

chronique

université

Dominique Kreziak, enseignante-chercheuse en marketing au laboratoire Irege et responsable scientifique de la chaire Tourisme durable de la Fondation de l'Université Savoie Mont Blanc  
[dominique.kreziak@univ-smb.fr](mailto:dominique.kreziak@univ-smb.fr)



# Vers des "business models" durables pour la montagne

**La montagne est en première ligne des changements climatiques et sociétaux, qui s'y expriment de façon exacerbée. Quels seront les modèles économiques de demain, dans une perspective de transition et de transformation du tourisme et des territoires de montagne ?**

Moteur de l'économie des territoires de montagne, le tourisme y est confronté à des enjeux majeurs. Ils sont à la fois économiques (maturité du marché du ski, non renouvellement des clientèles, modifications des pratiques), environnementaux (enneigement, fragilité des milieux naturels, usage des ressources, impacts négatifs du tourisme) et sociaux (conditions de vie, tourisme de proximité, cohabitation touristes et habitants).

Le 20 novembre dernier, le Premier ministre annonçait un plan de relance Destination France, en indiquant notamment le cap du tourisme durable. Sur le plan régional, le plan Montagne II vise à faire d'Auvergne-Rhône-Alpes la première montagne durable d'Europe. Cet automne, les États généraux de la transition du tourisme de montagne ont ouvert la voie à un dialogue entre les parties prenantes du secteur.

## ÉLABORER L'ÉCONOMIE DE LA MONTAGNE DE DEMAIN

Si la durabilité est un impératif pour l'économie des territoires de montagne, elle implique d'intégrer dans ses projections les impacts environnementaux et sociaux des activités, afin de préserver, au niveau local comme global, les ressources rares, la qualité et les conditions de vie des habitants et des visiteurs. C'est l'objet de l'approche par les "business models durables", développée au sein de la chaire dédiée au tourisme durable en montagne de la Fondation de l'Université Savoie Mont Blanc<sup>(1)</sup>. Un *business model* est une représentation qui permet de concevoir et de formaliser la façon dont une entreprise ou une organisation crée, propose et capte de la valeur. Le processus de création de valeur s'appuie sur la mobilisation de ressources et de compétences, pour un service ou un produit destiné à



L'objet est de penser l'avenir de la montagne en dépassant les logiques purement économiques.

un segment de clientèle dont les attentes auront été soigneusement identifiées.

La valeur est alors captée à travers un modèle économique de revenu. Mais cette représentation n'intègre pas d'autres formes de valeur, et laisse de côté de nombreuses dimensions de l'activité.

Le principe des *business models* durables est d'intégrer dans la représentation les principes et mécanismes du développement durable, en explicitant les valeurs économiques, sociales et environnementales. Comment ces trois aspects de la valeur sont créés (ou détruits, le cas échéant), proposés et captés par les différentes parties prenantes de la montagne ? Au-delà des modèles historiques dominants, quels sont les modèles qui émergent et comment ? L'objet est de penser l'avenir de la montagne en dépassant les logiques purement économiques, grâce à une conception élargie de la notion de valeur.

## UNE RECHERCHE PROCHE DU TERRAIN

La chaire Tourisme durable est actuellement en phase de préfiguration (finalisation du programme, constitution de l'équipe,

des réseaux et recherche de fonds). Elle débutera sa phase opérationnelle à l'été 2022. Le travail de la chaire, qui se réalisera sur une durée de trois ans, s'appuiera sur un réseau de stations pilotes et de partenaires socioéconomiques clés, pour dessiner ensemble les contours des *business models* durables de la montagne de demain. ■

<sup>(1)</sup> *Mais en fait, qu'est-ce qu'une chaire ?*

Une chaire est un programme de recherche d'excellence porté par une équipe scientifique autour d'un sujet novateur et dont les résultats permettront une avancée significative pour la communauté académique. Elle sert à produire de la connaissance, de l'innovation et du progrès social. Elle repose sur trois piliers fondamentaux : la recherche, la diffusion de la connaissance et la formation. Les spécificités des chaires portées par la Fondation USMB sont d'avoir un ancrage fort au territoire, et d'être collaboratives, pluridisciplinaires et multipartenaires.

