'image du ski)", *domaines-skiables.fr*, 29 septembre 2021
- "Accompagner en ingénierie les territoires de montagne vers une stratégie de développement touristique adaptée aux enjeux des transitions écologiques et de la diversification touristique", *cohésion-territoires.gouv.fr*, 24 juin 2021
- "Avenir montagnes prépare le futur des massifs et accélère la transition écologique de leurs activités touristiques", *agence-cohésion-territoires.gouv.fr*, 27 mai 2021
- "Avenir montagnes, 5 Md€ pour soutenir les acteurs de la montagne", *gouvernement.fr*, 27 mai 2021
- "Des domaines skiabiles volontaires, mais prudents???", *Montagne Leaders*, 1<sup>er</sup> septembre 2021, p.82-83
- "Des motoneiges au bioéthanol à Orcières-Merlette !", *altitude.news*, 19 novembre 2020
- "Enneigement et changement climatique", *meteofrance.com*, 25 février 2020
- "Hostels : zoom sur la tendance qui monte en stations", *france-montagnes.com*, 14 septembre 2018
- "IDM construit la plus grande piste droite de tubing de France à l'Alpe d'Huez", *alpipro.com*, 21 mai 2021
- "La Compagnie du Mont-Blanc met en place la tarification dynamique pour attirer les skieurs excursionnistes de proximité", *lemessenger.fr*, 23 novembre 2021
- "La station du Val d'Allos souhaite réchauffer ses lits froids", *iloveski.org*, 6 janvier 2000
- "Lama Project milite pour la montagne de demain", *Sport Éco*, 1<sup>er</sup> février 2021, p.6
- "L'Avenir de la montagne et la transition du tourisme d'altitude", *Espace Tourisme et Loisirs*, 1<sup>er</sup> septembre 2021, p.70-114
- "Le Domaine de Serre Chevalier pousse le photovoltaïque au sommet", *lechodusolaire.fr*, 5 novembre 2019
- "Le Groupe MND va construire la tyrolienne géante la plus inclinée de France au sein de la station de Mijoux dans l'Ain", *actusnews.com*, 19 mars 2019
- "Le ski : une pratique démodée chez les jeunes", *ecoledujournalisme.com*, 5 décembre 2019
- "Les domaines skiabiles face aux défis environnementaux", *Le Mag' de Domaines skiabiles de France*, 9 octobre 2020, p.10-11
- "Les Étincelles, la nouvelle marque hôtelière de montagne de Whitegold Hospitality", *Ihotellerie-restauration.fr*, 9 septembre 2021
- "Les jeunes 'millennials', l'outdoor et le ski", *tourhebdo.com*, 28 mars 2019

# SOURCES UTILISÉES

- "Les stations de sports d'hiver veulent séduire les moins de 25 ans", *lesechos.fr*, 8 janvier 2019
- "Marseille : Renaud Muselier : 'Assises de la Montagne, pour l'avenir des Alpes du Sud !'", *presseagence.fr*, 23 février 2021
- "MoonBikes : premier créateur mondial de snowbikes 100 % électrique", *lefigaro.fr*, 26 novembre 2020
- "Ouverture des tyroliennes géantes les plus inclinées de France dans la station de Mijoux", *mnd.com*, 1<sup>er</sup> juillet 2020
- "Plan "Avenir Montagnes" : pour un modèle touristique diversifié et durable", *vie-publique.fr*, 4 juin 2021
- "Plan Avenir Montagnes : la montagne française construit son avenir", *Le Mag' de Domaines skiabiles de France*, 28 septembre 2021, p.3-5
- "Plus de 80% des français ont une image positive du ski", *iloveski*, 2 mars 2021
- "Pour la première fois en août, la piste de ski du glacier des Deux Alpes fermée", *lefigaro.fr*, 12 août 2019
- "Quel sera le visage de nos stations de ski dans 20 ans ?", *skiinfo.fr*, 30 septembre 2021
- "Regard financier sur les communes de montagne (2014-2018)", *labanquepostale.com*, 2 juin 2021
- "Retour d'expérience des vacanciers français pour l'hiver 2020-2021", *anmsm.fr*, 4 mai 2021
- "Retour sur la saison 2019/2021", *Le Mag' de Domaines skiabiles de France*, 9 octobre 2020, p.3-5
- "Serre-Chevalier s'équipe de modules solaires photovoltaïques Sunwind Design", *alpipro.com*, 8 février 2019
- "Stations de ski : 16 % de fréquentation en moins avec le coronavirus", *lesechos.fr*, 7 mai 2020
- "Stations de ski : épilogue d'une saison sans remontées mécaniques", *montagnes-magazine.com*, 18 mai 2021
- "Stations de ski fermées : un plan à 4 milliards d'euros", *avise-info.fr*, 8 février 2021
- "Val Cenis : la tarification dynamique porte ses fruits", *ledauphine.com*, 30 octobre 2019
- "Val Cenis lance le concept 1 jour 1 prix : Déjà plus de 3 000 journées de ski vendues", *iloveski.org*, 16 juillet 2019
- "Val Cenis propose la première tarification dynamique sur les forfaits de ski", *tourmag.com*, 16 juillet 2019
- "Val Cenis. Tarification dynamique des forfaits de ski : une première en France", *skieur.com*, 28 octobre 2019



