Analyse comparative des destinations « neige » pyrénéennes

Laurent Botti, Olga Goncalves et Nicolas Peypoch

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/rga/1843>

DOI : 10.4000/rga.1843

ISSN : 1760-7426

Traduction(s) :

Benchmarking Pyrenean ski resorts - URL : <https://journals.openedition.org/rga/1855> [en]

Éditeur :

Association pour la diffusion de la recherche alpine, UGA Éditions/Université Grenoble Alpes

Référence électronique

Laurent Botti, Olga Goncalves et Nicolas Peypoch, « Analyse comparative des destinations « neige » pyrénéennes », *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine* [En ligne], 100-4 | 2012, mis en ligne le 04 janvier 2013, consulté le 08 décembre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/rga/1843> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rga.1843>

Ce document a été généré automatiquement le 8 décembre 2022.

Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International
- CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Analyse comparative des destinations « neige » pyrénéennes

Laurent Botti, Olga Goncalves et Nicolas Peypoch

- ¹ Le poids du tourisme dans l'économie française (plus de 6% du PIB) montre que ce secteur constitue un enjeu économique et social majeur. Avec plus de 80 millions de visiteurs depuis quelques années, la France maintient sa position de *leader* touristique tout en continuant de générer moins de revenus que des destinations comme l'Espagne (le « paradoxe du tourisme français » décrit par Randriamboarison en 2003). Accompagnée par la mondialisation, la demande touristique a connu de fortes mutations. Par leurs voyages, les touristes désirent désormais se distinguer (tourisme d'aventure), montrer de l'originalité (choix d'un type d'hébergement particulier) voire de l'engagement (tourisme solidaire). En conséquence, le spectre des produits touristiques et des destinations ne cessent d'augmenter et, comme l'illustre la figure 1, la problématique actuelle des territoires touristiques n'est plus tant de répondre au marché que de faire mieux que la concurrence. Les questions relatives à la performance et à la compétitivité ont un sens vis-à-vis de l'industrie du tourisme (Fabry, 2008).

Figure 1. Le tourisme, du faire bien au faire mieux

- 2 Si le secteur touristique souffre dans sa globalité de cette accentuation de la concurrence, les destinations de sports d'hiver sont particulièrement touchées. La France reste la première « destination neige » au monde avec près d'un tiers du marché mondial en termes de visiteurs. Mais le marché du ski a chuté de plus de 10 % en 2009 et les prédictions restent pessimistes puisque, d'ici 2015, le nombre de skieurs devrait chuter de 13 % (Gerbaux *et al.*, 2004). Le tableau 1 montre l'évolution des « journées skieurs »¹ sur 6 saisons pour le massif Pyrénéen et l'ensemble des massifs français (Pyrénées, Alpes, Jura, Vosges et Massif central). Il met en lumière la stagnation, voire le déclin, de la fréquentation.

Tableau 1. Évolution des « journées skieurs » pour le massif Pyrénéen et l'ensemble des massifs français

	Journées skieurs (en millions)					
Saisons	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Massif pyrénéen	6	4,2	4,5	5,7	5,2	5
Évolution (n-1)		-30%	+7,1%	+8,8%	-8,8%	-3,8%
Total des massifs français	55,6	47,7	54,9	58,6	56,1	53,2
Évolution (n-1)		-14,3%	+15,2%	+6,7%	-4,3%	-5,1%

Source : Domaines Skiabiles de France, DSF²

- 3 Plusieurs facteurs sont responsables de cette situation. Premièrement, l'émergence d'une concurrence internationale plus performante perturbe le marché français des

sports d'hiver. Le développement de nouvelles stations notamment en Europe de l'Est (Monténégro...), qui proposent une offre particulièrement bien adaptée aux attentes contemporaines des consommateurs (Goncalves *et al.*, 2012), cause du tort aux stations françaises. La clientèle est plus exigeante et, outre son désir quant à un domaine skiable de qualité (pistes entretenues et correctement enneigées, remontées mécaniques rapides et confortables), elle aspire à une offre d'hébergement qui se distingue des logements créés en France dans les années 60, 70, voire 80, lorsque l'engouement pour les stations de sports d'hiver a poussé les territoires à se doter d'un maximum d'hébergements afin d'être en mesure « d'engloutir » les arrivées massives de touristes. S'ajoute à cela les aléas climatiques qui, tout en créant une incertitude sur le devenir à long terme des destinations neige, notamment celles qui se trouvent en basse et moyenne altitude (Bachimon *et al.* 2009, Richard *et al.* 2010), impliquent à court terme des investissements en capacité de production de neige artificielle. Or, ces investissements restent pour certaines destinations impossibles de par l'endettement engendré par les investissements antérieurs (les investissements en termes de remontées mécaniques étaient encore élevés en 2009 – 296 millions³) et l'incertitude sur la fréquentation. Dans le contexte concurrentiel actuel, il convient de questionner la pertinence de ces décisions. Pour ce faire, l'analyse de la performance devient essentielle et les indices de performance des indicateurs utiles à la prise de décision managériale. Dans cet article, la performance des stations de sports d'hiver du massif Pyrénéen est étudiée. Celles-ci représentent 9,4% des parts de marché en nombre de journées skieurs et comptabilisent 29 opérateurs de remontées mécaniques (DSF, Septembre 2011).

