Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine

97-1 | 2009

Semaine alpine 2008 : innover (dans) les Alpes

Le tourisme alpin

Conditions et ambivalences face à l'innovation

Andrea Macchiavelli

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/rga/818>

DOI : 10.4000/rga.818

ISSN : 1760-7426

Traduction(s) :

Alpine tourism - URL : <https://journals.openedition.org/rga/843> [en]

Éditeur :

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

Édition imprimée

Date de publication : 26 mai 2009

ISSN : 0035-1121

Référence électronique

Andrea Macchiavelli, « Le tourisme alpin », *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine* [En ligne], 97-1 | 2009, mis en ligne le 23 juin 2009, consulté le 08 décembre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/rga/818> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rga.818>

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/>

Le tourisme alpin : conditions pour l'innovation et ambivalences dans le développement

Andrea Macchiavelli

Université de Bergame
a.macchiavelli@fastwebnet.it

Résumé : La forte croissance qu'ont connue les pays alpins dans les dernières décennies a surtout été fondée sur l'offre des activités du ski, avec comme conséquence, un massif développement immobilier et la multiplication d'infrastructures et de pistes. Aujourd'hui, le marché du ski semble arriver à saturation, la Convention alpine a mis un frein à la poursuite du développement des domaines skiables et on observe donc avec intérêt la diversification de l'offre soutenue par l'innovation. Après avoir rappelé les facteurs de changement en cours les plus significatifs dans le tourisme montagnard, l'article présente une grille interprétative de l'évolution des destinations touristiques alpines, identifiant les phases

qui ont caractérisé son développement. Puis il propose une réflexion sur certaines conditions qui peuvent favoriser l'innovation dans le tourisme alpin, ainsi que sur les contradictions qui accompagnent souvent ces conditions. Dans la plupart des cas, l'innovation est le résultat d'un processus qui a été lancé et qui s'est développé au sein de la communauté alpine, souvent favorisé et soutenu par des institutions nationales et internationales, et grâce auquel les difficultés structurelles qui ont déjà été abordées précédemment ont pu être surmontées avec succès.

Mots-clés : tourisme alpin, innovation, évolution, conditions, contradictions.

.....

Au cours de ces cinquante dernières années, le tourisme alpin a vécu une phase d'expansion quantitative très importante qui a presque conduit à une saturation totale des espaces dans les zones de montagne destinées au tourisme, et en particulier aux sports d'hiver. Au cours de ces dernières décennies, les conséquences de cette forte croissance, les effets du changement du marché touristique mondial et l'évolution sociale et culturelle ont fait apparaître plus clairement certains aspects problématiques du tourisme alpin qui encouragent la recherche de l'innovation. Après avoir rappelé les facteurs de changement en cours les plus significatifs dans le tourisme montagnard et après avoir présenté une grille interprétative du cycle de vie des destinations touristiques alpines, nous proposerons une réflexion sur certaines conditions qui peuvent favoriser l'innovation dans le tourisme alpin, ainsi que sur les contradictions qui souvent accompagnent ces conditions.

Problématiques des destinations alpines

Par rapport à d'autres secteurs économiques, dans les pays occidentaux, on n'observe pas de stagnation dans le domaine du tourisme, soit parce qu'il bénéficie d'une demande croissante provenant des pays émergents (Asie et pays de l'Europe de l'Est), soit parce que de nouvelles avancées en matière de technologie et d'organisation ont favorisé sensiblement la croissance de la mobilité (par exemple la diminution des coûts du transport aérien et le phénomène des vols low cost).

Cependant, au cours de ces dix dernières années, le tourisme de montagne présente des difficultés de croissance dans tous les pays alpins, en particulier pendant la saison estivale. On peut lire sur l'éditorial du numéro du mois d'août de *Montagne Leaders* « en France, la fréquentation de la montagne l'été régresse chaque année. Désormais cette destination est passé derrière celle du littoral, de la campagne et de la ville. » (Drapier, 2008)

Dans certains pays cela se traduit par un déclin évident, comme le montre le graphique 1 qui concerne le nombre de nuitées dans les établissements hôteliers des régions alpines des pays indiqués. (Fig. 1 p 96)

Les raisons de ce déclin sont diverses et ont été largement analysées par les spécialistes (Macchiavelli, 2006) ; il convient cependant de les rappeler ne serait-ce que brièvement, parce qu'elles constituent les conditions à partir desquelles on détermine la nécessité d'innover dans les destinations alpines. Le graphique 2 synthétise les principaux éléments. (Fig. 2 p 97)

FACTEURS NATURELS ET DEMOGRAPHIQUES

Le climat représente bien sûr un des principaux aléas pour les potentialités du tourisme hivernal (Macchiavelli, 2004) : en effet, la hausse des températures prévue n'est en rien encourageante, même si certaines prévisions catastrophiques semblent avoir été démenties par les abondantes chutes de neige de ces dernières années. Néanmoins le climat est défini par sa grande variabilité et il faut donc bien prendre en compte toutes les possibilités : une augmentation des températures impliquerait un manque de neige aux stations de basse altitude, ce qui poserait des problèmes quant au maintien de la neige sur les pistes. La question semble être moins grave pour les stations de haute altitude qui, d'après les enquêtes, devraient avoir plus de garanties d'enneigement.

