



ANNÉE

2 0 2 5  
2 0 2 6

TRAVAIL RÉALISÉ PAR :  
CÉCILE ROSPARS &  
LAURIE VEYRAT-LACHENAL

# MÉMOIRE DE RECHERCHE

## LES HÉBERGEMENTS TOURISTIQUES DE MONTAGNE FACE AU NOUVEAU RÉGIME CLIMATIQUE : LE CAS DES PAYS DE SAVOIE

MASTER 2 MANAGEMENT SECTORIEL EN HÔTELLERIE  
ESTHUA - INSTITUT NATIONAL DU TOURISME

DIRECTEUR DE MÉMOIRE : M. FRANÇOIS OHLMANN



## Remerciements

Avant de présenter ce mémoire aux hébergements touristiques de montagne face au nouveau régime climatique, à travers le cas des Pays de Savoie, nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à son élaboration.

Nous adressons tout d'abord nos plus sincères remerciements à M. François OHLMANN, notre directeur de mémoire, pour son accompagnement tout au long de ce travail. Sa disponibilité, sa bienveillance, la pertinence de ses conseils, ainsi que sa capacité à nous amener à remettre en question nos réflexions afin d'enrichir et de faire évoluer notre démarche de recherche, ont constitué un appui précieux dans l'aboutissement de ce mémoire.

Nous exprimons également notre reconnaissance à Mme Gwenaëlle GREFE-MOREAU, notre responsable pédagogique, pour ses recommandations bibliographiques et les pistes de réflexion qu'elle nous a suggérées, lesquelles ont nourri notre travail de recherche.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance aux professionnels et experts qui nous ont accordé de leur temps lors des entretiens : M. Philippe GOURGAUD, M. Matthias GEHIN, M. Thomas TROULET, M. Rémy KNAFOU, M. Guillaume DESMURS et M. David PONSON. La richesse de leurs témoignages, le partage de leur expérience et la finesse de leurs analyses ont constitué un apport essentiel à cette recherche.

Nous remercions chaleureusement toutes les personnes qui, par leurs conseils, leurs échanges ou leur soutien, ont accompagné la réalisation de ce mémoire.

Enfin, nous adressons une pensée particulière à Maryème LEAL-CATARINO, qui a travaillé à nos côtés durant trois semestres. Son implication et ses travaux ont contribué à faire émerger les principaux enjeux de ce mémoire. Bien qu'elle n'ait malheureusement pas pu poursuivre ce travail avec nous jusqu'à son terme, sa contribution demeure précieuse et a participé à la construction de ce mémoire.

## Sommaire

|                                                                                                                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Introduction.....                                                                                                                                                                                                    | 1   |
| Revue de littérature et formulation des hypothèses.....                                                                                                                                                              | 4   |
| Méthodologie de recherche .....                                                                                                                                                                                      | 13  |
| Résultats, interprétation et discussion .....                                                                                                                                                                        | 18  |
| Hypothèse 1. En haute montagne, les hôtels haut de gamme maintiendront leur activité actuelle, soutenus par une clientèle française de catégorie socio-professionnelle + française et davantage internationale. .... | 18  |
| Hypothèse n°2. Les hébergements touristiques de moyenne montagne doivent réinventer leur modèle en proposant des produits hybrides adaptés à une ouverture annuelle. ....                                            | 43  |
| Hypothèse n°3. Les labels environnementaux - hôteliers et territoriaux - contribuent un nouvel imaginaire de la montagne, attractifs pour une clientèle plus sensible aux enjeux environnementaux. ....              | 73  |
| Hypothèse n°4. Une accessibilité renforcée grâce aux transports en commun profite à l'attractivité durable des territoires de montagne, et ainsi, des hébergements touristiques.....                                 | 92  |
| Conclusion.....                                                                                                                                                                                                      | 107 |
| Bibliographie.....                                                                                                                                                                                                   | 110 |
| Table des matières .....                                                                                                                                                                                             | 117 |
| Table des figures .....                                                                                                                                                                                              | 120 |
| Table des annexes.....                                                                                                                                                                                               | 122 |
| Annexes.....                                                                                                                                                                                                         | 123 |

## Introduction

Dans un contexte de changement climatique, les territoires de montagne apparaissent comme des espaces particulièrement exposés aux transformations environnementales. La modification des paysages, la fonte accélérée des glaciers et la diminution progressive de l'enneigement observées depuis plusieurs décennies transforment non seulement les équilibres naturels, mais également les dynamiques économiques et sociales de ces territoires.

