

## STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION TOURISTIQUE DES ALPES VAUDOISES

---

### ■ Rapport final Tome 1

#### *ENJEUX & OBJECTIFS - VISION GÉNÉRALE - ÉVALUATION*

- ARDA Association régionale pour le développement du district d'Aigle
- ADPE Association pour le développement du Pays-d'Enhaut

Décembre 2005

Le mandat d'étude de « Diversification touristique des Alpes vaudoises », porté conjointement par l'ADPE (Association pour le développement du Pays-d'Enhaut) et par l'ARDA (Association régionale pour le développement du district d'Aigle), a été réalisé par les auteurs suivants :

- SEREC : Antonio TURIEL, Ch. de Mornex 3, 1003 Lausanne, Suisse  
T ++ 41 (0)21 311 24 64, serec.laus@gve.ch
- Philippe Caparros Développement : Philippe CAPARROS, Rue Ernest Cresson 9, 75014 Paris, France  
T ++ 33 (0)1 45 40 84 29, phcdev@club-internet.fr
- ALGOE : Bernadette GUYON-BENOITE, Route de Champagne 9 bis, 69134 - Ecully Cedex, France  
T ++ 33(0)4 72 18 12 34, bernadette.guyon-benoite@algie.fr
- Marc FORESTIER : Marc FORESTIER, Grand Rue 328, 39310 Lamoura, France  
T ++ 33 (0)3 84 41 20 26, marc.forestier2@wanadoo.fr

## SOMMAIRE

■ INTRODUCTION	1
■ Pourquoi une stratégie de diversification touristique	2
■ Cadre de références	5
■ Perception de la démarche stratégique par les mandataires	6
■ Démarche	7
■ Logique et structure du document	8
■ RAPPEL DES ENJEUX ET DES OBJECTIFS	9
<hr/>	
A Caractéristiques du territoire et de la Région	10
A.1. Forces et faiblesses	10
A.2. Menaces et opportunités	13
A.3. Enjeux stratégiques pour la diversification	14
B Composantes territoriales contribuant à l'offre touristique	15
B.1. Forces et faiblesses	15
B.2. Menaces et opportunités	17
B.3. Enjeux stratégiques pour la diversification	18
C Capacité d'accueil et hébergement	20
C.1. Forces et faiblesses	20
C.2. Menaces et opportunités	24
C.3. Enjeux stratégiques pour la diversification	25
D Activités et équipements	27
D.1. Forces et faiblesses	27
D.2. Menaces et opportunités	31
D.3. Enjeux stratégiques pour la diversification	32
E Fréquentation et clientèles	35
E.1. Forces et faiblesses	35
E.2. Menaces et opportunités	37
E.3. Enjeux stratégiques pour la diversification	38

<b>F</b>	<b>Management de la fonction touristique</b>	<b>41</b>
	F.1. Forces et faiblesses	41
	F.2. Menaces et opportunités	42
	F.3. Enjeux stratégiques pour la diversification	43
<b>G</b>	<b>Marketing territorial</b>	<b>44</b>
	G.1. Forces et faiblesses	44
	G.2. Menaces et opportunités	45
	G.3. Enjeux stratégiques pour la diversification	46
 <b>■ VISION GÉNÉRALE DE LA DIVERSIFICATION</b>		<b>48</b>
<hr/>		
<b>H</b>	<b>Segmentation et choix des clientèles</b>	<b>50</b>
	H.1. Les attentes prioritaires par destination	50
	H.2. Les segments de marché prioritaires	51
	H.3. Les marchés émetteurs par segments de clientèle	52
	H.4. Segments de marché et attentes dominantes	52
	H.5. Spatialisation des segments et marchés émetteurs	53
<b>I</b>	<b>Un positionnement multiple</b>	<b>55</b>
	I.1. Un territoire attractif pour ses résidents secondaires	55
	I.2. Un espace de "rupture" pour les urbains de proximité	55
	I.3. Un territoire d'excursions pour les touristes	56
	I.4. Un lieu de séjour pour les clientèles d'hiver et d'été	56
<b>J</b>	<b>Axes de développement et objectifs stratégiques</b>	<b>58</b>
	J.1. Objectifs liés à l'aménagement du territoire	58
	J.1.1. Faire des Alpes vaudoises un véritable territoire de projet	58
	J.1.2. Préserver le "fonds de commerce"	58
	J.1.3. Concentrer les efforts	59
	J.1.4. Systématiser les partenariats	59
	J.2. Objectifs liés à l'aménagement de l'espace	59
	J.2.1. Structurer l'espace et le rendre lisible	59
	J.2.2. Optimiser l'effet agora des coeurs de stations et villages	60
	J.2.3. Créer des liens entre les sites forts	60
	J.2.4. Favoriser les accès aux sites et espaces naturels	60
	J.3. Objectifs liés à l'équipement des destinations	61
	J.3.1. Diversifier les hébergements pour optimiser les retombées	61
	J.3.2. Personnaliser les équipements de loisirs	61
	J.3.3. Créer une véritable offre culturelle grand public	62

J.3.4. Reconnaître la valeur marchande de la nature	62
J.3.5. Développer les services	62
<b>J.4. Objectifs d'organisation et de management de la fonction touristique</b>	<b>63</b>
J.4.1. Faciliter la prise de décision stratégique	63
J.4.2. Encourager les partenariats publics privés	63
J.4.3. De l'ingénierie pour faire émerger les projets	63
<b>J.5. Objectifs liés à l'action marketing</b>	<b>64</b>
J.5.1. Elargir la gamme de produits au niveau des Alpes vaudoises	64
J.5.2. Optimiser la performance de la mise en marché	64
J.5.3. Communiquer autrement	64
<b>J.6. Schéma d'organisation territoriale</b>	<b>66</b>
<b>■ ÉVALUATION, PONDÉRATION ET ARBITRAGE</b>	<b>67</b>
<hr/>	
<b>K Justification du positionnement</b>	<b>68</b>
K.1. Pourquoi ces choix de segments de marchés ?	68
K.2. Comment justifier le positionnement ?	69
K.3. Positionnements alternatifs ?	71
<b>L Quelle stratégie d'attaque des marchés ?</b>	<b>73</b>
<b>M Principes et postulats qui régissent les choix stratégiques</b>	<b>76</b>
M.1. Les postulats	76
M.2. Les principes de la réflexion et de l'analyse	78
<b>■ ANNEXES</b>	<b>82</b>
<hr/>	
<b>1 Quelques éléments climatiques</b>	<b>83</b>
<b>2 Profil de clientèles types</b>	<b>85</b>
<b>3 Rapport diagnostic (table des matières)</b>	<b>90</b>
<b>4 Repères bibliographiques</b>	<b>91</b>

## ■ INTRODUCTION

---

## ■ POURQUOI UNE STRATEGIE DE DIVERSIFICATION TOURISTIQUE ?

L'évolution structurelle de l'économie place aujourd'hui les régions de montagne devant des défis particuliers. Face à des contextes de mondialisation, libéralisation et concurrence accrue, les risques d'affaiblissement économique de ce type de territoire sont grands. Leur dépendance vis-à-vis des fonctions d'accueil touristique et de loisirs au service des pôles urbains de proximité ou de vocation résidentielle, pour les sites les plus accessibles et donc les plus convoités, a tendance à s'accroître. Les Alpes vaudoises, situées à l'est du Canton de Vaud en Suisse occidentale, n'échappent pas à ces constats et évolutions. Par conséquent, le tourisme devient une branche économique incontournable pour un développement régional intégré. Prise dans son ensemble, cette région de montagne, qui bénéficie également de plus d'un siècle de tradition touristique, dispose de nombreux atouts (situation géographique avantageuse, paysage naturel et patrimoine culturel remarquable, traditions agricoles avec des produits locaux typés et de grande qualité, tissu socioculturel riche de traditions, etc.). De manière plus particulière, chaque site qui la compose a connu son propre mode de développement, en fonction d'un contexte historique local spécifique. Et certains ont même atteint une notoriété de station.

En termes touristiques, l'économie de l'ensemble de la région reste encore aujourd'hui largement tributaire des activités hivernales autour de l'offre "neige". Or les évolutions climatiques rendent de plus en plus aléatoire l'assurance d'une période d'enneigement suffisante pour garantir l'amortissement de nouveaux investissements. La rareté de la neige oblige désormais à des efforts de rationalisation dans l'aménagement et la gestion des domaines skiables et de diversification des activités. Pour autant, les Alpes vaudoises ne constituent pas une entité géographique isolée. Leurs relations d'interdépendance avec les territoires limitrophes sont importantes (notamment entre Rougemont et Gstaad, entre le Pays-d'Enhaut et la Gruyère, entre le Chablais vaudois et la plaine du Rhône, comme avec l'agglomération Montreux-Vevey). De plus, les Alpes vaudoises sont soumises à une vive concurrence de la part de massifs voisins (Oberland bernois, Valais, Chablais français, Alpes françaises, etc.), mais également d'autres destinations alpines plus éloignées. Parallèlement, l'intégration des pays d'Europe centrale dans l'Union européenne va susciter dans les années à venir l'engouement, chez les touristes, pour de nouvelles destinations de tourisme vert multi-saisons en moyenne montagne, et par-là introduire de nouvelles concurrences. La fréquence des départs en vacances, la durée des séjours et la nature des motivations ont profondément changé et sont en évolution constante, ce qui suppose une grande capacité d'adaptation de la part des acteurs régionaux et locaux des Alpes vaudoises.

Au-delà des solidarités à construire entre opérateurs touristiques, organismes politiques et population locale notamment dans la gestion des infrastructures et des équipements, l'avenir du tourisme dans les Alpes vaudoises se joue dorénavant à la fois dans la diversification et la qualification de l'offre et dans la recherche de meilleures complémentarités et de véritables synergies entre les sites, chacun développant sa personnalité propre, vis-à-vis d'une certaine clientèle, dans un souci de cohérence de l'ensemble.

C'est pour répondre à ces défis et difficultés que connaissent les stations de montagne dans un contexte international concurrentiel que les Alpes vaudoises entendent se doter d'une stratégie régionale de diversification touristique des stations de ski et de leur positionnement. Cette dernière a été lancée par l'Association pour le développement du Pays-d'Enhaut (ADPE), l'Association régionale pour le développement du district d'Aigle (ARDA) et les communes directement

concernées en concertation avec les services de l'économie et de l'aménagement du territoire du Canton de Vaud. Ceci en complément à une étude menée sur la saison d'hiver et plus particulièrement sur la problématique des remontées mécaniques<sup>1</sup>. La carte ci-après illustre le périmètre d'étude de la stratégie.

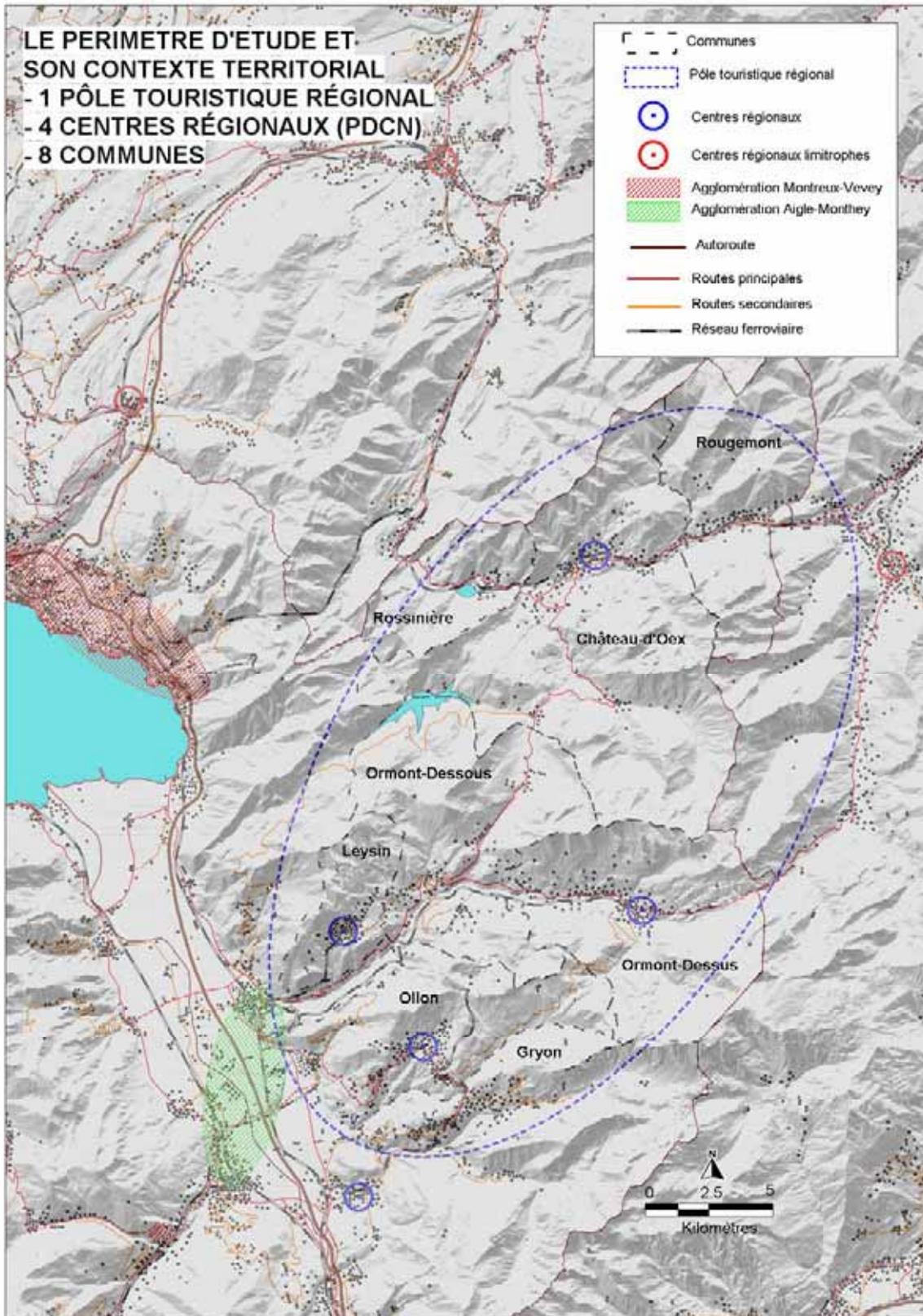
Les objectifs de l'étude sont les suivants :

- définir une stratégie de diversification touristique globale des Alpes vaudoises prenant en compte à la fois les attentes de la clientèle, les souhaits de la population locale et la capacité d'accueil du territoire;
- délimiter des pôles touristiques cohérents en coordination avec la typologie opérée par le Plan directeur cantonal;
- fournir les bases du volet touristique sur les Alpes vaudoises du Plan directeur cantonal;
- déterminer les domaines prioritaires d'investissement sur une période de 10 ans et identifier les instruments pour la mise en œuvre.

L'étude et sa mise en œuvre devront à la fois permettre aux destinations de déterminer leur future politique de développement touristique, servir d'aide à la décision pour les autorités tant communales que régionales et cantonales, afin d'allouer une enveloppe à la diversification touristique et d'utiliser le plus efficacement possible les instruments à disposition pour le cofinancement des projets.

---

<sup>1</sup> Cf. « *Analyse stratégique sur l'organisation et la gestion des sociétés de remontées mécaniques des Alpes vaudoises : l'avenir des remontées mécaniques des Alpes vaudoises* » : ARW, P. Furger.



## ■ CADRE DE REFERENCES

La présente étude se situe en complémentarité et dans le prolongement de divers documents et rapports déjà réalisés aux niveaux fédéral, cantonal, régional et local. Les principaux sont ici mentionnés par niveau d'intervention territoriale.

Au niveau fédéral, cette étude de diversification s'inspire notamment du rapport 2005 sur le développement territorial et plus particulièrement des réflexions portant sur les centres touristiques alpins, dont font partie, selon ce rapport, les Alpes vaudoises. Les recommandations pour ce type d'espace portent sur le positionnement clair des centres touristiques alpins sur le marché, la préservation à long terme du capital « paysage », le renforcement de la mise en réseau avec les petites stations touristiques proches, le renforcement de la fonction de centres régionaux pour les communes, la maîtrise de l'urbanisation, l'amélioration de l'accessibilité et sur le développement de projets touristiques de territoire.

A ce niveau, il convient encore de citer, d'une part, la stratégie 2002 du Conseil fédéral pour le développement durable, dont certains domaines d'intervention et d'actions préconisés concernent des territoires comme les Alpes vaudoises et, d'autre part, la nouvelle politique régionale (NPR<sup>2</sup>) qui propose le renforcement de la productivité et de la capacité concurrentielle des entreprises et des institutions et, par ce biais, des systèmes de production régionaux. L'accent est clairement mis sur la création de valeur ajoutée dans les domaines économique, social et/ou écologique, la capacité d'innovation et l'esprit d'entreprise.

Au niveau cantonal, le Plan directeur cantonal (PDCn<sup>3</sup>), dont l'approbation par le Grand Conseil est prévue pour 2007, constitue l'instrument de référence fondamental. La vitalité des centres et de leur région constitue l'objectif central de ce plan. La présente étude de diversification entend y contribuer notamment par le biais d'une vision à moyen terme sur le devenir de ce territoire. Le Canton représente, dans son avant-projet définitif de 2005, les Alpes vaudoises sous la forme d'un pôle touristique régional, articulé sur plusieurs centralités. La stratégie D du PDCn est plus particulièrement concernée puisqu'elle entend « Valoriser le tissu économique », avec notamment la ligne d'action D2 qui entend « renforcer les réseaux touristiques et de loisirs ».

La présente étude s'insère également dans les réflexions conduites au niveau du Canton pour définir une politique touristique cantonale, base de la future loi sur le tourisme.

Au niveau régional, cette étude fait écho aux programmes de développement des deux régions concernées via leurs PAP<sup>4</sup> (programme d'actions pluriannuel) respectifs. En complément, les résultats de diverses études récemment conduites sur le plan touristique ont été pris en compte, à savoir:

- "Analyse stratégique sur l'organisation et la gestion des sociétés de remontées mécaniques des Alpes vaudoises : l'avenir des remontées mécaniques des Alpes vaudoises", ARW, P. Furger;
- « L'importance du tourisme pour l'économie vaudoise » et « L'importance du tourisme pour l'économie du district d'Aigle », Etude Rütter + Partner;
- Tourisme Pays-d'Enhaut, diversification (travaux de la commission régionale du tourisme).

<sup>2</sup> Cf. [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch).

<sup>3</sup> Cf. [www.dire.vd.ch/sat/plan-directeur/presentation.htm](http://www.dire.vd.ch/sat/plan-directeur/presentation.htm).

<sup>4</sup> Cf. [www.pays-denhaut.ch](http://www.pays-denhaut.ch) et [www.chablais.ch](http://www.chablais.ch).

Au niveau communal, les réflexions conduites par les communes du périmètre, tant au niveau des outils d'aménagement existant, des études que des projets, ont servi à alimenter les propositions opérationnelles. In fine, pour en garantir une mise en oeuvre efficace, la présente étude doit servir à terme de référence à l'ensemble des instruments d'aménagement, en particulier, aux plans directeurs communaux et intercommunaux, aux plans d'affectations, tant généraux que sectoriels.

## ■ PERCEPTION DE LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE PAR LES MANDATAIRES

Le rapport stratégique s'appuie sur un raisonnement qui se veut le plus « marketing » possible. C'est-à-dire, qu'il a pour objectif de faire en sorte que l'offre touristique des Alpes Vaudoises puisse évoluer et s'adapter au mieux aux clientèles et à leurs attentes (qui sont en mutation rapide depuis environ 15 ans). Bien entendu, ces règles « marketing » s'imposent au territoire et à ses acteurs. La (ou les) destination(s) touristique(s), quelle qu'elle soit ne peut qu'exceptionnellement imposer à ses clients ou prospects une offre qu'ils ne voudraient pas ou plus consommer.

Au-delà de cette contrainte exorbitante, le plan stratégique doit aussi prendre en compte les contraintes inhérentes au territoire :

- Ses contraintes physiques (accessibilité, topographie, enneigement...);
- Les aspirations des populations et des élus ;
- Les caractéristiques de l'offre existante ;
- L'économie générale des entreprises qui bénéficient de la fréquentation touristique.

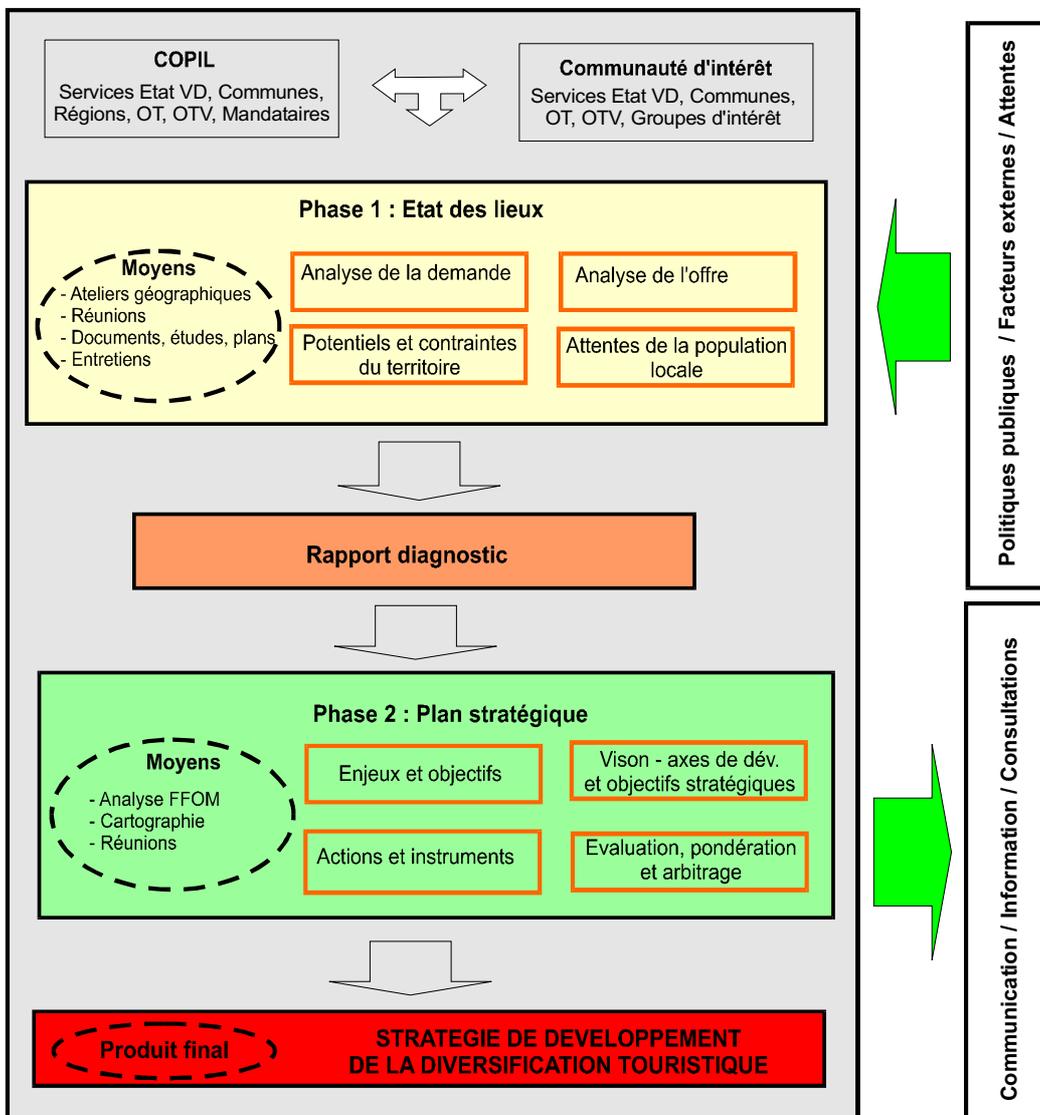
Il reste donc un compromis entre les obligations de satisfaction des clientèles et les caractéristiques fondamentales du territoire concerné.

Cela étant posé, les objectifs et les mesures qui sont proposés dans ce plan partent du postulat que l'enjeu majeur de cette réflexion est la configuration d'un « projet de territoire ». Ce projet de territoire doit traduire des intérêts communautaires et une volonté politique. Le raisonnement crée donc implicitement, un niveau territorial hiérarchique supplémentaire. La volonté politique et les intérêts communautaires doivent dépasser les niveaux communaux et régionaux pour faire exister ce projet de territoire. La réflexion sur la diversification doit donc œuvrer à cette reconnaissance, tant pour les clientèles actuelles et potentielles (par le développement de projets complémentaires), que par le renforcement du sentiment d'appartenance à un territoire homogène pour les populations et leurs entreprises.

## ■ DEMARCHE

De manière générale, afin de garantir la plus grande légitimité possible à la stratégie de diversification et à son contenu et obtenir les résultats attendus, une grande attention a été donnée à l'information et à la participation des acteurs locaux et régionaux dans le cadre même du processus de son élaboration. Pour ce faire, une approche globale et interactive a été utilisée en concertation avec les services, instances et acteurs directement concernés par la gestion de ce territoire. C'est ainsi que, outre un travail prospectif mené avec le COPIL (Comité de pilotage) et la CI (Communauté d'Intérêt), des ateliers ont été organisés tant avec les acteurs directement concernés par la problématique qu'avec la population locale. Des entretiens ciblés sont encore venus compléter les nombreuses idées et propositions recueillies. Le schéma ci-dessous illustre la structure de la démarche mise en place.