Compétitivité de la destination « neige » : l'opérateur de remontées mécaniques, locomotive de la station de sports d'hiver

- 4 La destination touristique apparaît comme l'unité fondamentale de l'analyse du tourisme (Botti, 2011). Sa compréhension est indispensable à l'appréhension du phénomène économique, social et culturel qu'est le tourisme. Dans cet article, nous suivons Ritchie et Crouch (2003) qui soulignent qu'avant que les entreprises touristiques, quel que soit leur secteur, se fassent concurrence, ce sont les destinations qui rivalisent. Ces mêmes auteurs proposent en 1999 un modèle explicatif de la compétitivité des territoires basé sur le canevas théorique de Porter (1990). Dans leur modèle, ils distinguent clairement les avantages comparatifs des avantages compétitifs. Pour un processus de production donné, les entités disposant de beaucoup de ressources ont généralement un avantage comparatif sur celles qui en sont moins bien dotées. En ce qui concerne le tourisme, les lieux richement dotés en attractions touristiques affichent donc un avantage comparatif indéniable sur les territoires qui ne possèdent pas d'attraction ou qui n'en possèdent qu'à un moindre degré. Néanmoins, cet avantage ne repose pas uniquement sur la dotation initiale du territoire en attractions puisque l'homme peut directement influencer cette dotation d'une part en créant de toutes pièces des attractions (événements touristiques, parcs à thème, produits innovants...) et d'autre part en travaillant à la mise en tourisme d'attraits patrimoniaux non exploités touristiquement. La compétitivité dépend donc aussi de la capacité des responsables de la destination à développer leur territoire. Plusieurs

travaux récents sur la compétitivité des destinations touristiques se placent dans cette perspective (par exemple : Botti *et al.*, 2008 ; Gomezelj et Mihalic, 2008 ; Cracolici et Nijkamp, 2009). C'est aussi la démarche employée ici.

- 5 Botti (2011) assimile la destination touristique à un système, ce qui permet de la considérer comme une entreprise virtuelle qui réalise une activité de transformation de ressources pour proposer des produits adaptés aux attentes du marché. Par conséquent, la destination touristique de montagne peut se représenter au travers de ses différentes parties prenantes (figure 2). Cette démarche implique que l'opérateur de remontées mécaniques peut être assimilé à la principale attraction touristique. C'est sur lui que repose la compétitivité de la destination. Pour autant, ceci ne signifie pas que les autres parties prenantes du territoire y sont étrangères. Les secteurs de l'hébergement, de la restauration, du transport et plus largement l'ensemble des commerces influencent cette dernière. La communauté locale, qui dépend dans le cas de la station de sports d'hiver largement de l'économie touristique du territoire, a également son impact sur la compétitivité de la destination tant le tourisme repose sur des expériences entre visiteurs et visités (Férréol et Mamontoff, 2009). Le pouvoir politique joue aussi un rôle important dans le développement touristique du territoire, que ce soit par l'intermédiaire de l'opérateur des remontées mécaniques et/ou de l'office de tourisme (en fonction de la modalité de gouvernance choisie) ou par l'entremise de son action pour doter la destination du statut de station classée. Enfin, l'environnement naturel, sur lequel repose directement l'attractivité des destinations de sports d'hiver, s'avère également important.