La topographie limite les extension et encore plus la création de nouveaux domaines skiables : la région alpine est désormais arrivée à saturation et la Convention des Alpes a mis un frein à un développement supplémentaire des domaines skiables (CIPRA, 1998 et 2002). Ce sont principalement les stations les plus petites qui réclament plus d'espace pour les projets d'expansion, tandis que pour les grandes stations le problème est surtout de créer des liaisons pour offrir un plus grand « réseau » de pistes.

Le vieillissement de la population a pour conséquence de réduire le marché potentiel pendant la saison hivernale : la baisse de la natalité et l'accroissement des couches démographiques les plus âgées oblige à prendre en compte des cibles différentes de celles traditionnellement liées au tourisme sportif, et à faire en sorte que leurs exigences soient satisfaites grâce à de nouvelles infrastructures et à de nouveaux services. En plus de la traditionnelle offre de sports d'hiver, la destination hivernale devra permettre à une clientèle moins jeune de faire des activités plus en harmonie avec ses capacités physiques.

FACTEURS DE MARCHÉ

La mondialisation, à travers l'ouverture de nouveaux marchés, est un des éléments qui ont eu le plus d'influence sur l'évolution du tourisme, y compris celui de la région alpine, dans la mesure où aujourd'hui il est facile d'accéder à bon nombre de nouvelles destinations. La concurrence (Keller et *al.*, 2002) s'est donc considérablement accrue au cours de ces dernières années. Si pour beaucoup de localités émergentes cela s'est traduit par de nouveaux marchés et de nouvelles possibilités d'attirer des touristes, dans le cas des destinations de montagne cela a impliqué une concurrence parfois exacerbée et difficile à supporter. L'agrandissement des espaces de loisirs a porté sur le devant de la scène de nouvelles destinations de vacances, rendues plus proches grâce à la diminution des coûts et des temps de transport. Les destinations alpines se retrouvent donc face à une compétition élevée avec une offre arrivée à maturité et un produit qui perd de sa compétitivité en termes de coûts et de particularités de ce qui a fait leur succès, c'est-à-dire en tout premier le ski. (Weiermair, Pikkemaat, 2005).

La demande a fait l'objet de profonds changements au cours de ces dernières années, et ceux-ci sont dus soit au comportement et aux attentes du touriste, soit au type d'activités pratiquées. Les touristes, désormais habitués à voyager, exigent des standards de qualité très élevés, ce qui ne fait pas toujours partie des compétences des stations de sports d'hiver : la tendance s'oriente de plus en plus vers une demande de produits « tout compris », ce qui contraste avec la fragmentation typique de l'environnement montagnard. De plus, les touristes se montrent de plus en plus imprévisibles et autonomes dans leurs décisions et cela constitue indubitablement un facteur de grande incertitude : la mondialisation a en effet contribué à fragiliser la fidélisation du client qui a la possibilité d'expérimenter de nouvelles destinations. De cette façon les opérateurs n'ont plus la garantie d'avoir une clientèle stable pendant toute la saison. De plus il existe une certaine tendance en faveur de vacances plus brèves, même si elles sont plus fréquentes au cours de l'année.

En ce qui concerne son comportement dans les localités, le touriste semble de plus en plus s'orienter vers des propositions qui mettent en valeur le bien-être, la santé et la relaxation, en opposition avec les pratiques sportives qui demandent plus d'efforts : la tendance est de passer des activités sportives, aux activités ludiques puis aux activités surtout émotionnelles. La demande s'oriente de plus en plus vers des offres accessibles à tous, ludiques et de remise en forme et qui satisfont une demande d'expérience émotionnelle de plus en plus importante. (Macchiavelli, 2004).

La saturation des marchés occidentaux a conduit à la recherche de nouveaux marchés (Cioccarelli, 2003). Dans le cas des Alpes, les pays de l'Europe de l'Est semblent les plus intéressants : il s'agit d'un marché encore jeune, qui commence à s'ouvrir au tourisme et qui a besoin d'une politique de marketing ciblée. Il s'agit en outre d'une clientèle qui n'est pas familiarisée avec les sports alpins et ses règles et qui a donc besoin d'attentions particulières. Pour les professionnels du tourisme il représente toutefois un marché intéressant parce qu'il est conquis en majeure partie grâce à l'intermédiaire des tours opérateurs et il est donc moins dépendant des conditions climatiques.

