

# CARNET DE ROUTE DE LA MONTAGNE

Pour un développement touristique durable  
des territoires de montagne

Grenoble 27 septembre 2011





# DEROULEMENT DE LA MATINEE


- ❖ La montagne face aux dynamiques de la demande
- ❖ Enjeux et recommandations marketing : comment créer la préférence et fidéliser par la qualité d'expérience
- ❖ Lecture d'Isère Tourisme, focus sur l'ouverture à la diversité des clientèles et la capitalisation sur une montagne forte et plurielle
- ❖ Echanges
- ❖ Objectifs de diffusion

**Un paradoxe attirance-fréquentation  
qui impacte la destination montagne,  
dans sa globalité (quel que soit le pays  
/ la destination)**

# La montagne\*: une destination attractive, été comme hiver

- La destination montagne se place, toutes saisons confondues, en **3<sup>ème</sup> position des destinations** attirant les Français 
  - 73% de Français attirés, dont 44% très attirés
  - Soit moins bien que la mer (83%) et les visites de régions / pays étrangers (79%) mais mieux que la ville (70%) et la campagne (67%)
- **Cette attirance s'exprime particulièrement l'hiver**, avec un surcroît d'attirance par rapport à l'été, chez les Français
  - Saison **hiver** : 64% d'attirance, dont 37% d'attirance forte
  - Saison **été** : 57% d'attirance, dont 26% d'attirance forte
- **Les autres marchés européens, hors France, sont également attirés par la montagne, avec une inversion de la hiérarchie entre les deux saisons** 
  - Saison **hiver** : 50% d'attirance, dont **23% d'attirance forte**
  - Saison **été** : 60% d'attirance, dont **24% d'attirance forte**

# Mais l'attrance vis-à-vis de la destination montagne peine à se transformer en fréquentation

- Puisque qu'elle ne se place qu'en 5<sup>ème</sup> place en termes de fréquentation (que l'on regarde la fréquentation déclarée ou le poids des nuitées) 
  - Elle a un taux de transformation de l'attrance en fréquentation faible au regard des autres destinations....
  - ... y compris l'hiver, où les destinations campagne et ville voient de meilleurs taux de transformation.
- Et cette situation a tendance à s'accroître
  - Le taux de transformation de l'attrance en fréquentation est en baisse, **été** comme **hiver**
- On retrouve cette difficulté à transformer l'attrance en fréquentation dans les marchés européens du nord de l'Europe alors que la situation est plus positive dans les marchés sud de l'Europe : Espagne et Italie.

- **L'attrance des Français et des Européens pour la destination montagne se reporte sur la montagne française.**





Avec une **attrance stable dans le temps**, chez les Français, quel que soit le massif.