Figure 2. La destination de sports d'hiver et ses parties prenantes

- 6 Une station de sports d'hiver est donc en quelque sorte un district (Bailly, 2002) composé de plusieurs parties prenantes qui peuvent, sur certains points, avoir des intérêts et objectifs divergents. Même si la destination représente la raison d'être du tourisme, c'est l'une des attractions de la destination qui génère la visite (Botti *et al.*, 2006). Dans cet article, le domaine skiable est vu comme l'attraction « primaire » (figure 2) de la destination neige c'est-à-dire l'élément du territoire visité qui correspond au motif du voyage. Ce travail s'intéresse donc spécifiquement aux opérateurs de remontées mécaniques qui, à notre sens, constituent la principale partie prenante des destinations neige. Ceci se justifie également par le fait que l'activité

économique des différentes autres parties prenantes du territoire (hébergeurs, restaurateurs, transporteurs, écoles de ski...) dépend en grande partie de l'attractivité du domaine skiable. Selon Domaines Skiabiles de France (2010), dans la mesure où les touristes viennent avant tout pour pratiquer le ski ou, plus généralement, une activité de glisse sur neige, le gestionnaire des remontées mécaniques assure le rôle de locomotive économique de la station. Ainsi, au même titre que les entreprises ont un cœur de métier, c'est-à-dire un domaine d'activité pour lequel leurs compétences doivent être indiscutables et grâce auquel elles se développent, la compétitivité des stations de sports d'hiver repose directement sur la performance de l'opérateur du domaine skiable. Pour nous en convaincre, pensons à « Paradiski », le domaine savoyard reliant essentiellement les stations de La Plagne et des Arcs et qui a permis au village de Peisey-Vallandry de sortir de son isolement et de rivaliser au niveau de son attraction primaire avec les meilleures stations alpines. Une autre manière de légitimer l'utilisation de l'opérateur des remontées mécaniques pour approcher la compétitivité des stations passe par une réflexion en termes de servuction.

De la fonction d'efficacité du support physique à la performance de la destination touristique de montagne

- 7 Le terme servuction issu de la contraction des mots « service » et « production » a été proposé par Eiglier et Langeard (1987) pour nommer la fabrication d'un service. En s'inspirant des étapes et du contenu du processus de fabrication d'un produit, ces auteurs ont identifié trois piliers, ou composantes, dans la fabrication d'un service : le support physique, le client et le personnel avec lequel il est en contact. Il est communément admis par les spécialistes du *marketing* des services que le support physique sur lequel les « unités de services » basent leur livraison joue un rôle fondamental dans la satisfaction-client. C'est d'autant plus vrai dans le cas des destinations neige où les remontées mécaniques, support physique, sont un passage incontournable vers le domaine skiable. De nombreux chercheurs se sont intéressés à ce pilier de la servuction. Au travers de la littérature, il est possible de distinguer deux approches. La première considère l'environnement du service vis-à-vis de son impact sur le comportement des consommateurs. Ce que Bitner (2000) nomme le « *servicescape* » (l'espace-service). C'est en quelque sorte la dimension esthétique du support physique (*design*, décoration, agencement, ambiance). La deuxième approche considère que l'environnement physique est indissociable du service lui-même dans la mesure où il dispose d'une utilité fonctionnelle. Pour Eiglier (2010), le support physique est en effet constitué d'une part de l'espace où se situe l'unité de services et où se déroule la servuction, d'autre part des aménagements, équipements et outillages à la disposition du personnel et/ou des clients. C'est cette approche opérationnelle du support physique (dans le sens où ce dernier soutient l'efficacité du processus de servuction) que nous retenons dans le cadre de ce travail puisque nous appréhendons la performance des destinations neige par la performance de leur support physique composé des aménagements (les pistes) et des équipements (les remontées mécaniques, canons à neige...). Par conséquent, c'est de la performance de l'opérateur de remontées mécaniques dont il s'agit ici.

Analyse comparative des stations Pyrénéennes

8 Mis à part leurs marchés de proximité, relativement captifs, la concurrence entre les destinations de sports d’hiver intervient tout d’abord entre massifs puis entre stations. Cette contribution propose alors de réaliser une analyse comparative des stations du massif Pyrénéen en analysant leur support physique via la performance de l’opérateur de remontées mécaniques. La méthode adoptée est une méthode de « *benchmarking* », la méthode DEA (Data Envelopment Analysis). Elle fonctionne en deux temps⁴ puisqu’elle identifie tout d’abord les meilleures performances relatives au sein du groupe d’entités étudié. En déterminant les meilleures pratiques, elle établit ainsi un standard sur la base duquel les autres entités pourront ensuite s’évaluer et identifier les politiques managériales à mettre en place pour améliorer leurs résultats. Plus précisément, la méthode permet d’identifier les destinations neige du massif qui peuvent être assimilées à des référents à atteindre (les « *benchmarks* ») c’est-à-dire celles qui disposent des gestionnaires de remontées mécaniques les plus performants. Sur cette base, les destinations identifiées comme les moins efficaces, et ceci quelle que soit leur taille, peuvent travailler à l’amélioration de l’allocation des ressources. L’étude empirique présentée a été réalisée par le laboratoire CAPEM⁵ de l’Université de Perpignan Via Domitia sur un échantillon de 20 stations Pyrénéennes sur la saison 2009-2010 (figure 3).