Plusieurs termes sont mobilisés pour qualifier ces évolutions : « changement climatique », « réchauffement climatique » ou encore « dérèglement climatique ». Le premier renvoie à l'ensemble des modifications durables du climat, le deuxième insiste sur la hausse globale des températures, tandis que le troisième met l'accent sur l'augmentation des perturbations et de l'imprévisibilité climatique. Dans ce mémoire, nous retenons toutefois la notion de « nouveau régime climatique », proposée par Latour (2015), car elle permet de mieux rendre compte de l'ampleur et de la complexité des transformations en cours.

Cette notion souligne l'évolution profonde des relations entre les sociétés et le climat. Les activités humaines participent désormais directement aux changements observés, si bien que le climat ne peut plus être considéré comme un simple cadre extérieur aux sociétés. Il devient un facteur structurant des dynamiques sociales, économiques et politiques. Dans ce contexte, l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des événements extrêmes, ainsi que l'incertitude croissante quant à l'évolution du climat, renforcent la vulnérabilité des territoires et compliquent leur capacité d'anticipation.

Dans les espaces de montagne, ces transformations affectent directement des économies largement construites autour du tourisme. Longtemps centré sur les activités hivernales, le modèle touristique montagnard est aujourd'hui fragilisé par la baisse de la fiabilité de l'enneigement, la hausse des températures et l'évolution des pratiques touristiques.

Les hébergements touristiques occupent, dans ce contexte, une place centrale dans l'organisation et l'attractivité des destinations de montagne. Composante essentielle

de l'offre touristique, ils jouent un rôle déterminant dans la capacité d'adaptation des territoires face aux changements climatiques et aux nouvelles attentes des visiteurs.

Cette problématique est particulièrement visible dans les Pays de Savoie, au cœur des Alpes du Nord, en région Auvergne-Rhône-Alpes. Cet espace constitue l'un des principaux pôles touristiques des Alpes françaises, réunissant des stations de moyenne montagne (600 à 1 800 mètres) et de haute montagne (au-delà de 1 800 mètres). En 2025, l'Auvergne-Rhône-Alpes demeure la première destination touristique de montagne en France, la première destination mondiale pour les sports d'hiver et la première région française pour les activités de pleine nature. Ce positionnement confirme le caractère emblématique de ce territoire pour le tourisme de montagne et souligne l'importance stratégique de ses infrastructures d'hébergement.

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce mémoire, qui vise à analyser la manière dont les hébergements touristiques de montagne s'adaptent au nouveau régime climatique et aux évolutions des pratiques touristiques. Ce choix s'explique à la fois par leur rôle majeur dans l'économie touristique et par le nombre encore limité de travaux consacrés à leurs stratégies d'adaptation.

La problématique de cette recherche est la suivante : comment les hébergements touristiques de montagne peuvent-ils réinventer leur modèle face au nouveau régime climatique et aux nouvelles pratiques touristiques ? Le cas des Pays de Savoie.

Dans ce travail, le terme d'« hébergements touristiques » est préféré à celui d'« hôtellerie », car il englobe une grande diversité de structures : hôtels, résidences de tourisme, appart-hôtels, villages vacances, clubs, meublés de tourisme, campings, auberges de jeunesse, gîtes, chambres d'hôtes ou encore refuges. La notion de « modèle » renvoie ici aux modes de fonctionnement et d'adaptation de ces établissements. Les « nouvelles pratiques touristiques » désignent quant à elles l'évolution des attentes des clientèles, marquée par une diversification des usages de la montagne et une sensibilité croissante aux enjeux environnementaux.