FACTEURS STRUCTURELS

Les obstacles que rencontre la montagne pour se poser de manière compétitive sur la scène des destinations touristiques sont également fortement liés à une série de facteurs inhérents à ses conditions culturelles et opérationnelles. D'abord on ne peut pas faire abstraction de l'attitude des gens de la montagne vis-à-vis du développement économique et touristique : la culture montagnarde, dans sa composante d'origine, se caractérise par un fort attachement de l'habitant à sa terre. Celui-ci a souvent un comportement hostile non seulement vis-à-vis de ceux qui viennent de l'extérieur, mais aussi vis-à-vis des habitants des vallées limitrophes, considérés comme des concurrents plutôt que comme des alliés ; d'où les difficultés à mettre en place des partenariats territoriaux pour la construction d'une destination intégrée et d'une offre globale. On observe surtout une disponibilité moins importante face au changement, ce qui constitue un facteur culturel freinant la nécessité d'innover : d'ailleurs on rencontre surtout cela dans la population autochtone et dans les localités qui ont moins d'opportunités de dialogue et d'échange avec l'extérieur.

C'est de là en effet que provient la principale difficulté lorsqu'il s'agit de savoir répondre rapidement et de façon adéquate aux changements en cours par une innovation stratégique et organisationnelle continue, pour garantir une grande flexibilité face aux défis que le marché impose.

De plus, on trouve plus difficilement parmi les professionnels de la montagne une culture de management et un esprit d'entreprise adaptés à l'élaboration d'une gestion efficace et à la proposition d'une vision stratégique : cette dernière se forme majoritairement dans les grandes entreprises qui sont bien souvent très rares dans les territoires alpins. Cela rend plus problématique le développement économique à long terme et crée une dépendance substantielle vis à vis d'acteurs externes, publics et privés.

La présence d'une myriade de micro-entreprises à gestion familiale, aussi bien dans le secteur de l'hébergement que dans celui des services pose des problèmes du point de vue de la gestion et de l'organisation. Si d'un côté cet élément permet l'instauration d'un environnement plus intime et un accueil plus « humain », de l'autre il présente des inconvénients en termes d'efficacité de gestion des entreprises et de la destination dans son ensemble. Il y a en effet une difficulté objective pour réaliser des économies d'échelle qui permettent de diminuer les coûts fixes ; il s'en suit une productivité des entreprises plus faible et par conséquent les prix ont tendance à être plus élevés (Koellreuter, 2000 ; Keller, 2002 ; Bar-

taletti & Vavassori, 2002). Il est intéressant de rappeler que dans les années 1990 l'Institut de Recherches Économiques de Bolzano démontra que les conditions de rendement des entreprises hôtelières exigeaient au moins 60 lits, tandis qu'à cette époque dans le Haut Adige, la taille moyenne des hôtels était autour de 35 lits. Ce qui signifie que les hôtels opéraient grâce à un taux élevé de flexibilité dans leur gestion. Les avantages économiques moins importants des entreprises implantées en montagne est un thème largement traité par la littérature de l'économie alpine, attribuée en partie à la petite taille des entreprises et en partie à leur marginalité physique qui implique des coûts de gestion plus importants. Les conséquences sont multiples surtout sur le plan économique, parce que la difficulté à réaliser une économie d'échelle a pour conséquences une productivité d'entreprise moins importante, qui comporte des coûts supérieurs et, par conséquent, des prix plus élevés. Mais également sur le plan qualitatif elles ont tendance à en souffrir surtout en termes de qualité des ressources humaines, au niveau de l'entreprise et au niveau professionnel. (Waiermeir, 2000).

C'est justement la fragmentation du tissu des entreprises qui conduit également à la difficulté d'intégration et donc à la difficulté de garantir des politiques unitaires et coordonnées pour la destination. L'intégration et les politiques unitaires doivent en effet être menées par un nombre beaucoup plus élevé de *stakeholders* et on comprend ainsi pourquoi elles sont plus difficiles à mettre en place. La localité en souffre en termes d'image, en termes de variétés et de qualité des services, mais elle en souffre également sur le plan économique, du moment où l'intégration des entreprises pourrait contribuer à réduire les coûts de gestion. Là où il manque l'intégration et l'entente entre les opérateurs il y a un risque élevé de dispersion des ressources à cause d'interventions peu ciblées et répondant peu aux nécessités réelles du territoire dans son ensemble. (Smeral, 2000).

Proposition d'une grille d'interprétation pour la destination touristique alpine

À la lumière des considérations précédemment énoncées, l'interprétation du cycle de vie de la destination touristique, proposée par Richard Butler (Butler, 1980), est donc plus que jamais adaptée aux produits touristiques « montagne », et déjà appliquée aux produits « montagne hivernale » par Peter Keller (Keller, 2000). Nous proposons donc ci-dessous cette interprétation en référence au développement de l'offre estivale et hivernale comme réponse (ou stimulus) aux attentes de la demande. (Fig.3 p 98)

Le graphique veut mettre en évidence comment le parcours du développement de l'offre touristique alpine a eu en réalité trois phases de référence, qui coïncident avec autant d'attentes de la part de l'utilisateur :