Figure 3. Stations de sports d’hiver pyrénéennes étudiées

9 La démarche assigne à chaque destination, à partir des indicateurs de ressources et de résultats (tableau 2), un niveau de performance qui indique si des améliorations peuvent être envisagées en termes de production (approchée par le chiffre d’affaires et le nombre de journées skieurs vendus) compte tenu des performances réalisées par les stations les plus efficaces.

Tableau 2. Variables utilisées dans la modélisation de l’étude

Variables	Indicateurs ⁶	Éléments évalués
Outputs	Chiffre d’affaires de l’opérateur de remontées mécaniques	Performance globale
	Nombre de journées/skieur	Flux de clientèle/Fréquentation

<i>Inputs</i>	Nombre d'emplois Équivalent Temps Plein	Organisation interne structurelle
	Nombre de jours d'ouverture du domaine skiable	Potentiel du domaine en temps d'accès aux infrastructures
	Nombre de pistes	Potentiel du domaine en infrastructure ski

- 10 Les résultats de l'étude (tableau 3) révèlent que sur l'échantillon des 20 stations analysées, seules neuf sont performantes à 100 % quant à la gestion de leur domaine skiable. Ainsi, les Angles, Font-Romeu-Pyrénées 2000, Ax-les-Thermes, Mijanes-Donzan, Mont-d'Olmes, le Tourmalet, Cauterets, Saint-Lary-Soulan et Gourette sont identifiées comme des stations performantes puisqu'il apparaît qu'elles opèrent les meilleurs choix en termes d'utilisation de leurs ressources. Elles atteignent en effet un niveau de production optimal. Les stratégies adoptées dans ces stations semblent donc pertinentes au regard de la fréquentation qu'elles connaissent. Les stations non performantes (Porte-Puymorens, Cambre d'Aze, Formiguères, Puigmal, Guzet, Luchon-Superbagnères, Gavarnie, Piau-Engaly, Luz-Ardiden, la Pierre-St Martin et Artouste) n'ont quant à elle pas atteint leur optimum. Ces destinations sont caractérisées par des améliorations possibles par comparaison aux stations performantes de l'échantillon. Elles pourraient, tout en conservant le même niveau de ressources utilisées, obtenir des résultats en termes de chiffres d'affaires et de fréquentation supérieurs de 0,11 % à 158,86 % (tableau 3). Les stations de Guzet, Gavarnie et Artouste sont celles qui ont les niveaux de performance les plus bas compte tenu de l'échantillon et des indicateurs pris en compte. Leurs stratégies d'allocation de ressources sont fortement questionnées tandis que la méthode employée indique les destinations auxquelles elles doivent se référer notamment en termes d'organisation, de processus managériaux et/ou de pratiques de marketing. Ainsi, Guzet doit s'inspirer de Mijanes-Donzan, du Mont-d'Olmes et du Tourmalet ; Gavarnie de Mijanes-Donzan, du Tourmalet et de Saint-Lary-Soulan ; Artouste de Mijanes-Donzan, de Saint-Lary-Soulan et de Gourette.

Tableau 3. Évaluation de la performance des stations pyrénéennes

N°	Stations	Ressources utilisées			Résultats obtenus		Améliorations possibles	Stations de référence
		Emplois ETP	Nombre pistes	Nombre jours ouverture	CA 2009-2010	Nombre journées skieurs		
1	Les Angles	178	32	135	8 296 726,1	356 553	0%	1
2	Porte-Puymorens	50	22	110	1 290 906,7	77 177	77,25%	9, 10, 14
3	Font-Romeu-Pyrénées 2000	189	41	135	9 605 452	477 641	0%	3
4	Espace Cambre d'Aze	59	22	94	1 622 927	118 777	9,74%	7, 9, 10, 13