Ce mémoire poursuit trois objectifs principaux : analyser les effets du nouveau régime climatique sur les hébergements touristiques de montagne ; identifier les stratégies d'adaptation mises en œuvre ainsi que leurs limites ; et comprendre comment les

évolutions des pratiques touristiques contribuent à transformer ces modèles d'hébergement.

Pour répondre à ces objectifs, le mémoire est structuré en trois parties. La première est consacrée à la revue de littérature et à la formulation des hypothèses. La deuxième présente la méthodologie mobilisée. Enfin, la troisième analyse les résultats obtenus et confronte les hypothèses aux données recueillies.

Ainsi, cette étude vise à mieux comprendre les dynamiques d'adaptation des hébergements touristiques face aux transformations climatiques et touristiques afin d'éclairer les conditions de leur évolution et de leur pérennité dans les Pays de Savoie. Elle s'intéresse notamment aux recompositions des modèles d'hébergement en haute et moyenne montagne, au rôle des labels environnementaux dans la construction d'un nouvel imaginaire touristique de la montagne, ainsi qu'aux effets de l'accessibilité sur l'attractivité des territoires et des hébergements.

## **Revue de littérature et formulation des hypothèses**

### **I. La construction des stations de montagne et la place de l'hébergement**

La montagne a longtemps occupé une place singulière dans l'imaginaire collectif, oscillant entre fascination, sacralité et accessibilité limitée. Comme le souligne Debarbieux (2001), les sommets les plus élevés ont été perçus comme un « trait d'union » entre le ciel et la terre, traduisant une dimension symbolique forte de ces espaces. Deux visions de la montagne se sont progressivement construites : d'un côté, une logique de domination et de transformation de l'espace montagnard, et de l'autre, une volonté de rapprochement et d'observation de la nature. Dans les deux cas, l'imaginaire joue un rôle central dans la construction des pratiques touristiques et dans le choix des destinations.

À partir de la fin du XIXe siècle, les usages de la montagne évoluent progressivement. L'introduction du ski en France par Henry Duhamel dans les années 1880 marque une première étape, suivie par l'apparition des premiers clubs au début du XXe siècle dans un contexte initialement militaire. Toutefois, la montagne n'est pas encore une destination touristique hivernale dominante, les élites privilégiant alors les stations thermales et les destinations littorales.

Le thermalisme connaît un important essor au XIXe siècle. Les stations thermales deviennent des lieux de prestige et de loisirs, favorisés par le monopole des jeux d'argent instauré en 1806 puis par leur développement sous le Second Empire. Elles associent hôtels, casinos, théâtres et établissements de soins. Leur fréquentation passe de 22 000 curistes en 1822 à 120 000 en 1855. L'Hôtel Beau-Site à Aix-les-Bains illustre cette évolution en accueillant une clientèle aisée dans un cadre paysager valorisé.

Parallèlement, le ski devient progressivement une pratique touristique élitiste. À la fin du XIXe siècle, les premières stations apparaissent dans des villages de moyenne altitude, comme Chamonix, Megève ou Le Grand-Bornand, souvent portées par des acteurs privés, à l'image de la famille Rothschild à Megève. Les Jeux olympiques

d'hiver de 1924 contribuent à renforcer la légitimité et l'attractivité des sports d'hiver, amorçant une structuration plus large du tourisme de montagne.

À partir des années 1930, les congés payés participent à la démocratisation du tourisme et favorisent l'émergence des stations de deuxième génération dites « ex nihilo », construites spécifiquement pour la pratique du ski, entre 1 600 et 1 800 mètres d'altitude, comme Courchevel.

Les Trente Glorieuses marquent ensuite une transformation majeure avec le Plan Neige lancé en 1964, visant à développer des stations intégrées fondées sur un urbanisme vertical et la logique du « ski aux pieds », à l'exemple de Flaine. Ce modèle conduit à la création de stations de troisième génération, fortement spécialisées dans le tourisme hivernal de masse.

À partir de la fin des années 1970, une prise de conscience environnementale conduit à l'émergence de stations dites de quatrième génération, ou stations-villages, qui cherchent à mieux intégrer l'architecture au paysage et à limiter l'impact visuel des aménagements. Valloire constitue un exemple emblématique de cette évolution (Cueto, 2024).