### VUE D'ENSEMBLE DE LA DEMARCHE



La démarche s'est articulée autour de deux temps forts. Dans un premier temps, le secteur touristique des Alpes vaudoises a été analysé à la lumière d'une connaissance détaillée et fine des situations par le biais d'analyses territoriales permettant de différencier des espaces avec des profils structurels différents, d'en caractériser les dynamiques et d'en déterminer les enjeux compte tenu de l'offre et des différentes tendances d'évolution et des attentes de la clientèle (phase 1 : état des lieux). Dans un second temps, à partir des bases consolidées de la phase 1, un plan stratégique a pu être mis en place tenant compte des contraintes territoriales, des attentes de la clientèle et des possibilités concrètes de réalisation, compte tenu des dispositions légales en vigueur, des ressources humaines à disposition et des aspects financiers.

## ■ LOGIQUE ET STRUCTURE DU DOCUMENT

Après cette brève introduction, rappelant le cadre et les principales phases des travaux, le présent document se compose de trois parties.

La première (chapitres A, B, C, D, E, F et G) permet de tirer les principaux enseignements du diagnostic par un "Rappel des enjeux et objectifs". Une analyse SWOT (forces - faiblesses - menaces - opportunités) est présentée sous la forme de tableaux successifs exposant les différents éléments caractéristiques du territoire dans son ensemble, les composantes de l'offre touristique, la fréquentation et les clientèles, les saisons de fréquentation en fonction de l'adaptabilité de l'offre aux attentes des clientèles et le management de la fonction touristique.

La deuxième (chapitres H, I et J) présente la vision générale de la diversification, qui s'entend comme la définition des principes stratégiques de la diversification et le choix des orientations et ambitions futures du territoire. Elle inclut notamment les positionnements à adopter pour capter au mieux les clientèles, tant au niveau des Alpes vaudoises, que des destinations.

La troisième (chapitres K, L et M) contient la justification des choix stratégiques opérés. Elle permet un questionnement sur les choix proposés et doit favoriser l'appropriation des positionnements, de façon à adopter une direction commune à l'ensemble du territoire.

Les parties relatives aux propositions de mesures traduites sous forme de fiches de projets sont répertoriées dans le tome 2 de la présente étude de diversification, intitulé "programme d'actions et recommandations". Ces projets y sont classés selon leur nature : politique d'aménagement du territoire, aménagement de l'espace, équipement des destinations et management de la fonction touristique. Ce sont des propositions concrètes pour aller dans le sens de la diversification compte tenu des analyses et arguments contenus dans le présent rapport.

## ■ RAPPEL DES ENJEUX & OBJECTIFS

---

## A ■ CARACTÉRISTIQUES DU TERRITOIRE ET DE LA RÉGION

### A ■ 1 FORCES ET FAIBLESSES

#### ■ FORCES

#### ■ FAIBLESSES

##### LOCALISATION

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situation géographique privilégiée à proximité des grandes agglomérations suisses (métropole lémanique, Berne).</li> <li>▪ Nombreuses régions limitrophes (Gruyère (FR), Saanenland (BE), Martigny (VS), Monthey-St-Maurice (VS), Montreux-Vevey (VD)).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Régions limitrophes avec atouts et caractéristiques semblables.</li> <li>▪ Territoires et stations isolés et éclatés avec relatif éloignement géographique.</li> <li>▪ Délimitation floue de la région.</li> <li>▪ Disparités sous-régionales.</li> </ul> |
|---|--|

##### DÉMOGRAPHIE

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Densité démographique moyenne.</li> <li>▪ Bons services de base à la population.</li> <li>▪ Qualité générale de l'habitat et du cadre de vie.</li> <li>▪ Sentiment de sécurité.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problèmes de croissance et de vitalité démographique (renouvellement, manque de jeunes).</li> <li>▪ Tendance au vieillissement de la population.</li> <li>▪ Disparités démographiques selon les communes et districts.</li> </ul> |
|---|--|

##### OCCUPATION DU SOL

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mosaique de forêts et de prairies qui contribue à diversifier et à structurer le paysage.</li> <li>▪ Réseau de centres touristiques d'altitude et de villages structurant le territoire.</li> <li>▪ Nombreux espaces naturels de valeur et classés.</li> <li>▪ Présence d'éléments symboliques comme le Kuklos et Glacier 3000.</li> <li>▪ Important vignoble de coteau dans le Chablais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extension naturelle de la forêt, avec les problèmes de fermetures du paysage et d'impacts sur l'agriculture et le tourisme.</li> <li>▪ Disparités dans les réserves de terrains constructibles selon les communes.</li> <li>▪ Zones d'activités et industrielles peu esthétiques.</li> <li>▪ Pas de document directeur de planification.</li> </ul> |
|---|--|

- Réseau hydrographique important (abondance des ressources en eau, ligne de partage des eaux).

## ÉCONOMIE

- Nombreuses micro-entreprises dans les villages participant à l'animation locale.
- Activités rurales traditionnelles liées à l'agriculture (élevage, viti-viniculture), à l'artisanat (bois) et au tourisme.
- Produits régionaux de qualité et authentiques (produits du terroir) notamment dans la production laitière (A.O.C. L'Etivaz, tomme de Rougemont) et les vins (vignoble du Chablais).
- Écoles internationales
- Recul du nombre d'actifs agricoles et faible compensation par des emplois tertiaires.
- Tendance à la centralisation des services publics et privés hors du périmètre.
- Problèmes de rentabilité dans les entreprises.
- Déclin relatif des industries traditionnelles.
- Fragilité de l'agriculture.
- Manque de diversification des activités économiques, notamment touristiques.

## ACCESSIBILITÉ ET MOBILITÉ

- Réseau dense de voies de communication (routes et rail).
- Réseau routier dense avec bonne accessibilité en TI par réseau autoroutier (A9 et A12)
- Réseau ferroviaire important (TPC et MOB) assurant une bonne accessibilité TP aux principales stations.
- CFF et arrêt TGV à Aigle et Montreux (MOB).
- Proximité de l'aéroport international de Genève.
- Offre satisfaisante d'infrastructures de TP avec complément de desserte assuré par le service des cars postaux.
- Réseau de TP peu performants notamment en termes de fréquences, à l'exception du MOB sur le Pays-d'Enhaut et de Leysin.
- Sous-utilisation des TP.
- Difficultés de maintien et d'entretien des infrastructures de transports.
- Forts flux pendulaires avec dominante des transports motorisés individuels.
- Manque d'organisation de la multimodalité et image terne des transports publics.
- Faible part de la mobilité douce (piétons, cyclistes).
- Réseaux piétonniers et cyclables insuffisamment valorisés.
- Manque de parkings d'échange pour faciliter le transfert route-rail pour les stations de montagne.

## TOPOGRAPHIE ET MÉTÉO

- Diversité territoriale : vallées, coteaux, moyenne et haute montagne, réseau de villes et villages avec lac et plaine à proximité.
- Stations touristiques se situant entre 900 m. et 1'400 m.
- Climat tempéré avec, en principe, des étés doux et des hivers neigeux.
- Période d'enneigement courte à moyenne altitude (pas de neige garantie).
- Stations de moyenne altitude difficilement compatibles avec des activités hivernales sur une longue période.

Les cartes ci-dessous montrent les évolutions du territoire d'étude entre 1860 (carte Dufour) et 2000 (Carte nationale). Outre la mise en évidence de l'évolution de l'urbanisation liée essentiellement au développement touristique, on constate l'ampleur du recul du glacier des Diablerets, comme indicateur d'un certain réchauffement climatique ! En effet, dans les Alpes, la surface glaciaire a diminué de 35% à 40% en un peu plus d'un siècle, des années 1850 aux années 1970. Puis, le recul s'est arrêté et s'est fortement accéléré de 1980 à 2000. En à peine 20 ans, la perte de masse des glaciers alpins a atteint 20 à 30%. Durant le seul été 2003, certes exceptionnel, le retrait glaciaire en Suisse a atteint 7%<sup>5</sup>.

CN 100'000  
(2000)



Carte Dufour  
(1860)



<sup>5</sup> Source : Martine Rebetez. Voir en annexe 1 d'autres données sur les conditions climatiques.

## A ■ 2 MENACES ET OPPORTUNITÉS

### ■ M E N A C E S

- Évolution des conditions climatiques allant vers des hivers plus doux (augmentation des températures et diminution de la couverture neigeuse).
- Lutttes internes / concurrence entre territoires et stations et entre les régions voisines.
- Stratégies touristiques des régions voisines.
- Conjoncture économique nationale et internationale peu favorable.
- Franc fort.
- Absence de maîtrise sur les processus de développements extérieurs à la région.
- Ressources financières insuffisantes et investisseurs potentiels peu motivés.
- Pertes d'emplois dans certains secteurs en raison de l'ouverture des marchés.
- Effets de la Politique Agricole 2007 et 2011.
- Poursuite de la croissance du pendularisme.
- Manque de coordination entre habitat, équipements et réseau de transports.
- Restructuration des compagnies de transports publics.

### ■ O P P O R T U N I T É S

- Adaptation aux changements climatiques en cours et à venir.
- Fort potentiel pour le développement de nouvelles activités.
- Organisme intercantonal de développement du Chablais (OIDC), dans une perspective de collaboration avec les « Portes du Soleil ».
- Nouvelle politique régionale et de l'espace rural.
- Régions LIM ADPE et ARDA.
- La gare et A9 à Aigle : porte principale d'entrée dans le Chablais.
- Renommée de la région à tirer de l'Union Cycliste Internationale.
- Retombées des régions voisines.
- Diversité des espaces de coopérations tant institutionnels que fonctionnels.
- Développement du secteur tertiaire.
- Apport des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), pour la réservation et les transports.
- Complémentarités potentielles entre les réseaux (multimodalité des transports de personnes et marchandises).
- Possibilités de créer des plates-formes multimodales.

### A ■ 3 ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LA DIVERSIFICATION

- Structuration spatiale interne et externe de la région : complémentarité entre les centres, hiérarchie entre les localités et relations avec les régions voisines.
- Maîtrise de l'urbanisation et optimisation de la mobilité (complémentarité entre moyens de transports).
- Complémentarité entre espaces : stations de montagne et plaine, stations de la région et régions voisines.

## B ■ COMPOSANTES TERRITORIALES CONTRIBUANT À L'OFFRE TOURISTIQUE

### B ■ 1 FORCES ET FAIBLESSES

#### ■ FORCES

#### ■ FAIBLESSES

##### PATRIMOINE NATUREL ET PAYSAGES

- Patrimoine naturel préservé avec près de 50% du territoire classé en site IFP, lesquels sont également recensés au niveau cantonal dans l'IMNS.
- Beauté du paysage : paysage rural traditionnel avec des composantes d'ambiance invitant au délasserment et à la découverte.
- Diversité des paysages et des éléments qui les structurent.
- Grand site marécageux au niveau des Mosses et de La Lécherette, faisant l'objet d'une protection spéciale.
- Les sites naturels attractifs sont desservis par des sentiers de randonnée, ou des remontées mécaniques.
- Banalisation du paysage.
- Encombrement du territoire par des installations et infrastructures diverses.
- Une accessibilité aux milieux naturels qui reste encore assez sommaire (signalétique locale peu harmonisée, topoguides).
- Faible utilisation des remontées mécaniques hors hiver, pour accès à la nature.
- Peu d'outils pour la découverte et l'interprétation des milieux naturels et des paysages.

##### PATRIMOINE BÂTI, ARCHITECTURE ET MONUMENTS

- Inventaire fédéral ISOS des sites construits avec 14 objets classés (richesse patrimoniale).
- Patrimoine culturel, historique et traditionnel remarquable.
- Patrimoine architectural de qualité chalets, églises, etc... Essentiellement une architecture civile ou religieuse, concentrée dans des hameaux préservés (L'Etivaz, Vers-l'Eglise, La Forclaz, Ollon...). Des restaurations de qualité dans les hameaux.
- Les objets classés sont majoritairement des hameaux et villages. Il n'y a pas sur le territoire de « monument architectural » d'intérêt national, susceptible d'être une destination d'excursion à part entière.
- Le patrimoine architectural de caractère n'est pas à proximité immédiate des principaux lieux d'hébergement des touristes (sauf à Rougemont).
- La restauration du patrimoine architectural s'accompagne rarement d'une mise en tourisme des réalisations, limitant de fait la

- Création de 15 itinéraires de découverte du patrimoine naturel ou historique dans le cadre de la manifestation « Paysages en Poésie ».
- Un éléments fort d'architecture contemporaine à Leysin : le Kuklos (restaurant tournant), restaurant Botta.
- Présence d'un barrage hydroélectrique permettant la visite (tourisme industriel et technique).

valeur ajoutée des investissements.

#### URBANISME, CADRE DE VIE ET COMMERCE DANS LES STATIONS

- Réseau polycentrique de l'urbanisation permettant le maintien d'une certaine vitalité sur l'ensemble du territoire.
- Diversité des commerces et services aux populations.
- Centres régionaux en territoire rural.
- Cadre de vie relativement agréable, particulièrement sur le Pays-d'Enhaut.
- Dilution de l'habitat traditionnel dans une urbanisation relativement récente, dans la plupart des stations. Phénomène particulièrement important à Villars, aux Diablerets et aux Mosses.
- Hétérogénéité du bâti dans les stations, avec une absence de centralité (pas ou peu de cœur de station). Ce qui rend difficile l'animation en station, notamment à Leysin.
- Dispersion et étalement de l'urbanisation des stations, lié à la présence des résidences secondaires.
- Qualité des services moyenne.
- Esthétiques des nouvelles constructions et des zones d'activités (entrées de villages).
- La vie dans les stations est contrainte par la circulation automobile. Les nuisances générées par le trafic sont particulièrement fortes à Villars et Leysin.
- Qualité "moyenne" des espaces publics (esthétique).

## LE PATRIMOINE ET LES ÉQUIPEMENTS CULTURELS

- Art et culture (Fondation Balthus) bien présents.
- Présence de savoir faire artisanaux originaux (découpage).
- Existence de petits musées locaux.
- Une offre complémentaire très attractive à proximité (notamment dans la plaine) : châteaux, édifices religieux, mines de sel, thermes anciens...).
- Nombre insuffisant de lieux de découvertes et de sensibilisation aux cultures et savoir-faire locaux (us et coutumes).
- Pas de site, musée ou lieu culturel avec une attraction suffisante pour être le principal motif de déplacement sur les Alpes Vaudoises.
- Une médiation et des scénographies trop simplistes et qui manquent de modernité (sauf l'Espace Ballon).

## TERROIR, ARTISANAT ET GASTRONOMIE

- Produits authentiques (charcuterie notamment, mais aussi miel, produits laitiers...).
- Tradition fromagère (AOC L'Etivaz), caves à fromage de L'Etivaz.
- Restauration de qualité gastronomique.
- Restauration traditionnelle.
- Vins du Chablais.
- Existence de boutiques de produits du terroir et artisanaux (Gryon, Rougemont, Château-d'Œx, L'Etivaz)
- Manque de coordination et d'association entre produits, notamment vins et fromages.
- Une restauration de qualité, mais à des niveaux de prix élevés.
- Des vitrines des savoir faire locaux qui manquent de lisibilité.
- Une communication très limitée sur cet aspect de l'offre.

## B ■ 2 MENACES ET OPPORTUNITÉS

### ■ M E N A C E S

- La faible lisibilité des accès, et du réseau de découverte de la nature (offre peu structurée), risque de décourager les clientèles de proximité à la journée, et de créer de l'insatisfaction pour les clientèles en séjour.
- Séparation entre les lieux de séjour et de détente des clientèles (les stations), et les hameaux ou villages disposant d'un patrimoine architectural de qualité. Exemple : les hébergements sont principalement concentrés sur Villars et les Diablerets, alors que le patrimoine architectural le plus intéressant est localisé sur Gryon et Vers-l'Eglise.

- Perte d'authenticité des stations (disparition progressive du bâti traditionnel), alors que l'ambiance village ancien est fortement recherchée et appréciée.
- Affaiblissement de certaines destinations touristiques et mitage des espaces ruraux.
- Pression et nuisances sur l'ensemble du territoire liées à la dispersion de l'habitat et au tourisme.
- Poursuite de la périurbanisation et de ses effets néfastes.
- Investisseurs potentiels peu motivés.
- Conjoncture économique nationale et internationale.
- Manque d'entretien du territoire et du paysage en raison de l'évolution de l'agriculture et de la sylviculture.

## ■ OPPORTUNITÉS

- Potentiel de création de PNR (Parcs naturels régionaux). Un projet relancé sur le Pays-d'Enhaut (Parc Naturel Régional Gruyère - Pays-d'Enhaut). Une réflexion en cours pour l'intégration d'une partie des Alpes vaudoises (autour de la Grande Eau) au "Parc National des Cours d'Eau Alpines".
- "Exploitation" touristique du patrimoine naturel.
- Facilité de mise en service des remontées mécaniques en été.
- Possibilité d'assurer la pérennité et le développement de l'initiative « Paysages en Poésie », ou de manifestations du même type, pour structurer l'espace et créer une offre originale.
- Attractivité de la région pour la résidence principale (ou double résidence), en raison de la qualité du cadre de vie, et l'accessibilité aux centres urbains par les transports publics (augmentation de la population résidente). Particulièrement intéressant sur Leysin.
- Nombreuses possibilités de constructions nouvelles.
- Complémentarités possibles avec les territoires voisins, notamment pour l'offre culturelle.

## B ■ 3 ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LA DIVERSIFICATION

### ■ ENJEUX LIÉS AU PATRIMOINE NATUREL ET AUX PAYSAGES

- Faciliter l'accès aux milieux naturels, particulièrement en période estivale : ouverture ciblée des remontées mécaniques (avec des équipements été en haut des pistes), harmonisation des supports de signalisation et de promotion des itinéraires de promenade locaux.
- Encourager la création d'équipements « marchands » permettant la promenade, la découverte de la nature et des paysages.
- Préservation de l'équilibre paysager et entretien du territoire (attractivité paysagère).

## ■ ENJEUX LIÉS AU PATRIMOINE ARCHITECTURAL

- Le patrimoine architectural traditionnel est un élément déterminant de l'image de la destination. « L'inconscient collectif » des touristes (particulièrement les étrangers) les conduits à attendre des stations une esthétique de qualité, avec une ambiance pastorale et une architecture remarquable valorisée.
- Les touristes ne sont pas des découvreurs spontanés. Il faut leur donner les clés de la découverte du patrimoine des stations : par des itinéraires de découverte (bien signalés et balisés), par l'éclairage des bâtiments remarquables, par une information de proximité, par des outils d'interprétation, par des traitements urbains de qualité.

## ■ ENJEUX LIÉS À L'URBANISME ET AU CADRE DE VIE

- Structuration urbanistique des stations (espaces publics, mobilité, etc.).
- Création progressive de cœurs de stations animés et piétons.
- Réflexion sur les plans de circulation et les parkings (hiérarchisation par la durée de stationnement et le type d'usagers).

## ■ ENJEUX LIÉS AU PATRIMOINE CULTUREL

- Disposer d'un site ou équipement culturel ayant un rayonnement au moins cantonal.
- Organiser une offre culturelle non élitiste, à destination du grand public (excursionnistes de proximité individuels ou en groupe, familles résidentes, touristes en séjour).
- Complémentarités de l'offre avec les régions voisines (plaine, Gruyère, Gstaad).

## ■ ENJEUX LIÉS AU TERROIR ET À L'ARTISANAT

- Rendre les productions et les savoir faire plus accessibles au grand public, et notamment aux familles.
- Améliorer les débouchés des producteurs et transformateurs locaux par la vente directe.
- Développement de la notoriété des productions locales par de l'animation.

## C ■ CAPACITÉ D'ACCUEIL ET HÉBERGEMENT

### C ■ 1 FORCES ET FAIBLESSES

#### ■ FORCES

#### ■ FAIBLESSES

##### CAPACITÉ D'ACCUEIL GLOBALE ET INTENSITÉ TOURISTIQUE

- Un nombre de logements important dans les stations.
- Un rythme de construction qui ne ralentit pas, et donc des progressions certaines de la capacité d'accueil.
- Un habitat globalement récent, avec un niveau de confort et de standing relativement élevé.
- Les stations des Alpes vaudoises se sont développées grâce à l'investissement immobilier (notamment sur les résidences secondaires), ce qui a permis de disposer d'une capacité d'accueil suffisante pour équiper.
- Des savoir - faire locaux en termes de construction traditionnelle et de construction bois.
- Une connaissance très partielle de la réelle capacité d'accueil. Pas d'observation statistique autrement que dans l'hôtellerie.
- Une capacité d'accueil en lits banalisés marchands très faible en rapport avec la taille des stations et aux infrastructures.
- Des lits marchands qui tendent à diminuer avec la fermeture de grands établissements (Club Med, Intersoc).
- Une très grande dominante de lits non-marchands (résidences secondaires, hébergement chez les résidents).
- De fortes disparités entre les communes. La capacité d'accueil se concentre sur Villars, Leysin et dans une moindre mesure sur Les Diablerets. Le Pays-d'Enhaut dispose d'une très faible capacité d'accueil qui se réduit encore (hôtellerie).
- Une intensité touristique plus proche des destinations rurales que des stations de sports d'hiver (sauf aux Diablerets).
- Une mauvaise répartition des lits selon les modes d'hébergement. Dans les communes, la gamme d'hébergement proposée est étroite (sauf aux Mosses). Certaines communes sont « hyper spécialisées » (Gryon, Rougemont notamment).

## L'HÔTELLERIE

- Des établissements qui ont été à l'origine de la création des stations.
- Une hôtellerie globalement haut de gamme, avec des établissements de grande capacité.
- Plus de 3 800 lits, soit 22% du nombre de lits hôteliers du canton.
- Une hôtellerie familiale dirigée par les habitants du territoire, qui produisent d'importants efforts pour rénover et moderniser leurs établissements.
- Des établissements inégalement répartis sur le territoire (60% des lits sur Leysin et Villars).
- Une prépondérance de la saison hiver (70% du chiffre d'affaires des hôtels).
- Une fréquentation en régression (-16% de nuitées entre 1994 et 2002).
- Une baisse de qualité des prestations dans une majorité d'établissements.
- Un retard important dans le réinvestissement.
- Un nombre important de petits établissements et auberges dont le niveau qualitatif n'est pas en rapport avec les attentes de la clientèle.
- De graves difficultés à loger les personnels des établissements dans les stations (manque de logement et loyers élevés).

## LA LOCATION DE VACANCES : CHALETS, APPARTEMENTS...

- La plus forte capacité d'accueil en lits marchands des Alpes Vaudoises (près de 18.000 lits).
- Des locations essentiellement en habitat individuel (chalets).
- Des logements généralement de grande taille et de confort supérieur. Ces logements sont majoritairement des résidences secondaires louées occasionnellement, et non pas des logements totalement dédiés à la location de vacances.
- L'intégration des locations de chalets et appartements à la centrale de réservation du Pays d'Enhaut.
- Un parc nécessairement hétérogène, difficile à commercialiser car mal connu au niveau des prestations proposées (nombre de lits, confort, équipement, disponibilités...).
- Pas d'organisation centralisée pour la commercialisation et la réservation, pour la gestion des contrats de location avec les propriétaires, la maintenance des logements.
- Le système de classification FST des logements n'est pas appliqué, sauf dans le Pays-d'Enhaut.
- Pas ou peu de services collectifs à proposer aux locataires à l'échelle des stations (ménage, personnel de maison, traiteur, encadrement des enfants...).
- Complexité dans la collecte de la taxe de

séjour (surtout de privé à privé).

- Une information et une promotion éclatée entre les Offices de Tourisme et les agents immobiliers. Ces derniers étant plus intéressés par les transactions que par la location.

## LA RÉSIDENCE SECONDAIRE

- La principale forme d'hébergement des Alpes Vaudoises.
- Un marché de l'habitat individuel très actif, tant au niveau de la construction que de la revente de logements existants. Ce marché profite fortement aux agents immobiliers du territoire et de ses environs.
- Une proportion d'acheteurs étrangers élevée (notamment Britanniques).
- Des logements de haut niveau qualitatif, particulièrement à Rougemont et à Villars.
- Des logements qui restent globalement peu occupés, particulièrement les résidences secondaires des étrangers.
- Une durée d'utilisation variable selon les stations. Elle est plus élevée dans les stations où les propriétaires sont originaires de la proximité (Château d'Œx, Leysin, Les Diablerets).
- La filière immobilière est la grande bénéficiaire du développement des résidences secondaires. Cette dernière contribue peu au financement du développement et de la promotion touristiques.
- Manque de structures d'accompagnement des propriétaires, pour la mise en marché des résidences secondaires.

## L'HÉBERGEMENT RURAL<sup>6</sup>

- Un parc de maisons, chalets et fermes de caractère, disponible pour l'accueil des touristes.
- Des localisations (fermes d'alpage notamment), tout à fait en adéquation avec les attentes des clientèles, particulièrement hors hiver.
- Des contraintes réglementaires (LAT) qui limitent la possibilité de changement d'affectation des habitations en zone rurale.
- Une rentabilité pas encore suffisante pour que les agriculteurs choisissent la diversification touristique pour leurs exploitations.
- Un manque de volonté du monde agricole pour l'accueil touristique.

<sup>6</sup> L'hébergement rural est une déclinaison de la location de vacances : location de tout ou parties de maisons de caractère (fermes, chalets traditionnels, bâtiments agricoles aménagés), en meublé, avec ou sans service (Bed and Breakfast). Généralement, ce sont les agriculteurs eux-mêmes qui pratiquent cette location, en complément de leurs revenus agricoles.

- Une concentration des hébergements ruraux sur le Pays-d'Enhaut.