- Dans la phase initiale (1950-60), l'attente fondamentale était en réalité celle de « vivre la montagne » comme un lieu différent de la résidence habituelle. L'infrastructure essentielle était donc l'hébergement, d'abord hôtelier et puis, de plus en plus habitat touristique. Les

ressources propres à la destination alpine (paysage, nature, climat, présence humaine, etc.) étaient donc des facteurs suffisants pour attirer le touriste (Bartaletti, 1994) ;

- La phase intermédiaire (1970-80) renforce cette potentialité de la destination alpine en permettant de profiter de plus en plus de la montagne également pendant l'hiver, qui deviendra le vrai facteur de chiffre pour les opérateurs touristiques, mais qui impose une infrastructure nouvelle, de plus en plus massive et envahissante, en termes de pistes, de remontées mécaniques et d'hébergement. La demande du touriste aussi se développe et avec celle-ci les services pour la satisfaire : en hiver à travers le ski alpin et donc avec une orientation sportive, en été avec le développement d'activités sportives et récréatives qui satisfont des motivations diverses pour justifier le séjour à la montagne ;

- La phase la plus récente (1990-2000) met en lumière les signes de crise sur le plan quantitatif et qualitatif. Le développement quantitatif est en réalité terminé, soit parce que l'espace à disposition pour l'extension des domaines skiables est presque saturé et parce que la sensibilité à l'environnement s'est considérablement accrue, soit parce que le marché touristique a pendant ce temps produit une variété d'alternatives qui tendent à répartir la demande, bien que même cette dernière ait considérablement augmenté. Sur ce scénario on peut ajouter la sensibilité différente du touriste qui demande plus de divertissement, plus de relaxation, plus de bien-être et moins de dépenses physiques, moins de règles, moins de continuité. Il est de plus en plus à la recherche d'expériences et d'émotions, tant qu'elles ne l'engagent pas longtemps, qu'elles soient intenses et facilement renouvelables (Bourdeau, 2007).

Le problème de l'innovation dans la destination alpine se pose dans ce contexte et le futur devra se mesurer avec les attentes de la clientèle, qui ne nie pas les potentialités de l'équipement actuel (pistes, structures, réception, services), mais qui demande de l'utiliser de manière plus souple.

L'innovation : conditions et contradictions

L'innovation ne dérive pas seulement de la capacité de gestion et d'organisation, elle comporte avant tout une dimension culturelle et elle se développe donc quand sont présentes les conditions pour arriver à un comportement différent vis-à-vis de la situation. Pour cette raison nous identifions certaines conditions sans lesquels on peut difficilement s'attendre à voir émerger un processus d'innovation. Parallèlement nous chercherons à mettre en évidence les contradictions que l'absence de ces conditions a produit dans le développement de l'offre alpine.

L'INNOVATION DOIT APPORTER UNE AUGMENTATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Le tourisme, par rapport aux autres activités de production, n'arrive pas à atteindre des conditions de productivité élevée, à cause de la forte incidence de la ressource humaine et

le tourisme montagnard souffre encore plus de ce gouffre par rapport aux autres activités de production.

Les conditions de marginalité, de culture de management moins présente chez les opérateurs, de fragmentation plus importante de l'offre et d'une plus faible disponibilité au changement et à l'innovation sont toutes des conditions qui rendent plus difficile l'augmentation de la productivité. Cela se traduit, du point de vue de l'entrepreneur, par des coûts de gestion plus importants.

L'augmentation de la productivité comprend la capacité de générer plus de « output » avec le même « input » ; c'est-à-dire plus de valeur avec les mêmes ressources productives. Et cela est absolument indispensable même dans les activités de production qui se développent en montagne, parce qu'autrement les coûts de l'offre alpine (et donc les prix) ne pourraient être compétitifs avec ceux des autres activités touristiques. C'est pour cela que l'augmentation de la productivité est une condition indispensable pour la survie même de la montagne, pour que ses habitants puissent continuer à y travailler et à y vivre.

En montagne au cours de ces dernières décennies cette tâche a été assumée surtout par le tourisme, qui a progressivement, mais rapidement, remplacé les activités agricoles, particulièrement peu productives, et cela s'est produit sur la base de deux éléments : l'utilisation des ressources naturelles réelles de la part des couches de plus en plus vastes de population et le développement de la technologie, qu'il a rendu possible. Les versants des Alpes se sont transformés en pistes de ski, envahis par un nombre de plus en plus important d'usagers, la diffusion de l'utilisation de l'automobile a permis d'atteindre les sites touristiques et la multiplication des installations de remontées mécaniques a permis de descendre et de remonter de plus en plus rapidement

L'accès des couches de population de plus en plus nombreuses aux ressources proposées par la montagne, (jusqu'alors patrimoine exclusif de ses habitants ou des élites), a comporté une utilisation des ressources de plus en plus intense qui s'est finalisée dans l'exploitation aussi bien d'hiver que d'été, soutenue par un contrat d'échange qui pour une partie a fourni aux populations montagnardes un revenu futur (là où s'est produit un réel développement touristique), mais pour l'autre partie (dans certains cas décidément prépondérant) a constitué seulement un surplus monétaire, qui est surtout dû au développement immobilier. Donc là où on a regardé avec plus de prévoyance les potentialités futures de revenus, ou là, où de toute façon la propriété des ressources était distribuée entre plusieurs sujets et donc l'environnement moins facilement modifiable, les conditions pour une utilisation « durable » (le terme a été inventé longtemps après) des ressources sont apparues. Là où ces conditions ne sont pas apparues, on observe aujourd'hui les effets négatifs d'une telle politique : moindre intérêt de la part du touriste et donc du déclin de la destination touristique.

