



Boris Bourgel

Maître de Conférences en
sciences de gestion

Université Savoie Mont
Blanc (USMB) /Institut de
Recherche En Gestion et en
Economie (IREGE).

DECouvrez TOUS LES « PROPOS
DE CHERCHEURS » SUR :
[www.fondation-usmb.fr/propos-
de-chercheurs](http://www.fondation-usmb.fr/propos-de-chercheurs)



Stations : Au-delà de la crise Covid, ne pas perdre de vue les défis à moyen/long terme pour le tourisme de montagne.

Courant 2020, la Fondation USMB a décidé de donner la parole aux chercheurs de l'Université Savoie Mont Blanc dans le cadre d'une chronique baptisée "Soigner des maux avec des mots". Elle souhaitait, par ce biais, apporter un éclairage sur la crise complexe et totalement imprévisible que commençait à traverser notre pays, et plus largement le monde. Ces "Propos de chercheurs" se tournent à présent vers l'avenir, toujours avec le même objectif.

Aujourd'hui, Boris Bourgel, Maître de Conférences en sciences de gestion et auteur d'une thèse sur la performance sociétale (économique, sociale et environnementale) des stations de montagne, évoque les impacts à court et à plus long terme d'une saison "blanche" qui vire au noir.

C'est un véritable tsunami qui s'est abattu sur les stations de montagne en 2020, après la fermeture prématurée des domaines skiables en mars, puis la décision de ne pas ouvrir (pour l'instant) les remontées mécaniques sur la saison 2020/2021. Quid de l'impact de cette situation qui dépasse l'imagination ?

Je vois plusieurs impacts. Le premier est d'ordre économique. La saison 2019/2020 a été amputée de plusieurs semaines de fonctionnement et l'hiver 2020/2021 se déroule sans ski alpin, sans restaurants... Les pertes de recettes touristiques à court-terme sont colossales ; entre 4 et 6 milliards d'euros pour les stations de montagne de Savoie et de Haute-Savoie selon l'Agence Savoie Mont Blanc. Sur les années à venir, il faut s'attendre à d'importantes conséquences sur l'emploi et l'investissement pour l'ensemble de la filière, avec des reports et annulations de projets de développement et, possiblement, des faillites.

Le deuxième concerne la clientèle, ses habitudes et comportements de consommation. Compte tenu des conséquences de la crise sanitaire sur nos vies, il semble raisonnable de penser que certaines tendances de consommation déjà installées vont s'accélérer, telle que la prise en compte croissante de

considérations environnementales et sociales dans l'acte d'achat. Il est également probable que de nouvelles préoccupations et de nouveaux comportements apparaissent chez les consommateurs. S'il est encore trop tôt pour tirer des conclusions, un travail d'étude auprès de la clientèle apparaît comme indispensable pour préparer l'après-crise.

Le troisième concerne les acteurs du tourisme et leur vision de l'avenir. La fermeture des remontées mécaniques se traduit différemment d'une station à l'autre ; certaines peuvent s'appuyer sur d'autres activités telles que le ski de fond, le ski de randonnées ou la luge alors que d'autres tentent de proposer des offres spéciales télétravail, par exemple. Mais dans l'ensemble, cette situation met en évidence la dépendance du tourisme de montagne au ski et l'incapacité des autres activités à générer autant de recettes et à accueillir autant de touristes, à ce jour. Si la prise de conscience de ce phénomène n'est pas nouvelle, la situation actuelle constitue un électro-choc et installe un sentiment d'urgence dans les stations au sein desquelles l'activité ski est menacée à court/moyen terme par le réchauffement climatique.

Finalement, il semble qu'à la crise sanitaire s'ajoute une sorte de « *crise existentielle* » pour le tourisme de montagne qui incite à accélérer le mouvement déjà amorcé de diversification de l'offre. Paradoxalement, les conséquences économiques de la crise et des mesures de protection sanitaires risquent fort de limiter les marges de manœuvre et de freiner cette transition vers de nouveaux modèles pour le tourisme de montagne.

Justement, la mise en place de business model durable dans les stations de sports d'hiver est un de vos axes de recherche...

Mon travail de thèse, débuté en 2014, m'a amené à travailler sur la performance sociétale des stations de montagne (économique, sociale et environnementale) en réponse aux nombreux défis sociétaux auxquels elles sont confrontées (maturité du marché, impacts du réchauffement climatique, etc.). Le travail mené a montré qu'au-delà de la performance, ces défis questionne plus largement leur modèle. Dans le prolongement de ce travail, j'ai décidé de m'intéresser, avec d'autres collègues de l'IREGE, aux Business Models durables du tourisme de montagne.

La mise en œuvre d'un Business Model durable constitue une réponse volontaire et organisée aux défis sociétaux en question. Cette approche soulève des questions clés : quelle création de valeur économique, sociale et environnementale souhaite-t-on ? Pour quelle clientèle et pour quelles parties prenantes ? Quelle est la contribution de chaque acteur à cette création de valeur ? Existe-t-il des conflits de Business Model du point de l'offre (ex : conflits de positionnement) ou de la demande (ex : conflits d'usage) ?

Toutes les stations ne sont pas égales face aux défis évoqués, tout comme la crise que nous vivons ne les impacte pas de la même façon. Il n'y a donc pas de réponses uniques aux questions ci-dessus. Chaque station, en faisant l'examen de sa situation, peut construire le ou les Business Models durables qui lui paraissent les plus adaptés.

Et quid de la place du ski alpin ?

Aujourd'hui, le ski occupe une place centrale dans le tourisme de montagne. Après tout, la France reste l'une des principales destinations ski du monde et compte des stations de montagne disposant d'une offre ski exceptionnelle.

A plus long terme ? Chaque station apportera sa réponse à cette question. Là encore, il n'y a pas de modèle unique ; la dépendance à l'activité ski ne pose pas les mêmes problèmes partout. On peut imaginer que les stations de basse ou moyenne altitude, dont les niveaux d'enneigement sont davantage menacés par le réchauffement climatique, vont chercher à réduire leur dépendance au ski en diversifiant l'offre, notamment sur les autres saisons. Inversement, il semble légitime que les stations d'altitude continuent à proposer un modèle centré sur le ski en diversifiant leurs offres autour de cette activité.

Pour autant dites-vous, il faut relativiser l'impact de la crise Covid. Pourquoi ?

Malgré ses conséquences, la crise sanitaire ne peut se comparer aux défis sociétaux évoqués précédemment. D'une part, cette crise demeure un événement qui, espérons-le, prendra fin prochainement. D'autre part, elle n'a pas le caractère structurant pour l'avenir du tourisme de montagne d'un enjeu comme le réchauffement climatique, par exemple. Ces défis étaient là avant, ils seront là après et ils ne sont pas en pause pendant cette crise. Les laisser de côté dans l'urgence de la crise me semble être une erreur qui reviendrait à perdre de vue le moyen/long terme.