### L'HÉBERGEMENT COLLECTIF OU DE GROUPES

- Une trentaine d'établissements recensés comme écoles à la montagne (type maisons d'enfants).
- Des établissements qui fonctionnent aussi bien l'été que l'hiver.
- Deux Villages - Clubs de grande capacité.
- Une dizaine d'écoles internationales pour environ 1.500 lits. Des établissements très anciens avec une très forte notoriété. Elles disposent d'équipements et d'infrastructures de haut niveau. Elles apportent aux stations un nombre de nuitées très important, avec une dépense moyenne par élève élevée (CA estimé des écoles des Alpes Vaudoises: 65 mio frs)
- Des hébergements collectifs autres mal connus, tant au niveau de l'offre que des publics accueillis.
- Pas d'auberge de jeunesse sauf à Château-d'Œx.
- Une fréquentation très locale par les classes et groupes scolaires des villes voisines. Des retombées sur l'économie locale relativement limitées.
- Des villages - clubs qui ont fermé, essentiellement par manque de moyens pour leur repositionnement (réhabilitation), et perte d'intérêt dans la stratégie des groupes internationaux qui en étaient propriétaires.

### LE CAMPING - CARAVANING

- Un établissement au moins par destination.
- Des fonctionnements été - hiver
- Des établissements de petite taille sans équipement spécifique pour les loisirs.
- Des campings classiques et anciens, où le locatif (mobile-home, Habitat Léger de Loisir) est absent.
- Une forme d'hébergement peu adaptée à la moyenne montagne, car la durée d'exploitation est relativement courte (météo et altitude).

### LES FORMES ALTERNATIVES D'HÉBERGEMENT

- Des tipis accessibles été et hiver pour des séjours alternatifs, aventure et sensations garanties.
- La possibilité de séjourner dans les exploitations agricoles: aventure sur la paille.
- Des initiatives en Pays-d'Enhaut: restructuration de 2 anciens hôtels en
- Des hébergements originaux, mais qui restent symboliques pour les Alpes Vaudoises.
- Absence totale de résidences de tourisme ou hôtelière en logements collectifs ou individuels.

copropriétés avec services : intendance, blanchisserie, bar, salons, Internet, piscine, sauna, fitness. Ces logements sont loués par les propriétaires pour une durée qui permet de couvrir les frais de copropriété, et sont inscrits dans la centrale de réservation. Forte proportion de propriétaires et locataires anglais.

## C ■ 2 MENACES ET OPPORTUNITÉS

### ■ MENACES

- Le manque de lits banalisés et marchands limite la rotation des clientèles, et réduit progressivement la consommation des clientèles. C'est particulièrement le cas pour les remontées mécaniques et les gros équipements de loisirs qui peinent à atteindre des équilibres économiques.
- L'étranglement de la gamme d'hébergement proposée prive le territoire d'une grande partie de ses clientèles, qui s'orientent vers d'autres destinations voisines.
- Le vieillissement général des hébergements marchands (hôtellerie en particulier), rend le rapport qualité - prix de plus en plus défavorable aux stations. Par exemple, les parents des élèves des écoles internationales restent de moins en moins en séjour dans les hôtels des Alpes Vaudoises. Ils préfèrent se loger dans l'hôtellerie de luxe des rives du Lac Léman.
- La difficulté pour les hôteliers, de trouver des financements pour l'entretien et la modernisation de leurs établissements, accélère encore le décalage avec les attentes et les exigences des clientèles.
- La concentration dans le secteur hôtelier menace l'hôtellerie familiale indépendante.
- Le développement des constructions haut de gamme est un frein à leur mise en location par les propriétaires.
- Un faible intérêt pour la gestion des locations de vacances par les agents immobiliers, seuls capables de regrouper l'offre.
- Le développement continu des résidences secondaires, au détriment des hébergements marchands, entraînerait une baisse proportionnelle des dépenses des séjournants dans les stations, dans les remontées mécaniques, dans les équipements de loisirs et sportifs des communes et dans le commerce local.

## ■ OPPORTUNITÉS

- Des espaces constructibles encore disponibles où pourraient s'implanter de nouveaux établissements, et de nouvelles formules d'hébergement.
- Des ensembles immobiliers vacants de grande taille (anciens hôtels ou palaces, villages de vacances, écoles internationales, sanatoriums...), qui peuvent faire l'objet de réhabilitation en vue de leur remise sur le marché.
- Des investisseurs étrangers, ou des opérateurs régionaux qui s'intéressent aux Alpes vaudoises pour la création de nouvelles formules d'hébergement.
- Des velléités d'une partie des propriétaires de résidences secondaires pour la mise en location temporaire de leurs logements, notamment au travers de la Centrale de Réservation du Pays-d'Enhaut.
- Des partenariats possibles avec certaines écoles internationales (Leysin en particulier), pour élargir les clientèles de groupes ou de jeunes en période estivale, mais aussi pour mettre en place des produits spécifiques grâce à leurs installations (équipements sportifs, parc informatique, salles de travail, bibliothèques...).
- Une volonté du monde agricole de s'ouvrir à l'accueil des touristes. Un potentiel de logements vacants en territoire rural.

## C ■ 3 ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LA DIVERSIFICATION

### ■ DÉVELOPPEMENT ET RENTABILITÉ DES LITS MARCHANDS

Les Alpes vaudoises ne pourront inverser la tendance en termes de rentabilité globale des stations qu'en augmentant leur capacité d'accueil en lits marchands. Il en va de l'avenir des destinations, mais surtout des entreprises touristiques et des commerces. Pour maintenir les conditions de rentabilité de ces entreprises, il est indispensable d'accélérer les rotations de clientèles, en augmentant le nombre de séjours et le nombre de nuitées.

### ■ DIVERSIFICATION DES MODES D'HÉBERGEMENT

La diversification des modes d'hébergement est une condition nécessaire pour attirer de nouvelles clientèles qui ne séjournent pas en hôtellerie, ou qui ne possèdent pas de résidence secondaire. La diversification doit s'orienter vers des formes d'hébergement typiques et authentiques. Les

formules à proposer doivent laisser le maximum de souplesse et d'autonomie aux clients : résidences de tourisme<sup>7</sup>, résidences hôtelières notamment.

#### ■ METTRE EN MARCHÉ LES LITS FROIDS

La (re)mise en location des lits froids est un des moyens de développer le nombre de séjours et de nuitées. Pour les Alpes Vaudoises, elle se traduit en priorité par le retour sur le marché de résidences secondaires. Ce retour peut être temporaire ou définitif, partiel ou total, occasionnel ou permanent. Les logements existent et ils sont de bonne qualité. La banalisation n'est donc pas une question d'investissement pour qualifier les logements, mais un challenge dans la mise en place d'une organisation capable de gérer et contrôler la qualité, de constituer un stock suffisant de périodes de location, de gérer la relation contractuelle avec les propriétaires, de promouvoir l'offre et de la commercialiser, d'assurer un service minimum aux futurs locataires.

#### ■ MAÎTRISE DE LA CROISSANCE DES RÉSIDENCES SECONDAIRES

Cette maîtrise est indispensable pour l'avenir des stations. Non pas qu'il faille mettre un terme à un phénomène qui répond à la demande, mais appliquer un principe de précaution. Le développement de l'immobilier dans les Alpes vaudoises doit mieux s'équilibrer entre les hébergements marchands et non - marchands. Ce sont les évolutions des plans d'affectation qui doivent permettre de rétablir des équilibres pour un développement harmonieux de la capacité d'accueil.

---

<sup>7</sup> La résidence de tourisme est constituée d'un ensemble de locations de vacances (habitat collectif ou individuel), meublées et équipées (cuisine individuelle), proposant des services à la carte (location de linge, ménage, location de matériel de loisirs...), et des équipements collectifs (piscine, terrains de sport, espaces d'animation, fitness et remise en forme...). Il s'agit d'une variante des villages – club.

## D ■ ACTIVITÉS ET ÉQUIPEMENTS<sup>8</sup>

Pour bien analyser les enjeux de la diversification au regard des activités et des équipements, il est souhaitable d'établir une typologie de ces activités et équipements en fonction des principaux publics concernés, et des principaux motifs de pratique de ces activités, et d'usage des équipements.

La typologie exprimée dans le tableau de la page suivante a été établie en fonction des travaux réalisés par le Comité de Pilotage sur les grilles de positionnement. Elle détaille toutes les activités présentes sur les Alpes vaudoises sur la base des critères de segmentation de l'offre issus de la grille de positionnement : la saisonnalité (hiver et hors hiver) et la pratique (indoor et outdoor).

Pour intégrer la dimension marketing (croisement de l'offre et des comportements de la demande), deux critères supplémentaires ont été ajoutés : les publics dominants dans la pratique des activités, et les motivations principales pour la pratique des activités ou l'usage des équipements.

Ce nouveau regard sur l'offre d'activités et d'équipements est important car il permet de se rendre compte que la course à l'équipement est vaine si elle a pour objectif de multiplier les investissements pour concurrencer les stations voisines qui sont déjà équipées et qui proposent une offre similaire. Plus encore, le croisement de la typologie avec la grille de positionnement des destinations montre les positionnements dominants et les complémentarités existant entre les stations. Cette double analyse facilite l'analyse des forces et des faiblesses.

### D ■ 1 FORCES ET FAIBLESSES

#### ■ FORCES

#### ■ FAIBLESSES

##### OUTDOOR HIVER

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des activités proposées de qualité, voire originales.</li> <li>▪ Une dominante fun et sensation et conviviales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peu d'activités strictement hivernales.</li> <li>▪ La découverte n'est pas suffisamment valorisée en hiver.</li> <li>▪ Une répartition inégale entre les stations, alors que la saison rend la mobilité des clients un peu difficile.</li> </ul> |
|---|---|

##### OUTDOOR HORS HIVER

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une grande diversité des activités et des sites de pratique.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence remarquable d'activités liées à la remise en forme et au wellness.</li> </ul> |
|--|--|

<sup>8</sup> Conformément aux souhaits du Comité de Pilotage, cette partie n'analysera pas l'offre de ski et de sport de glisse, et la problématique des remontées mécaniques. Elle a été traitée dans le « rapport Fürger ». En outre, « les sports d'hiver » constituent la base de l'offre des Alpes Vaudoises, et le mandat traite justement de la nécessité de diversifier par rapport à cette activité.

- Des activités spécifiques à certaines destinations (Ballon, golf, parcours dans les arbres).
- La découverte, la culture et les traditions et la convivialité sont bien présentes.
- Le caractère sportif des activités s'exprime notamment à Château-d'Oex, Leysin et aux Diablerets.
- 
- Le récréatif et le ludique est relativement faible, alors qu'hors hiver, la clientèle est majoritairement familiale.
- Un manque de synergies avec le Centre Mondial du Cyclisme de l'UCI à Aigle, pour le développement du vélo sous toutes ses formes.
- Les activités outdoor été manquent d'organisation pour faire accéder le plus grand nombre à la pratique loisirs (équipements et encadrement, services).

## INDOOR

- Les équipements et activités de base sont assez bien représentées dans les destinations.
- Villars et Château-d'Oex concentrent les équipements et offre une large gamme de possibilités.
- Des équipements complémentaires dans la Plaine, mais avec un temps de transport non négligeable au départ des stations.
- Les équipements indoor ne favorisent pas suffisamment le caractère ludique et récréatif.
- Les familles ne sont pas assez bien prises en compte dans les activités proposées. Elles s'adressent beaucoup plus aux individuels ou groupes d'amis.

## ÉVÈNEMENTS ET ANIMATION DES STATIONS

- Un thème spécifique aux Pays d'Enhaut : les ballons à air chaud.
- Des manifestations sportives de haut niveau (Leysin et les Diablerets).
- Des manifestations plus « people » à Villars.
- Le succès des événements culturels (Balthus, musique, paysages en poésie).
- Festival de films alpins aux Diablerets.
- Pas d'évènement de portée internationale capable de porter l'image du territoire.
- Une dominante sportive pas forcément en adéquation avec l'image des Alpes Vaudoises.
- Un manque de concertation dans la programmation qui crée des concurrences internes.
- Une animation locale pour les séjournants et les excursionnistes de proximité qui manque de densité et d'originalité.

## TYPLOGIE DES ACTIVITÉS ET DES ÉQUIPEMENTS

TYPES D'ACTIVITÉS	SAISONNALITÉ		ÉQUIPEMENTS CORRESPONDANTS		PUBLICS DOMINANTS	MOTIVATION PRINCIPALE
	HIVER	HORS HIVER	INDOOR	OUTDOOR		
<b>FUN &amp; SENSATIONS</b>						
<i>Rollers</i>	X	X	Roller park	Roller park - voie verte	Tribus	Émotions et sensations
<i>Skate park</i>	X	X	Skate park	Skate park	Groupes jeunes	Appartenance au groupe
<i>Sports aérien (delta, parapente)</i>	X	X		Espaces d'envol et suivi		Affirmation de soi
<i>Boarder cross</i>	X			Piste aménagée exclusive		
<i>Fun / snow / surf park</i>	X			Domaines spécifiques		
<i>Eau vive (kayak, raft, hydrospeed, canyoning)</i>		X		Base d'eau vive		
<i>Escalade</i>		X	Murs de grimpe	Via ferrata		
<i>Mudbike</i>		X		Aménagement de pistes		
<b>DÉCOUVERTE</b>						
<i>Ballon - Montgolfière</i>	X	X	Maison du Ballon	Aire d'envol - Club	Familles	Découverte individuelle et collective
<i>Randonnée pédestre</i>	X	X		Sentiers	Groupes d'amis	Promenade dans la nature
<i>Muscher</i>	X		Location et encadrement	Itinéraires spécifiques	Couples	Contemplation
<i>Randonnée raquettes</i>	X		Location de matériel	Itinéraires balisés		
<i>Ski de fond (classique)</i>	X		Pôle d'accueil	Pistes balisées		
<i>Cyclotourisme</i>		X		Circuits routiers		
<i>Randonnée équestre</i>		X		Pistes et centres équestres		
<i>Trotinette</i>		X	Location de matériel	itinéraires sécurisés		
<i>VTT</i>		X		Chemins et sentiers - Centre VTT		
<b>DÉTENTE &amp; RESSOURCEMENT</b>						
<i>Remise en forme - wellness</i>	X	X	Complexes fitness		Individuels	Farniente
<i>Soins du corps</i>	X	X	Centres de beauté		Couples	Remise en forme
<i>Parcours santé</i>		X		Parcours en extérieur	Groupes d'adultes	
<b>RÉCRÉATIF ET LUDIQUE</b>						
<i>Aire de jeu</i>	X	X		Equipements enfants	Familles	Jeu
<i>Baignade et jeux d'eau</i>	X	X	Complexes aquatiques	Complexes aquatiques	Groupes d'amis	Émotion partagée
<i>Luge</i>	X	X		Pistes aménagées	Groupes jeunes	Retrouvailles et complicité
<i>Patin à glace</i>	X	X	Patinoire	Patinoire		
<i>Dévalkart - trottinherbe</i>		X	Location de matériel	Aménagement de piste		
<i>Mini golf</i>		X		Parcours aménagés		
<i>Parcours aventure</i>		X		Parcours aménagés		
<i>Parcours dans les arbres</i>		X		Accrobranche		
<b>CONVIVAL &amp; NOCTURNE</b>						
<i>Bowling</i>	X	X			Individuels	Convivialité
<i>Centre de jeux</i>	X	X			Couples	Relâchement
<i>Cinéma</i>	X	X			Groupes d'amis	Amusement
<i>Discothèque</i>	X	X			Groupes jeunes	
<i>Restaurant</i>	X	X				
<i>Shopping</i>	X	X	Galeries marchandes	Zones piétonnes		
<b>SPORTIF</b>						
<i>Tennis</i>	X	X	Courts couverts	Courts découverts	Individuels	Passion
<i>Ski de fond (skating)</i>	X			Pistes dammées	Groupes d'amis	Dépassement de soi
<i>Ski de randonnée</i>	X			Hors piste	Groupes jeunes	Goût de l'effort
<i>Alpinisme</i>		X	Enseignement théorique	Voies aménagées		Performance physique
<i>Eau vive</i>		X		Centre d'eau vive		
<i>Golf</i>		X		Parcours		
<i>VTT</i>		X		Pistes aménagées		
<b>CULTURE &amp; TRADITION</b>						
<i>Achats produits du terroir</i>	X	X	Espaces de vente		Couples	Curiosité
<i>Marchés locaux</i>	X	X			Groupes d'adultes	Retour aux valeurs fondamentales
<i>Musées et expositions</i>	X	X	Lieux de visite		Individuels	Retrouver ses racines
<i>Fêtes et animations</i>	X	X				Enrichissement personnel
<i>Stages - formations</i>	X	X	Structures d'enseignement			
<i>Visites d'entreprises locales</i>	X	X	Fromageries, artisans			

**GRILLE DE POSITIONNEMENT PAR DESTINATION**

Groupes d'activités et d'infrastructures	Pays d'Enhaut		Les Mosses / Léchèrette		Leysin		Diablerets		Villars / Gryon	
	ADL	ADR	ADL	ADR	ADL	ADR	ADL	ADR	ADL	ADR
<b>1 Paysage</b>										
1a Paysage minéral	1	2	1	2-	1	2+	1	1	1	2
1b Plans & cours d'eau	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3
1c Paysage végétal / rural	1	2+	1	2	1	2	2	2	1	2
<b>2 Patrimoine &amp; architecture</b>										
2a Musées, monuments, urbanismes	1	2	3	4	2	3	2	3	2	3
2b Élément architectural prédominant dans le paysage	4	4	2	3	1	1	1	1	4	4
<b>3 Equipements culturels</b>	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
<b>4 Activités outdoor (hors hiver)</b>										
4a Fun & extrême	1	3	4	4	2	3	1	2	3	4
4b VTT	2	3	3+	3	3+	3	3+	3	3+	3
4c Randonnées, nature	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
4d Escalade, alpinisme	2	3	4	4	1	2	2	3	3	3
4e Autres activités & équipements	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4
<b>5 Activités outdoor (hiver)</b>										
5a Randonnées, fond & raquette	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
5b Ski de piste	1	2	1	2	1	2	1	2+	1	1
5c "Ski-parks"	3	3	2	3	1	2	1	2	2	2
5d Autres activités & équipements	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3
<b>6 Centres sportifs &amp; terrains de sport</b>										
6 Golf	2	3	4	4	1	2+	2	3	2	2
7 Vie nocturne & activités indoor	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2+
8 Cadre urbain & commercial	2	3	4	4	2	3	2	3	2	3
9 Events (animation courante de la station non	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4
10 Produits du terroir & Gastronomie	1	1	1	2-	2	2	2	2	2	2
11 Centres de congrès et séminaires	1	1	3+	3	3	4	3	4	3+	4+
12 Wellness, bien-être, santé, cure	4	4	4	4	1	2	1	3	2	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Cette grille d'analyse a été remplie en fonction de la réponse donnée, par les acteurs de terrain dans les différentes destinations et pour chaque groupe d'activités et d'infrastructures, à la question suivante : de quelle manière / avec quelle intensité, cette offre contribue-t-elle à l'attractivité de la destination locale (ADL) et régionale (ADR) ? 4 réponses sont possibles :

- 1 Identitaire (cette offre forge l'identité de la destination locale / régionale et contribue de manière existentielle à son offre globale).
- 2 Prépondérante (cette offre contribue à l'identité de la destination locale / régionale et est un élément constitutif de l'équilibre de son offre globale).
- 3 Accessoire (cette offre ne contribue pas à l'identité de la destination locale / régionale mais complète l'offre globale de manière non déterminante).
- 4 Inexistante (cette offre n'est pas présente ou de manière marginale).

## D ■ 2 MENACES ET OPPORTUNITÉS

### ■ MENACES

- Risque de confusion entre deux types d'activités et d'équipements : ceux qui sont suffisamment développés, et de façon originale, et qui constituent un motif de déplacement à part entière ; et ceux qui sont une « composante obligatoire » de l'offre des destinations. Dans le deuxième cas, la présence de ces activités et équipement est nécessaire, mais pas suffisante à déclencher la venue sur les Alpes Vaudoise. Ils ne sont qu'un agrément supplémentaire au séjour, mais pas le motif principal de déplacement. La principale menace pour les stations des Alpes Vaudoises, serait de concentrer tous les efforts sur la deuxième catégorie d'activités et d'équipements, au détriment de la première<sup>9</sup>.
- Concentrer les efforts en hiver uniquement sur la pratique du ski. L'analyse (partielle), de la billetterie des remontées mécaniques montre que l'activité ski n'est qu'une des composantes de l'offre hiver. La forte proportion des skieurs à la journée indique que les Alpes vaudoises ne sont pas prioritairement recherchées comme une destination ski par les clientèles de séjour.
- Tout miser sur la pratique sportive des activités. Les sportifs confirmés et « accros » à une discipline ne représentent qu'une partie très réduite des touristes qui fréquentent la montagne. Cibler cette clientèle en développant des équipements très pointus revient à ignorer la majorité des clientèles, à ne pas satisfaire leurs besoins et à les détourner de la destination. Même les stations de montagne à dominante sportive (qui organisent des compétitions internationales, où se sont déroulés les JO d'hiver...), s'efforcent d'atténuer cette image radicale pour accueillir une plus large gamme de segments de marché (Val d'Isère, Tignes par exemple)<sup>10</sup>.
- Le taux d'équipement et la gamme d'activités proposées sont liés au volume des lits marchands (taux de banalisation). Le développement important de la résidence secondaire dans certaines stations (et en particulier aux Diablerets), a un impact direct sur la rentabilité des activités proposées. Si le taux d'équipement est faible par endroits, il risque de diminuer en même temps que la part des hébergements marchands dans la capacité d'accueil des Alpes Vaudoises.
- Cette faible rentabilité de certaines activités s'accroît sur celles qui sont redondantes dans les destinations, en particulier pour les activités hors hiver, période à laquelle les clientèles sont plus mobiles d'une destination à l'autre.

<sup>9</sup> Selon les destinations, les deux catégories d'activités ne sont pas les mêmes. Le vélo et le VTT par exemple, doivent pouvoir être proposés dans toutes les stations. C'est une des activités de découverte ou sportive parmi les plus pratiquées avec la randonnée pédestre. Toutefois, certaines destinations de moyenne montagne en ont fait leur domaine d'excellence : Métabief (Jura) pour le VTT, Briançon (Alpes du Sud), pour le cyclisme. Ces positionnements très spécialisés sont liés à des caractéristiques spécifiques des territoires : organisation de compétitions nationales et internationales de VTT à Métabief, ville étape de quatre grandes classiques du cyclisme international à Briançon (Tour de France, Giro, Paris Nice et Critérium du Dauphiné), avec 5 cols de première catégorie dans les environs (Galibier, Izoard, Vars, Montgenèvre, Lautaret).

<sup>10</sup> Dans les années 95, la filière nordique française a mis en place des programmes d'investissement importants pour effectuer la transition des pistes de ski de fond tracées (technique classique), vers des pistes damées (skating). Or cette dernière technique est très sportive. Le résultat ne s'est pas fait attendre, le nombre de redevances a considérablement chuté, et un retour partiel aux pistes tracées s'est avéré obligatoire.

## ■ OPPORTUNITÉS

- Des changements radicaux dans les comportements des pratiquants des activités touristiques. Le sport de toute une vie n'existe plus. Le zapping et la découverte de nouvelles émotions se généralisent. De sports, les activités deviennent loisirs : c'est le cas pour la randonnée qui devient promenade, du vélo qui devient un moyen de transport pour la promenade...
- Les familles et les petits groupes d'amis, les tribus<sup>11</sup>, recherchent autre chose que la pratique d'une activité spécifique. Ils sont en quête d'un partage d'émotion, de convivialité et d'occasions de se retrouver ensemble.
- Les Alpes vaudoises ont un profil de moyenne montagne rurale (contrairement à la haute - montagne), beaucoup plus ouverte, moins hostile et dangereuse. Elles sont donc aptes à décliner presque toutes les formes d'activités douces.
- Au regard de certaines données des sociétés de remontées mécaniques, les Alpes vaudoises ne sont pas perçues comme une destination ski, mais comme un espace pour des vacances à la montagne (hiver comme été). A l'évidence, les clientèles ne s'opposeront pas à la diversification, elles l'attendent.

## D ■ 3 ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LA DIVERSIFICATION

### ■ SE TROUVER DES DOMAINES D'EXCELLENCE

En ce qui concerne les activités et équipements (été comme hiver), les Alpes vaudoises doivent pouvoir en cibler une ou deux pour lesquelles le territoire dispose d'un avantage concurrentiel évident, de façon à devenir la destination incontournable et de référence pour les pratiquants nationaux, comme internationaux.

### ■ SAVOIR ÉVOLUER DU SPORT AU LOISIR

La gamme d'activités et d'équipements, été comme hiver, doit permettre à tous les types de clientèles de pratiquer à leur niveau. L'offre doit favoriser les pratiques douces, la détente et la découverte d'émotions en toute sécurité. L'effort et le risque ne doivent pas être au centre des prestations proposées.

---

<sup>11</sup> Les « tribus » correspondent à des individus ayant les mêmes comportements ou aspirations, quel que soit leur âge ou leur sexe, alors les « groupes » sont clairement identifiés en fonction des catégories d'âge : scolaires, jeunes, adultes ou seniors.

## ■ JOUER LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LES DESTINATIONS

L'examen de la grille de positionnement réalisée par le Comité de Pilotage, croisé à la typologie des activités précédente, révèle que les différentes stations des Alpes vaudoises peuvent prétendre à une réelle complémentarité des activités proposées tant en hiver que pour le reste des saisons. L'enjeu n'est donc pas tant la « course à l'armement », que la capacité à faire reconnaître les spécialités et les avantages de chaque station, et permettre aux clientèles de se diffuser dans le territoire des Alpes vaudoises au gré de leurs envies et de leurs motivations du moment.

Cette complémentarité, et la diversité de l'offre proposée en termes d'activités et d'équipement, est un atout indéniable pour la diversification, et pour faire valoir la communauté d'intérêts des Alpes Vaudoises. À partir des analyses précédentes, il se dessine d'ores et déjà des « attentes dominantes » selon les types d'activités, les saisons et les destinations.