La frise chronologique (fig. 1) retrace la création des quatre générations de stations de ski.

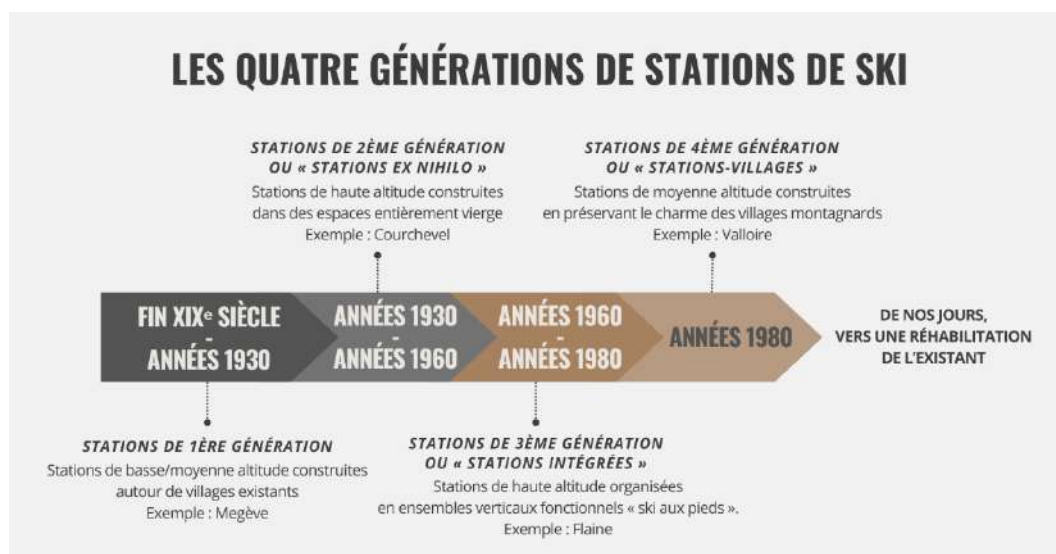


Fig 1 : Quatre générations de stations de ski.

Source : Elaboration personnelle.

Ces évolutions produisent des formes d'organisation différenciées des espaces montagnards, qui peuvent être analysées selon l'altitude. La basse montagne (moins de 1 000 m) se caractérise par un tourisme diffus. La moyenne montagne (1 000 - 1 800 m) correspond aux stations-villages où l'activité touristique s'intègre davantage au territoire. La haute montagne (au-delà de 1 800 m) regroupe les grandes stations intégrées dédiées au tourisme de masse.

Malgré ces transformations, de nombreux auteurs soulignent une forte homogénéité du modèle français de station de montagne. Selon Desmurs, le fonctionnement économique repose sur une interdépendance entre domaine skiable et immobilier touristique, fortement lié à l'hébergement. Blais parle quant à lui d'« extraterritorialité » pour les stations de Tarentaise, qui fonctionnent comme des enclaves touristiques internationales davantage tournées vers les flux globaux que vers leur territoire local.

Dans ce cadre, la comparaison internationale permet de mieux comprendre les spécificités du modèle français. Knafo met en évidence une différence majeure avec la Suisse, où le développement touristique s'est inscrit dans une logique progressive et intégrée à une société rurale préexistante. L'activité agricole y a été maintenue grâce à des politiques de soutien financier, permettant une diversification économique durable. À Grindelwald par exemple, les premières formes d'hébergement touristique ont été développées par des exploitants agricoles eux-mêmes, générant un tissu d'hébergements familiaux transmis de génération en génération. À l'inverse, en France, le développement touristique a été largement planifié par les pouvoirs publics, entraînant une spécialisation rapide des territoires dans le tourisme hivernal.