# La collection IndexPresse *Business Etude*

Comment accéder à des données fiables, pertinentes et surtout synthétisées, alors que l'information n'a jamais été aussi accessible en apparence ?

Voilà une question à laquelle sont confrontés quotidiennement les décideurs dans les entreprises lorsqu'il s'agit de prendre les bonnes décisions.

C'est pourquoi nous avons créé la collection **IndexPresse Business Etude**, des études sectorielles complètes, réalisées à partir des plus grands titres de la presse

économique et professionnelle. En s'appuyant sur des informations fiables et de qualité, les études d'IndexPresse offrent des synthèses analytiques et éclairées sur les secteurs d'activité émergents ou en mutation.

Vous aurez ainsi toutes les clés en main pour accompagner votre réflexion stratégique, en vous appuyant sur l'examen des enjeux de votre marché, afin d'anticiper ses évolutions et valider, ou modifier, votre positionnement dans le jeu concurrentiel.

## **IndexPresse** *Business Etude*

Date de parution - décembre 2021.



**Renaud HAMMAMY**

renaud.hammany@indexpresse.fr

Auteur

Étude rédigée en collaboration avec Bertrand PERRI

Avec la pandémie de Covid-19, l'activité et la situation financière des acteurs de la montagne se sont fortement dégradées au cours des deux dernières années. Ces difficultés sont venues s'ajouter à des mutations structurelles du tourisme de montagne. Confrontés à des changements profonds de comportement de la clientèle touristique hivernale et aux conséquences du réchauffement climatique, les acteurs économiques sont contraints d'accélérer leur transition vers un modèle quatre saisons. Celui-ci vise un nouvel équilibre alors que les recettes du ski se montrent indispensables pour financer la transition.

Quelles ont été les répercussions des mesures de lutte contre la pandémie de Covid-19 sur l'activité économique des stations de montagne ? Dans quelles mesures le réchauffement climatique bouscule-t-il leur modèle économique ? À travers quels leviers les plans "montagne" mis en place par l'État et les collectivités territoriales entendent-ils contribuer à l'accélération de la transition des stations ? À quelles adaptations de l'offre et des infrastructures procèdent ces dernières pour réorienter leur modèle vers un tourisme de quatre saisons ? Dans quelle mesure la prise en compte de les tendances écologique et du développement durable participent-elles à cette mutation ? La montée en gamme des stations est-elle incontournable pour associer bien-être et tourisme durable ?

Cette étude apporte des éléments de réponse et de réflexion pour comprendre les enjeux et les perspectives du tourisme de montagne, décrypter les modèles de développement à potentiel et identifier les orientations stratégiques pour se positionner dans le jeu concurrentiel.

Photo de couverture : © Subbatsky