5	Formiguères	50	17	118	1 797 952	99 200	20,26%	9, 14
6	Puigmal	45	32	106	1 583 877	93 350	22,49%	9, 10, 14
7	Ax les thermes	125	29	124	6 398 000	342 846	0%	7
8	Guzet	71	31	100	1 302 941	82 746	112,41%	9, 10, 13
9	Mijanes- Donezan	20	13	86	186 895	17 574	0%	9
10	Monts- d'Olmes	34	17	100	1 156 000	86 800	0%	10
11	Luchon- Superbagnères	95	27	100	3 353 060	184 644	20,98%	7, 9, 13, 17
12	Gavarnie	55	29	91	703 956	52 451	116,22%	9, 13, 17
13	Le Tourmalet (Barèges- Mongie)	250	69	122	13 028 304	662 017	0%	13
14	Cauterets	117	26	136	7 027 387	348 153	0%	14
15	Piau Engaly	92	41	123	5 206 000	264 112	0,11%	9, 10, 13, 14
16	Luz Ardiden	127	26	123	3 357 540	223 824	41,01%	14, 20
17	Saint Lary Soulan	242	55	108	12 498 267	580 000	0%	17
18	Pierre St Martin	64	20	121	2 307 430	124 366	42,23%	9, 10, 14
19	Artouste	63	17	93	579 317	36 358	158,86%	9, 17, 20
20	Gourette	118	26	115	4 939 678	295 599	0%	20

- 11 Afin de mettre en lumière les perspectives managériales de la méthode, nous présentons le cas de la station Porté-Puymorens (tableau 4). Cette station peut améliorer ses niveaux de production (chiffre d'affaires et nombre de journées skieurs) de 77,25% ce qui signifie que compte tenu des ressources qu'elle utilise, elle n'est pas performance. Le tableau 4 montre que Porté-Puymorens réalise un nombre de journées skieurs de 77 177. L'optimum que cette station pourrait atteindre est de 136 798, soit un écart de 59 621. Cet optimum correspond à une station « virtuelle » issue de la combinaison linéaire de stations réelles (ici Mijanes-Donezan, Monts d'Olmes et Cauterets) produisant une quantité d'outputs supérieure. Ces stations représentent l'ensemble de référence (les « *benchmarks* ») de Porté-Puymorens qui doit donc

s'inspirer des choix stratégiques, managériaux et organisationnels de ces stations pour améliorer sa performance.

Tableau 4. Exemple de la station Porté-Puymorens

	<i>Outputs</i>		<i>Inputs</i>		
	Chiffre d'affaires	Nombre de journées/skieur	Nombre d'emplois ETP	Nombre de jours d'ouverture	Nombre de pistes
Dotation initiale	1 290 907	77 177	50	22	110
Optimum	2 288 170	136 798	50	18,7	106,8
Variation	77,25%	77,25%	0%	-15%	-2,9%

- 12 Les résultats du tableau 4 nous éclairent sur des actions qui peuvent être directement menées. Ainsi, si aucun ajustement n'apparaît nécessaire pour les indicateurs « emplois temps plein », des gains d'efficacité peuvent être réalisés sur les autres inputs⁷. Ainsi le nombre de pistes devrait être réduit de 15% et le nombre de jours d'ouverture d'environ 3%. Les résultats mettent en évidence les points sur lesquels les stations inefficaces peuvent jouer afin d'atteindre un niveau de performance optimal. Ces observations permettent aux managers de visualiser les leviers d'action qu'ils pourraient activer.

Les leviers d'amélioration de la performance des stations Pyrénéennes

- 13 Trois leviers d'action visant l'amélioration de la performance des stations pyrénéennes sont identifiés. Le premier consiste à agir sur le domaine skiable d'une part en termes d'accès aux infrastructures (nombre de jours d'ouverture) et d'autre part en termes de superficie des infrastructures (nombre de kilomètres de pistes, nombre total de pistes, nombre de remontées mécaniques). L'étendue du domaine est en effet un élément important du processus de choix d'une destination neige. Il légitime d'ailleurs les connexions entre domaines (Val d'Isère-Tignes pour l'Espace Killy en Savoie ; Val-Thorens, Méribel, Courchevel, etc. pour les trois Vallées en Savoie ; Pas de la Casa, Grau Roig, Soldeu, etc. pour le domaine de Grandvalira en Andorre). Pour autant, les investissements quant à la superficie du domaine sont coûteux et doivent faire l'objet d'un arbitrage avec d'autres investissements souvent indispensables à la réduction des coûts d'exploitation et/ou à l'adaptation aux nouvelles attentes de la clientèle. Pour exemple, l'investissement de la station des Angles (Pyrénées-Orientales) dans un système de forfaits « mains-libres » cette saison. À l'inverse, l'analyse des résultats indique que certaines stations auraient un domaine skiable trop vaste et que limiter le nombre de pistes leur permettrait d'éviter le gaspillage de leurs ressources (réduction du nombre d'emplois permanents et saisonniers notamment). Dans cette perspective, en se rapprochant de Mijanes-Donzan et Mont-d'Olmes vis-à-vis du nombre de pistes, Porté-Puymorens rationaliserait son domaine skiable et se doterait de nouvelles