L'INNOVATION : UN CONCEPT DIFFÉRENT DE LA CRÉATIVITÉ

Il est très fréquent de faire coïncider le concept d'innovation avec celui de créativité ou parfois même avec celui d'invention. Il est évident qu'entre ces différents concepts il y a des ressemblances, mais également des distinctions : la créativité est une condition pour produire l'innovation, mais une idée créative le reste si elle n'est pas appliquée. De la même façon une invention peut être l'effet d'un éclair de génie, mais pour devenir une innovation effective il faut qu'elle soit traduite en élément concret. La créativité c'est inventer des choses nouvelles, l'innovation c'est faire des choses nouvelles : « les idées sont inutiles si elles ne sont pas utilisées et la preuve de leur valeur réside dans leur application » (Peters, Waterman, 2005 ; 274).

L'idée innovante doit donc se mesurer avec le contexte et l'innovation devient effective s'il s'agit du résultat d'un processus au cours duquel se voient impliqués sujets et composantes différents de la réalité dans laquelle on agit. En regardant la réalité on se rend compte qu'on ne manque pas d'individus créatifs, mais d'innovateurs : trop souvent on tend à penser que la créativité débouche automatiquement sur l'innovation, mais il arrive souvent que les créatifs transmettent à d'autres la responsabilité de la concrétisation, bloquant de ce fait eux-mêmes le processus.

Pour être des innovateurs il faut se confronter à tous les facteurs en jeu. Le risque est d'extraire l'objet de l'innovation et de ne pas tenir compte des effets que cette innovation pourrait avoir sur les autres aspects de la réalité dans laquelle on opère ; et quand ces effets sont négatifs ils réduisent la portée de l'innovation même.

Si l'on pense au développement des destinations alpines, on se rend compte qu'il s'est passé exactement cela lorsque, devant la disponibilité des technologies nouvelles (c'est-à-dire les remonte-pentes et les automobiles qui ont permis de rejoindre rapidement les localités montagnardes) s'est produit un développement incontrôlé qui a réduit la capacité d'attraction des autres ressources du territoire, en ayant une incidence négative non seulement sur l'environnement, mais également sur l'expérience même du touriste. L'innovation dans ce cas s'est mesurée seulement avec certaines des attentes de la collectivité et avec le temps elle a démontré sa propre insuffisance.

L'INNOVATION NAÎT LORSQUE L'ON EST CAPABLE D'ÉCOUTER ET DE RÉPONDRE À UN BESOIN

Ecouter signifie prendre en considération toutes les questions que pose la société ; dans le cas de l'expérience touristique cela signifie saisir les attentes que les différentes typologies de touristes manifestent. Quand on reste ancrée sur les mêmes schémas et sur les mêmes modèles l'innovation ne peut se développer et on tend à proposer toujours les mêmes solutions, même si la demande touristique serait intéressée à en trouver d'autres.

Il faut donc définir les besoins émergents et utiliser les ressources de façon différente par rapport au passé, à la lumière des besoins qui évoluent. Les besoins des touristes évoluent

rapidement en fonction de leurs conditions de vie, de mobilité et de travail. Ce qui hier n'était pas un besoin, aujourd'hui l'est devenu ; la demande de nature, de bien-être, de rencontre avec la culture, d'émotion, par exemple, est apparue au cours des dernières décennies à la lumière de l'évolution des styles et des conditions de vie.

Le grand défi que toutes les destinations touristiques alpines doivent affronter est celui, d'un côté de savoir saisir le changement de la demande et savoir interpréter les nouvelles exigences, et de l'autre, celui de savoir réinterpréter les ressources dont elle dispose à la lumière des nouvelles attentes de la clientèle. Prenons le cas d'une destination alpine qui a innové dans son offre touristique en développant avec succès le canoë sur le cours d'eau qui la parcourt : quelles sont les raisons d'un tel succès ? D'un côté, la capacité de saisir l'émergence d'une demande de canoë comme activité, qui autrefois n'existait pas, et de l'autre côté, la capacité de reconnaître dans le cours d'eau une ressource fonctionnelle pour cette nouvelle activité. Cela comprend la réinterprétation d'une ressource (le cours d'eau) qui a probablement toujours été une ressource du territoire (en tant que composante du paysage ou en tant que lieu pour pêcher), mais qui aujourd'hui a été mis en relation avec un nouveau besoin. L'innovation dans les destinations alpines exige donc d'avoir la capacité d'interpréter de façon dynamique les besoins mais également les ressources ; ce qui autrefois n'était pas une ressource, pourrait l'être aujourd'hui.