Dans ce contexte, les « Pays de Savoie » constituent un exemple emblématique de cette organisation territoriale française du tourisme de montagne. Situé dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, cet espace regroupe les départements de la Savoie et de la Haute-Savoie, au cœur des Alpes françaises du Nord. Il est structuré par un relief dominé par de grands ensembles montagneux comme la Vanoise, les Aravis et le Beaufortain, qui participent à l'identité des destinations, ainsi que par des vallées majeures telles que celles de l'Arve, de la Maurienne et de la Tarentaise, lesquelles structurent fortement l'implantation des stations et de leurs infrastructures touristiques. Ce territoire est également encadré par des limites naturelles marquées, avec le lac Léman au nord, le Rhône à l'ouest, et les Alpes à l'est et au sud, en contact direct avec

la Suisse et l'Italie ; il abrite également le Mont Blanc, point culminant de l'Europe occidentale à 4 810 mètres. La carte (fig. 2) ci-dessous en présente la répartition.



Fig 2 : Massifs des Pays de Savoie.

Source : extrait du rapport « Le sport en Tarentaise Vanoise diagnostic et préconisations » réalisé par l'Assemblée du Pays Tarentaise Vanoise (2014).

À partir de cette organisation spatiale, les hébergements apparaissent comme un élément central du système touristique. Dans les Pays de Savoie, l'offre est particulièrement dense, avec une forte capacité d'accueil et une concentration importante d'établissements. En 2025, le territoire compte 1 620 hébergements touristiques, dont 862 en Savoie et 758 en Haute-Savoie. Ainsi, les hébergeurs ont un rôle structurant dans l'économie du tourisme de montagne.

## **II. Les territoires de montagne face au nouveau régime climatique**

Le modèle touristique des stations de montagne s'est construit dans un contexte climatique historiquement favorable. Cependant, ce modèle est à ce jour fragilisé par l'émergence d'un nouveau régime climatique.

Avant d'analyser ces transformations, il est nécessaire de préciser les échelles temporelles utilisées dans les scénarios climatiques. Le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) est un organisme international des Nations unies chargé d'évaluer l'état des connaissances scientifiques sur le changement climatique, ses causes, ses impacts et les solutions envisageables. Ses travaux constituent une référence scientifique mondiale pour comprendre et anticiper les évolutions du climat. Selon le GIEC, les projections climatiques s'organisent en trois horizons : le court terme (2019 - 2030), le moyen terme (2030 - 2050) et le long terme (jusqu'à 2100).

Comme le souligne Francou, les milieux montagnards sont particulièrement vulnérables en raison de leurs caractéristiques physiques : fortes pentes, amplitudes thermiques importantes, cycles gel/dégel fréquents et écosystèmes fragiles. Ces facteurs amplifient les effets du réchauffement climatique.

En France, la température moyenne a augmenté d'environ +1,4 °C, mais cette hausse atteint près de +2 °C dans les massifs alpins. Cette évolution entraîne une modification profonde des régimes d'enneigement. Depuis les années 1980, les chercheurs observent une diminution progressive de la couverture neigeuse, particulièrement au printemps et à des altitudes inférieures à 2 000 mètres. L'enneigement devient également plus irrégulier, rendant les saisons hivernales moins prévisibles.

Des observations concrètes illustrent ces transformations. Au col de Porte, situé à 1 325 mètres, l'épaisseur moyenne du manteau neigeux a diminué d'environ 1 mètre en 1960 à 60 centimètres en 2020. (Francou, 2024) Parallèlement, les températures printanières ont augmenté d'environ 2 °C. Ces évolutions traduisent un déplacement des conditions d'enneigement vers des altitudes plus élevées.

Les projections à l'échelle alpine confirment cette tendance. D'ici 2040, la hauteur de neige pourrait diminuer de 30 à 40 %, notamment en moyenne montagne. Le scénario

RCP 4.5 du GIEC prévoit une hausse globale des températures d'environ +3 °C d'ici 2100, accentuant ces transformations.

Les effets de ces évolutions varient selon les territoires. Les stations de basse et moyenne montagne apparaissent comme les plus vulnérables, avec une réduction significative de la durée d'enneigement et une dépendance accrue à la neige artificielle. Les stations de haute montagne restent relativement plus résilientes à court terme, mais sont elles aussi concernées par la fonte des glaciers, dont certains ont déjà perdu près de 50 % de leur surface depuis le milieu du XXe siècle.