- **En termes de fréquentation :**

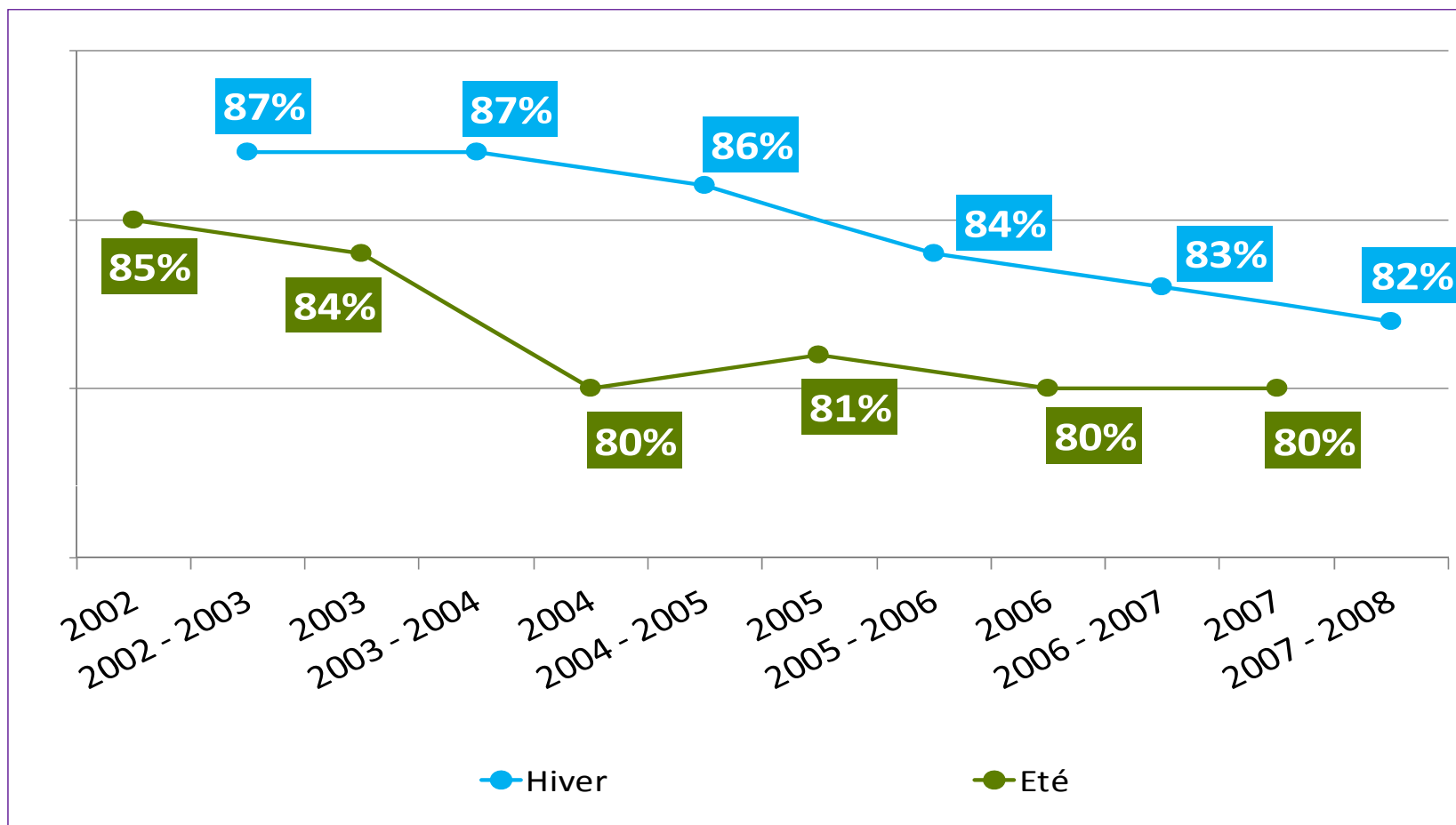
- La France se place dans les **toutes premières positions, au niveau mondial en termes de journées-skieurs**, et voit **une dynamique de chiffre d'affaires très positive sur les 10 dernières années grâce à une offre exceptionnelle.**
- **Mais on retrouve la difficulté globale de la destination montagne à transformer l'attrance en fréquentation** (avec des variations logiques selon les années et l'enneigement).
- Et on constate une **fragilisation des positions de la montagne française :**
  - ✓ sur le **marché français** : augmentation sur le long terme de la part de marché des destinations de montagne étrangères et recul du taux de départ aux sports d'hiver par rapport aux années "fastes" (ce n'est plus un "*passage obligé*")
  - ✓ sur les **autres marchés européens** : concurrence notable des montagnes domestiques et de destinations étrangères dynamiques : Autriche et Suisse.



- On constate une baisse de l'attrance vis-à-vis de la montagne française, chez les Français, quel que soit le massif. 
- Et en termes de fréquentation :
  - La montagne française subit "de plein fouet", la difficulté globale de la destination à transformer l'attrance en fréquentation...  
... qui est encore plus marquée l'été que l'hiver  
(concurrence de l'ensemble des destinations)   
... et s'accroît au fil des années  
(baisse du taux de transformation plus marquée l'été que l'hiver).
  - La concurrence est présente, encore plus que l'hiver, sur le marché français et sur les marchés étrangers
  - Concrètement, les conséquences sur la fréquentation ne se sont pas fait attendre :
    - ✓ En 4 ans, la montagne française l'été a perdu près de 6 millions de nuitées, soit 5% de sa fréquentation en nuitées.
    - ✓ Sur les 10 dernières années, ce chiffre est d'environ 10%.

# Baisse de la part de marché de la montagne française auprès des Français, au profit des destinations de montagne étrangères, sur le long terme

SOURCE SDT et redressement partenaires



**La montagne est en phase  
aujourd'hui avec les trois tendances  
de société majeures**

### 3 tendances de société majeures :

#### Autonomie

- Besoin de s'exprimer en tant qu'individu, affirmation de son goût, de ses exigences, individualisation de sa consommation.
- Rejet de l'autorité / des autorités, valorisation de l'influence avant l'institutionnel.
- Rejet des pertes / frustrations d'autonomie, besoin de convenance, de fluidité.
- Envie de maîtriser ses choix, sentiment de piloter sa vie.
- Des "moi multiples" : personnalité multifacettes, rejet de ce qui enferme, des logiques déterminées.