Et c'est justement cette capacité d'interpréter les évolutions en cours, qui souvent manque aux professionnels de la montagne et qui encore une fois crée des difficultés pour faire face à des modèles innovants. De nombreuses stations de ski constituent aujourd'hui un exemple de tout cela : bien que les attentes du touriste vis-à-vis du divertissement sur la neige n'aient pas disparu, aujourd'hui celui-ci s'exprime de façon différente (par exemple il veut plus de divertissement et moins de sport, plus d'émotion et moins de règles...) et il a tout de même des attentes différentes qui ne trouvent pas de réponse dans les activités hivernales. Conserver ces modèles qui ne prennent pas en compte ces nouvelles exigences risque d'entraîner un déclin de la destination.

L'INNOVATION DÉPEND SURTOUT DES PERSONNES

Dans le second chapitre de la « Théorie du développement économique », Schumpeter décrit l'innovation comme un facteur principal du développement, fruit de l'initiative créatrice de l'entrepreneur qui le devient seulement s'il sait reconnaître de nouvelles possibilités de croissance et s'il introduit de nouvelles combinaisons de matériaux et des moyens de production. Cette personne a un rôle fondamental dans le processus d'innovation, puisque qu'elle est caractérisée par sa capacité à « faire des choses nouvelles ou faire des choses que l'on fait déjà de façon nouvelle » (Schumpeter, 1977 ; 106). Le sujet porteur de l'innovation est donc l'homme, qui élabore des connaissances, utilise des instruments, adopte des solutions. L'entrepreneur est la personne qui synthétise le mieux cette capacité et cette potentialité, mais de ce point de vue chaque travailleur finit par être « entrepreneur », au moins en ce qui concerne les ressources dont il dispose dans son travail. Il devient évident alors qu'une organisation disposée à innover exige la présence de

personnes animées par un esprit créatif et d'entreprise à tous les niveaux de l'organisation. Elle a surtout besoin de personnes dotées des trois éléments fondamentaux, qui en interagissant et en s'influençant réciproquement, donnent vie à celle qui est définie comme la « personnalité créative » (Terrace in Gronhaug& Kaufmann, 1988) : les habilités, les compétences et les motivations.

Il convient de souligner l'importance de ce dernier élément : seules les personnes fortement motivées à chercher des alternatives aux solutions existantes peuvent produire des solutions innovantes. C'est pour cela que les dimensions de la personne qui produit des innovations sont des éléments qui définissent la personne dans sa globalité. Vignali rappelle que « l'entreprise innovante et celle qui est basée sur les personnes, sur l'intelligence et la volonté des hommes » et que « l'entreprise gagnante est celle qui mise sur la personne, pas seulement en la réduisant à un élément pour l'augmentation de la capacité de production, mais sur la personne dans sa globalité » (Vignali, 2008 ; 26). En bref, pour innover, les entreprises ont besoin non seulement de centres de recherche et de développement (qui leur sont nécessaires), mais surtout de personnes qui sont dotées de curiosité, de capacité d'écoute et de dialogue, d'un sens des responsabilités, de confiance, de capacité de prise de risque et de flexibilité.

Les sociétés de montagne comportent ce type de personnes, mais l'expérience montre qu'elles ont tendance à courir deux risques ; celui de la prétention d'autosuffisance et, à l'opposé, celle de l'importation irréfléchie des modèles étrangers à son contexte, comme lorsque se développent des destinations semblables aux villages vacances des stations balnéaires qui apportent bien peu à l'économie locale. Le premier risque se vérifie quand les professionnels du tourisme montagnard, face à des changements importants du marché prétendent être autosuffisants dans la résolution des problèmes et font donc fi d'une approche scientifique et d'une série d'analyses du contexte ou du marché de référence. C'est un phénomène fréquent surtout dans les destinations les plus petites, où l'on ressent moins l'exigence d'une méthode d'analyse et d'intervention correcte ; le résultat est souvent une série de choix erronés, et d'investissements peu opportuns. Il suffit de penser, par exemple, à combien de Centres des congrès ont été construits sans qu'ils aient aucune possibilité d'être productifs et qu'une simple étude de marché aurait pu l'éviter.

Le second risque en revanche est la situation inverse et se vérifie lorsque sont importés des modèles empruntés à d'autres situations, sans tenir compte du contexte urbanistique, culturel et humain dans lequel ils s'insèrent. C'est aussi un cas fréquent, aussi bien dans les expressions urbanistiques et immobilières, que dans les modèles de gestion. On fait ici référence au développement de nombreuses stations de ski intégrées françaises des années 1970 et 1980, très éloignées de la culture et du paysage alpin, bien loin de la vie de la communauté locale et gérées le plus souvent par des opérateurs étrangers à la région auxquels va la majeure partie des bénéfices économiques.

