

C o n c l u s i o n s

La magie de l'innovation

Le tourisme de neige et de la montagne est **un segment du marché touristique qui est arrivé à maturité**. Le potentiel de développement de nouvelles stations de montagne est très limité dans le pays développés. Certains facteurs limitatifs telle que le climat, l'aptitude de la montagne pour les sports de glisse, la difficulté d'accès et un niveau de développement trop faible ne permettront pas un développement de cette forme touristique dans les pays émergents ou en développement.

La maturité des produits de la neige et de la montagne pose un problème pour le secteur touristique des pays régions de montagne **dont certaines régions n'ont pas d'alternative de développement autre que le tourisme**. Une augmentation de l'engagement de capital et de travail à elle seule ne suffit plus pour attirer une clientèle additionnelle et pour améliorer la productivité.

L'innovation se prête dans ce cas comme **une solution magique**. Elle est d'autant plus nécessaire que le choc de la mondialisation a rendu certaines structures de l'offre touristique obsolète. Le tourisme de neige et de la montagne dans les destinations d'hiver traditionnelles a peut-être trop longtemps visé la maîtrise des flux croissant de visiteurs sans s'occuper de la qualité des prestations de service et de l'environnement.

On n'a en outre pas réussi de produire des ensembles de service individualisé aux goûts d'une clientèle toujours plus exigeante.

La nouvelle concurrence des loisirs urbains

L'innovation du produit touristique est toujours liée aux biens de destination dont font partie les ressources naturelles et culturelles ainsi que les attractions créées par les promoteurs touristiques. Ces biens de destination sont fortement liés à l'emplacement. La montagne permet de **développer et commercialiser des ressources uniques**. Elle limite pourtant les possibilités de développement à certains produits.

Le tourisme de neige et de la montagne sera toujours marqué par les sports de loisir bien définis. Ce sont **les sports de glisse en hiver et la randonnée en été**. Un des faits marquants est que le secteur opérationnel a bien réagi aux signes d'épuisement de ses activités de base de la montagne. **On les a rajeunis par des innovations de produit sous l'impulsion de l'industrie des articles de sports**.

Le surf californien a été transféré sous forme du « snowboard » dans les Rocheuses. On a facilité l'apprentissage du ski en développant le « carving » et en équipant les enfants avec des appareils de glisse ludiques. Le « Nordic Walking » a été créé comme une forme renouvelée de la randonnée. Les produits de « Wellness » ont été adaptés aux séjours de la montagne. On a aussi développé des activités de loisir de montagne qui tiennent compte du goût d'aventure et de risque des visiteurs potentiels. Le « Canoeing », le « Para-Gliding » ou le « Bungee Jumping » en sont la preuve.

Ces rajeunissements de activités des loisir de la montagne ne se sont pas fait dans un univers fermé. **Le développement d'une multitude d'activités de loisir « indoor » et « aroundoor »** font concurrence à ce que les spécialistes appelle le « outdoor » ou le « wildoor ». Elles ne sont plus dépendant de l'environnement naturel ou culturel et peuvent se pratiquer aussi dans le quotidien urbanisé. Comme la technique est devenu une deuxième nature de l'homme, ces activités de loisir telle que les ski-domes ou les rochers d'escalade en salle peuvent être pratiqué hors sol.

La réinvention de l'usine de rêve

Les milieux du tourisme ont redécouvert la valeur émotionnelle de la montagne. Ils ont **transposé le concept des parcs de loisir** dans les stations de montagne. Celles-ci sont considérées des théâtres qui permettent la mise en scène des produits et des prestations touristiques imaginés et produits selon les stéréotypes connus, perçu par des enquêtes et testés.

On a redécouvert que la prestation de service ne suffit pas à elle-seule. La création d'une expérience unique qui rend heureux le visiteur et le fait revenir est nécessaire. Le tourisme est rien d'autre qu'**une usine de rêve**. Il fait partie du nouveau secteur quartenaire qui augmente le bien-être individuel en compensant les déficits de la vie quotidienne.

Ce rêve peut être créer de différentes manières. Il peut être baser sur la culture et le génie local traditionnel. Il est aussi possible de le créer en imaginant de nouvelles attractions de toutes sortes. On peut vivre les deux formes de rêve d'une façon authentique. Des activités basées sur

les ressources naturelles et culturelles disponibles sont plus durables. La montagne, le moment ou le un centre de ville médiéval ne doivent pas être remplacé par du neuf.

L'importance de la marque

Les stations de montagne traditionnelles se sont développés selon des modèles différents, soit par la création de sites touristiques à partir de villages existants ou ex nihilo. Le point commun de tous ces les développement est la recherche de **stratégies de différenciation** basées sur les attractions d'un espace donné.

Cette différenciation n'a pas réussi. Trop de stations de montagne se ressemble. Elles offres la même chose. Elles n'ont pas su intégrer les particularités du site dans le produit touristique. Elles sont devenues de plus en plus interchangeables. Sous ces conditions **la création de marques fortes n'a pas eu lieu**. Il y a très peu de stations qui sont bien connu et réputé en dehors des marchés de proximité.

Il est difficile de revenir en arrière. La création de marque est un processus de longue date. Il doit être basé sur la perception des clients dans les marchés d'origine potentiel et non pas seulement par l'imagination des prestataires de services touristiques.

La nécessité de la discrimination des prix

Un frein au développement des stations de montagne notamment des sports d'hiver sont les prix pour les prestations touristiques. Ils sont le

produit de l'accumulation des prix des différents services de la chaîne. Ce n'est pas le prix de tous les services qui est chers mais le prix final.