#### Vitalité

- Importance des sens et de l'intuition.
- Besoin de sensations, de ressentis, d'émotions.
- Envie de faire, d'avancer, de bouger, goût pour l'expérimentation / la découverte.
- Appréhension rapide, voire immédiate.
- Capacité croissante à "décoder", comprendre intuitivement.

#### Besoin de sens

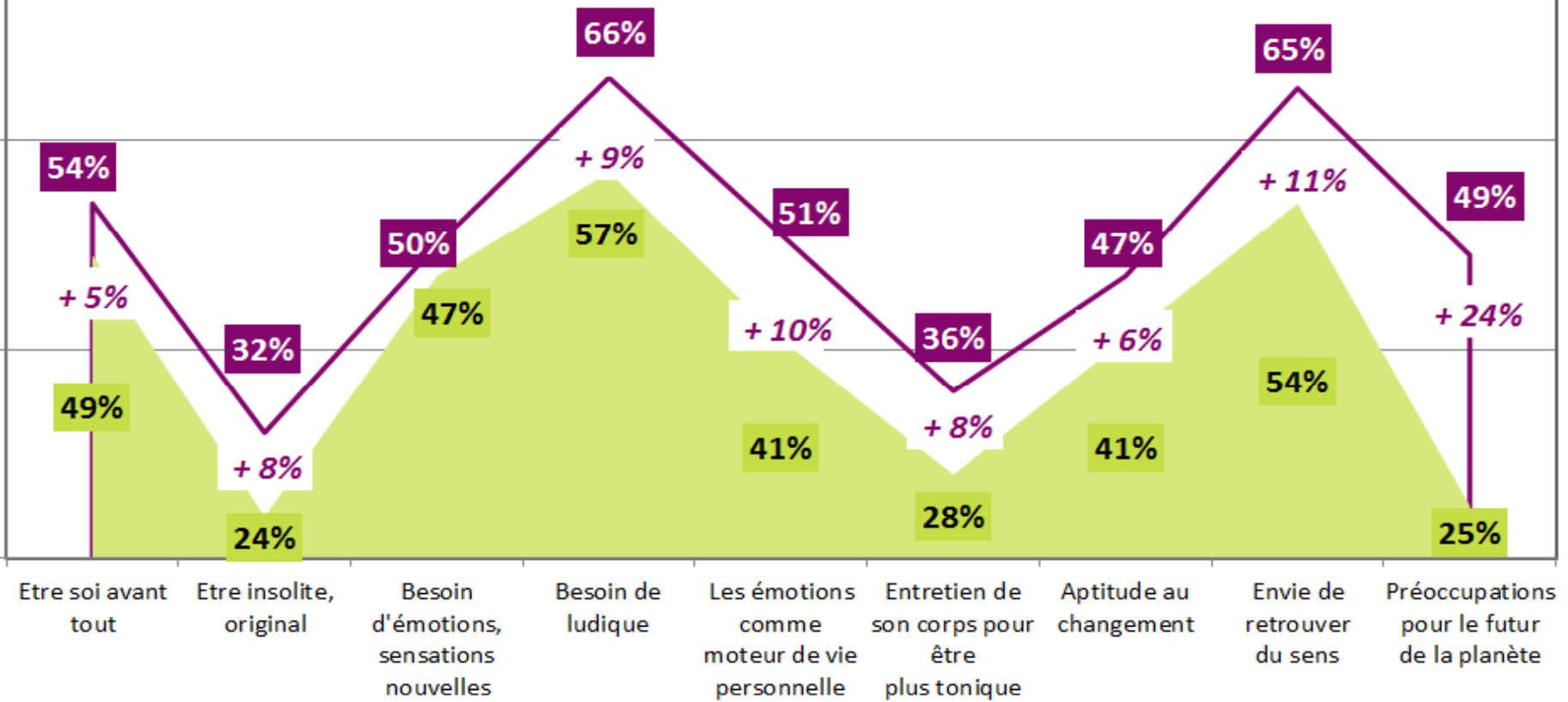
- Attente d'une société durable et éthique, souci écologique au sens large.
- Recherche d'harmonie, de qualité de vie, besoin de pauses : passer du temps chronométré au temps pour soi, de retrouver son rythme.
- Besoin d'émotions (individuelles ou collectives) et d'un relationnel authentique, vecteur de sens : la vie et les émotions passent avant le reste.
- Besoin d'évasion, de rêve, d'enchantement.
- Capacité de remise en cause.
- Besoin de s'impliquer, de participer, de co-crée.