capacités organisationnelles. Concernant le nombre de jours d'ouverture, certaines stations ouvriraient trop tôt alors que d'autres fermentaient trop tard. La recherche de la performance peut encourager les stations à réduire leur période d'activité puisque tout jour d'ouverture du domaine skiable supplémentaire signifie également des coûts d'exploitation supplémentaires. C'est le cas de la station de Porté-Puymorens qui, pour optimiser son activité et se rapprocher de ses stations de référence, devrait réduire sa période d'ouverture. D'autant plus que les stations des Pyrénées-Orientales sont dans un contexte particulier. Sur les dernières semaines de la saison, les stations du littoral constituent des produits de substitution lorsque le soleil pointe le bout de son nez. Toutefois, si réduire la période d'ouverture permet de réduire les coûts (tout en n'affectant que marginalement le chiffre d'affaires), cette approche est de court terme. Certaines stations privilégient au contraire leur image : être la première station à ouvrir engendre certes des coûts d'exploitation supplémentaires mais procure de forts retours en termes de communication. Enfin, rallonger des périodes d'ouverture pose la question de l'enneigement et donc de l'équipement adéquat en fonction des caractéristiques géographiques de la destination (altitude, massif, orientation, etc.).

- 14 Le deuxième levier d'action concerne l'organisation interne définie par le nombre d'emplois en équivalent temps plein. Certaines stations auraient un nombre trop important d'employés au sein de l'opérateur du domaine skiable. Ce levier d'action managériale reste toutefois très complexe à gérer d'une part parce que les ressources humaines restent un élément important de la satisfaction d'une clientèle de services et d'autre part parce que la gouvernance du territoire implique de mêler intérêts économiques, sociaux et politiques.
- 15 Enfin, le troisième levier d'action concerne la diversification des activités au sein des stations de sports d'hiver par le développement d'attractions « secondaires » (Botti *et al.*, 2006). Prenons pour exemple le cas de deux stations de Haute-Savoie, Châtel et La Clusaz, situées à la même altitude et dotées toutes les deux d'environ 130 kilomètres de pistes et d'une cinquantaine de remontées mécaniques. Si l'attraction primaire semble identique, il n'en est pas de même pour les activités hors ski proposées : piste de bobs-luge, plongée sous glace pour l'une, piscine découverte pour l'autre. L'événementiel, pourra aussi être utilisé pour différencier la station. La station de La Clusaz a ainsi été l'une des premières à organiser dès 2006 des soirées *Full-Moon* ou « ski au clair de lune ».

Conclusion

- 16 La France fait partie du *top trois* des destinations « ski » mondiales de par son offre unique et variée en termes de domaines skiables. Cependant, comme en atteste les chiffres, la France est de moins en moins compétitive sur un marché du ski de plus en plus saturé et concurrentiel. Dans ce contexte, l'analyse de la performance devient essentielle à la prise de décision. Cette contribution propose une analyse comparative des stations pyrénéennes permettant la mise en évidence des leviers d'action possibles pour améliorer leur performance notamment vis-à-vis de leur support physique. Cette comparaison de la performance de 20 stations pyrénéennes souligne des manques d'efficience de certaines d'entre elles relativement aux autres de l'échantillon. Cette étude fournit des pistes de réflexion aux managers et aux décideurs des destinations et met en lumière les leviers d'action en termes d'allocation de ressources, de

management et d'organisation. Ces leviers portent d'une part sur le domaine skiable, d'autre part sur les ressources humaines de l'opérateur de remontées mécaniques et enfin sur la politique d'attractivité du territoire. Au-delà des facteurs difficilement maîtrisables que sont l'orientation géographique et l'altitude par exemple, il reste des marges de manœuvre pour améliorer la gestion du domaine skiable. Bien que parmi les moyens engagés par les stations, l'investissement dans les infrastructures revêt un caractère-clef, il convient de questionner la pertinence de l'articulation entre les ressources utilisées et les résultats obtenus afin d'assurer un bon niveau de performance.

