

## ■ 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.
- Tendances 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 élément 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 COMMERCES 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'étroitesse 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 vellétés 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		Équipements 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>										
7 Golf	2	3	4	4	1	2+	2	3	2	2
8 Vie nocturne & activités indoor	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2+
9 Cadre urbain & commercial	2	3	4	4	2	3	2	3	2	3
10 Evénements (animation courante de la station non)	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4
11 Produits du terroir & Gastronomie	1	1	1	2-	2	2	2	2	2	2
12 Centres de congrès et séminaires	1	1	3+	3	3	4	3	4	3+	4+
13 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.