AUTONOMIE

VITALITE

BESOIN DE SENS

% de Français qui adhèrent à la valeur citée



■ 2008

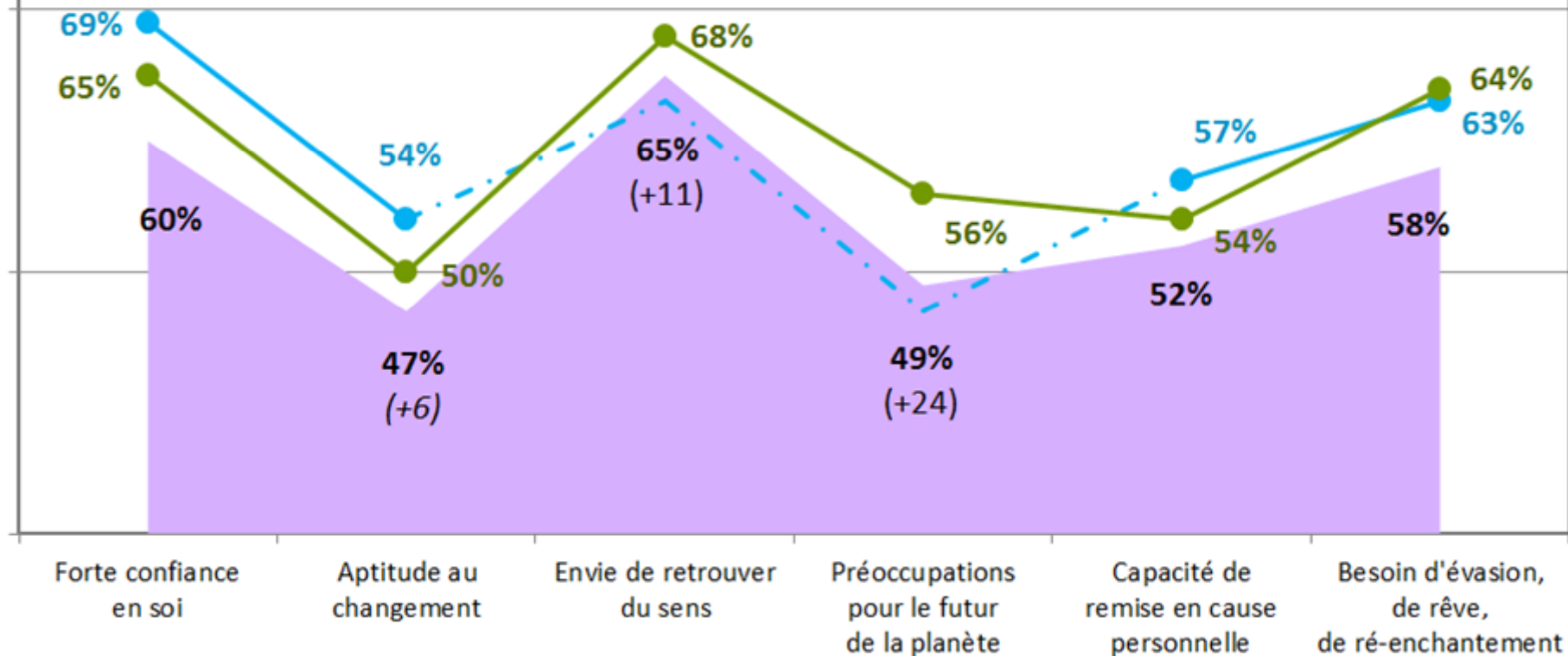
■ 1998 (\*)