Ce processus de formation de prix est la fonction d'une offre multi-optionnelle qui permet au visiteur individuel de choisir son produit parmi une multitude de service. Cette multi-optionalité est un atout qui coûte cher. Il faudrait d'avantage rassembler des services individuels dans des forfaits fait sur mesure.

Plus important encore est l'exploitation du pouvoir d'achat des clients qui sont prêts à payer des prix élevés pour des expériences uniques. Les stations de montagne et notamment les industries motrices que sont l'hébergement et les remontées mécaniques n'utilisent pas encore assez **la politique de prix et les instruments traditionnels du « pricing »** pour exploiter la disponibilité de payer des visiteurs.

Les cartes de valeur gratuites financées par des taxes de séjour qui permettent de consommer toute une série de bien de destination, des transports publics locaux, des places de parc, des remontées mécaniques et des équipement de loisir, sont une forme de politique de prix intéressante. Elle laisse le choix du service au client et les incitent à consommer.

La restructuration des industries motrices de la montagne

La consolidation des marchés du tourisme de neige et de la montagne favorisent la restructuration des industries motrices des stations. Cette tâche exige **des visions nouvelles et des modèles d'affaires porteurs**

afin de **surmonter les obstacles de la petite taille** et devenir compétitif sur les marchés de clients et de facteurs de production.

La majorité de la clientèle exige **des prix abordables pour les prestations touristiques ce qui force les prestataires de produire à des coûts plus bas**. Seul une clientèle aisée à forte pouvoir d'achat ne réagit pas au changement des prix. Elle n'a pas un comportement de consommation rationnel. Elle est prête à payer des prix élevés pour le prestige du luxe. Ce segment de marché est pourtant limité à quelque 6% de la clientèle touristique dans le pays développés comme le montre des études de marché.

Cette contrainte exige un renouvellement de l'offre qui tient compte des possibilités de croissance interne et externe. Les entreprises doivent d'abord devenir plus grandes et ensuite se mettre ensemble pour offrir un surplus aux visiteurs et produire meilleur marché. Elles sont souvent devant le choix soit de coopérer d'une façon volontaire ou d'intégrer dans un groupe consolidé comme le montre l'exemple de Transmontagne.

L'acceptation de l'hierarchie entre les destinations

Le développement touristique se concentre autour des grands attractions. Une telle attraction ou bien de destination est un massif spectaculaire ou un domaine skiable attrayant. Plus l'attraction est importante plus grand est le nombre d'entreprises qui se créent autour d'elle. Ces entreprises profitent de ce que l'on appelle les effets d'agglomération comme l'accès par une grande route ou une zone de

shopping. Elles peuvent intégrer ces avantages gratuitement dans leurs produits et devenir plus grandes.

Ce processus explique pourquoi **il y a une concentration sur les meilleures sites**. Il peut aussi démontrer qu'il y a une hiérarchie entre stations. Les grandes stations jettent une ombre sur l'arrière-pays dont ils limitent le développement. C'est la raison pour laquelle l'hôtel de 5 étoiles se trouve dans les grands centres de tourisme et le « bed and breakfast » dans l'arrière-pays.

Plus un marché est internationalisé ou saturé plus il y a hiérarchisation entre stations. Les **possibilités de développement de la station moyenne resteront limitées**. Ses entreprises ne peuvent devenir plus grand et augmenter leur rendement qui reste constant. Il faut donc trouver des solutions adaptées à la station moyenne. Elle peut par exemple viser une clientèle de famille domestique disposant de budgets de voyage limité.

L'entrepreneuriat et la routinisation de l'innovation

Le tourisme de neige et de la montagne est l'œuvre d'entrepreneurs indépendants novateurs. Ces pionniers ont été imités. Ils sont devenus rares dans les industries et les stations arrivées à maturité.

L'innovation devient de plus en plus un facteur de production. **Les grandes entreprises développent des modèles d'affaires qui sont financés par les banques, mis en valeur et diffusés dans le secteur touristique par des méthodes comme le « franchising »**. Pourtant dans ce système d'innovation routinisé il y a toujours de nouveaux

entrepreneurs qui surgissent et qui se comportent comme innovateurs indépendant.

Ce sont **les mécanismes de création d'innovation** tels que la professionnalisation, la diffusion du savoir et le développement et la recherche qui facilitent aujourd'hui l'innovation touristique. Ces facteurs permettent de développer de nouveaux produits, d'exploiter de nouveaux marchés et de rendre les structures plus efficaces ce qui permet de financer les investissements nécessaires pour le renouvellement et la croissance de l'offre touristique.

Le problème de gouvernance

Dans une économie de marché s'est essentiellement la compétition qui est le moteur de l'innovation. Le rôle essentiel de l'Etat consiste dans ce système de mettre à disposition des conditions cadre appropriées pour que les capitalistes ne soient pas gênés dans leur recherche de la meilleure opportunité commerciale qui est à la base de l'innovation.

L'Etat joue **un nouveau rôle dans une politique orientée vers l'innovation**. Il ne soutient par ses subventions non plus les plus faibles entreprises mais plutôt ceux dont les perspectives commerciales sont bonnes sur un marché disputé. Il peut stimuler la coopération qui est nécessaire dans un système aussi fragmenté en prenant en charge les coûts de transaction.

Il ne doit pourtant pas freiner le changement structurel et contribuer à maintenir des structures surannées.

