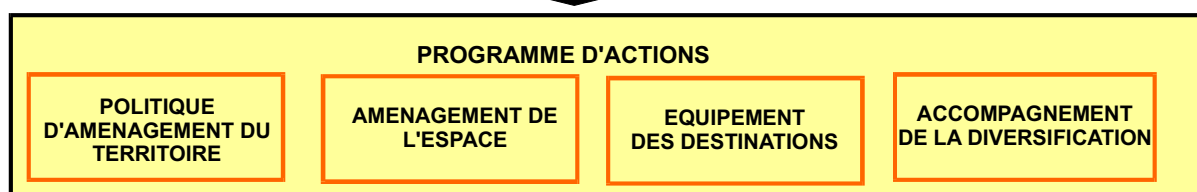
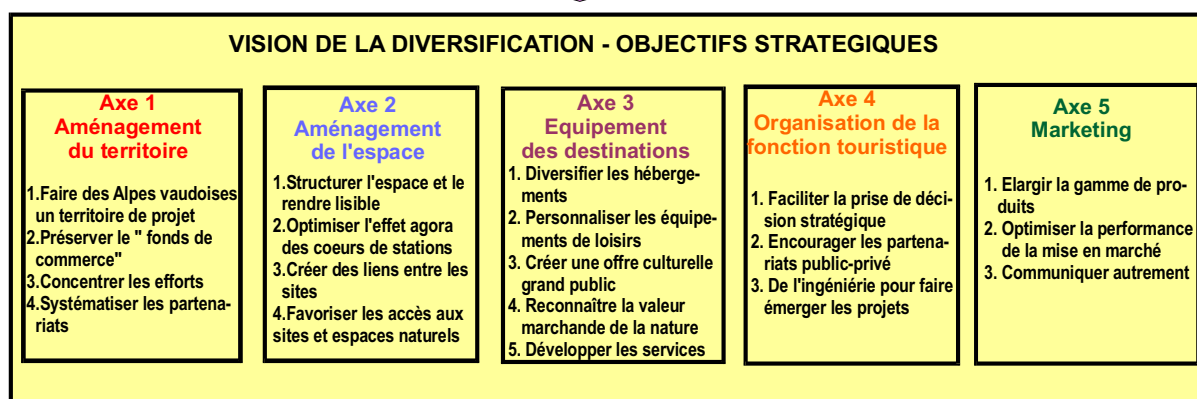
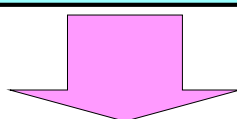
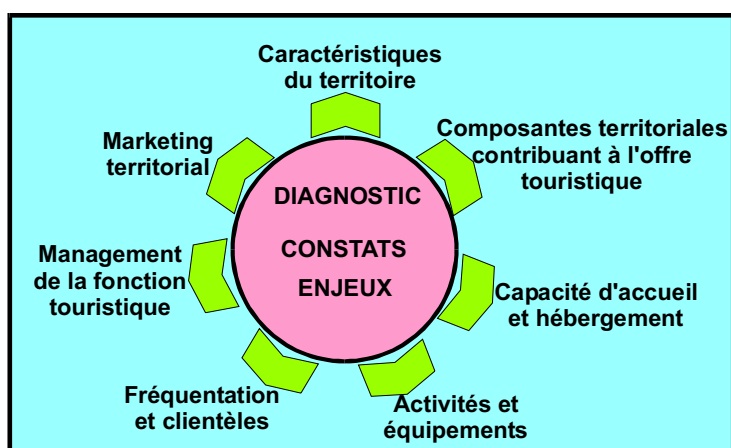


■ VISION GÉNÉRALE DE LA DIVERSIFICATION

VUE D'ENSEMBLE DE LA STRATEGIE



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

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

H ■ SEGMENTATION ET CHOIX DES CLIENTÈLES

H ■ 1 LES ATTENTES PRIORITAIRES PAR DESTINATION

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

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

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

H ■ 2 LES SEGMENTS DE MARCHÉ PRIORITAIRES²⁰

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

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

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

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

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

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

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

²⁰ Voir en annexe les fiches complètes sur les profils des segments de marché.

H ■ 3 LES MARCHÉS ÉMETTEURS PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE

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

SEGMENTS DE MARCHÉ & MARCHÉS ÉMETTEURS

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

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

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

H ■ 4 SEGMENTS DE MARCHÉ ET ATTENTES DOMINANTES

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

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

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

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

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

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

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

H ■ 5 SPATIALISATION DES SEGMENTS & MARCHÉS ÉMETTEURS

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

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

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

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

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

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

I ■ UN POSITIONNEMENT MULTIPLE

I ■ 1 UN TERRITOIRE ATTRACTIF POUR SES RESIDENTS SECONDAIRES

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

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

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

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

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

I ■ 3 UN TERRITOIRE D'EXCURSIONS POUR LES TOURISTES

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

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

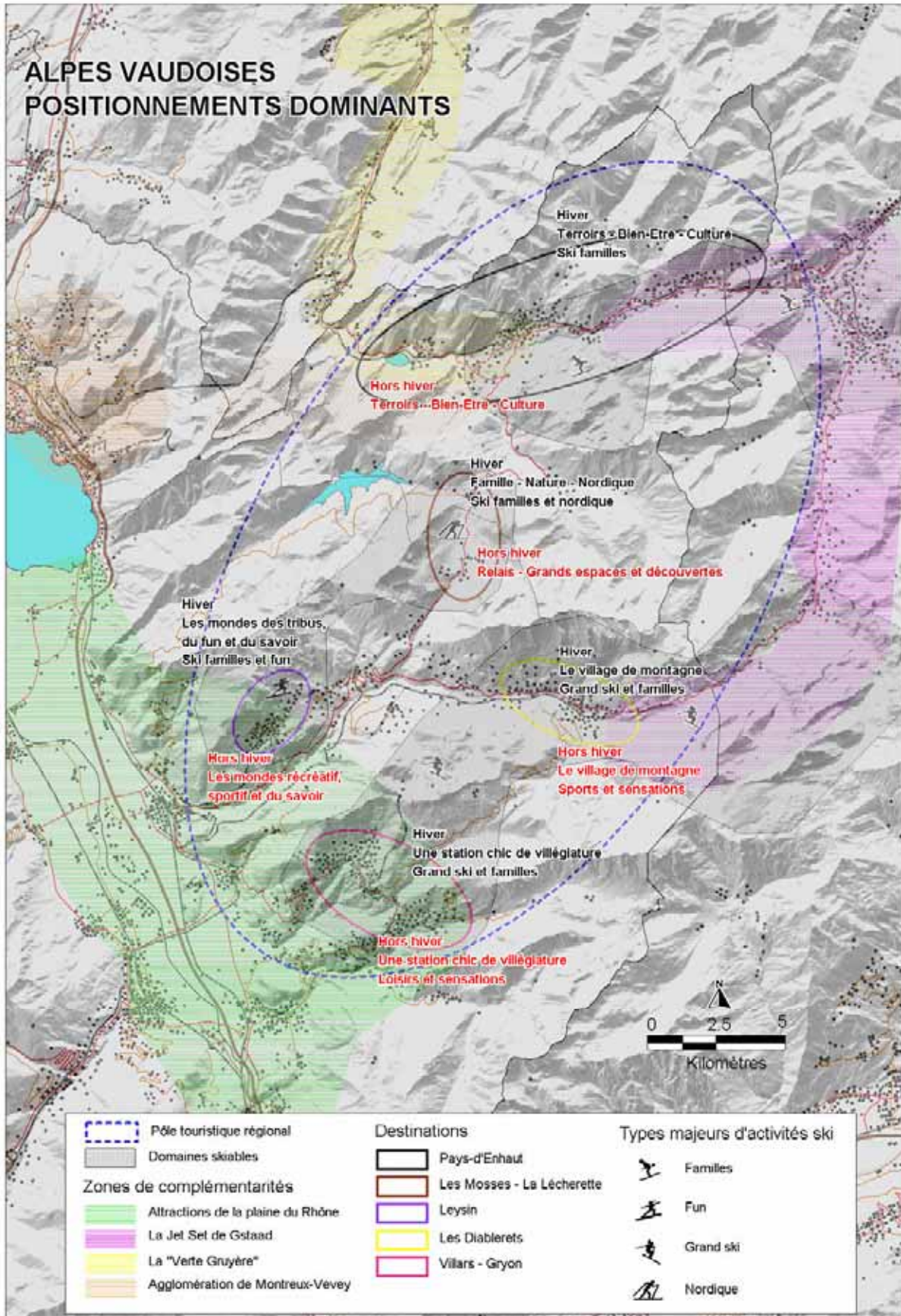
I ■ 4 UN LIEU DE SEJOUR POUR LES CLIENTELES D'HIVER ET D'ÉTÉ

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

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

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

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



J ■ AXES DE DÉVELOPPEMENT & OBJECTIFS STRATÉGIQUES

J ■ 1 OBJECTIFS LIÉS A L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

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

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

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

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

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

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

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

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

J ■ 1.3. CONCENTRER LES EFFORTS

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

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

J ■ 1.4. SYSTÉMATISER LES PARTENARIATS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

J ■ 2.3. CRÉER DES LIENS ENTRE LES SITES FORTS

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

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

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

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

J ■ 3 OBJECTIFS LIÉS A L'ÉQUIPEMENT DES DESTINATIONS

J ■ 3.1. DIVERSIFIER LES HÉBERGEMENTS POUR OPTIMISER LES RETOMBÉES

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

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

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

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

J ■ 3.2. PERSONNALISER LES ÉQUIPEMENTS DE LOISIRS

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

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

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

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

J ■ 3.3. CRÉER UNE VÉRITABLE OFFRE CULTURELLE GRAND PUBLIC

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

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

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

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

J ■ 3.4. RECONNAÎTRE LA VALEUR MARCHANDE DE LA NATURE

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

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

J ■ 3.5. DÉVELOPPER LES SERVICES

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

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

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

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

J ■ 4.1. FACILITER LA PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE

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

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

J ■ 4.2. ENCOURAGER LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

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

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

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

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

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

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

J ■ 5 OBJECTIFS LIÉS À L'ACTION MARKETING

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

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

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

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

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

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

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

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

J ■ 5.3. COMMUNIQUER AUTREMENT

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

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

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

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

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

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

ALPES VAUDOISES SCHEMA D'ORGANISATION TERRITORIALE

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