Source : Sociovision Cofremca

(\*) antérieur ou postérieur pour certaines données

## VITALITE

## BESOIN DE SENS



Population française

Très attirés par la montagne l'hiver

Très attirés par la montagne l'été

# Les atouts et les acquis de la destination montagne française

- **Un positionnement unique à l'échelle internationale de certains sites et des domaines skiables**  
*France is a skiing experience*  
... et donc une notoriété internationale qui bénéficie aux deux saisons.
- **Une pluralité de registres de distraction et d'activités complémentaires portée par la diversité des massifs et territoires de montagne et la bi-saisonnalité**
- **Une identité forte, ancrée dans une histoire, une géographie, un patrimoine, un imaginaire**
  - Grandeur des paysages et mythologie de la montagne / l'alpinisme
  - Nature riche et préservée
  - Traditions et authenticité
  - Evasion et dépaysement
  - Vitalité et sportivité
  - Autonomie et apprentissage
- **Une capacité à être en phase avec les clientèles les plus "modernes"**  
**Soit un potentiel pour s'inscrire dans l'époque, répondre aux attentes des consommateurs actuels et intégrer de manière réactive de nouvelles tendances.**

**Opportunités de la pratique du ski et de la glisse (dans toutes leurs formes) : avec une offre structurée de longue date, dans les différents massifs français.**

**Modernité spécifique dessinant un périmètre de légitimité propre à l'hiver :**

- **sensibilité forte des personnes attirées par la montagne l'hiver à l'autonomie : être soi avant tout, se démarquer / se différencier des autres**
- **et adhésion particulièrement forte à la vitalité** : aspiration à l'enrichissement individuel ; besoin d'émotions, de sensations collectives et partagées ; besoin de ludique ; épicurisme ; soif d'immédiateté ; envie d'inédit, de nouveauté ; confiance en soi ; voire goût du challenge, goût du risque, travail sur son corps.

## Une pluralité de registres de distraction et d'activités que les territoires / offreurs ont très largement travaillés

- Activités sportives liées au relief (escalade, alpinisme, via ferrata, VTT, parapente, deltaplane, sports à sensation, voire "extrêmes")
- Baignade et activités sportives liées à l'eau et aux eaux-vives (navigation, canyoning, rafting...)
- Activités de promenade et/ou de randonnée (pédestre, à vélo, équestre...)
- Activités de bien-être (remise en forme, balnéo, spa, thermoludisme, thermalisme...)
- Excursions autour de la faune et de la flore, parcours d'orientation, parcours acrobatiques en hauteur (PAH)
- Activités culturelles et de découverte (visites de monuments, villages, sites, parcs, lieux de vie, musées ; expositions, spectacles, concerts, événementiel ; gastronomie ; etc.)

### Modernité spécifique dessinant un périmètre de légitimité propre à l'été :

- Sensibilité des personnes attirées par la montagne l'été aux thématiques du **besoin de sens et de l'environnement**,
- Opportunités accrues en termes de **tourisme durable**

**Malgré un bon positionnement, la montagne française doit surmonter des fragilités et faire face aux concurrences**

# Premiers éléments d'explication des difficultés à concrétiser le potentiel (l'attrance)

Le positionnement de la montagne est clivant et peut apparaître "excluant" pour les prospects, qui sont attirés mais ne concrétisent pas

- Socio-démographiquement la montagne a tendance à exclure certains profils : les **jeunes**, en particulier **l'été** / les **seniors**, en particulier **l'hiver** / les segments **intermédiaires et populaires**, **l'hiver** comme **l'été**.
- Cette frontière immatérielle se traduit dans les statistiques de fréquentation, mais aussi dans le **discours des clientèles** et dans les **valeurs de projection**
- La concrétisation de l'attrance et la conquête d'une clientèle élargie suppose donc d'engager une **démarche de séduction des prospects** de la montagne et **d'ouverture de son positionnement actuel** sur les plans économique, générationnel et sociologique.

## Premiers éléments d'explication des difficultés à concrétiser le potentiel (suite)







Le produit doit évoluer pour répondre aux exigences actuelles du marché et rester compétitif dans un contexte hyper-concurrentiel

(au sein de la destination montagne et entre les différents espaces)

- Le "**produit montagne**" est en partie daté du fait d'un développement touristique massif dans les années 70 ; il s'agit donc de **relancer le prochain cycle produit**.
- **L'accueil et l'animation** sont challengés (parfois critiqués) dans l'absolu, mais surtout au regard de **destinations très performantes sur ces aspects : Autriche, Suisse, voire Italie**.
- En conséquence, le **rapport qualité – prix de la montagne française est questionné** hiver comme été ; dans un contexte où les clientèles cœur de cible sont, certes CSP+ donc avec un pouvoir d'achat intéressant en termes de retombées, mais aussi de ce même fait exigeantes et volatiles.