Destinations	HIVER <sup>12</sup>	HORS HIVER
PAYS D'ENHAUT	Découverte Convivial & nocturne Culture et traditions  <b>Ski familles</b>	Découverte Culture et traditions Fun & sensations Convivial & nocturne
LES MOSSES - LÉCHERETTE	Découverte (Nordique) Sportif (Nordique)  <b>Ski familles et nordique</b>	Découverte Culture et traditions
LEYSIN	Fun & sensation Récréatif et ludique Congrès, séminaires  <b>Ski familles et fun</b>	Récréatif et ludique Sportif Découverte Congrès, séminaires
DIABLERETS	Fun & sensation Congrès, séminaires  <b>Grand ski et familles</b>	Fun & sensation Sportif Congrès, séminaires
VILLARS - GRYON	Convivial & nocturne  <b>Grand ski et familles</b>	Convivial & nocturne Sportif Culture et tradition

<sup>12</sup> En bleu a été rajoutée l'attente dominante de l'activité ski pour compléter celles des autres activités.

## ■ SAVOIR RÉPONDRE AUX BESOINS DU « GRAND PUBLIC »

L'offre d'activités et d'équipements ne peut pas cibler uniquement les niches de clientèles ou les micro-marchés pour avoir un impact réel sur les économies locales. Les niches de marché sont souvent aléatoires et liées aux effets de mode. Par contre, la mise en place d'équipements à destination des familles permet d'optimiser les dépenses de loisirs lors des séjours ou des excursions, mais surtout de toucher un volume de clients beaucoup plus important. Pour satisfaire les familles, il faut en priorité cibler des activités liées à la découverte, ainsi qu'au récréatif et au ludique.

## ■ FAIRE VIVRE LES CŒURS DE STATION

Même si les clientèles sont globalement assez fidèles aux Alpes Vaudoises, compte tenu de la faible capacité d'accueil en lits marchands, il est indispensable de faire venir et faire revenir les clientèles. C'est particulièrement le cas pour les clientèles de proximité à la journée et les propriétaires de résidences secondaires. Il faut être capable de les faire dépenser plus sur le territoire, à la fois en augmentant la dépense par visiteur, mais aussi en faisant en sorte qu'un même visiteur vienne dépenser plusieurs fois sur l'ensemble des Alpes Vaudoises.

L'animation locale et la programmation des événements doivent contribuer à cet objectif. Il faut signifier aux clientèles les plus fidèles qu'il y a toujours quelque chose à voir, à vivre, ou à visiter, quelle que soit la saison, ou la destination des Alpes Vaudoises.

## E ■ FRÉQUENTATION ET CLIENTÈLES

### E ■ 1 FORCES ET FAIBLESSES

#### ■ FORCES

#### ■ FAIBLESSES

##### LES SEGMENTS DE CLIENTÈLES

- Une part importante de clients étrangers. Cette part est plus importante dans les Alpes vaudoises que dans d'autres destinations Suisses de Montagne (Bas Valais). Les étrangers sont essentiellement français, allemands, britanniques et belges.
- Des clientèles captives à moins de 1h30 de transports.
- Les clients de proximité des Alpes vaudoises ne sont pas tous des résidents des agglomérations de l'Arc Lémanique. Ce sont aussi tous des touristes (étrangers) en séjour.
- Les excursionnistes sont présents toute l'année. D'ailleurs, les hôtes hébergés dans les Alpes vaudoises sont aussi des excursionnistes pour les autres régions du canton.
- En contrepartie, une méconnaissance forte des clientèles de proximité, et de leurs comportements sur les Alpes Vaudoises.
- Des clientèles étrangères de plus en plus volatiles, et difficiles à fidéliser. Même les étrangers propriétaires de chalets dans les Alpes vaudoises sont moins fidèles que par le passé.
- Une offre pour les excursionnistes qui reste banale, et ne met pas assez en valeur les avantages concurrentiels spécifiques des Alpes Vaudoises.

##### LA SAISONNALITÉ

- Un équilibre dans les journées d'hôtes entre l'hiver et le reste des saisons.
- L'importance des marchés de proximité permet une fréquentation des Alpes vaudoises tout au long de l'année, et pas simplement en hiver et en été.
- Mais un chiffre d'affaires touristique qui reste à plus de 70%<sup>13</sup> réalisé sur l'hiver.

<sup>13</sup> Source: étude Rütter sur "L'importance du tourisme pour l'économie vaudoise"

## L'ADAPTABILITÉ DE L'OFFRE AUX ATTENTES DES CLIENTÈLES

- L'offre des Alpes Vaudoise peut proposer une vraie rupture avec le quotidien urbain de ses clients naturels.
- Elle permet aussi à ses clients de se ressourcer.
- Hiver, mais surtout été, les Alpes vaudoises sont aussi et surtout un espace rural avant d'être un territoire montagnard. Or aujourd'hui, la campagne est la destination touristique la plus concurrente avec la montagne. Les Alpes vaudoises possèdent donc un double potentiel.
- Le taux de fidélité à la destination reste malgré tout relativement élevé (comparativement aux autres régions du canton).
- Par contre, elle n'optimise pas assez la qualité des retrouvailles dont ont besoin les clients.
- Les Alpes vaudoises peuvent mieux faire en termes de produits, de rapport qualité - prix, et peuvent mieux le faire savoir.
- Il existe un décalage croissant entre les motivations des clients et la pertinence de l'offre proposée. Non pas d'ailleurs dans sa diversité (sauf pour les hébergements), mais dans son adaptabilité et sa présentation.

## FRÉQUENTATION DIFFÉRENCIÉE DES STATIONS OU DESTINATIONS<sup>14</sup>

- Des types de fréquentation différenciés, mais complémentaires.
- Des segments dominants dans chacune des destinations.
- Des cohérences en binôme qui peuvent (bien utilisées), renforcer l'attraction. En hiver par exemple, les cohérences s'effectuent sur les domaines skiables (Villars - les Diablerets et Leysin - les Mosses).
- La possibilité d'identifier des destinations d'excellence, mais avec des frontières mouvantes selon les saisons.
- Des similitudes entre les destinations voisines : Pays d'Enhaut avec Les Mosses, Leysin avec les Diablerets, Les Diablerets avec Villars ; selon les saisons notamment.
- Ces similitudes accentuent les concurrences internes, et réduisent la lisibilité du positionnement de chacune.

<sup>14</sup> Les études de clientèles et de fréquentation des Alpes vaudoises ne permettent pas de faire une distinction précise sur le poids des différents segments de clientèles selon les stations ou les destinations. Les éléments de ce tableau sont donc des points d'expertise issus du croisement des analyses entre la structure des hébergements (types, marchands ou non marchands), et les positionnements au regard des activités et des équipements pour les loisirs.

## E ■ 2 MENACES ET OPPORTUNITÉS

### ■ MENACES

- Perdurer dans une problématique mono clientèle, mono produit. La montagne - destination ski - présente des freins puissants pour les clients actuels et les non clients<sup>15</sup> : trop cher, trop fréquenté, trop dangereux, voilà comment est perçu le positionnement sports d'hiver des stations pour une grande partie des clients et non clients.
- Se couper des segments de clientèles qui présentent le plus fort taux de croissance : les clientèles de proximité, pour les loisirs et les courts séjours.
- Ignorer le marché intérieur suisse au profit de la clientèle internationale, alors même que la fréquentation des stations des Alpes Vaudoises, est déjà fortement composée de Suisses résidents du canton de Vaud (53% des excursionnistes, et ± 10% des séjournants dans les hébergements marchands), sans compter les propriétaires de résidence secondaire.
- La fluctuation très aléatoire et liée à la conjoncture de la fréquentation des clientèles étrangères. Elle a un impact fort sur la pérennité des activités, et permet difficilement de sécuriser les investissements (de renouvellement, d'entretien), et encore moins de pouvoir envisager des investissements « offensifs » d'ampleur.
- La concurrence des destinations touristiques est désormais plus large. Partout dans le monde, l'offre touristique s'est considérablement développée<sup>16</sup>, en quantité, en qualité, en variété et en accessibilité. La concurrence ne s'apprécie plus seulement sur des offres similaires (Alpes, hiver, ski, moyenne montagne). Les évolutions de l'accessibilité aux destinations, la baisse générale du coût du transport aérien, les mutations de comportements dans l'usage du temps libre font s'élargir le champ des concurrences. C'est en particulier le cas pour les vacances d'hiver au soleil (Tunisie, Maroc par exemple), les courts séjours (moins de 4 nuits). Cette concurrence se renforce d'année en année : création de 7 stations touristiques nouvelles de plus de 50 000 lits au Maroc (en cours), restructuration de l'offre touristique de la Croatie, multiplication des investissements de l'Union Européenne dans les nouveaux pays entrant de l'Est (République Tchèque, Hongrie, Pologne).
- Des clients aux exigences croissantes et diversifiées, qui renchérissent les investissements, et augmentent les risques d'insatisfaction et de perte des clientèles, si l'on n'offre pas la garantie de vacances réussies.
- Des clients plus « improvisateurs » et plus imprévisibles, pour lesquels les processus d'achat et de réservation se font de plus en plus tardivement. Partir est finalement plus important que la destination elle-même. Donc il y aura toujours de la place quelque part. Si ce n'est pas dans les Alpes Vaudoises, ce sera dans une autre zone de montagne, ou même un autre type de destination touristique.

<sup>15</sup> Source : Sociovision - Cofremca : Les clientèles européennes des Alpes.

<sup>16</sup> Entre 1990 et 2000, le nombre de lits hôteliers dans le monde a progressé de 42%.

## ■ OPPORTUNITÉS

- Le client moyen disparaît au profit d'une mosaïque de clientèles distinctes, avec des attentes différentes, mais complémentaires.
- L'émergence de plus en plus rapide de nouvelles clientèles (les tribus notamment), ou de nouveaux comportements.
- La zone de chalandise des Alpes vaudoises à moins de 2h00 de transport est supérieure à 1,5 millions d'habitants<sup>17</sup>.
- Cette proximité permettrait de développer une offre spécifique pour le printemps et l'automne. Ces deux saisons sont celles où les urbains pratiquent le plus les excursions près de leur domicile, et les courts séjours en couple ou en famille.
- La clientèle nationale, et en particulier la Suisse alémanique est peu prospectée, alors que la « francophonie » reste une valeur attractive, et « exotique ».
- La moyenne montagne possède un avantage incomparable par rapport aux autres destinations touristiques (littorales ou rurales). Elle a la possibilité d'accueillir différents types de clients tout au long de l'année. Les périodes d'exploitation potentielles sont plus larges. Par conséquent, l'amortissement des investissements pour la diversification est plus facile (du moins en théorie).
- Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ouvrent des perspectives toujours plus importantes pour cibler et capter de nouvelles clientèles. Les outils marketing se perfectionnent et deviennent de plus en plus efficaces (marketing direct, marketing viral).

## E ■ 3 ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LA DIVERSIFICATION

### ■ DÉVELOPPER UNE CULTURE CLIENT

#### Développer une culture client

Jusque-là, la problématique de développement des destinations touristiques consistait à produire, à équiper, sans trop tenir compte des clients. Aujourd'hui, la priorité doit être à l'écoute des clients et à l'adaptation des produits et des sites. Il faut absolument arrêter de penser que les clients, quels qu'ils soient, sont prêts à accepter tout ce qu'on leur propose, sous prétexte qu'ils sont à la montagne, en Suisse, dans des destinations disposant d'un prestige ancien.

S'adapter aux nouvelles attentes des clients, c'est rompre avec la culture d'aménagement pour favoriser l'accueil, le service, le rapport qualité / prix et améliorer les produits. Les approches marketing se révèlent utiles et déterminantes. Le plus grand nombre d'acteurs (publics, privés,

---

<sup>17</sup> Elle est de 1 400 000 habitants si l'on considère l'accès routier, mais beaucoup plus importante si l'on intègre l'accès ferroviaire et aérien (aéroport de Genève).

élus), des Alpes vaudoises doit acquérir et développer un état d'esprit et de vrais savoir faire marketing.

### **Multi segments et largeur de l'offre**

Exister en tant que destination dans l'esprit des clients, c'est se positionner sur plusieurs segments de marchés complémentaires, et donc se donner la capacité de proposer une offre diversifiée capable de satisfaire un large spectre d'attentes et de besoins.

### **Huit communes, un espace client**

Dans ce contexte, le niveau territorial le plus pertinent n'est plus celui de la station, ni même de la région. Il est impératif de penser global, et de comprendre que les clients eux, pensent au monde entier pour leurs projets de vacances. La problématique de diversification doit participer à faire exister un espace client plus large : les Alpes Vaudoises.

## **■ PASSER DE LA CULTURE DE L'IMAGE SKI À CELLE DE MONTAGNE ET CAMPAGNE, ÉTÉ - HIVER**

L'offre et les caractéristiques du territoire le permettent. Il est désormais indispensable que les opérateurs touristiques du territoire s'approprient ces nouvelles valeurs, pour être réellement en mesure de combler l'écart entre l'image véhiculée par le territoire, et celle recherchée par les clients. Communiquer autrement et de façon différenciée selon les segments de marché, c'est aussi penser à la qualité et à la personnalisation des services, et à la qualité de l'accueil.

Il y a de vrais réservoirs de clientèles pour la montagne, à condition de les conquérir ou de les reconquérir. Pour cela, un travail de fonds est nécessaire pour améliorer les accessibilités aux destinations, qu'elles soient financières, mentales, physiques et logistiques, sur l'offre et les services.

## **■ FAIRE DES CLIENTÈLES DE PROXIMITÉ LE FONDS DE COMMERCE DES ALPES VAUDOISES**

Que ce soit pour quelques heures, une journée ou plusieurs jours, les clientèles de proximité (à moins de 2h00 de transport), sont un marché captif pour qui veut bien faire l'effort de les prospecter. Plus encore que les clientèles lointaines, elles peuvent être fidélisées, et ainsi venir et revenir pour dépenser dans les stations, et sur l'ensemble du territoire des Alpes Vaudoises.

Optimiser l'impact de cette fréquentation récurrente est un des moyens les plus faciles pour se constituer un volume d'affaires garantissant les équilibres économiques des entreprises touristiques et des commerces.

Mais pour attirer ces clientèles, il est indispensable de développer des offres spécifiques aux différentes saisons. Les stations des Alpes vaudoises ont beaucoup travaillé et se sont équipées pour satisfaire les séjournants (en particulier les clientèles de l'hôtellerie). Beaucoup reste à faire pour le développement des chiffres d'affaires avec les clientèles de proximité : formules adaptées, services, activités, produits, aménagements...

## ■ DÉMYSTIFIER LA « QUÊTE DE LA DESTINATION PARFAITE »

La recherche, de destinations de référence, avec des positionnements différents, s'avère complexe, même avec une démarche analytique la plus objective possible. Déterminer des destinations cohérentes au regard des grilles de positionnement et de la segmentation des clientèles peu s'avérer dangereux. Les caractères dominants entre les destinations et stations semblent insuffisamment marqués pour que les destinations puissent en revendiquer un en particulier. « Coller une étiquette » sur un territoire, reviendrait donc à renforcer un « consensus mou », et à faire perdurer les concurrences internes plus ou moins avouées entre les destinations des Alpes Vaudoises.

Cela étant dit, en croisant les analyses, il est possible de formaliser une préfiguration de ces destinations, tant pour leurs clientèles naturelles ou spontanées que pour les types d'offres qui y sont proposées.

## F ■ MANAGEMENT DE LA FONCTION TOURISTIQUE

### F ■ 1 FORCES ET FAIBLESSES

#### ■ FORCES

#### ■ FAIBLESSES

##### MANAGEMENT DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

- Des postures qui évoluent, mais un peu par la force des choses (AVP, Communauté d'Intérêt).
- Des partenariats qui évoluent avec les territoires voisins : Gruyère, Saanenland, Chablais.
- Un manque de connaissance de la performance des entreprises touristiques du territoire.
- Un manque d'évaluation de l'intervention publique sur l'économie touristique du territoire.
- Atomisation des décideurs et dispersion des moyens disponibles (coûts de fonctionnement lié à la multiplication de structures parfois concurrentes). Cette atomisation ne facilite pas la concentration des investissements et l'optimisation des effets d'entraînement ou de levier.
- La capacité de financement interne au territoire est relativement limitée. Elle contraint les acteurs locaux à s'en remettre aux pouvoirs publics, en privilégiant l'effet d'aubaine, sans pouvoir réellement planifier leur action sur le long terme.

##### INGÉNIERIE DE PROJET - ACCOMPAGNEMENT

- Un nombre important d'acteurs, et beaucoup de réflexions mises en place.
- Un soutien méthodologique fort de l'OTV, principalement au niveau de la réflexion marketing.
- Une bonne vision économique et financière des projets.
- Une certaine confusion dans les initiatives, qui limite la lisibilité et la portée des réflexions.
- Une rentabilité qui n'est plus conforme avec les données du marché.
- Un manque d'innovation dans les projets.
- Un accompagnement des initiatives qui reste insuffisant pour faire émerger les projets dans de bonnes conditions.

## MAÎTRISE D'OUVRAGE DES PROJETS

- Des porteurs de projets privés locaux encore présents.
- Des investisseurs extérieurs qui se manifestent.
- Mais de petits porteurs de projets d'intérêt local.
- Une implication encore relative des collectivités locales dans la maîtrise d'ouvrage des projets structurants.
  - Des partenariats public - privé qui peinent à se mettre en place.
  - Pas de maîtrise d'ouvrage locale à l'échelle des Alpes Vaudoises, capable de porter et de faire émerger les projets majeurs d'intérêt communautaire.

## F ■ 2 MENACES ET OPPORTUNITÉS

### ■ M E N A C E S

- Une organisation territoriale qui ne favoriserait pas l'émergence de nouveaux projets structurants.
- Le maintien d'une atomisation des acteurs.
- L'absence de coordination du développement au niveau des Alpes Vaudoises.
- Les freins législatifs et réglementaires à l'évolution de l'offre et à l'émergence de projets structurants.
- Évolution des contributions cantonales et fédérales (LIM, Innotour, Regio-Plus).

### ■ O P P O R T U N I T É S

- Le développement touristique contribue au développement d'autres filières économiques sur le territoire, notamment par la valorisation du cadre de vie.
- La possibilité, grâce à la diversification, de renforcer d'autres activités et de maintenir des équilibres actuellement précaires dans l'agriculture, l'artisanat, la formation et la santé.
- Des décloisonnements qui se précisent (projets de Parc Naturel, partenariats promotionnels).
- Nouvelles bases légales plus incitatives pour le développement régional.

## F ■ 3 ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LA DIVERSIFICATION

### ■ RÉDUIRE ET SIMPLIFIER LES CIRCUITS DE DÉCISION

Moins il y a de pilotes dans un avion, et plus on a des chances d'arriver à bon port. Les circuits de décision sur le territoire sont complexes et incomplets. Dans un premier temps, il est indispensable de créer les conditions pour décider effectivement de mettre en œuvre les mesures de la diversification. Dans un deuxième temps, il faut rendre les arbitrages d'intérêts régionaux prioritaires par rapport aux intérêts locaux. Enfin seulement, les Alpes vaudoises seront en mesure de monter des partenariats efficaces avec l'extérieur pour faire émerger plus facilement ses projets.

### ■ FAIRE EXISTER UNE MAÎTRISE D'OUVRAGE FORTE POUR LES PROJETS D'INTÉRÊT COMMUNAUTAIRE.

Les projets les plus structurants pour la diversification des Alpes vaudoises ne pourront véritablement être menés à leur terme avec efficacité que dans le cadre d'une maîtrise d'ouvrage capable de se positionner au-dessus des objectifs locaux, et de faire des arbitrages dans l'intérêt régional. Cette maîtrise d'ouvrage est d'ailleurs la seule à même d'optimiser les partenariats entre les Alpes vaudoises et l'Etat.

### ■ ÊTRE CAPABLE D'ACCOMPAGNER LES PROJETS DE L'IDÉE À LA MISE EN ŒUVRE.

L'accompagnement des porteurs de projets, ou des investisseurs est un des facteurs de réussite de la diversification. Les associations régionales y travaillent déjà, mais elles doivent pouvoir élargir leur champ de compétence : en amont pour orienter les projets et les faire « coller » aux objectifs régionaux, en aval pour assurer une sorte « d'assistance à maîtrise d'ouvrage » qui permettra d'aboutir plus facilement et/ou plus rapidement.

## G ■ MARKETING TERRITORIAL

### G ■ 1 FORCES ET FAIBLESSES

#### ■ FORCES

#### ■ FAIBLESSES

##### ACCUEIL ET INFORMATION

- Un réseau d'Offices de Tourisme de qualité, avec des personnels compétents.
- Une bonne distribution dans l'espace des structures d'accueil et d'information.
- Malgré les avancées, les Alpes vaudoises ne parlent pas toujours le même langage à leurs hôtes.
- L'accueil et l'information est un problème collectif, de nombreux opérateurs touristiques ont tendance à l'oublier en se reposant exclusivement sur les Offices de Tourisme.

##### PROMOTION ET COMMUNICATION

- La création et la restructuration d'AVP doit permettre d'harmoniser le discours, d'optimiser les moyens engagés, voire d'en disposer de supplémentaires.
- L'accompagnement de l'OTV sur la promotion et la communication facilite l'adaptation progressive du discours aux univers des clientèles.
- Beaucoup de moyens sont consacrés à la communication, mais elle se fait en ordre dispersé, ce qui est préjudiciable à la lisibilité du territoire.
- Une importante déperdition d'énergies et de moyens.
- Les techniques classiques de promotion et de communication sont de moins en moins adaptées aux processus d'information des clients (pas assez personnalisés, coût unitaire du prospect trop élevé).
- Certains grands bénéficiaires de la promotion et la communication touristique ne participent pas à l'effort financier qu'elles représentent.
- Les contenus de la communication des stations ne sont pas toujours calés sur les univers des clients. Alors que les clientèles sont diverses, les communications restent monolithiques au niveau des stations.

## MISE EN MARCHÉ ET COMMERCIALISATION

- Une offre large sur les stations
- Des équipes compétentes pour le démarchage et la négociation
- Pas ou peu de construction de produits du type « forfaits modulaires », permettant au client de construire son séjour selon ses désirs.
- Pas d'adaptation des produits tout compris existants aux différentes cibles potentielles.
- Des regroupements d'opportunité pour la commercialisation, mais une démarche collective insuffisante.
- Des approches par station qui limitent les stocks de produit, et l'impact de l'action commerciale sur les intermédiaires.

## G ■ 2 MENACES ET OPPORTUNITÉS

### ■ M E N A C E S

- L'offre touristique est désormais supérieure à la demande. Le développement touristique ne peut plus se limiter à l'équipement des destinations, encore faut-il pouvoir être meilleur que ses concurrents pour les vendre.
- Augmentation régulière du coût « d'acquisition et de conservation » des clients, et difficulté croissante d'exister comme destination dans l'esprit des clients.
- Les marchés de la montagne l'hiver sont mûrs ou ralentis. Les taux de départ à la montagne des clientèles naturelles des stations des Alpes (en général) stagnent depuis plusieurs années. De plus, la durée moyenne de séjour diminue.
- La croissance du nombre de skieurs originaires d'Europe ralentit. Ce taux de croissance<sup>18</sup> est passé de 7% entre 1975 et 1980, à moins de 2% entre 1995 et 2000.
- Les évolutions démographiques européennes sont défavorables à l'offre actuelle des stations des Alpes vaudoises : D'ici 2010, la tranche d'âge des moins de 64 ans, parmi lesquels se recrutent aujourd'hui les amateurs de ski et de montagne l'été devrait perdre environ 8 millions d'individus en Europe. D'ici 2025, la diminution probable du réservoir de clientèles de la montagne a été estimée à 8%.
- Si la communication est indispensable, elle n'est pas suffisante pour concrétiser les intentions d'achat.

<sup>18</sup> Source : Service d'Etude et d'Aménagement Touristique de la Montagne (SEATM) – Ministère Français du Tourisme.

- Ne pas dépasser les masses critiques en termes de communication (montants engagés régulièrement), conduit à ne pas attirer l'attention des clients potentiels.
- Communiquer de façon uniforme sur des cibles diverses est inefficace.
- L'accessibilité logistique est un frein important à la concrétisation des actes d'achat.
- Les coûts incompressibles de distribution de l'offre (construction des produits, information et promotion, vente effective), sont en constante augmentation.

#### ■ OPPORTUNITÉS

- La distribution traditionnelle (tour-operators et agences de voyages) se structure et se développe. La grande distribution généraliste (Migros, Carrefour, Leclerc) ou sportive (Décathlon, Go sport...), se positionne de plus en plus sur le tourisme.
- Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), et de la vente de voyages sur Internet va offrir de nouvelles opportunités de mise en marché de l'offre de tourisme et de loisirs, en particulier pour la vente directe sans intermédiaire.
- Les Alpes vaudoises disposent d'un nombre important de structures permettant un renouvellement des clientèles : les classes à la montagne et les écoles internationales.
- L'image de la destination Alpes Vaudoise se crée et se modifie par les clients qui la pratique, les prescripteurs qui la recommandent. L'évolution progressive de l'offre est aussi un atout majeur dans la capacité de la destination à faire évoluer son image.

### G ■ 3 ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LA DIVERSIFICATION

#### ■ INVESTIR FRANCHEMENT EN MARKETING ET EN COMMERCIALISATION

Veiller, être à l'écoute pour se placer sur de nouveaux marchés, réagir vite et adapter son offre devient déterminant. C'est particulièrement vrai pour le tourisme de proximité et les loisirs, les courts séjours, les seniors actifs. Être à l'écoute, c'est aussi traquer les motifs d'insatisfaction, et y apporter des réponses marketing.

A côté des modes de vente traditionnels, se doter de moyens adaptés aux nouveaux comportements. Il faut pouvoir permettre aux clients d'acheter 24h /24, en dernière minute, en télépayant. Il faut pouvoir centraliser les réservations et les disponibilités pour pouvoir informer et vendre en même temps. Il faut simplifier les formules et proposer des produits standard formatés, notamment au niveau du prix. Il faut être disponible aux moments de la journée où les clients achètent (horaires urbains).