L'innovation a besoin d'un contexte compétitif, mais également de collaboration

Les deux concepts ne sont pas en contradiction. La collaboration et la coopération obligent les professionnels à se confronter entre eux et cela favorise une compétition saine qui conduit à une amélioration de la qualité de l'offre de l'entreprise, contribuant ainsi à améliorer la qualité de l'offre globale du territoire.

« Coopérer pour être compétitif » signifie donc pour les opérateurs d'un territoire agir ensemble pour être plus compétitif que les autres destinations, mais cela signifie aussi agir ensemble pour faire croître leur compétitivité individuelle grâce à la confrontation.

La coopération est donc un élément essentiel du processus d'innovation dans une destination alpine, particulièrement dans une destination où les « *stakeholders* » sont nombreux et où personne n'a la dimension et la force pour définir les choix des autres (Faure 2002). Dans ce contexte le leadership joue un rôle fondamental, c'est-à-dire le sujet ou les sujets qui peuvent garantir le bon fonctionnement d'un « système », fondé sur la collaboration volontaire des différents acteurs (publics et privés) d'un territoire et c'est là une condition indispensable pour une gouvernance efficace.

Toutes les destinations touristiques alpines fondées sur le « modèle communautaire », c'est-à-dire sur une pluralité de sujets indépendants, sont conditionnées par cette capacité à faire partie du système et leur succès dépend fortement de leur capacité à mener des processus de croissance du système, et cela arrive généralement grâce à un leadership influent et crédible aux yeux de tous.

Les communautés alpines sont caractérisées par un fort sentiment d'appartenance et d'unité, favorisées, surtout par le passé, par une plus grande intensité des rapports internes à la communauté contre une moindre fréquence des rapports avec l'extérieur. Cela pourrait faire penser qu'on rencontre une plus grande facilité pour collaborer. En réalité cela ne se passe pas ainsi : les communautés alpines vivent plus fortement la dimension de la communauté et de la solidarité que celle de la collaboration opérationnelle et donc le sentiment d'appartenance n'arrive pas toujours à se traduire en la concrétisation de projets communs. Les divisions entre les vallées et même entre les bourgs et villages et le fort sentiment de chauvinisme empêchent souvent le développement d'une stratégie unitaire, qui est parfois évoquée, mais qui ne se traduit pas en instruments et méthodes efficaces pour être mise en pratique. La création de systèmes touristiques intégrés (en Italie une loi les rend obligatoires) constitue un banc d'essai intéressant. Face à la nécessité de se présenter sur les marchés nationaux et internationaux avec un système unitaire, de nombreuses vallées alpines ne sont pas encore prêtes à renoncer à leur autonomie totale pour affirmer leur appartenance à un site touristique plus vaste, et dans la plupart des cas cela les pénalise. Dans ce contexte, l'espace pour l'innovation finit par être plus rare qu'ailleurs et des interventions qui viennent de l'extérieur sont parfois nécessaires. L'innovation tend en effet à se développer principalement là où il existe une disponibilité à la collaboration parce qu'il existe les conditions pour la transmission du savoir-faire et pour l'expérimentation de solutions nouvelles. Cette difficulté n'est d'ailleurs pas exclusive aux régions

alpines, mais dans ce cas la faible disponibilité de ressources financières et humaines et les plus grandes difficultés dans les processus de décision la rendent impossible. Voilà pourquoi les destinations alpines (Flagestad et *al.* 2005), qui opèrent à travers le « *corporate model* » (là où la propriété immobilière touristique et la gestion des services sont gérés par une seule et unique entreprise) finissent par être plus compétitives, surtout grâce à leur capacité d'innovation.

Conclusion

Les difficultés à développer des processus innovants dans un contexte touristique qui change rapidement n'est pas un problème exclusif des localités alpines. Les sites de montagne se trouvent plus souvent face à ces difficultés parce qu'ils sont structurellement caractérisés par des conditions qui ne facilitent pas les processus d'adaptation, au moins avec la rapidité qui serait nécessaire. L'innovation tend en effet à se développer plus rapidement là où se concentrent les ressources financières qui permettent d'investir dans la recherche et dans l'expérimentation, là où les ressources humaines ont un niveau de formation plus élevé et là où les processus décisionnels sont fluides, ce qui est difficile quand les sujets qui doivent assumer les décisions sont nombreux, ce qui est le cas dans les vallées alpines.