BIBLIOGRAPHIE

- BACHIMON P., DÉRIOZ P., MARC M., 2009.- « Développement touristique et durabilité en Cerdagne française », *Revue de Géographie Alpine / Journal of Alpine Research*, n°97-3.
- BAILLY A., 2002.- « Pour un développement durable des stations de sports d'hiver », *Revue de Géographie Alpine / Journal of Alpine Research*, n° 90-4.
- BITNER M. J., 1992.- « The impact of Physical Surroundings on customers and employees », *Journal of Marketing*, 56, 57.
- BOTTI L., 2011.- *Pour une gestion de la touristicité des territoires*, Balzac Éditeur.
- Botti L., Peypoch N., Solonandrasana B., 2006.- « De la relation entre politique événementielle et attractivité touristique », *Revue Espaces*, n°239, pp. 30-35.
- Botti L., Peypoch N., Solonandrasana B., 2008.- *Ingénierie du Tourisme : concepts, méthodes et applications*, DeBoeck.
- BRIEC W., PEYPOCH N., 2010.- *Microéconomie de la production, La mesure de l'efficacité et de la productivité*, DeBoeck.
- CRACOLICI M.F., NIJKAMP P., 2009.- « The attractiveness and competitiveness of tourist destinations : A study of Southern Italian regions », *Tourism Management*, n°3, pp. 336-344.
- CROUCH G.I., RITCHIE J.R., 1999.- « Tourism Competitiveness and Societal Prosperity ». *Journal of Business Research*, n°44(3), pp. 137-152.
- DOMAINES SKIABLES DE FRANCE, 2011.- *Économie de gestion des domaines skiables*, Les cahiers, septembre.
- EIGLIER P., 2010.- *La Logique Services, Marketing et stratégies*, Economica, Paris.
- EIGLIER P., LANGEARD E., 1987.- *Servuction : Le marketing des services*, Collection Stratégie et management, McGraw-Hill.
- FABRY N., 2008.- « Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires », in L. François (dir.) *Intelligence territoriale, l'intelligence économique appliquée au territoire*, Éditions Lavoisier, Paris, pp. 101-112.
- FERREOL G., MAMONTOFF A.N., 2009.- *Tourisme et Sociétés*, Eme Éditions et Intercommunications.

FRAMKE W., 2002.- « The destination as a concept. A discussion of the business-related perspective versus the socio-cultural approach in tourism theory », *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, n°2, pp. 93-108.

GERBEAUX F., BOUDIÈRES V., MARCELPOIL E., 2004.- « De l'utilité de la notion de gouvernance pour analyser les modes de management touristique locaux : l'exemple de la station des Arcs », *Ingénieries*, n°37, pp. 75-86.

GERBEAUX F., MARCELPOIL E., 2006.- « Gouvernance des stations de montagne en France : les spécificités du partenariat public-privé », *Revue de Géographie Alpine / Journal of Alpine Research*, n°94-1, pp. 9-19.

GOMEZELJA D. O., MIHALIC T., 2008.- « Destination Competitiveness : Applying Different Models : The Case of Slovenia », *Tourism Management*, n°29(2), pp. 294-307.

GONCALVES O., GUALLINO G., MICHEL H., ROBINOT E., 2011.- « Flocon ou Chamois d'Or ? Mesurer la performance marketing d'un service touristique », *Décisions Marketing*, n°64, pp. 59-68.

PORTER M., 1990.- « The Competitive Advantage of Nations », *Harvard Business Review*, n°68 (2), pp. 73-93.

RANDRIAMBOARISON R., 2003.- *Modélisation et estimation de la demande touristique : un essai pour l'explication du secteur touristique français*, France, University of Perpignan.

RICHARD D., GEORGE-MARCELPOIL E., BOUDIÈRES V., 2010.- « Climate change and the development of mountain areas : what do we need to know and for what types of action ? », *Revue de Géographie Alpine / Journal of Alpine Research*, n° 98-4.

RITCHIE J.R.B., CROUCH G.I., 2003.- « The Competitive Destination : a Sustainable Tourism Perspective », CAB International.

NOTES

1. Une journée skieur correspond à un forfait journée pour utiliser les remontées mécaniques tandis qu'un forfait saison correspond à 25 journées skieurs. Sur la saison 2007-2008, plus de 55 millions de journées skieurs ont été commercialisées.