Le croisement des nouvelles cibles de clientèles et des modes alternatifs de promotion des ventes conduisent à des investissements importants, tant dans les outils de promotion (marketing viral, achat de fichiers, mise en commun des bases de données et des fichiers prospects...), qu'en termes de compétences (gestion et management des ressources humaines).

## ■ ÊTRE ENSEMBLE OU NE PAS ÊTRE

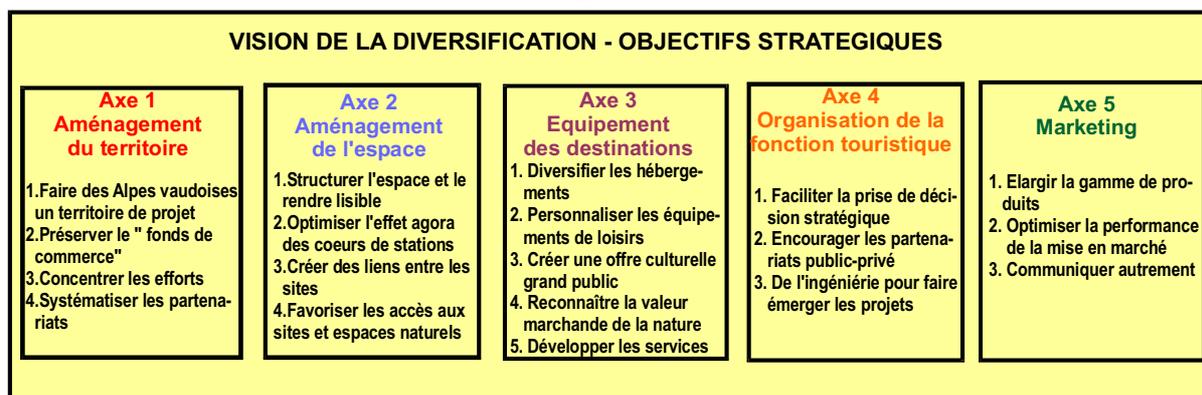
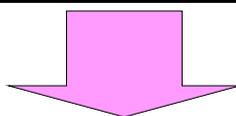
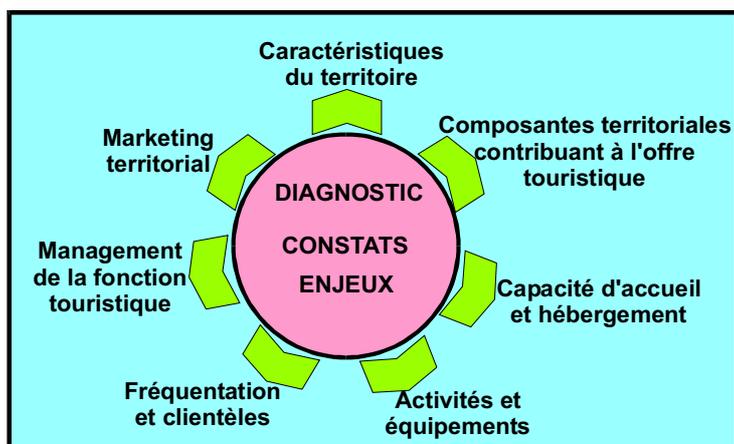
Se regrouper, coopérer entre les acteurs, entre stations, entre vallées était déjà important. Aujourd'hui, c'est un impératif incontournable. Trouver la bonne taille critique est indispensable. Exister en tant que destination est difficile et coûteux, et ce d'autant plus que la taille de cette destination est petite.

Se battre ensemble pour garder les clients actuels, ou séduire les non clients actuels (grâce à la diversification), c'est adapter la communication et la commercialisation pour garder les familles, accompagner les futures clientèles senior pour éviter qu'elles ne s'échappent, et mieux cibler les clientèles jeunes pour les fidéliser à la montagne été - hiver.

## ■ VISION GÉNÉRALE DE LA DIVERSIFICATION

---

## VUE D'ENSEMBLE DE LA STRATEGIE



La vision générale de la diversification constitue la deuxième étape de la réflexion stratégique. Après avoir interprété et mis en perspective les forces et les faiblesses des Alpes Vaudoises, il s'agit maintenant d'affirmer un schéma stratégique de diversification. Celui-ci comprend :

- Le choix de clientèles prioritaires, au regard des attentes que peuvent satisfaire les Alpes vaudoises ;
- La détermination d'un positionnement global, qui servira ensuite aux destinations pour leur étude de positionnement ;
- La définition d'objectifs stratégique pour concrétiser ce positionnement et entamer la diversification.

## H ■ SEGMENTATION ET CHOIX DES CLIENTÈLES

### H ■ 1 LES ATTENTES PRIORITAIRES PAR DESTINATION

Destinations	HIVER <sup>19</sup>	HORS HIVER
PAYS D'ENHAUT	Découverte Convivial & nocturne Culture et traditions	Découverte Culture et traditions Fun & sensations Convivial & nocturne
	<b>Ski familles</b>	
LES MOSSES - LÉCHERETTE	Découverte (Nordique) Sportif (Nordique)	Découverte Culture et traditions
	<b>Ski familles et nordique</b>	
LEYSIN	Fun & sensation Récréatif et ludique Congrès, séminaires	Récréatif et ludique Sportif Découverte Congrès, séminaires
	<b>Ski familles et fun</b>	
DIABLERETS	Fun & sensation Congrès, séminaires	Fun & sensation Sportif Congrès, séminaires
	<b>Grand ski et familles</b>	
VILLARS - GRYON	Convivial & nocturne	Convivial & nocturne Sportif Culture et tradition
	<b>Grand ski et familles</b>	

Ce tableau reprend les attentes dominantes des segments de clientèles que chaque destination est en mesure de satisfaire avec son offre actuelle, et dans le cadre de la diversification. Pour chaque type d'attente, correspondent un ou plusieurs segments de marché.

<sup>19</sup> En bleu a été rajoutée l'attente dominante de l'activité ski pour compléter celles des autres activités.

## H ■ 2 LES SEGMENTS DE MARCHÉ PRIORITAIRES<sup>20</sup>

Au regard de toutes les analyses précédentes, il apparaît que le choix des clientèles prioritaires n'est pas tant à effectuer selon les saisons, puisque chaque segment pratique les Alpes vaudoises de façon différenciée, que de choisir d'élargir les segments prioritaires pour couvrir l'ensemble des périodes potentielles d'exploitation.

Même si les Alpes vaudoises attirent la plupart des segments de marché décrits dans le diagnostic, la capacité du territoire à les accueillir plus nombreux est encore insuffisante. La hiérarchie dans le choix des clientèles prioritaires repose donc sur le rapport entre les volumes potentiels de clients par segment, et la part de ces clientèles qui sont déjà captées par le territoire.

SEGMENTS DE MARCHÉ	POIDS RELATIF ACTUEL		VOLUME RELATIF DU MARCHÉ	PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	HIVER	HORS HIVER			
Résidents de proximité excursionnistes	Fort	Faible	Élevé	Forte croissance	1
Excursionnistes en séjour dans les régions proches	Moyen	Moyen	Moyen	Croissance	2
Résidents secondaires	Fort	Fort	Moyen	Stagnation	3
Itinérants	Faible	Faible	Faible	Stagnation	3
Courts séjours	Faible	Faible	Élevé	Forte croissance	1
Séjours de vacances	Fort	Moyen	Élevé	Croissance	2
Formation - études	Fort	Fort	Faible	Croissance	2

Le tableau précédent indique clairement que les deux segments de marchés les plus porteurs pour la diversification des Alpes vaudoises sont les résidents de proximité et les courts séjours (zone de chalandise à moins de 2h30 de temps d'accès).

L'intérêt principal de prioriser ces deux segments est que ce sont des marchés qui actuellement sont peu travaillés, et que les marges de développement de leur fréquentation sur les Alpes vaudoises sont les plus élevées.

Les segments décrits ne regroupent pas les mêmes catégories de publics, et surtout leurs attentes ou motivations pour la venue dans les Alpes vaudoises sont sensiblement différentes. Les choix d'actions et de mesures pour les capter dans le cadre de la diversification devront donc aussi être différenciés.

Ces descriptions de profil ne sont pas exclusives. Elles montrent les hiérarchies à opérer entre les clientèles, et les postures que les Alpes vaudoises pourraient adopter pour les capter au mieux. Il est clair que les choix à effectuer dans ces segments génériques ne doivent pas être radicaux. Le point le plus important est la complémentarité des profils et des segments selon les saisons.

<sup>20</sup> Voir en annexe les fiches complètes sur les profils des segments de marché.

### H ■ 3 LES MARCHÉS ÉMETTEURS PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE

Cette approche globale doit permettre de déterminer avec plus de précision sur quels marchés émetteurs les Alpes vaudoises doivent orienter leurs actions marketing selon les segments prioritaires.

#### SEGMENTS DE MARCHÉ & MARCHÉS ÉMETTEURS

TYPES DE SEGMENTS DE MARCHÉ	Résidents de proximité régionale	Proximité Suisse et régions pays limitrophes	Autres Europe	Outremer
RÉSIDENTS DE PROXIMITÉ EXCURSIONNISTES	XXX	X		
EXCURSIONNISTES EN SÉJOUR RÉGIONS PROCHES		XX	XX	X
RÉSIDENTS SECONDAIRES	XX	XXX	X	X
ITINÉRANTS		X	XX	
COURTS SÉJOURS	XX	XXX	X	
SÉJOURS DE VACANCES		X	XXX	XX
FORMATION - ÉTUDES		X	XXX	XXX

Le tableau ci-dessus nous montre que les segments prioritaires sont à rechercher sur les marchés émetteurs de proximité (marché résident à moins de 60 minutes de trajet, et marchés de proximité suisse et régions des pays limitrophes à moins de 150 minutes de trajet).

S'il est légitime que les instances cantonales ciblent plus fortement les marchés européens et outremer, il reviendra nécessairement à la destination Alpes vaudoises (dans le cadre de la diversification), de prendre en main sa politique de promotion des ventes sur la proximité.

### H ■ 4 SEGMENTS DE MARCHÉ ET ATTENTES DOMINANTES

Le tableau de la page suivante indique pour chacun des segments de marché, les attentes principales (toutes saisons) qui sont privilégiées. Il nous renseigne donc sur l'orientation que devra prendre la diversification des Alpes vaudoises par rapport aux segments de marché prioritaires qui ont été définis au point H2.

Les saisons de prédilection sont les plus larges pour les clientèles de proximité. Cela montre que, en ciblant prioritairement ces segments, la diversification sera optimisée.

Au regard de la diversification, il y a donc trois catégories de segments :

- Les segments pour lesquels la diversification est une priorité : les marchés de proximité,
- Les segments pour lesquels la diversification constituera un entretien des marchés naturels,

- Enfin, les segments sur lesquels la diversification ne sera pas nécessairement déterminante (résidents secondaires et itinérants).

SEGMENTS DE MARCHÉ	TYPE DE PUBLIC	SAISON DE PRÉDILECTION	ATTENTES DOMINANTES
Résidents de proximité excursionnistes	Familles	Toute l'année	Récréatif et ludique
	Groupes d'amis		Fun et sensations
	Groupes Jeunes		Culture et traditions
	Tribus		Sportif
Excursionnistes en séjour dans les régions proches	Couples Groupes d'amis	Hors hiver	Culture et traditions Découverte Détente et ressourcement
Résidents secondaires	Familles	Hiver	Détente et ressourcement
	Groupes d'amis	Printemps	Culture et tradition
		Automne	Sportifs
			Convivial et nocturne
Itinérants	Couples Groupes d'amis Groupes adultes	Printemps Été	Culture et traditions Découverte
Courts séjours	Couples	Printemps	Détente et ressourcement
	Groupes d'amis	Hiver	Culture et tradition
	Familles	Automne	Fun & sensation ou Sportifs
	Tribus		Convivial et nocturne
Séjours de vacances	Familles Groupes d'amis Groupes jeunes Tribus	Hiver Été	Découverte Fun et sensation Récréatif et ludique Culture et traditions
Formation - études	Individuels	Toute l'année	Découverte
	Groupes jeunes		Détente et ressourcement
	Groupes adultes		Fun & sensation ou Sportifs
			Convivial et nocturne

Pour les résidents secondaires, l'été n'est pas jugé comme une saison de prédilection en raison de la durée des séjours en général plus longs pendant cette saison. De ce fait, ce segment de marché est plus enclin à se déplacer vers des destinations par définition plus ensoleillées, comme par exemple le sud de l'Europe.

## H ■ 5 SPATIALISATION DES SEGMENTS & MARCHÉS ÉMETTEURS

Il est à présent possible de spatialiser les différents segments de marché selon le niveau d'aptitude des destinations des Alpes vaudoises à satisfaire au mieux les attentes dominantes.

Ici encore, la spatialisation des segments de marché n'est pas exclusive. Elle traduit des aptitudes différenciées entre les destinations à répondre aux attentes et besoins spécifiques de chaque segment.

Finalement, la complémentarité des destinations, même si elle n'est pas flagrante est réelle. Globalement, chaque destination présente au moins un segment dominant par saison, et peut donc

disposer d'un « positionnement différencié » au sein des Alpes Vaudoises. Notons que Villars / Gryon est la destination la plus apte à se positionner sur le plus grand nombre de segments, et que le Pays-d'Enhaut possède plus de qualités hors hiver qu'en hiver.

Destinations	Attentes dominantes	Segments de marché	Marchés émetteurs
<b>PAYS-D'ENHAUT</b>	Découverte Culture et traditions Convivial & nocturne Fun & sensations  <b>Ski familles</b>	Résidents proximité Excursionnistes en séjour dans les régions à proximité Résidents secondaires Itinérants Courts séjours Séjours vacances	Résidents Proximité Suisse et limitrophe Europe
<b>LES MOSSES - LA LÉCHERETTE</b>	Découverte Sportif Culture et traditions  <b>Ski familles et nordique</b>	Résidents proximité Résidents secondaires Courts séjours Séjours vacances Itinérants	Résidents Proximité Suisse et limitrophe
<b>LEYSIN</b>	Fun & sensation Récréatif et ludique Congrès, séminaires Découverte <b>Ski familles et fun</b>	Excursionnistes en séjour dans les régions à proximité Résidents proximité Courts séjours Séjours vacances Formation - études	Résidents Proximité Suisse et limitrophe Europe Outremer
<b>LES DIABLERETS</b>	Fun & sensation Sportif Congrès, séminaires  <b>Grand ski et familles</b>	Excursionnistes en séjour dans les régions à proximité Résidents proximité Résidents secondaires Courts séjours Séjours vacances	Résidents Proximité Suisse et limitrophe Europe
<b>VILLARS - GRYON</b>	Convivial & nocturne Sportif Culture et tradition  <b>Grand ski et familles</b>	Résidents proximité Excursionnistes en séjour dans les régions à proximité Résidents secondaires Itinérants Courts séjours Séjours vacances Formation - études	Résidents Proximité Suisse et limitrophe Europe Outremer

Les positionnements des Alpes vaudoises sont issus de la confrontation des potentialités de l'offre, et des profils et attentes des clientèles principales (actuelles et potentielles). Ils permettent de dégager les avantages concurrentiels défendables des destinations. Ils sont souvent différents selon les segments de marchés envisagés. Le choix des positionnements correspond à la mise en forme de l'image que peut véhiculer le territoire pour ces clientèles. Ils comprennent : une image à véhiculer, des types d'émotions à offrir, des ambiances à entretenir, des hébergements à développer, des services à proposer.

## I ■ UN POSITIONNEMENT MULTIPLE

### I ■ 1 UN TERRITOIRE ATTRACTIF POUR SES RESIDENTS SECONDAIRES

---

Un territoire attractif, pour des moments exclusivement non marchands, mais proposant :

- Un cadre de vie de qualité et préservé ;
- Des loisirs diversifiés ;
- Un accès aux patrimoines pour le plus grand nombre ;
- Une animation des stations sans cesse renouvelée.

### I ■ 2 UN ESPACE DE « RUPTURE » POUR LES URBAINS DE PROXIMITE

---

Un espace de rupture et de ressourcement des résidents urbains de proximité qui offre :

- Des petits détails susceptibles de créer du beau, de l'agréable, de l'émotion et contribuer à la qualité de la vie au quotidien.
- La possibilité de pratiquer des activités, des loisirs de pleine nature à quelques dizaines de minutes du domicile dans un environnement préservé et aménagé ;
- Des opportunités de loisirs conviviaux, ludiques, de détente, en toutes saisons, consommables à l'heure en fin de journée et à la demi-journée, en fin de semaine ;
- Des opportunités de « promenades » en famille ou entre amis en pleine nature (randonnée, VTT, équestre, raquettes, ski de fond), en intérieur (musées, expositions, lieux de visite), et en extérieur (animations, fêtes locales, marchés...) ;
- qui satisfont le besoin de « bien être », de ressourcement (alimentation, rythmes de vie naturels, absence de contraintes, équipements de qualité, prise en charge).
- Des hébergements de caractère, dans un environnement de qualité, avec une souplesse dans l'accueil pour les courts séjours. Ces hébergements doivent se substituer aux résidences secondaires que n'ont pas forcément tous les courts-séjournants.

### I ■ 3 UN TERRITOIRE D'EXCURSIONS POUR LES TOURISTES

Des touristes en séjour dans et autour du territoire, et des excursionnistes localisés à moins de 2h00 de trajet, pour lesquels il faut proposer des choses à voir, à vivre et à visiter :

- Des lieux d'excursion originaux, en rapport avec le patrimoine identitaire ;
- Des occasions de dépenses et la possibilité de ramener des souvenirs de l'excursion : produits du terroir, souvenirs, artisanat d'art ;
- Des espaces de convivialité : événements, manifestations locales, restaurants.

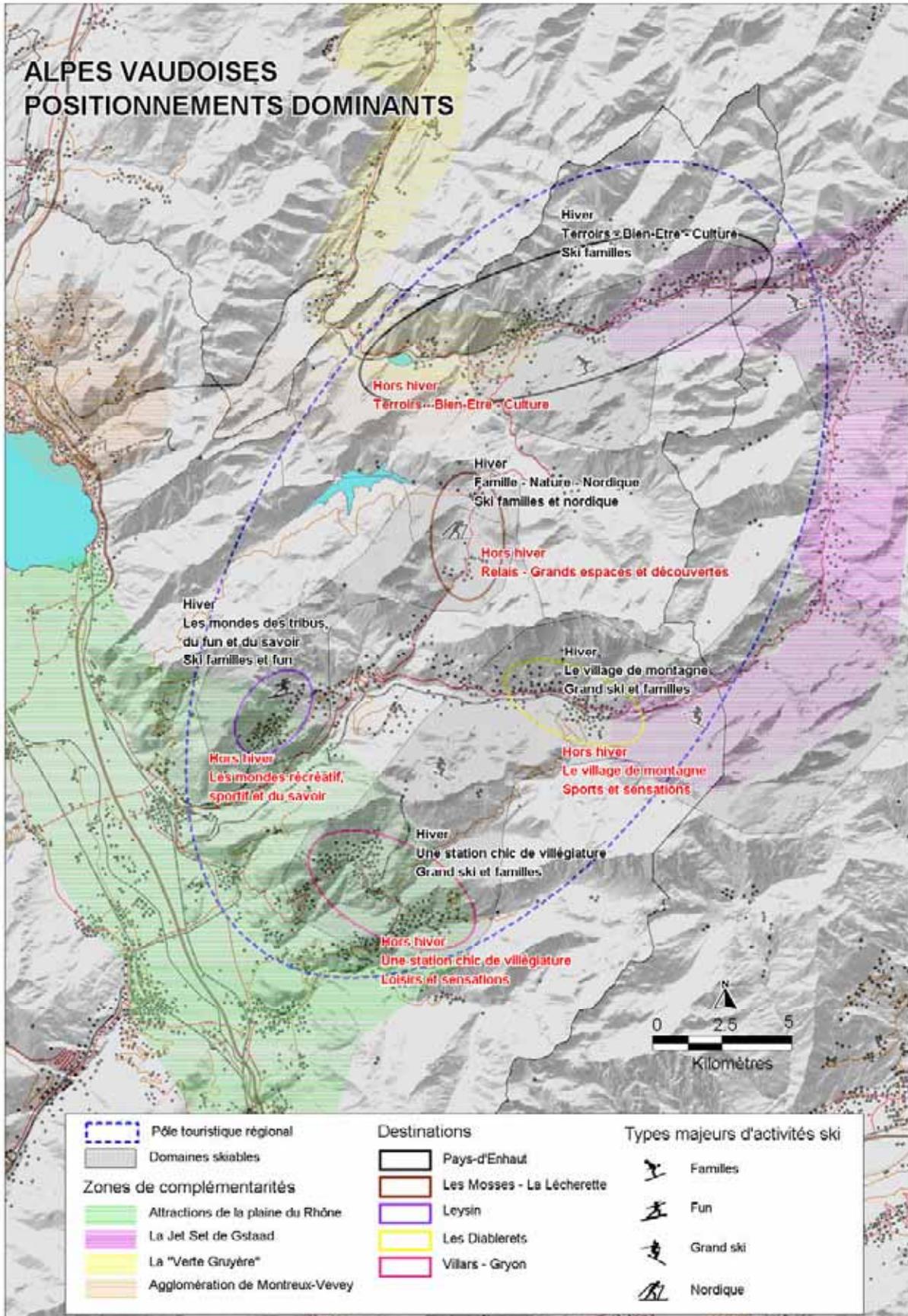
### I ■ 4 UN LIEU DE SEJOUR POUR LES CLIENTELES D'HIVER ET D'ÉTÉ

Un lieu de séjour pour les clientèles plus lointaines, Suisses et étrangères :

- Reconnu comme pratique et avec un meilleur rapport qualité-prix ;
- A la croisée des accès pour la découverte de la région et des excursions ;
- Avec la possibilité de satisfaire un besoin croissant de « vitalité soft », de pratiquer des activités qui « rechargent », dans une nature apportant douceur, harmonie et tranquillité (y compris dans la contemplation et le farniente) ;
- Avec des hébergements modernes et de qualité, dans un cadre agréable, préservé, avec tous les services à proximité.

Ces positionnements par segments peuvent être complétés par des dominantes par destination :

DESTINATIONS INTÉRIEURES	POSITIONNEMENTS DOMINANTS	
	HIVER	HORS HIVER
PAYS D'ENHAUT	Terroirs, bien-être, culture Ski familles	Terroirs, bien-être, culture
LES MOSSES - LÉCHERETTE	Famille - nature - nordique Ski familles et nordique	Relais, grands espaces et découverte
LEYSIN	Les mondes des tribus, du fun et du savoir Ski familles et fun	Les mondes récréatif, sportif et du savoir
LES DIABLERETS	Le village de montagne Grand ski et familles	Le village de montagne - Sports et sensations
VILLARS - GRYON	Une station chic de villégiature Grand ski et familles	Une station chic de villégiature - Loisirs et sensations



## J ■ AXES DE DÉVELOPPEMENT & OBJECTIFS STRATÉGIQUES

### J ■ 1 OBJECTIFS LIÉS A L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

#### J ■ 1.1. FAIRE DES ALPES VAUDOISES UN VÉRITABLE TERRITOIRE DE PROJET

---

Toutes les analyses préalables et les positionnements qui en découlent montrent que les Alpes vaudoises ont capacité à devenir un territoire de projet. Il ne sera réellement pertinent que s'il l'on accentue les complémentarités entre les destinations internes. A cette condition seulement, le territoire aura la capacité de faire rendre sa diversification touristique efficiente pour l'ensemble de son économie.

L'accentuation des complémentarités passe par le renforcement des avantages concurrentiels dominants de chaque destination. D'ailleurs, il faut profiter des acquis plutôt que d'essayer de réinventer les stations existantes.

#### J ■ 1.2. « PRÉSERVER LE « FONDS DE COMMERCE »

---

Nous l'avons vu, le terrain de prédilection de la diversification touristique des Alpes vaudoises repose sur ses qualités intrinsèques, et en particulier :

- Son caractère de montagne douce, ouverte et accessible,
- La richesse et la préservation de son environnement naturel,
- La qualité et la représentativité du patrimoine architectural traditionnel,
- La présence d'un tissu économique diversifié, notamment dans les secteurs de l'agriculture, de la formation, de l'artisanat et du commerce,
- La persistance des valeurs de la ruralité, et un patrimoine identitaire original.

Le maintien acharné de ces qualités est la condition nécessaire à la réussite de la diversification. Il doit donc toujours être au centre des problématiques de développement de façon à :

- Poursuivre la préservation et l'enrichissement des zones naturelles, notamment en s'inscrivant dans la logique de Parc Naturel Régional ;
- Contrôler les extensions urbaines, tant sur le plan quantitatif que qualitatif (plans d'affectation concertés entre les communes), pour préserver le caractère authentique de la destination, et maintenir une place de choix à la ruralité,
- Définir des zones et des modalités de protection du patrimoine architectural et urbanistique.

### J ■ 1.3. CONCENTRER LES EFFORTS

---

Le saupoudrage des investissements et la dispersion des petites initiatives sont les principales causes de l'échec du développement territorial local. Les Alpes vaudoises n'ont plus le temps d'attendre 10 ans pour voir émerger des projets qui lui permettront de sortir de la quasi mono-activité actuelle.

Elles ont besoin de faire des gestes forts en direction de leurs clientèles cibles, et d'affirmer rapidement leurs positionnements. Compte tenu des moyens limités, cette posture impose de concentrer les investissements sur les principales mesures de la diversification. Il semble impératif de pouvoir concrétiser quelques concepts ambitieux dans les 3 années à venir, tant en termes d'équipement, que de rationalisation des organisations.

