

## 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

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>■</b>	<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 :

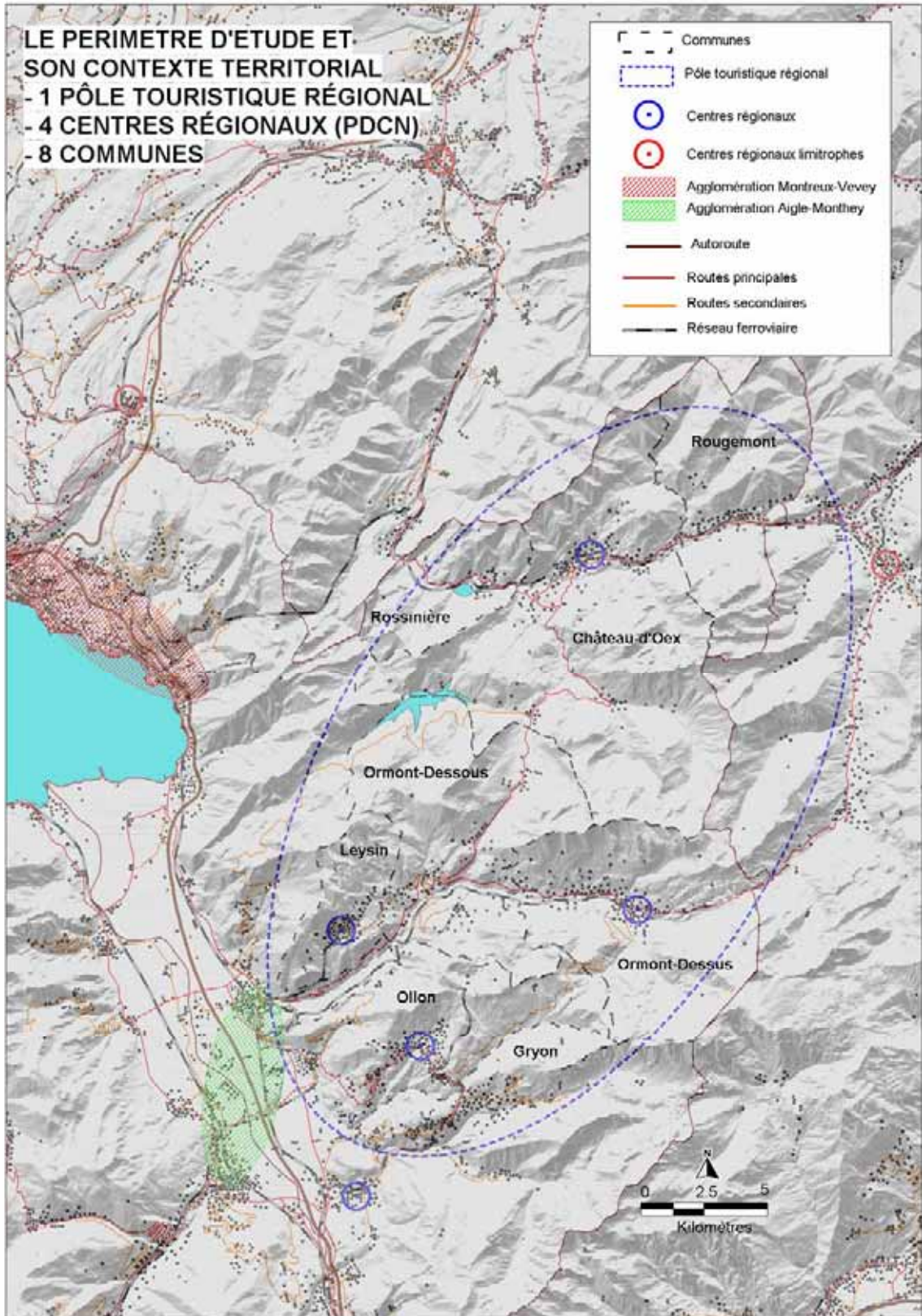
- définir une stratégie de diversification touristique globale des Alpes vaudoises prenant en compte à la fois les attentes de la clientèle, les souhaits de la population locale et la capacité d'accueil du territoire;
- délimiter des pôles touristiques cohérents en coordination avec la typologie opérée 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.