Cependant, au cours de ces dernières années, nombreuses sont les localités alpines qui ont été le théâtre d'importantes innovations dans le domaine touristique : depuis la création de nouvelles activités sportives de plein air (rafting, canoë kayak, VTT, parcs d'aventures, etc.) de parcours œnogastronomiques (les routes du fromage par exemple) à la valorisation du témoignage culturel du territoire (on peut citer par exemple les écomusées), et à beaucoup d'autres innovations dans le domaine de l'organisation, de la gestion ou du marketing. Dans certains cas des interventions extérieures à la région alpine ont eu un rôle déterminant, mais dans la plupart des cas l'innovation est le résultat d'un processus qui a été lancé et qui s'est développé au sein de la communauté alpine, souvent favorisé et soutenu par des institutions nationales et internationales, et grâce auquel les difficultés structurelles qui ont déjà été abordées précédemment ont pu être surmontées avec succès. Par rapport aux décennies précédentes, lorsque l'innovation a été induite surtout par la technologie qui a permis de développer le ski, aujourd'hui l'innovation est surtout orientée vers la diversification des possibilités d'utilisation du temps libre en montagne et vers l'offre de modèles de gestion plus adaptés au développement durable, qui commence à être reconnu comme un élément indispensable par les professionnels des localités alpines eux-mêmes. Dans cette perspective le développement technologique qui a été atteint fait naître aujourd'hui des conditions qui n'existaient pas pour que les professionnels de la montagne en deviennent, plus qu'hier, les acteurs.

Figure 1 : Nombre de nuitées dans les hôtels des régions alpines de quelques pays. 1990-2007
Index 1990=100 - ASTAT, Institut provincial de Statistique de Bolzano

Figure 1: Number of hotel visitor nights in the alpine regions of certain European countries 1990-2007.
 Index 1990=100 - ASTAT, Institut provincial de Statistique de Bolzano

Figure 2 : Les difficultés du tourisme montagnard
Figure 2: The difficulties of mountain tourism

Figure 3 : Le cycle de vie de la destination alpine à travers le développement de l'offre. - Adaptation de Keller

Figure 3: The life cycle of the alpine tourist destination through the development of the tourism offer - Adaptation of Keller's proposal

References

- Bartaletti F, 1994. – Le grandi stazioni turistiche nello sviluppo delle Alpi italiane. Patron Editore, Bologna.
- Bartaletti F, Vavassori M., 2002. – « Turismo e montagna in Italia : un'analisi quantitativa ». In H.Pechlaner & M.Manente (a cura di), Manuale del turismo alpino. Touring University Press, Milano.
- Bourdeau Ph. (ed), 2007. – Les sports d'hiver en mutation. Crise ou révolution géoculturelle ? Cachan.
- Butler R.W., 1980. – The concept of a tourism area cycle of evolution: implications for managements of resources. Prentice Hall Hemel, Hempstead.
- Cioccarelli G., 2003. – Turismo alpino e innovazione. Giuffrè Editore, Milano.
- CIPRA, 1998 e 2002. – Rapporto sullo stato delle Alpi, 1° e 2°.
- Drapier M., 2008. – « La montagne, quatrième destination estivale ». Montagne Leaders, n° 208.
- Faure C., 2002. – « Les conditions du succès ». In Perspectives pour un nouveau siècle de sports d'hiver, Proceedings CIMES Conference 2002, Facim, Chambéry.
- Flagestad A., Hope C.A., Svensson B., Nordin S., 2005. – “The tourist destination; a local innovation system? The creation of a model.” In Keller P., Bieger T. (eds), Innovation in Tourism. Creating Customer Value, Proceedings of 55° AIEST Congress, Brainerd.
- Grønhaug K., Kaufmann G. (eds), 1988. – Innovation: a cross-disciplinary perspective. Norwegian University Press.
- Keller P., 2000. – Les facteurs-clés du succès des stations de sport d'hiver. Rapport de base. « Deuxième Congrès Mondial du tourisme de neige et des sports d'hiver ». Principaute de Andorra, 6-8 aprile.
- Keller P., 2002. – “Le Alpi : mito e realtà di un grande spazio turistico”. In H. Pechlaner & M.Manente (a cura di), Manuale del turismo alpino. Touring University Press, Milano.
- Koellreuter C., 2000. – « Le tourisme alpin en Europe ». Proceedings of « Les Sommet du Tourisme 2000 », Chamonix 4-6 dicembre 2000.
- Macchiavelli A. (ed), 2004. – Il turismo della neve. Condizioni per operare in un contesto competitivo. Franco Angeli, Milano.
- Macchiavelli A. (ed), 2006. – Il turismo montano tra continuità e cambiamento. Franco Angeli, Milano.
- Peters T., Waterman R.H. jr, 2005. – Alla ricerca dell'eccellenza. Lezioni dalle aziende meglio gestite. Sperling & Kupfer Editori, Milano.
- Schumpeter J. A., 1977. – Teoria dello sviluppo economico. Sansoni Editore Nuova, Firenze.
- Smeral E., 1998. – “The impact of globalization in small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries”. Tourism Management , vol.19 (4).

Vignali R., 2006. – Eppur si muove. Innovazione e piccola impresa. Guerini e Associati, Milano.

Weiermair K., 2000. – “Know-how and qualification gaps in the tourism industry: the case of alpine tourism in Austria”. *Tourism Review* n° 2.

Weiermair K., Pikkemaat B., 2005. – “Can destinations create customer value through innovation?”. In Keller P., Bieger T. (eds), *Innovation in Tourism. Creating Customer Value*, Proceedings of 55° AIEST Congress, Brainerd.