### J ■ 1.4. SYSTÉMATISER LES PARTENARIATS

---

Les difficultés auxquelles sont confrontées les Alpes vaudoises aujourd'hui sont en grande partie liées à leur isolement. Isolement interne entre les stations (relief, accessibilité), les opérateurs et entreprises touristiques. Isolement à la fois commercial (peu de partenariats de proximité avec d'autres destinations voisines), et financier (beaucoup d'investissement sont réalisés par les opérateurs locaux, sans partenariat avec des acteurs de niveau national ou international).

Rompre avec ce cercle vicieux, c'est offrir au territoire d'autres opportunités qui lui permettront de réussir sa diversification.

## J ■ 2 OBJECTIFS LIÉS A L'AMÉNAGEMENT DE L'ESPACE

### J ■ 2.1. STRUCTURER L'ESPACE ET LE RENDRE LISIBLE

---

Structurer l'espace et le rendre lisible c'est avant tout deux orientations à mener simultanément :

- Mettre à niveau et développer les destinations fortes actuels pour renforcer leur attraction. Plus ces destinations seront en mesure d'accueillir un volume important de clientèle, plus l'image du territoire leur sera associée et sa notoriété grandira.
- Renforcer la logique de découverte, pour faciliter l'identification de la diversité que peuvent offrir les Alpes vaudoises touristiques, et inviter les clientèles à mieux se diffuser dans l'espace.

## J ■ 2.2. OPTIMISER L'EFFET AGORA DES CŒURS DE STATIONS & VILLAGES

---

Le manque de cohérence des cœurs de station et la dégradation du cadre de vie de certaines stations sont grandement responsables de la désaffection de certaines catégories de clientèles. Faire venir et faire rester les clientèles (notamment excursionnistes) dans les stations (particulièrement hors hiver), revient à :

- Être capable de créer une ambiance que l'on ne rencontre pas ailleurs,
- Offrir un cadre de vie respectueux des valeurs traditionnelles du territoire, sans nuisance (circulation, pollution, files d'attente...),
- Garantir les conditions d'une découverte et d'une consommation en liberté et sans contraintes qui pourraient rappeler la vie urbaine quotidienne des clients.

## J ■ 2.3. CRÉER DES LIENS ENTRE LES SITES FORTS

---

La fréquentation touristique des Alpes Vaudoise est forte, mais extrêmement concentrée dans le temps et dans l'espace. Ses lieux d'attraction sont regroupés autour des stations. La fréquentation de chaque destination est indépendante et autonome. Les clientèles « ne se croisent pas », et ne profitent pas de l'ensemble de l'offre régionale.

Créer des « passerelles » pour que les clientèles puissent dépenser sur un espace plus vaste est une nécessité. Ces passerelles sont tout autant physiques (liaisons routières de qualité, signalétique touristique à l'échelle du territoire, réseau de circulations douces), que subjective (dans la façon de présenter le territoire et d'informer les clientèles).

## J ■ 2.4. FAVORISER LES ACCÈS AUX SITES ET ESPACES NATURELS

---

Même si une grande partie du territoire est relativement facile d'accès, une fois à l'intérieur, l'accès à l'offre touristique est complexe, principalement pour les lieux de visite isolés, et les sites naturels d'intérêt touristique. Pour faciliter l'accès du plus grand nombre, il semble nécessaire de mettre en œuvre une réflexion d'ensemble sur la signalisation touristique, et d'équiper les principaux axes routiers et les principaux itinéraires pour se rendre sur les sites et espaces naturels majeurs.

## J ■ 3 OBJECTIFS LIÉS A L'ÉQUIPEMENT DES DESTINATIONS

### J ■ 3.1. DIVERSIFIER LES HÉBERGEMENTS POUR OPTIMISER LES RETOMBÉES

---

Pour attirer les clientèles en courts séjours, et les clientèles plus lointaines en séjour estival, il faut pouvoir proposer plusieurs types d'hébergements (si possible des équipements utilisables en toutes saisons), et qui profitent des caractéristiques spécifiques du territoire.

Non seulement il est primordial de développer la capacité d'accueil en lits marchands pour avoir un effet d'entraînement plus fort sur l'économie locale, mais cette croissance doit s'accompagner d'une diversification des types d'hébergements :

- Des formules souples avec des services à la carte,
- Un ensemble d'activités spécifiques à l'intérieur (équipement aquatique, remise en forme, découverte de la nature...),
- Une thématization pour renforcer l'attraction et affirmer le positionnement (nature et découverte, santé, apprentissage...),
- Des capacités d'accueil suffisantes pour pouvoir amortir les investissements supplémentaires (au moins 200 lits par opération).

Enfin, la diversification de l'hébergement doit aussi s'accompagner d'efforts pour la banalisation des lits existants, par la mise en place d'un dispositif facilitant la mise en location des résidences secondaires et des lits froids.

### J ■ 3.2. PERSONNALISER LES ÉQUIPEMENTS DE LOISIRS

---

La gamme d'activités et d'équipements de loisirs et de sports est très large sur les stations, si l'on raisonne à l'échelle des Alpes Vaudoises. En outre nous avons constaté que cette diversité s'accompagnait d'une complémentarité entre les destinations intérieures.

Toutefois, certains de ces équipements doivent pouvoir s'adapter à la fois à l'élargissement saisonnier de l'exploitation, et à la diversité des types de publics qui sont susceptibles de les fréquenter.

Dans certains cas, une remise à niveau s'impose (ancienneté des équipements et des infrastructures). Cette intervention doit s'accompagner d'une actualisation des concepts qui doit prendre en compte les deux tendances majeures qui caractérisent les segments de marché les plus porteurs pour les Alpes vaudoises : la recherche de la vitalité soft pour le ressourcement et la remise en forme, et la dimension ludique et récréative pour l'épanouissement des familles dans leur ensemble (partage des émotions).

Cette réflexion est à initier en particulier sur les équipements aquatiques, certains équipements sportifs, et toutes les activités liées à la découverte.

### J ■ 3.3. CRÉER UNE VÉRITABLE OFFRE CULTURELLE GRAND PUBLIC

---

Le patrimoine des Alpes vaudoises est bien présent, mais peu valorisé, en dehors des clients très bien informés, des spécialistes. La mise en valeur touristique du patrimoine culturel et emblématique des destinations a considérablement évolué ces 15 dernières années.

Les publics attendent de vivre des émotions nouvelles, d'apprendre en s'amusant, et sont plus portés sur la « petite histoire des anecdotes », que sur le passé prestigieux. Cela conduit à des mises en valeur qui privilégient les émotions au factuel. Le patrimoine doit être vécu et non pas subi.

Cette approche peut se concrétiser par la mise en place d'équipements ambitieux pour l'interprétation des patrimoines quels qu'ils soient, ou la fourniture des « clefs » de cette interprétation pour une découverte libre du patrimoine dispersé.

Enfin, pour se faire aimer de ses clients, les Alpes vaudoises se doivent de les faire entrer dans son intimité. L'accueil chez l'habitant, l'artisan, l'artiste, l'agriculteur ou le producteur doit pouvoir être systématisé. Le meilleur vecteur de communication, c'est la transmission des valeurs par ceux-là mêmes qui les portent au quotidien.

### J ■ 3.4. RECONNAÎTRE LA VALEUR MARCHANDE DE LA NATURE

---

La recherche de naturalité, de grands espaces, se traduit difficilement par des actes d'achat. Or aménager l'espace naturel pour favoriser la découverte a un coût certain pour la collectivité. Hors hiver, les coûts d'aménagement et d'entretien des milieux naturels fréquentés par les touristes ou les excursionnistes ne sont pas couverts par des retombées économiques (en hiver, l'accès aux espaces naturels pour la pratique du ski est payant).

Générer des retombées économiques à partir de l'accès à la nature nécessite de développer des services plus que des équipements. En regroupant ces services, il est possible de générer des flux financiers et des retombées supplémentaires dans l'économie locale.

### J ■ 3.5. DÉVELOPPER LES SERVICES

---

Toutes les enquêtes le montrent, la dépense moyenne par jour des hôtes (qu'ils soient touristes ou excursionnistes) diminue, de même que les durées moyennes de séjours. Pour maintenir un même niveau de rentabilité et de valeur ajoutée aux prestations touristiques de base, il est nécessaire de faire dépenser plus les clients captifs.

Pour que les hôtes en aient pour leur argent, il faut donc accompagner les prestations de base de services de plus en plus complets et complexes. Cette réflexion sur les services permet aussi de personnaliser l'offre en fonction des publics qui vont en bénéficier (familles, seniors, enfants, groupes...).

Au-delà d'une source de richesse supplémentaire pour les destinations, le développement des services autour des prestations de base constitue aussi un moyen de se différencier des destinations concurrentes, de fidéliser les clientèles, et de valoriser son image.

## J ■ 4 OBJECTIFS D'ORGANISATION ET DE MANAGEMENT DE LA FONCTION TOURISTIQUE

### J ■ 4.1. FACILITER LA PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE

---

La planification intercommunale n'est pas chose facile. Les arbitrages sont souvent contraints par des intérêts divergents.

Pourtant, ce n'est que par une approche objective, et parfois un peu directive, que certains territoires avancent plus vite que d'autres.

### J ■ 4.2. ENCOURAGER LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

---

Dans le monde atomisé du tourisme, le réflexe corporatiste et / ou clanique est légion. Toutefois, aujourd'hui, pour faire émerger des destinations, pour optimiser l'impact de ce secteur sur un territoire, ou pour maximiser ses effets d'entraînement ou de levier, la coopération entre les différentes catégories d'acteurs est une nécessité.

Cette obligation de partenariat est d'autant plus forte que les moyens de chaque catégorie d'acteurs (publics et privés) se réduisent. Les objectifs de rentabilité ou de performance des uns, ou de mission de service public et de bien-être collectif des autres convergent par la force des choses.

La mise en œuvre de ces partenariats est souvent la seule solution pour rompre avec un cercle vicieux de non développement et pour faire émerger des projets d'intérêt communautaire.

### J ■ 4.3. DE L'INGÉNIERIE POUR FAIRE ÉMERGER LES PROJETS

---

Un des facteurs de réussite d'un projet de territoire, comprenant la maîtrise d'ouvrage d'équipements structurants, est la mise en place d'une cellule opérationnelle de pilotage. Cette cellule opérationnelle peut avoir plusieurs missions :

- Piloter la mise en œuvre des projets structurants, de l'étude de faisabilité à l'ouverture (un chef de projet) ;
- Fournir une assistance technique aux porteurs de projets publics ou privés pour la réalisation des investissements (Assistance à Maîtrise d'Ouvrage) ;
- Jouer un rôle de développeur pour faciliter l'émergence des projets, tant du point de vue de la réalisation que du financement ;
- Mettre en place des actions opérationnelles pour l'accueil et l'implantation de nouvelles entreprises touristiques, de loisirs ou récréatives : observatoire économique du tourisme local, tableaux de bords pour l'implantation, repérage de sites potentiels, démarchage et appels à projets auprès d'investisseurs.

## J ■ 5 OBJECTIFS LIÉS À L'ACTION MARKETING

### J ■ 5.1. ÉLARGIR LA GAMME DE PRODUITS AU NIVEAU DES ALPES VAUDOISES

---

Chaque destination intérieure des Alpes vaudoises dispose de sa propre gamme et de son propre stock de produits. Nous savons que lorsqu'un client est attiré par une destination, il fait référence à l'offre générale de cette destination. Donc plus la variété de l'offre sera large, plus l'évasion de la clientèle sera faible.

De plus, il n'achètera pas concrètement la destination, mais une offre produit précise. La gamme de produits doit elle aussi être large et diversifiée pour optimiser les actes d'achat. Les produits sont nécessaires pour passer de l'envie aux actes, et les caractéristiques de la gamme sont plus importantes que les produits qui la composent.

Par conséquent, plus le territoire sera large et diversifié, plus le stock de produits sera important et la gamme performante auprès des clientèles. Etant entendu que les destinations des Alpes vaudoises sont très complémentaires les une aux autres, il est logique que l'action marketing adopte la même dimension.

### J ■ 5.2. OPTIMISER LA PERFORMANCE DE LA MISE EN MARCHÉ

---

L'importance de l'intermédiation dans la vente de séjours renforce la concurrence des destinations les unes par rapport aux autres, mais surtout dans la négociation avec ces intermédiaires.

L'élargissement de la gamme de produits à l'échelle des Alpes vaudoises est un des moyens de disposer d'avantages concurrentiels et de marges de manœuvre de négociation avec ces intermédiaires. C'est aussi un moyen de proposer à des intermédiaires toujours plus concentrés, des stocks importants de produits qu'ils vont pouvoir mettre en catalogue ou en ligne. L'outil de la commercialisation ne pourra être fort qu'à cette condition.

L'optimisation de la performance de la mise en marché consiste aussi à réduire l'intermédiation à sa plus simple expression. La vente directe a pris un nouvel élan avec les nouvelles technologies de l'informatique et de la communication. Aujourd'hui l'achat de vacances en ligne constitue le deuxième motif de trafic sur les sites internet. Si les Alpes vaudoises souhaitent entrer dans la course, elles ne pourront le faire qu'en regroupant leurs moyens et les stocks de produits disponibles.

### J ■ 5.3. COMMUNIQUER AUTREMENT

---

Le surinvestissement en communication des stations des Alpes vaudoises est un mésinvestissement. L'atomisation de la communication entre les stations et les opérateurs touristiques ne permet pas à chacun de dépasser les montants financiers nécessaires pour que la communication soit efficace.

Les moyens utilisés (dépliants, salons, workshops...), n'ont plus la même efficacité que par le passé.

Aujourd'hui, il est important de prendre en compte deux éléments :

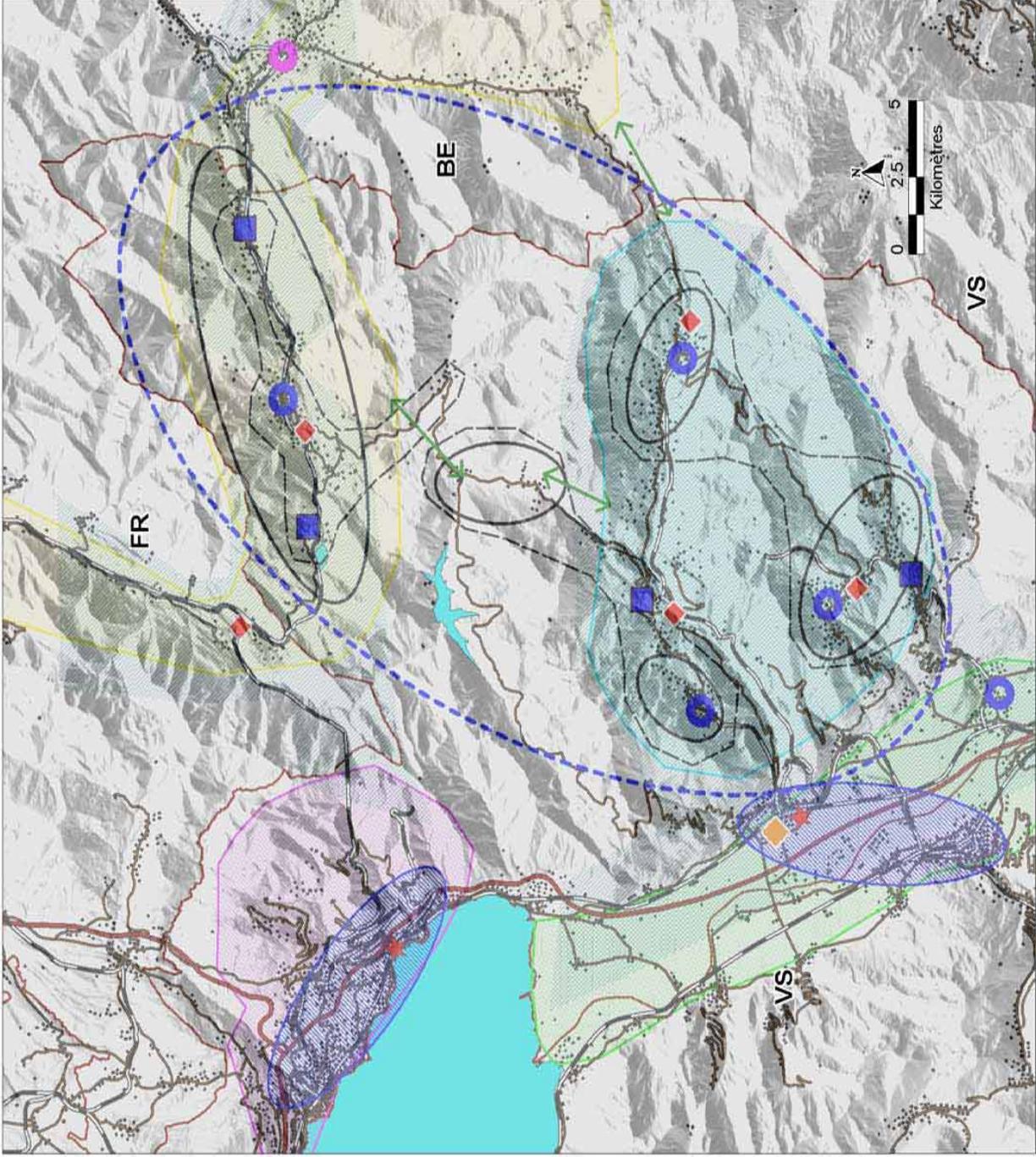
- On ne communique pas de la même façon auprès des différents segments de marché, et en

particulier avec la proximité (différenciation et personnalisation du discours),

- Les outils les plus efficaces sont différents selon les discours : relations presse, politique événementielle, relations publiques, gestion promotionnelle des prix, marketing direct, e-marketing et marketing viral.

# ALPES VAUDOISES SCHEMA D'ORGANISATION TERRITORIALE

- Aires de développement touristique**
  - Pôle touristique régional
  - Destinations
  - Fonctionnalités et complémentarités à rechercher / renforcer
- Trame urbaine**
  - Centre local à maintenir/valoriser
  - Centre régional (PDCn) à renforcer/structurer
  - Centre régional limitrophe avec complémentarités à rechercher
  - "Agglomérations portes" à associer
- Entités géographiques**
  - Vallée de la Sarine
  - Vallées et coteaux du Chablais vaudois
  - Plaine du Rhône
  - Riviera
- Axes de communication**
  - Réseau autoroutier
  - Réseau routier
  - Réseau ferroviaire
- Noeuds de communication**
  - Interface multimodal interrégional
  - Gare et arrêt TGV à valoriser
  - Plate-forme multimodale à structurer / coordonner aux réseaux
- Collaborations et coopérations**
  - Relations à rechercher / renforcer
  - Aires de coopération à privilégier



## ■ ÉVALUATION, PONDÉRATION ET ARBITRAGE

---

## K ■ JUSTIFICATION DU POSITIONNEMENT

### K ■ 1 POURQUOI CES CHOIX DE SEGMENTS DE MARCHÉS ? LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DES MARCHÉS

- Sur les 30<sup>21</sup> dernières années, le chiffre d'affaires du tourisme mondial a été multiplié par 50 et le nombre de clients par 10. La progression mondiale du nombre de clients devrait être de 4 % par an d'ici à 2020. Mais ce taux de croissance élevé masque des situations différentes selon les zones. **La zone Europe en particulier aura une croissance bien moins forte**, au profit des USA et de la Chine. On ne pourra donc plus compter sur une croissance confortable et automatique des chiffres d'affaires.
- **Une société qui s'urbanise** de plus en plus, induisant des attentes et des comportements de plus en plus tournés vers la nature, l'authenticité, et le retour aux valeurs ancestrales, donc à priori une croissance forte des volumes potentiellement intéressés par la moyenne montagne, mais aussi la campagne.
- **Les évolutions socio-démographiques dessinent une nouvelle carte des clientèles.** Citons les principaux constats des observations récentes<sup>22</sup> : Le vieillissement de la population européenne engendre un non-renouvellement de certaines clientèles, et plus particulièrement les skieurs. On assiste à une montée en puissance des seniors (actifs), tant sur le plan économique (poids des fonds de pension dans l'économie mondiale), que touristique (augmentation du taux de départ en vacances, développement du pouvoir d'achat, accroissement de l'autonomie et de la mobilité). Il apparaît de nouveaux groupes de clients aux formes de plus en plus multiples et changeantes : les tribus (familles, plusieurs familles, familles recomposées ou monoparentales, communautés de styles de vie...). En Europe, les classes d'âges jeunes diminuent en proportion, même si les jeunes s'autonomisent dans leurs pratiques de loisirs et de vacances.
- **Un même client peut avoir des comportements et des pratiques différentes d'une même destination**, selon qu'il y vienne en hiver ou hors hiver, pour ses vacances principales ou secondaires, ou pour un court séjour. La segmentation des comportements n'est plus seulement liée au profil type du client (origine géographique, catégorie socioprofessionnelle, taille du groupe de séjour, activité dominante pratiquée). Elle est la conséquence de nouveaux rapports au temps libre, et de la répartition de ce temps libre disponible par individu. Un même individu, en fonction de cette durée de temps libre peut choisir de se déplacer sur sa proximité immédiate pour des loisirs à la journée (excursion), partir en court séjour, ou en vacances de façon plus classique. Cela veut dire qu'un même individu est potentiellement plusieurs fois client de la même destination.

<sup>21</sup> Source Organisation Mondiale du Tourisme

<sup>22</sup> Etude SOCIOVISION – COFREMACA – Prospective montagne – Paris – décembre 1999

- **L'importance accrue de la proximité génère de nouveaux clients.** Elle est liée d'une part à l'augmentation du temps libre (la durée du travail diminue constamment dans la vie), et d'autre part à la démocratisation des loisirs et des voyages, avec une envie croissante d'avoir des coupures en cours d'année (courts séjours). Sur les marchés étrangers ou lointains, l'accessibilité matérielle et mentale est plus forte, les transports sont facilités, et la construction européenne encourage la mobilité.
- **Toutefois, pour la montagne, la croissance du nombre de skieur ralentit,** notamment en Europe, et les taux de départ stagnent dans les principaux pays émetteurs. Les réservoirs de clientèles potentielles sont larges, mais il existe de très nombreux freins pour l'achat de séjours à la montagne.
- En outre, et ce n'est pas propre aux Alpes Vaudoises<sup>23</sup>, **en hiver, il existe un décalage grandissant entre le séjour idéal et le séjour vécu.** Les séjours à la montagne l'hiver deviennent de plus en plus chers. Ils répondent de moins en moins aux motivations de base : la rupture avec le quotidien est compromise par les nuisances à caractère urbain, y compris dans les stations (pollution, affluence, files d'attente, bruit...). Les retrouvailles affectives sont rendues difficiles par les conditions de logement et de séjours (manque de personnalisation des services), enfin le ressourcement personnel est de moins en moins garanti. **En été, le décalage est croissant entre les motivations des clients et l'offre de montagne.** Les clients actuels sont en attente d'animation, de services et d'activités dans un cadre naturel préservé. Ils sont en attente d'amélioration des animations, de l'authenticité, de la mise en valeur et de la protection des cadres naturels, et ils craignent la même sur-fréquentation qu'en hiver. Les clients potentiels de la montagne en été veulent du tourisme à vivre à l'opposé de l'image hyper active et sérieuse que la montagne véhicule. Ils considèrent la montagne comme trop extrême, dangereuse ou compliquée. Ils pensent qu'elle est réservée aux sportifs et actifs.

## K ■ 2 COMMENT JUSTIFIER LE POSITIONNEMENT ?

### LES TENDANCES DE FOND DES MOTIVATIONS ET ATTENTES<sup>24</sup>

- « LA CONVENIENCE », LA COMMODITÉ
- La convenience est le besoin croissant pour les clients de facilité, de fluidité, de commodité, d'accessibilité mentale et physique.
- Une volonté forte de faire en sorte que les vacances soient 100% de plaisir et 0% d'ennuis, y compris dans la préparation des vacances, et donc dans l'accès à l'offre des destinations.
- Les clients, en majorité citadins, ont accès à de plus en plus de services pour leur vie quotidienne. Ils supportent de moins en moins les contraintes, les ruptures de charge, et

<sup>23</sup> Source : *les carnets de route de la montagne – Agence Française d'Ingénierie Touristique - 2000*

<sup>24</sup> *Idem précédent.*

veulent, durant leurs vacances, s'éloigner le plus possible des inconvénients de leur vie quotidienne.

#### ■ « LE NON-MARCHAND »

- Un besoin croissant de rapports et de moments non exclusivement marchands.
- Les touristes n'ont pas envie d'ouvrir leur porte-monnaie toutes les 2 minutes. La dépense pendant les vacances, c'est avant tout un plaisir et non pas une contrainte. Les touristes ne veulent pas être réduits à de simples consommateurs, ils souhaitent être reconnus et considérés comme des individus à part entière.
- Cette attente se traduit dans toutes les composantes de l'offre touristique des destinations de montagne : le choix de l'hébergement, les formules packagées qui permettent de maîtriser la dépense, le rejet du trop mercantile, la sensibilité aux services gratuits, l'envie d'avoir des rapports spontanés avec les professionnels de la montagne...

#### ■ « LA MONTÉE DU LUDIQUE »

- Un besoin croissant de jouer, de ne pas faire les choses sérieusement, de s'amuser et de rire.
- En vacances, s'amuser, éprouver des émotions, partager des moments ensemble, voire parfois régresser, devient de plus en plus important, quelle que soit la tranche d'âge concernée. Le ludique est vécu comme un vecteur de bien-être et de détente, de laisser aller et de convivialité sans culpabilisation.
- La montagne est aujourd'hui trop perçue comme un espace sérieux et austère.

#### ■ « LA VITALITÉ SOFT »

- Un besoin croissant d'une vitalité plus douce, plus intérieure, qui passe par un effort plus mesuré, et par les ressentis et les ambiances.
- Le client choisit une destination et un mode de vacances qui va garantir la contemplation et le farniente, qui favorise le calme intérieur et l'harmonie. Il privilégiera des activités douces plus intériorisantes et / ou partagées. Il est sensible à la dimension plaisir, cocooning, famille, partage, mais aussi à des activités sportives et d'extérieur, mais sans forcer.