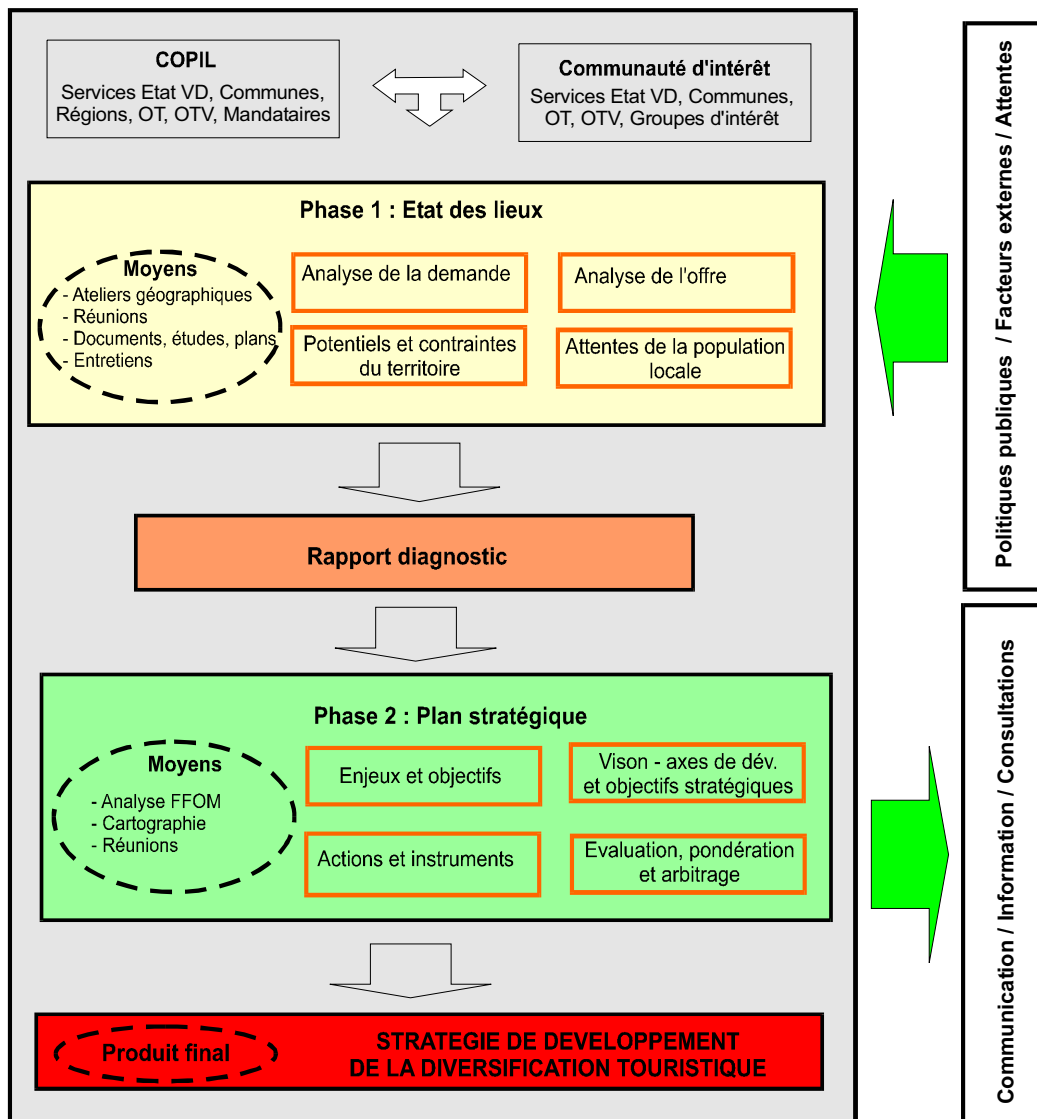
Il reste donc un compromis entre les obligations de satisfaction des clientèles et les caractéristiques fondamentales du territoire concerné.

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.