## Concurrence des autres destinations de montagne, auprès des Européens fréquentant la montagne

Hiver

Attirance	Classement de la France	Destinations placées avant la France
	1 <sup>er</sup> choix	-
	3 <sup>ème</sup> choix	Espagne - Suisse
		Italie - Suisse
		Suisse - Autriche
		Autriche - Suisse
	5 <sup>ème</sup> choix	Autriche - Allemagne - Suisse - Italie

Base : personnes du marché fréquentant la destination montagne en hiver

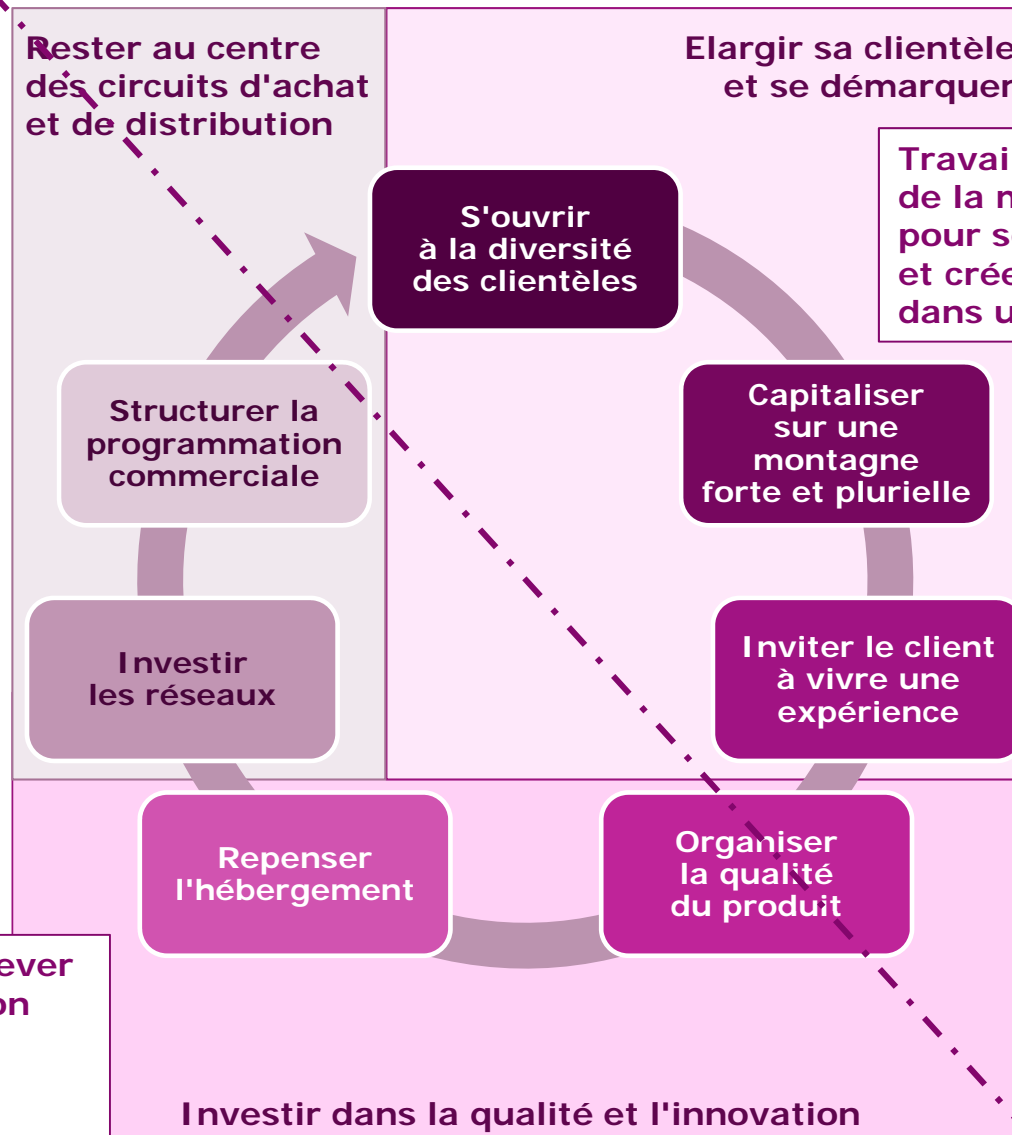
## Concurrence des autres destinations de montagne, auprès des Européens fréquentant la montagne (suite)