#### ■ « LE BIEN-ÊTRE ET LA SANTÉ »

- Un désir croissant de se sentir bien dans sa peau.
- Les vacances sont faites pour se ressourcer. Elles ne doivent pas aggraver les déséquilibres, mais au contraire restaurer les équilibres bousculés par la vie quotidienne : manque de sommeil, d'activité extérieures, de temps pour soi et pour les proches. Les vacances c'est le temps pour se chouchouter, se faire du bien et prendre soin de soi. C'est une vision préventive de la santé : entretenir et restaurer son capital.

### ■ « QUALITÉ DE VIE ET ESTHÉTISME »

- Une forte sensibilité aux détails qui créent du beau, de l'agréable et de l'émotion pour une qualité de vie au quotidien.
- Les vacances sont un moment privilégié de la vie, et cette sensibilité y est exacerbée.

### ■ « LA NATURALITÉ »

- Un souhait d'une relation à une nature apprivoisée, simplifiée, sécurisée, et rendue accessible à divers degrés.
- Les vacances sont souvent les seuls moments où les citoyens peuvent avoir un contact rapproché avec la nature. Mais ce contact doit être accompagné, sécurisé et encadré, car la nature à l'état brut est de plus en plus difficile à vivre et à décoder pour des populations qui la connaissent de plus en plus mal.

## K ■ 3 POSITIONNEMENTS ALTERNATIFS ?

Le choix de positionnement est la synthèse d'un travail en étapes successives :

- Définir le discours à adopter pour répondre efficacement aux clients,
- Vérifier la pertinence et la crédibilité de ce discours,
- Repérer ce qui distingue la destination de ses concurrents,
- Elaborer un contenu au positionnement en tenant compte des avantages concurrentiels défendables et de leur déclinaison selon les saisons.

Le positionnement qui a été proposé pour les Alpes vaudoises est la conclusion d'une approche analytique, et se veut donc le meilleur compromis pour faire en sorte que la diversification soit un succès. Les tendances des marchés, et surtout les mutations des comportements face aux vacances et à la montagne laissent peu de marges de manœuvre pour se positionner autrement.

Par ailleurs, les Alpes Vaudoises, de par leur configuration et leurs qualités naturelles, mais aussi grâce à la très forte complémentarité des destinations qui la composent, sont à même de se positionner très favorablement pour la plupart des segments de marchés porteurs. Il serait dommage de ne pas en profiter.

Choisir un positionnement alternatif reviendrait à renforcer la spécialisation, puisque les Alpes vaudoises sont capables de répondre pratiquement à toutes les attentes majeures des principaux segments de clientèles. Cette spécialisation irait à l'encontre des principes mêmes de la diversification : élargissement des clientèles ciblées et lutte pour l'élargissement des périodes de fréquentation.

Le positionnement proposé tient par ailleurs compte des images de chaque destination intérieure, et de leurs niveaux de notoriété respectifs. Il permettra probablement à tous les acteurs du territoire de s'y retrouver. En ayant une approche trop radicale, certaines destinations, risquent de mal le vivre, et donc de mal travailler le positionnement, ou tout simplement de ne pas se l'approprier.

## L ■ QUELLE STRATÉGIE D'ATTAQUE DES MARCHÉS ?

■ Les ressources dont disposent les Alpes vaudoises sont, bien entendues, limitées. Il est donc important d'analyser où sont, pour un investissement identique, ses meilleures chances de développement et de gain de chiffre d'affaires.

La stratégie d'attaque consiste à optimiser ces efforts de développement. On croit toujours que le développement passe par la conquête de nouveaux clients, mais ce n'est pas aussi simple.

Le choix d'une stratégie d'attaque doit permettre :

- D'aller vers des niches de chiffre d'affaires rapidement,
- De ne pas lâcher la proie pour l'ombre,
- De mettre en œuvre des actions pointues sur les clientèles prioritaires,
- D'optimiser les chiffres d'affaires,
- D'envisager les clients dans la durée,
- De déterminer si cette stratégie doit être déclinée selon les saisons (hiver et hors hiver).

L'objectif premier de la stratégie d'attaque pour la destination Alpes Vaudoises, c'est de maximiser le chiffre d'affaires total de la fréquentation touristique. Pour y parvenir, il faut soit augmenter le chiffre d'affaires moyen par client, soit augmenter le nombre de clients, soit les deux bien évidemment.

Le tableau de la page suivante permet de visualiser les 4 stratégies possibles : Développement extensif, lutte concurrentielle, fidélisation et culture intensive.

Bien entendu, lorsque l'objectif principal de la stratégie est l'augmentation du chiffre d'affaires de la destination, il est important de bien connaître les dépenses journalières moyennes des hôtes pour déterminer la pertinence du choix stratégique. Les études récentes, réalisées pour le compte de l'OTV<sup>25</sup>, montrent que la dépense moyenne journalière des hôtes des Alpes vaudoises se situe en deuxième position des régions touristiques du canton. Cette dépense moyenne est élevée notamment grâce à la distribution de la capacité d'accueil en lits marchands. Les tarifs hôteliers étant très nettement supérieurs aux autres hébergements présents dans les Alpes Vaudoises, ils tirent la dépense moyenne vers le haut, à l'image de la région du Lac Léman qui concentre le plus grand nombre de chambres hôtelières haut de gamme du canton.

A y regarder de plus près, la dépense moyenne des excursionnistes (donc des clients que l'on peut plus facilement fidéliser) est dans la moyenne cantonale. Les marges de manœuvres sur les clients

<sup>25</sup> « L'importance du Tourisme pour l'économie Vaudoise » - Rütter + partner – OTV – 2004.

de proximité sont donc réelles pour à la fois les faire dépenser plus lorsqu'ils sont dans les Alpes Vaudoises, et surtout leur donner de multiples occasions de revenir pour dépenser encore.

OBJECTIF DE CHIFFRE D'AFFAIRES	CIBLE STRATÉGIQUE	STRATÉGIE	AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS
HAUSSE DU NOMBRE DE CLIENTS	LES NON CLIENTS ACTUELS DE LA MONTAGNE	<b>DÉVELOPPEMENT EXTENSIF</b> en augmentant le nombre de clients par le développement du marché	Nécessite une très forte capacité de financement. Risquée sur un marché en stagnation et avec de gros freins au départ. Réservé aux très grands territoires, et au pays.
	LES CLIENTS DES DESTINATIONS CONCURRENTES	<b>LUTTE CONCURRENTIELLE</b> en prenant des clients à la concurrence	Une stratégie habituelle pour les destinations de montagne, mais qui atteint ses limites. Les seuils d'efficacité sont de plus en plus élevés en termes de coûts.
HAUSSE DU C.A. PAR CLIENT	LES CLIENTS MIXTES	<b>FIDÉLISATION</b> en faisant revenir plus souvent les clients acquis	Une stratégie raisonnable et efficace dans des limites de coûts acceptables, particulièrement pour les destinations avec un marché de proximité déjà acquis.
	LES CLIENTS ACTUELS	<b>CULTURE INTENSIVE</b> en faisant dépenser plus aux clients déjà sur place	Une approche complémentaire de la précédente, sous utilisée en montagne. Adaptée aux destinations de séjour dont la capacité d'accueil est limitée.

Il apparaît donc que les stratégies visant la hausse du chiffre d'affaires par client (Fidélisation et Culture Intensive) sont plus à la portée des Alpes vaudoises et correspondent mieux aux segments de marchés prioritaires du positionnement proposé (Proximité, excursionnistes et courts séjours). Toutefois, les autres stratégies ne doivent pas être pour autant négligées puisque la clientèle étrangère est encore bien présente sur le territoire et demeurera une clientèle cible.

Ces stratégies concernent aussi bien les clientèles étrangères (notamment européennes), que nationales. Rappelons que les clientèles de proximité sont localisées dans une zone de chalandise à 2h00 / 2h30, de transport, quel que soit le mode de transport. Elles comprennent donc :

- Les clients étrangers des pays limitrophes ;
- Les clients étrangers (quelle que soit leur origine), en séjour sur la Riviera, et qui sont des excursionnistes ou courts-séjournants potentiels ;
- Les clients Suisses du canton, ou des cantons voisins, tant pour l'excursion que le séjour.

L'adoption de ces deux stratégies n'est pas exclusive. Il ne s'agit pas d'ignorer les clientèles étrangères déjà fortement présentes sur les Alpes Vaudoises, mais de donner une priorité aux

clientèles de proximité qui, et cela a été montré dans les parties précédentes, sont les moins bien travaillées dans la promotion locales, sont les plus faciles à toucher, et présentent les marges de progression les plus fortes au regard de la diversification. En effet, plus les clients sont proches, plus ils peuvent revenir souvent sur les destinations des Alpes vaudoises, et en toutes saisons, alors que les clientèles étrangères les plus lointaines ne feront qu'un seul séjour dans l'année, et probablement plus en hiver qu'hors - hiver.

## M ■ PRINCIPES ET POSTULATS QUI RÉGISSENT LES CHOIX STRATÉGIQUES

### M ■ 1 LES POSTULATS

#### LES PRINCIPES PREMIERS INDÉMONSTRABLES

#### ■ COHÉRENCE AVEC LA VISION DE LA COMMUNAUTÉ D'INTÉRÊT

Cette cohérence repose sur la prise en considération, tout au long de l'analyse et de la réflexion, de la définition de la diversification touristique<sup>26</sup> entendue par la Communauté d'Intérêt, maître d'ouvrage de la réflexion :

- *La diversification touristique est un ensemble cohérent de mesures agissant sur l'offre (au sens large, infrastructure, produits, accueil, etc.) et/ou sur la demande multi-saisons, en termes qualitatifs ou quantitatifs, permettant de créer une valeur ajoutée suffisante pour assurer le maintien de résidents et de places de travail dans la région. Les mesures de diversification sont multiples et combinées :*
  - *Spécialisation et répartition des offres entre les stations au sein de la région ;*
  - *Amélioration qualitative ou quantitative d'offres existantes ;*
  - *Nouvelles offres ;*
  - *Extension et enrichissement de l'offre par collaboration avec d'autres régions ;*
  - *Recherche et développement de nouvelles clientèles ;*
  - *Élaboration d'une image / marque ;*
  - *Développement d'activités para-touristiques et recherches de partenariats avec des entreprises non touristiques.*
- *Sans préjuger des choix stratégiques futurs, la diversification touristique repose sur la recherche de complémentarités fortes entre les différents sites. Cette complémentarité a pour corollaire une certaine spécialisation visant à élargir, qualitativement et quantitativement, la palette des offres, tout en réduisant la concurrence interne entre les acteurs, afin de pouvoir répondre à une pluralité de demandes.*
- *Le résultat de l'étude de diversification :*
  - *Est un plan stratégique, ou master plan, avec des projets et des mesures concrétisables, et chiffrées sous forme d'enveloppes, lesquels nécessiteront des études de faisabilité individuelles ;*
  - *Fournit des critères d'évaluation, de pondération et d'arbitrage des mesures et projets à réaliser (tant pour l'offre que pour la demande).*

<sup>26</sup> in « Procès Verbal n°17 – COPIL – Séance du 2 mai 2005 »

## ■ PERMETTRE L'ÉMERGENCE DE PÔLES TOURISTIQUES<sup>27</sup>

- *Le périmètre géographique des 8 communes de la Communauté d'Intérêt forme un pôle socio-économique régional au sein duquel les activités touristiques constituent une contribution et un potentiel majeurs et déterminants à son développement. Ce pôle et une entité touristique multi-sites d'importance cantonale, et permet l'élaboration d'un schéma directeur régional.*
- *Au sein du pôle régional, sont définis des territoires à vocation prépondérantes (ou destinations<sup>28</sup>), regroupant des offres homogènes ou complémentaires, et répondant à des demandes identifiées et ciblées.*
  - *Ils indiquent la vocation prépondérante d'un territoire, mais sans exclusion ou exclusivité, et dans une logique de mise en réseau des offres principales au sein du pôle ; les relations avec les régions limitrophes doivent être prises en compte.*
  - *Ils permettent de distinguer les offres thématiques d'importance locale, régionale, transversale, voire supra-régionale.*
  - *Ils permettent de définir des mesures et investissements spécifiques et prioritaires visant à augmenter / améliorer l'offre globale de la région en répondant à une large palette de demandes.*
  - *Ils permettent d'identifier les éventuels écarts entre les vocations prépondérantes des territoires (destinations), et les instruments d'aménagement du territoire en vigueur.*
  - *Ils permettent de fixer les règles de priorité dans l'allocation des fonds publics.*
  - *La définition ne doit pas conduire à bloquer / paralyser des initiatives privés qui seraient conformes aux règles de l'aménagement du territoire et de la construction.*

## ■ ÉLARGIR L'IMPACT DE LA DIVERSIFICATION TOURISTIQUE

- *La diversification touristique des Alpes vaudoises ne doit pas se limiter aux seules activités strictement touristiques. Elle doit aussi permettre le développement d'autres filières complémentaires : écoles de formation, santé et remise en forme, agriculture et produits de la transformation, artisanat, sylviculture et filière bois...*
- *Cet élargissement de l'impact de la diversification touristique sur les filières fondamentales du territoire des Alpes vaudoises s'effectuera naturellement. En effet, la richesse et la valeur ajoutée créées sur un territoire n'est pas le seul fait de l'offre touristique stricto sensu. L'estimation de l'impact du tourisme doit s'aborder par la demande pour saisir l'ensemble des effets directs, indirects et induits.*

---

<sup>27</sup> *Idem précédente*

<sup>28</sup> *Le terme "destinations" ne doit pas être entendu au sens marketing.*

- Ce n'est donc pas l'impact du tourisme (au sens de l'offre) qu'il faut apprécier, mais celui de la fréquentation des hôtes sur l'ensemble des activités présentes sur la destination. On peut ainsi distinguer<sup>29</sup> parmi les activités qui bénéficient de cette fréquentation :
  - Les activités strictement touristiques pour lesquelles 100% du chiffre d'affaires et des emplois sont liées à la fréquentation touristique ou à l'excursionnisme (hébergement marchand, remontées mécaniques notamment) ;
  - Les activités semi touristiques, pour lesquelles la part du chiffre d'affaires et de l'emploi lié à la fréquentation touristique évolue entre 20% et 80% (le commerce de détail alimentaire, les lieux de visite, les loueurs de matériel sportif....) ;
  - Les activités résidentes de consommation courante, pour lesquelles cette part est généralement inférieure à 10% (marchands de journaux, coiffeurs, pharmacies, médecins...).

## M ■ 2 LES PRINCIPES DE LA RÉFLEXION ET DE L'ANALYSE

### ■ USAGE ET INTÉRÊT DES VOCATIONS PRÉPONDÉRANTES

Faire du pôle socio-économique régional Alpes vaudoises un territoire de projet, ne veut pas forcément dire faire exister la marque touristique Alpes Vaudoises. En effet, faire exister une marque représente un investissement initial très important, qui ne semble pas être (aujourd'hui au moins) à la portée du territoire.

Pourtant, le choix stratégique de la Communauté d'Intérêt de définir des territoires à vocation prépondérante à l'intérieur du pôle régional, est une amorce de création de cette marque. Pour que la marque Alpes Vaudoise soit, à terme, réellement forte, elle doit s'appuyer sur une offre concrète. Le fait que les territoires à vocations prépondérantes regroupent des offres (actuelles ou futures), homogènes et complémentaires a donc une triple utilité :

- Il signifie, pour un éventail plus large de clientèles, que les Alpes vaudoises peuvent satisfaire à presque tous leurs besoins et attentes en termes de vacances et de loisirs ;
- Il commence à donner un contenu à l'image de la future destination, en renforçant ses avantages concurrentiels défendables par destination ;
- Il favorise l'acceptation d'une coopération intercommunale (schéma directeur régional initial).
- Toutefois, l'acceptation des vocations prépondérantes ne se fera pas forcément à la même vitesse entre les stations, selon le contenu qui leur sera donné. Il est donc important à la fois :
  - De baser ces vocations prépondérantes sur une offre existante et qui marque déjà les stations (de façon à faciliter l'appropriation) ;

<sup>29</sup> « Prospective et emplois touristiques » – Cahier d'Espaces n°49 – Philippe Caparros - 1996

- Mais aussi d'être vigilant à l'avenir sur le rythme de mise en œuvre de cette vocation prépondérante.

Les effets positifs de la mise en œuvre des vocations prépondérantes ne seront effectifs qu'à la condition que les acteurs de chaque destination s'approprient leur propre vocation, mais aussi celle des destinations voisines. La mise en réseau des offres principales passe donc par une sensibilisation forte des acteurs à cette logique. Si l'étude de diversification peut démontrer le caractère nécessaire de la démarche, il est impératif que quelqu'un se porte garant du respect de la mise en réseau dans le temps. Ce constat montre que la Communauté d'Intérêt (ou l'organisme qui lui succèdera) a un rôle important à jouer dans l'avenir pour garantir la mise en œuvre de la diversification.

### ■ CONFORTER L'EXISTANT OU INNOVER<sup>30</sup> ?

Si l'on se réfère à tous les constats et analyses réalisés lors du mandat, on se rend compte que les clientèles prioritaires du territoire sont déjà présentes sur les Alpes Vaudoises. L'enjeu est donc de mieux les satisfaire pour optimiser leurs dépenses sur le territoire (fidélisation et culture intensive). Elles sont donc moins sensibles à l'innovation qu'à la qualité de ce qu'il leur est proposé, ou une meilleure satisfaction du besoin.

A l'évidence, le potentiel multi-saisons des Alpes vaudoises est très largement sous exploité. C'est en confortant l'existant, en le rendant plus performant, que le territoire optimisera son économie touristique. D'ailleurs, l'innovation a un coût de mise en œuvre tellement élevé qu'il risquerait de retarder la diversification, et donc de décevoir encore les clientèles captives du territoire, sans avoir de garantie de succès auprès d'autres segments de marchés.

### ■ CONCENTRER LES INVESTISSEMENTS OU SAUPOUDRER ?

Le saupoudrage est une technique électoraliste qui ne peut disparaître. Chaque catégorie d'acteurs et d'opérateurs d'une station ou d'une destination a des revendications qui lui sont propres (plus ou moins justifiées par leur situation économique), et sur lesquelles se cristallisent tous les enjeux à court terme.

L'augmentation et la multiplication des concurrences entre les destinations touristiques, le ralentissement de la croissance en Europe, font que le « ticket d'entrée financier » dans les activités touristiques est de plus en plus élevé. C'est le cas pour les investissements « hard » (infrastructures, création d'hébergement, équipements culturels ou récréatifs...), mais aussi pour les investissements « soft » (et en particulier la communication et la commercialisation). Les seuils minimums d'efficacité des investissements étant élevés, le saupoudrage ne permet pas aux destinations de faire émerger une offre concurrentielle suffisamment vite.

La différence entre les destinations qui émergent réellement (augmentation significative de la fréquentation et de la notoriété), et celles qui resteront confidentielles est là.

---

<sup>30</sup> *Innovation au sens touristique : création d'une offre alternative à l'existante, capable de convaincre et d'attirer de nouvelles clientèles sur la destination.*

Il faut donc non seulement investir beaucoup, en peu de temps, mais aussi sur des projets structurants et ambitieux en priorité. Cela ne veut pas dire qu'il faut ignorer les petits investissements d'accompagnement qui sont toujours nécessaires. Il est simplement indispensable de donner la priorité aux projets structurants pour accélérer le développement.

#### ■ DANS QUEL DOMAINE INVESTIR : LES ÉQUIPEMENTS, LES HOMMES, LE MARKETING ?

La planification du développement touristique a trop longtemps considéré que les infrastructures et les équipements étaient à eux seuls les moteurs du développement. La qualification des hommes et la promotion du territoire étaient des accessoires superflus.

Or, si l'on se réfère aux attentes et comportements des clientèles (cf supra), des vacances réussies sont des vacances où, l'émotionnel, le bien-être, les relations humaines et la tranquillité d'esprit sont prépondérants. Finalement, une destination sur équipée, sans un accueil de qualité, une facilité d'accès mentale, et une certaine sérénité n'est pas performante.

Tout repose donc sur l'aptitude des hommes qui font la destination à lui donner du sens. La professionnalisation et la ré-humanisation des destinations sont une des composantes essentielles de l'attractivité et un facteur de réussite dans le développement.

La diversification des Alpes vaudoises devra donc pouvoir agir simultanément sur le « hard » et le « soft » avec la même énergie, et en y consacrant des moyens proportionnellement égaux. Aujourd'hui, tous les pays se penchent plus fortement sur cette problématique. En Suisse (notamment avec Villars-Gryon), le programme « Enjoy Switzerland » en est la traduction. En France, 2005 est l'année du lancement du « plan qualité France » pour le tourisme.

#### ■ RÔLE DE L'INGÉNIERIE DANS LA RÉUSSITE DE LA DIVERSIFICATION ?

La transversalité de l'activité touristique des destinations, l'atomisation des acteurs et des opérateurs, la nécessité d'élaboration de partenariats public - privé, complexifient lourdement les techniques du développement local. Les besoins en savoir faire et en techniques sont multiples (aménagement, planification, marketing, corporate finance...).

Tous les acteurs du tourisme (qui sont souvent des individuels), ne peuvent prétendre à posséder toutes ces compétences. Les opérateurs livrés à eux-mêmes se retrouvent souvent en situation d'échec car ils n'ont pas pu prendre toute l'ampleur des problèmes auxquels ils ont été confrontés.

Au-delà de la concertation, il est donc indispensable d'inscrire la diversification dans la durée, d'accompagner les projets pour réduire la probabilité de l'échec. Le conseil, l'assistance technique, l'accompagnement prospectif, la formation sont autant d'éléments qui peuvent augmenter les chances de succès.

L'ingénierie de projet peut s'installer sur un territoire de plusieurs manières : par l'intervention d'experts extérieurs, par la mise en place de cellules opérationnelles au sein des collectivités locales, par la mise en place de partenariats pour la création de structures de soutiens aux porteurs

de projets. Toutes les initiatives qui seront mises en place auront des effets bénéfiques sur la diversification.

#### ■ COMMENT RENDRE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE EFFICACE ?

Dans le cadre de la diversification, les Alpes vaudoises auront plusieurs challenges importants à relever :

- Effectuer des arbitrages entre les projets structurants et ceux qui dont l'ambition sera simplement locale ;
- Formaliser le contenu technique et financier des projets à mettre en œuvre ;
- Faciliter leur émergence ;
- Concrétiser les montages financiers ;
- Contrôler et suivre leur réalisation.

Ces tâches peuvent être réalisées par de multiples acteurs locaux. Pourtant, l'expérience montre que l'éclatement des responsabilités n'est pas favorable à la réussite des projets.

Les Alpes vaudoises devront donc probablement se doter d'une structure forte, capable d'intégrer verticalement toutes les tâches. Les formes que peut prendre cette structure sont multiples. Elles peuvent émaner uniquement des collectivités publiques, ou amorcer des partenariats public-privé.

#### ■ COMMENT OPTIMISER LES COMPLÉMENTARITÉS AVEC LES TERRITOIRES VOISINS ?

La complémentarité avec les espaces voisins doit rester un effet d'aubaine. Elle se traduit de façon très différente selon les destinations. En termes d'offre, rien n'empêche de renforcer sa promotion en revendiquant la proximité d'équipements, de monuments, de terroir voire de destinations.

En termes de promotion des ventes, des opérations ponctuelles peuvent être mises en place sur des thématiques communes.

En termes de montage de produit, en fonction de la motivation et de la bienveillance des opérateurs des territoires voisins, il existe de vraies opportunités :

- Avec l'UCI pour tout ce qui touche à la création de produits « vélo » (séjours encadrés, manifestations sportives, stages, etc.),
- Avec la Gruyère pour le tourisme rural et les terroirs.

■ ANNEXES

## ANNEXE ■ 1 QUELQUES ELEMENTS CLIMATIQUES

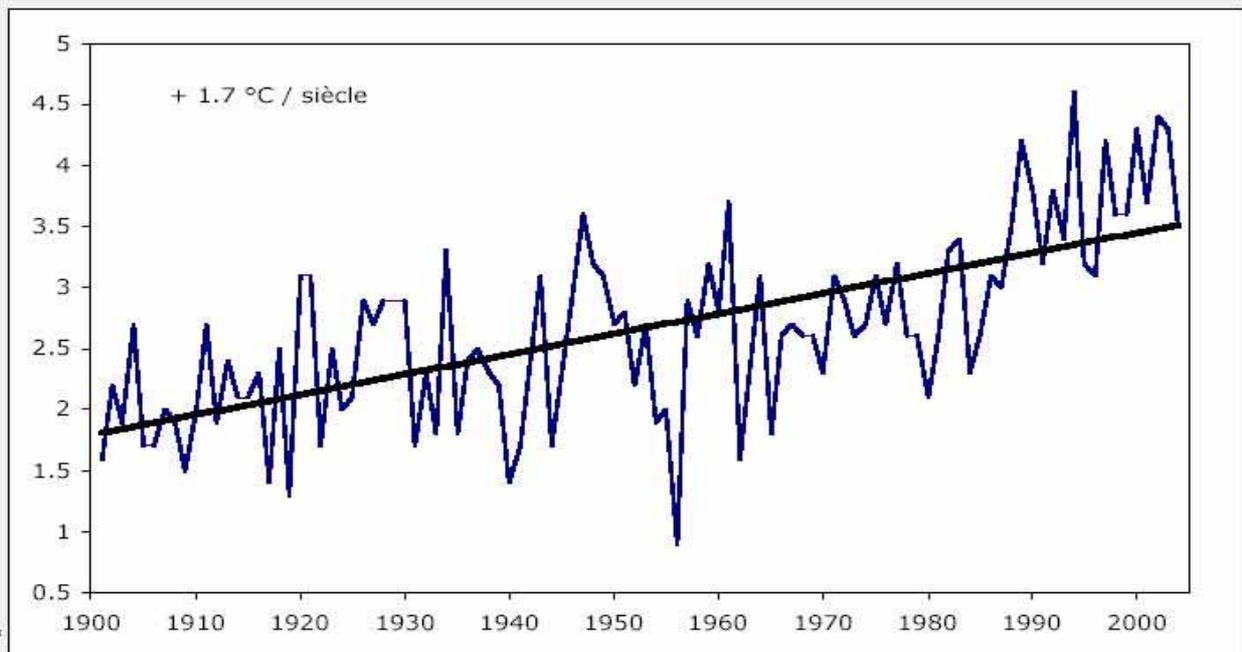
Source : Martine Rebetez, « Les effets du changement climatique sur les régions de montagne » in *Montagna* 12/2005 (extraits).