2. <http://www.domaines-skiables.fr/downloads/uploads/OBSERVATOIRERecueilIndicateur2011BD.pdf>, consulté le 25 Octobre 2011.

3. Xerfi (2010), Téléphériques et remontées mécaniques, Rapport Xerfi 700, février 2010 / CCH - NGA / PGA.

4. La méthode employée est la méthode DEA (*Data Envelopment Analysis*) qui mesure la performance de chaque station de sports d'hiver relativement aux autres. Dans un premier temps, cette méthode basée sur la technique de la programmation linéaire construit, à partir des meilleures pratiques observées, une frontière de production appelée frontière efficiente. Tandis que les stations qui forment la frontière sont les stations efficientes, celles qui sont en deçà de la frontière sont inefficientes. Cette méthode fait ressortir les stations de référence desquelles les stations non performantes doivent s'inspirer (en termes, notamment, d'organisation, de processus managériaux et/ou de pratiques marketing) pour améliorer leurs pratiques. Dans un second temps, la distance qui sépare les stations inefficientes de la frontière efficiente est calculée. Cette distance représente le score d'efficacité technique de la station et indique les améliorations possibles en termes d'outputs puisque nous cherchons à déterminer pour chaque station les améliorations possibles des niveaux d'outputs sans changer les niveaux d'inputs. Le

lecteur intéressé par plus de précisions sur la méthode DEA et son application peut se référer aux ouvrages suivants : Botti *et al.* (2008) et Briec et Peypoch (2010).

5. Centre d'Analyse de l'Efficienc e et de la Performance en Économie et Management de l'Université de Perpignan, Via Domitia.

6. Les données sur les indicateurs retenus proviennent des opérateurs adhérant au syndicat « Domaines Skiables de France » (DSF) qui fournissent des données actualisées permettant des comparaisons entre stations. Ces informations ont été mises en perspective avec la littérature et la disponibilité des données.

7. Bien que l'orientation du modèle soit en *output*, des variations sur les inputs apparaissent. Ces variations découlent de la technique utilisée et signifient qu'il peut y avoir des gains potentiels sur les niveaux d'*inputs*.

RÉSUMÉS

La forte concurrence que connaissent les destinations touristiques en général et les stations de sports d'hiver en particulier interpelle la compétitivité des destinations françaises et pousse aux analyses en termes de performance relative. Cette étude considère que la compétitivité des stations de sports d'hiver repose directement sur la performance de l'opérateur du domaine skiable puisque ce dernier constitue l'attraction primaire du territoire. Ainsi, les destinations d'un même massif, dotées d'un domaine skiable relativement identique, se retrouvent en situation de concurrence les unes envers les autres. Dans cette perspective, cette contribution propose une lecture comparative de la performance des stations de sports d'hiver pyrénéennes. Ceci permet de mettre en évidence les « meilleures » destinations neige du massif et de proposer trois leviers d'amélioration des pratiques des destinations inefficientes. Ces leviers portent d'une part sur le domaine skiable, d'autre part sur les ressources humaines de l'opérateur de remontées mécaniques et enfin sur la politique d'attractivité du territoire.

Destinations in general and ski resorts in particular face an intense competition which questioned competitiveness and call for analysis in terms of relative performance. This study considers that ski resorts' competitiveness can be approach by ski-lift operators' performance since it's the primary attraction of the territory. Thus, ski resorts with comparable ski areas present in the same mountain, are in competition with each other. In this perspective, this paper proposes a comparative reading of Pyrenees ski resorts' performance. The objective is to highlight the "best" snow mountain destinations and propose three directions to improve inefficient destinations' practices. The first proposal is about ski area, the second one is about ski-lift operators' human resources and finally on the political attractiveness of the territory.

INDEX

Mots-clés : tourisme, destination, station de sports d'hiver, domaine skiable, compétitivité, performance, Pyrénées

Keywords : tourism, destination, ski resorts, ski area, competitiveness, performance, Pyrenees

AUTEURS

LAURENT BOTTI

Laboratoire CAEPEM, Université de Perpignan, 52 Avenue Paul Alduy, 66860 Perpignan,
laurent.botti@univ-perp.fr

OLGA GONCALVES

Laboratoire CAEPEM, Université de Perpignan, 52 Avenue Paul Alduy, 66860 Perpignan,
olga.goncalves@univ-perp.fr

NICOLAS PEYPOCH

Laboratoire CAEPEM, Université de Perpignan, 52 Avenue Paul Alduy, 66860 Perpignan,
peypoch@univ-perp.fr