Eté		
Attirance	Classement de la France	Destinations placées avant la France
	1 <sup>er</sup> choix	-
	2 <sup>ème</sup> choix	Espagne
	3 <sup>ème</sup> choix	Italie - Suisse
		Suisse - Autriche
	5 <sup>ème</sup> choix	Autriche - Suisse - Italie - Allemagne
		Allemagne - Autriche - Suisse - Italie

# Principales recommandations marketing

## Les voies à explorer

Chapitre 2 du Carnet  
de route de la montagne  
(p. 45 à 255)



Travailler le produit pour lever les freins à la concrétisation de l'attraction (conquête) et garantir la **qualité d'expérience** (fidélisation)

## S'ouvrir à la diversité des clientèles

- **Capitaliser sur les clientèles existantes,**  
**Et s'ouvrir à la diversité des prospects** en élargissant le positionnement de chaque destination : LES JEUNES, français et européens, LES SENIORS français, les populations intermédiaires et populaires, françaises ou étrangères, les clientèles de proximité françaises ou étrangères (*cf mapping p278 à 279*),
  - En mettant en avant les valeurs de la montagne,
  - En ouvrant le positionnement-prix de la montagne,
  - En structurant l'offre ( service, qualité, innovation..)
  - En facilitant l'accès et les accessibilités (physique, culturel, technique, technologique, commercial)
  - En travaillant l'hébergement pour qu'il réponde au mieux aux attentes

## Capitaliser sur une montagne forte et plurielle

- En capitalisant sur deux saisons aux identités différentes mais complémentaires

Eté

- En mettant en avant **la destination, les spécificités territoriales,**
- **En poursuivant la segmentation marketing** via une structuration de gamme de produits adaptés à la diversité des attentes,
- En développant la thématique du bien-être,
- En construisant ses produits comme des **invitations à venir vivre une expérience,**
- En exploitant la dimension transfrontalière

Hiver

*(Ex : Montagnes du jura : une marque comme élément fédérateur; multi pass portes du Soleil,*

## Inviter le client à vivre une expérience

• **Inviter le client à vivre une expérience** « *un produit touristique est ce qu'on achète, une expérience est ce qu'on retient* »

- En cherchant à transformer les produits touristiques en expérience « à vivre » (scénarisation , théâtralisation, multi registre,
- En étonnant par de l'inédit, du différent, de l'unique....
- .....

• **Inviter le client à vivre des vacances durables**

- Pour proposer une réponse aux clientèles sensibilisées sur cette question

( Ex : l'offre packagée *Earth Rythms Riding Mountain : Manitoba (Canada)-Hautes Alpes : développement touristique nocturne ; Sanfte Mobiltät (SAMO : Pass avantage mobilité douce)*)

## Organiser la qualité du produit

- **Lever l'ensemble des obstacles empêchant la concrétisation de l'attrance**

- En travaillant sur les accessibilités : mentales , technique, financière, physique, commerciale

- En proposant du multi registre,

- En étonnant par de l'inédit, du différent, de l'unique....

.....

*(Ex Valais Suisse : label territorial « Valais Excellence »)*

- **Offrir une image qualitative de la destination, du territoire, de la station**

- En travaillant sur l'accueil, la personnalisation d'offres, le gain de convenance, la lisibilité des tarifs des offres, prestations regroupées (été)

## Repenser l'hébergement

- **Valoriser les hébergements qualitatifs, innovants, inscrits dans des logiques durables**

*(Ex le Cube, HUTTOPIA..., Nattitude)*

## Investir les réseaux

- **Rester à la pointe des évolutions/mutations permanentes des nouvelles technologies**

- **Adapter l'offre et la distribution aux mutations profondes des façons de consommer**

*(Ex : Concours Destination Québec : outil de communication et de collecte de contenu les flashcode, les applications mobiles..)*

## Structurer la programmation commerciale

### • Sur l'hiver

- En respectant ses engagements en n'abusant pas des « stop sales »
- En faisant des TO des partenaires, leviers commerciaux indispensables
- En investissant plus significativement le champ promotionnel (selon TO France est peu visible à l'étranger)
- en segmentant son offre et en créant (comme le font la Suisse et l'Autriche) des packages «winter holidays» vs les «skiing holidays»,
- En intégrant davantage de produits hôteliers .....

### • Sur l'été

- En créant/développant l'intermédiation sur une offre estivale