*L'enneigement a nettement diminué, à basse et moyenne altitude, au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, et spécialement depuis la fin des années 1980. A haute altitude, approximativement dès 2000m, il n'a pas diminué. Depuis le début des mesures, vers 1940, on peut estimer la perte en jours offrant un bon enneigement pour les sports d'hiver, à 1000m d'altitude, à 20-25%.*

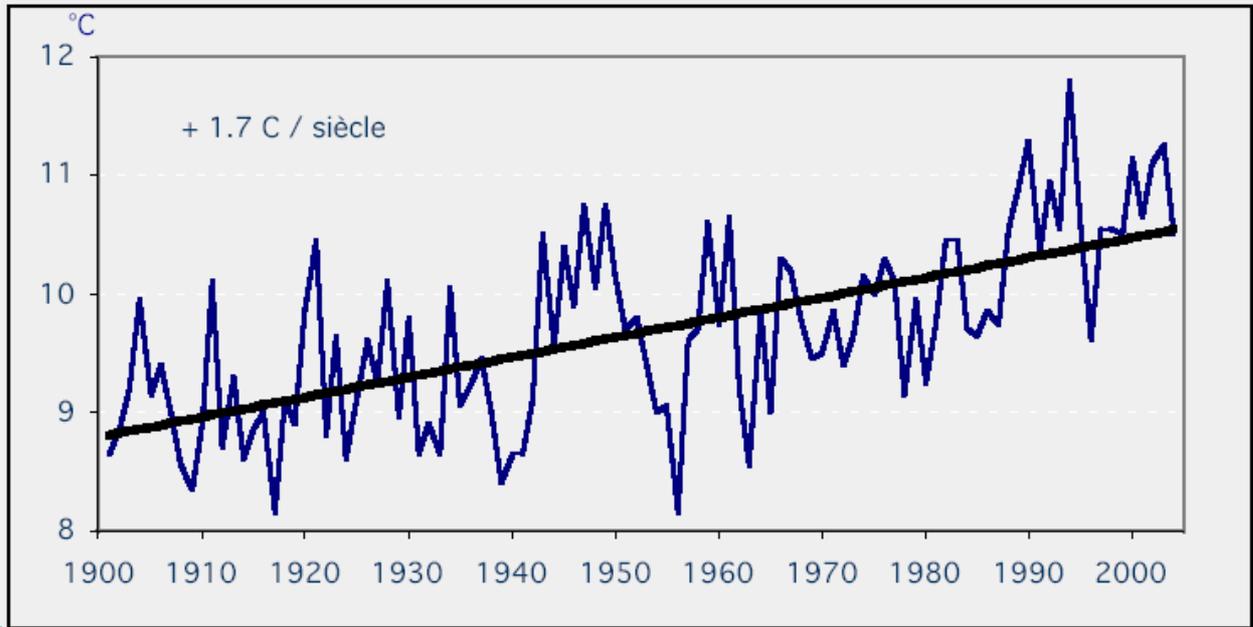
A ce propos, les Alpes vaudoises ne constituent d'aucune manière un cas particulier et se plient aux constatations observées sur l'ensemble du massif alpin et ses alentours et par extension sur l'ensemble du globe. Il est encore important de relever que ce sont les régions situées aux altitudes comprises en 900 et 1300m qui sont les plus sensibles aux changements climatiques.

Les graphiques ci-dessous illustrent ces brefs propos en mettant en évidence un réchauffement de +1,7C° en moyenne sur un siècle.

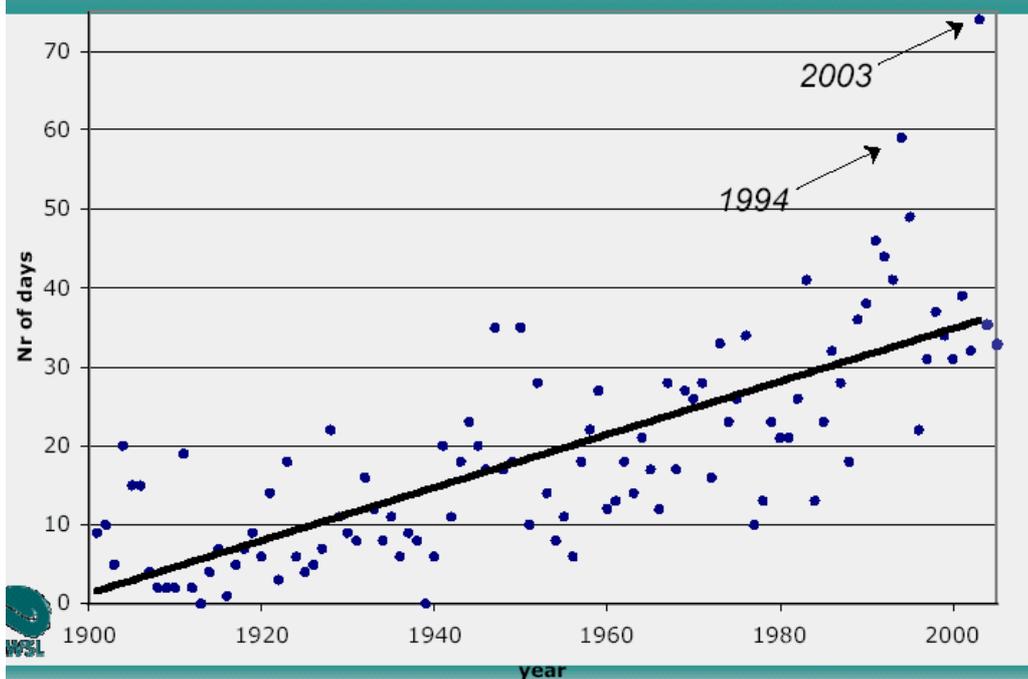
### Davos: températures moyennes



## Neuchâtel: températures moyennes



## Neuchâtel: nombre de jours très chauds juin - août (Tmin perc. 95, >15.4°C)



ANNEXE ■ 2 PROFILS DE CLIENTÈLES TYPES<sup>31</sup>

<b>LES RÉSIDENTS DE PROXIMITÉ</b>	
<b>Origine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande proximité à moins de 1h00 de trajet, en France, dans le canton.</li> <li>• Agglomérations de plus de 20 000 habitants</li> </ul>
<b>Caractéristiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familles, couples avec 1 ou 2 enfants en bas âge, couples de plus de 50 ans, groupes de jeunes, retraités.</li> <li>• Pas nécessairement propriétaire de leur résidence secondaire.</li> <li>• Touristes en séjour dans les grandes villes au bord du lac.</li> <li>• Catégories socioprofessionnelles moyennes à élevées</li> </ul>
<b>Mode de fréquentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En famille (3 à 4 pers.)</li> <li>• En couple, pour les personnes les plus âgées</li> <li>• En groupes pour les jeunes, associations, lors de manifestations familiales...</li> </ul>
<b>Durée de séjour</b>	0 à 3 nuits en fins de semaines, et parfois plus lors des petites vacances scolaires
<b>Mode de transport</b>	Véhicule individuel
<b>Période de fréquentation</b>	Permanente, tout au long de l'année, fléchissement en période estivale.
<b>Hébergement utilisé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camping résidentiel et PRL</li> <li>• Locations de vacances avec services et équipements de loisirs</li> <li>• Hébergement rural</li> <li>• Résidence secondaire</li> <li>• Chez parents ou amis</li> </ul>
<b>Activités pratiquées</b>	Les activités pratiquées correspondent aux loisirs de proximité individuels ou en famille : ski, activités sportives soft (cyclotourisme, golf, VTT...), baignade, balade et promenades à pied, à cheval ou à vélo, nautisme et pêche, découverte de la nature, visite d'expositions, restaurants, visite de sites et monuments, équipements récréatifs et ludiques...
<b>Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une « résidence secondaire » (comme à la maison, niveau 2**);</li> <li>• Une ambiance « Cosy » (cheminée, véranda...);</li> <li>• Des services de base dans la structure d'hébergement (traiteur, service hôtelier, location de matériel de loisirs...);</li> <li>• Des sentiers de randonnée ou voies vertes, de petite distance et aménagés pour le pique-nique;</li> <li>• Un accès aux massifs forestiers et des possibilités de découverte de la nature : interprétation des paysages, connaissance de la faune &amp; de la flore;</li> <li>• Des lieux de baignade;</li> <li>• Des postes et parcours de pêche sur les plans d'eau et rivières;</li> <li>• Des itinéraires de découverte du patrimoine (naturel et culturel);</li> <li>• Des restaurants de qualité et des possibilités d'achat de produits « locaux » ou du terroir;</li> <li>• Des équipements récréatifs et ludiques à vivre en famille.</li> </ul>
<b>Avantages de la clientèle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une clientèle captive et un taux de fidélité élevé, une zone de chalandise primaire conséquente pour les Alpes vaudoises.</li> <li>• Une période de fréquentation qui permet l'extension de la période d'ouverture des hébergements, sans chevauchements de clientèles et conflits d'usage.</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une clientèle moins dépensière que les autres, et qu'il faut solliciter en permanence.</li> <li>• Des comportements de « résidents secondaires », avec des exigences parfois disproportionnées par rapport au prix payé.</li> </ul>

<sup>31</sup> Extrait du diagnostic

<b>LES TOURISTES EN SÉJOUR DE VACANCES</b>	
<b>Origine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les nationalités et continents, avec des particularités selon les stations</li> <li>• Agglomérations de plus de 100 000 hab.</li> </ul>
<b>Caractéristiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familles des catégories socioprofessionnelles moyennes à élevées en séjour de vacances principales.</li> <li>• Groupes de familles.</li> <li>• Couples de 45 ans et plus</li> </ul> <p>La motivation essentielle du déplacement est le calme et la détente dans un cadre peu urbanisé. Souvent des inconditionnels des espaces naturels.</p>
<b>Mode de fréquentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En famille avec 2 ou 3 enfants ou à plusieurs familles.</li> <li>• Des couples.</li> </ul>
<b>Durée de séjour</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 6 à 10 jours en été</li> <li>• Moins de 7 jours en hiver</li> </ul>
<b>Mode de transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Véhicule individuel – camping cars</li> <li>• Avion ou train (TGV)</li> </ul>
<b>Période de fréquentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi-Juin à mi-Septembre</li> <li>• Décembre à Mars</li> </ul>
<b>Hébergement utilisé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Location de Vacances</li> <li>• Hôtellerie</li> <li>• Camping et PRL</li> <li>• Centres de vacances</li> </ul>
<b>Activités pratiquées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ski et activités hiver douces (balades, raquettes...)</li> <li>• Baignade et détente essentiellement en été</li> <li>• Activités de plein air (tennis, activités nautiques, pêche, balades à pied, à cheval ou à vélo)</li> <li>• Animations : expositions, concerts, animations nocturnes (casinos, discothèques, bars-clubs)</li> <li>• Equipements récréatifs (jeux, accro-branche, parc aquatique...)</li> <li>• Visites de sites et excursions</li> </ul>
<b>Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un hébergement de qualité avec des espaces</li> <li>• Un niveau de confort d'au moins 2**, mais en évolution vers 3***</li> <li>• Des services « plus » (service hôtelier, traiteur)</li> <li>• Bar et restauration rapide</li> <li>• Equipements de loisirs : piscine, terrains de sports</li> <li>• Des équipements pour enfants (aire de jeu, animations, garderie)</li> <li>• Des espaces de convivialité animés (salles)</li> <li>• des départs de découverte (sentiers, voies vertes, routes touristiques...)</li> </ul>
<b>Avantages de la clientèle</b>	<p>La clientèle touristique dont la rentabilité est la plus intéressante</p> <p>Consommatrice de moyens et longs séjours, mais aussi d'activités marchandes sur un rayon plus large autour de l'hébergement, donc celle qui contribue le plus à l'activité globale du territoire.</p>
<b>Inconvénients</b>	<p>Une fréquentation très concentrée dans le temps et limitée en volume par la capacité d'accueil.</p> <p>De plus, cette fréquentation est contrainte par les vacances scolaires et les conditions météo. D'où une impossibilité d'attirer la majorité de ces clients en dehors de leur période actuelle de fréquentation.</p>

<b>LA CLIENTÈLE GROUPE</b>	
<b>Origine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• France, Italie, Allemagne, Belgique ou Suisse, à moins de 3h00 de transport.</li> <li>• Agglomération de plus de 2 000 habitants</li> </ul>
<b>Caractéristiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe d'amis ou réunion familiales,</li> <li>• Association ou Comité d'Entreprise,</li> <li>• Groupes de 3ème âge,</li> <li>• PCS moyennes.</li> </ul>
<b>Mode de fréquentation</b>	Groupes de 10 à 30 personnes en moyenne.
<b>Durée de séjour</b>	De 1 à 3 nuits, plus rarement 5 nuits pour des stages ou séminaires.
<b>Mode de transport</b>	Autocars, minibus, véhicules personnels
<b>Période de fréquentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hors saison</li> <li>• Souvent en fins de semaines, ou mid-week pour les stages</li> </ul>
<b>Hébergement utilisé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hôtellerie de 2** à 3***</li> <li>• Résidences de Tourisme</li> </ul>
<b>Activités pratiquées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités sportives</li> <li>• Activités culturelles ou socio-éducatives</li> <li>• Animations de fin de journée</li> <li>• Restaurants</li> </ul>
<b>Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des hébergements pratiques et modulables</li> <li>• Un confort minimum 2**</li> <li>• Des espaces de convivialité : bar, restaurant, salle de détente et de jeu</li> <li>• Des espaces d'activités collectives : salles polyvalentes</li> <li>• Des équipements de loisirs : piscine couverte, terrains de sports, espace fitness...</li> <li>• Des animations organisées, sous forme de stages ou en groupe : cours de cuisine, musique, yoga...</li> </ul>
<b>Avantages de la clientèle</b>	Une fréquentation exclusivement hors saison

<b>LA CLIENTÈLE A MOTIF PROFESSIONNEL</b>	
<b>Origine</b>	Suisse et Europe essentiellement.
<b>Caractéristiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuels ou groupes de collaborateurs partenaires, clients ou fournisseurs des entreprises du canton.</li> <li>• Clientèle d'hommes en grande majorité, âge moyen.</li> </ul>
<b>Mode de fréquentation</b>	Individuels ou groupes de travail.
<b>Durée de séjour</b>	De 1 à 3 nuits le plus souvent Parfois plusieurs semaines pour des missions ponctuelles dans les entreprises locales
<b>Mode de transport</b>	Véhicule individuel, avion ou train
<b>Période de fréquentation</b>	Toute l'année à l'exception des périodes juillet et Août
<b>Hébergement utilisé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hôtellerie de 2** à 4****</li> <li>• De plus en plus en location de vacances avec services</li> </ul>
<b>Activités pratiquées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités sportives de fin de journée : jogging, piscine, fitness</li> <li>• Animations nocturnes ou de fin de journée (cinémas, bars, casinos...)</li> <li>• Restaurants</li> </ul>
<b>Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accessibilité des activités par rapport aux lieux d'hébergement</li> <li>• Des hébergements adaptés (rapport qualité - prix)</li> <li>• Des lieux de convivialité et des centre-villes animés</li> </ul>
<b>Avantages de la clientèle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un taux de rotation élevé dans les hébergements</li> <li>• Un pouvoir d'achat et des retombées relativement élevées</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une clientèle qui est généralement absente du vendredi au lundi</li> </ul>

<b>LES COURTS SÉJOURS ET ITINÉRANTS</b>	
<b>Origine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande proximité (2h30 de trajet) : France, Belgique, Allemagne, Grande-Bretagne, Italie ;</li> <li>• Villes de plus e 100 000 habitants.</li> </ul>
<b>Caractéristiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familles avec enfants</li> <li>• Couples</li> <li>• Petits groupes d'amis (5 à 10 pers.)</li> <li>• Clientèle d'âge moyen, plutôt aisée.</li> </ul>
<b>Mode de fréquentation</b>	En couple ou petits groupes d'amis
<b>Durée de séjour</b>	Une à trois nuits
<b>Mode de transport</b>	Véhicule individuel, ou train-avion + auto
<b>Période de fréquentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En avant et après saison, surtout au printemps</li> <li>• Fin de semaines et week-ends prolongés</li> </ul>
<b>Hébergement utilisé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hôtellerie ou Résidences de Tourisme 3*** &amp; 4****</li> <li>• Chambres d'hôtes</li> <li>• Chez parents ou amis (en résidence secondaire ou principale)</li> </ul>
<b>Activités pratiquées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité hiver : ski plutôt intensif</li> <li>• Le golf, la randonnée, le tourisme équestre, la pêche sportive...</li> <li>• Les animations traditionnelles</li> <li>• La visite de site et les excursions</li> <li>• La gastronomie</li> <li>• Les produits culturels</li> </ul>
<b>Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un site original et authentique</li> <li>• Une ambiance conviviale</li> <li>• Un service hôtelier</li> <li>• Des équipements de loisirs « indoor » tels que piscine, fitness</li> <li>• Des logements de qualité (niveau 3*** minimum), très typés</li> <li>• De la restauration sur place</li> <li>• la proximité d'une large gamme de choses à voir, à faire et à visiter</li> <li>• Une thématique particulière</li> <li>• Des stages et animations « découverte » (cuisine locale, artisanat...)</li> </ul>
<b>Avantages de la clientèle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un pouvoir d'achat élevé</li> <li>• Un effet d'entraînement et de prescription fort.</li> <li>• Une fréquentation relativement étalée dans le temps.</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	Exigences élevées sur la qualité des prestations et du cadre de vie.

## ANNEXE ■ 3 RAPPORT DIAGNOSTIC (Table des matières)

### Introduction

- 1. Le territoire concerné**
  - 1.1. Les Alpes vaudoises dans leur contexte élargi
  - 1.2. Les Alpes vaudoises dans leur contexte restreint
- 2. Approche territoriale**
  - 2.1. Typologie des communes
  - 2.2. Approche démographique
  - 2.3. L'occupation du sol
  - 2.4. Activités économiques
  - 2.5. Accessibilité et déplacements
  - 2.6. Patrimoines bâti et naturel
  - 2.7. La vision des municipalités et des habitants
- 3. Analyse de la demande**
  - 3.1. Les comportements des clients
  - 3.2. Les couples produits - marchés
  - 3.3. Conclusion sur l'analyse de la demande
- 4. Analyse de l'offre**
  - 4.1. Capacité d'accueil. Hébergements et niveaux de performance
  - 4.2. Les domaines skiables
  - 4.3. L'événementiel
  - 4.4. Bilan organisationnel
- 5. Conclusion**
- 6. Annexes**
  - 6.1. Occupation du sol
  - 6.2. Bibliographie
  - 6.3. Liste des personnes ressources rencontrées
  - 6.4. Membres de la communauté d'intérêt et du comité de pilotage (COPIL)

## ANNEXE ■ 4 REPERES BIBLIOGRAPHIQUES

### Etudes et rapports généraux

- **Rapport 2005 sur le développement territorial**  
*Office du développement territorial (2005)*
- **Non-urbain, campagne ou périphérie - où se trouve l'espace rural aujourd'hui ?**  
*Office du développement territorial (2004)*
- **Stratégie 2002 pour le développement durable**  
*Conseil fédéral (2002)*
- **Territoire rural vaudois : état des lieux, enjeux et lignes directrices**  
SEREC, Fischer & Montavon SA  
*Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD*
- **Parc régional : notions et définitions**  
SEREC  
*Service des forêts, de la faune et de la nature (SFFN) du canton de Vaud (2000)*
- **Relations extérieures : état des lieux**  
M. Conord-Cardé  
*Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD*
- **Pétition "SOS Préalpes"**  
*Rapport définitif du Conseil d'Etat (1990)*
- **Plan Delta : Programme de développement régional du Chablais valaisan et vaudois**  
*OIDC (1996)*
- **Rapport d'activité 2002**  
*OIDC, ARMS et ARDA (2003)*
- **Plan directeur des rives du Lac de la Gruyère. Gestion touristique du site.**  
SEREC / TRANSVERSAL  
*Association régionale La Gruyère (1998 - 2001)*

### Tourisme

- **Analyse stratégique sur l'organisation et la gestion des sociétés de remontées mécaniques des Alpes vaudoises : l'avenir des remontées mécaniques des Alpes vaudoises**  
ARW, P. Furger  
*Service de l'économie et du tourisme (2003)*  
Téléchargeable sur le site : [www.economie.vd.ch](http://www.economie.vd.ch)
- **Révision de la loi sur le tourisme : synthèse de l'étude d'Hôtellerie vaudoise (ACVH)**  
*Hôtellerie vaudoise (2003)*
- **L'importance du tourisme pour l'économie vaudoise : la structure du PIB, l'importance des prestataires et la demande touristique**  
A. Berwert, H. Rütter, U. Rütter-Fischbacher  
*Département de l'économie de l'Etat de Vaud et Office du tourisme du Canton de Vaud (2004)*

- **Tourisme 2000 : Avenir des équipements touristiques dans les régions de montagne du canton de Vaud**  
Rapport de synthèse du groupe de travail  
*Département des travaux publics, de l'aménagement et des transports, Service des transports et du tourisme du Canton de Vaud (2001)*
- **"Paysage en poésie" : un projet artistique, pluridisciplinaire et novateur de tourisme culturel dans les Alpes vaudoises**  
Ch.-A. Ramseier et divers auteurs  
*OTV (2003 - 2004)*
- **Nouvelles structures et orientations du tourisme vaudois : rapport n° 1, diagnostic et recommandations**  
V. Krayenbuhl, Ch.-A. Ramseier, F. Scherly  
*OTV*
- **Nouvelles structures et orientations du tourisme vaudois : rapport n° 2, marketing et commercialisation**  
V. Krayenbuhl, Ch.-A. Ramseier, F. Scherly  
*OTV*
- **Economie, nouvelles technologies, tourisme et loisirs**  
Arthur Andersen  
*Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD*
- **Rapports, prospectus et plaquettes : "Rapports d'activités 1992 - 2002" ; "Activités Marketing, Région du Léman 2004" ; "Voyage culturel dans la Région du Léman" ; "Région du Léman, une région, mille aventures" ; "L'évasion sur deux roues" ; "Fêtes, Festivals, Evénements 2004" ; "Les voies du rêve, le plaisir de voyager autrement" ; "Alpes : Château-D'Oex - Rougemont - Les Mosses - Leysin - Les Diablerets - Villars - Gryon" ; "Jura" ; "Campagne" ; "Villes et lacs" ; "Région du Léman".**  
*OTV*
- **Prospectus et plaquettes : "Luxe & Design" ; "Vin & Gastronomie" ; La magie de l'automne" ; "Montagnes" ; "Pause hivernale" ; "Familles".**  
*Suisse Tourisme*
- **La Suisse, destination touristique : les différences de coûts avec l'UE**  
J. Kuster et P. Plaz  
*La Vie Economique, Revue de politique économique 7-2003, pp. 16-21.*
- **Les destinations romandes de sports d'hiver : plaidoyer pour un benchmark systématique ?**  
*UERT (Unité d'enseignement et de recherche en tourisme), HEC - Lausanne (1999)*
- **Appartements de vacances en Valais, analyse et mesures pour une meilleure exploitation**  
*PLANVAL*  
*Etat du Valais, Département des finances et de l'économie, 1999.*
- **Géomorphologie et tourisme**  
*Actes de la réunion annuelle de la Société suisse de géomorphologie (SSGm), Finhaut, 21-23 septembre 2001*  
*Institut de géographie, Université de Lausanne, Travaux et recherches n° 24, 2003.*
- **L'impact des écoles privées membres de l'AVDEP (Association vaudoise des écoles privées) sur l'économie et le tourisme**  
*UERT (Unité d'enseignement et de recherche en tourisme), HEC - Lausanne (2000)*
- **Concept directeur du tourisme gruérien**  
Interconsulting  
*Association Régionale La Gruyère - ARG (2003)*

## Mobilité et transports

- **Etude stratégique des transports publics dans le Chablais**  
ROLAND RIBI & ASSOCIES SA  
*ARDA / ARMS / TPC (2002)*
- **Mobilité et transports**  
Metron  
*Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD*

## Paysage et nature

- **Etude test paysage Pays-d'Enhaut : diagnostic, demande sociale et mesures de gestion (2vol.)**  
SEREC  
*Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD*
- **Plaine du Rhône : réflexions sur les paysages de demain, évolutions, projets, scénarios, lignes directrices**  
Paysagegestion, Léopold Veuve  
*Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD*
- **Plaine du Rhône : paysages d'hier et d'aujourd'hui**  
Paysagegestion, Léopold Veuve  
*Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2000), Lignes directrices PDCn VD*
- **Concept paysage Vaud (CPV) : Protection des milieux, Protection des espèces, Grands espaces, Suivi de la biodiversité, Géotopes, Cours d'eaux, lacs et étangs, Forêts, Agriculture, Paysage, Parcs, Aménagement du territoire**  
Divers mandataires  
*Service de la forêt, de la faune et de la nature du canton de Vaud (2001)*