Face à ces transformations, le recours à la neige de culture s'est développé et concerne aujourd'hui environ 40 % des pistes françaises, selon l'OCDE. Toutefois, cette solution reste coûteuse, énergivore et dépendante des ressources en eau, limitant sa durabilité à long terme.

Ainsi, le changement climatique fragilise l'ensemble du modèle économique des territoires de montagne, fortement dépendant du tourisme hivernal.

### **III. Ambivalences et complexité**

Les hébergements touristiques de montagne font aujourd'hui face à un contexte de profonde mutation, marqué par les effets du changement climatique et la nécessité de repenser leur modèle de développement. de nombreux experts estiment que les territoires de montagne seront amenés à remettre en question leur modèle touristique, à l'horizon 2050 tout au plus, sous l'effet du changement climatique et du renforcement des normes environnementales. Cette évolution s'accompagnera également du développement de labels territoriaux et hôteliers visant à valoriser les démarches de transition énergétique et de protection de l'environnement menées à la fois par les stations et les hébergements touristiques de montagne.

Dans ce contexte, le modèle économique des stations de montagne repose encore largement sur un tourisme hivernal, centré sur le « modèle tout-ski ». Cette organisation entre alors en tension avec les impératifs environnementaux, dans la mesure où il devient de plus en plus difficile de maintenir la rentabilité de ces stations sans remettre en question leur impact écologique. Certains acteurs privilégient ainsi

une diversification des activités afin de développer des stations dites « quatre-saisons », si l'on peut encore parler de saisons à l'avenir, dans l'objectif d'étendre l'attractivité des hébergements, restaurants et commerces locaux à l'année. Toutefois, cette transition reste complexe et se heurte à de nombreux freins. Pour les hébergements notamment, elle interroge la capacité des hébergements à adapter leur modèle afin de maintenir un bon taux d'occupation, dans un contexte de saisonnalité très marquée.

L'accessibilité constitue également un enjeu majeur pour les territoires de montagne et pour les hébergements qui y sont implantés. La localisation reste en effet le premier critère de choix des touristes. Toutefois, ces territoires demeurent relativement mal connectés aux grandes vallées, le développement des infrastructures de transport étant contraint par le relief et les difficultés techniques liées à l'altitude (train, tramway). Il en résulte un réel enjeu pour les hébergeurs d'être bien connectés aux vallées et aux réseaux de transport pour attirer de la clientèle.

#### **IV. De la revue de littérature à la problématique de recherche**

L'analyse de la littérature sur les territoires de montagne met en évidence la construction historique d'un modèle touristique fortement spécialisé dans le tourisme hivernal, fondé sur la centralité du ski et une forte dépendance à l'enneigement.

Ce modèle est aujourd'hui largement questionné par la recherche, qui souligne l'accroissement des vulnérabilités climatiques et l'incertitude croissante pesant sur la pérennité des saisons hivernales. Dans le même temps, les travaux récents insistent sur l'évolution des pratiques touristiques vers des formes plus diversifiées et moins saisonnières, intégrant davantage les enjeux environnementaux.

La littérature met ainsi en évidence un processus de recomposition des modèles de développement des stations, marqué par des stratégies d'adaptation (diversification, neige de culture, repositionnement économique), sans qu'un modèle stabilisé ne se dégage à ce jour.

Dans ce contexte, les hébergements touristiques apparaissent comme des acteurs particulièrement exposés à ces transformations, mais encore peu étudiés dans leur

capacité d'adaptation, et ne disposant que partiellement des leviers nécessaires pour redéfinir le modèle global des stations.

Ainsi, une question centrale émerge : Comment les hébergements touristiques de montagne peuvent-ils adapter leur modèle face au nouveau régime climatique et aux évolutions des pratiques touristiques, tout en assurant leur viabilité économique et leur ancrage territorial ?

Cette problématique s'inscrit ainsi dans une double perspective : d'une part, identifier les transformations structurelles susceptibles de redéfinir durablement le modèle touristique des territoires de montagne, et d'autre part, mettre en lumière les logiques d'adaptation des acteurs du tourisme en montagne, en particulier celles des hébergements.

## **V. De la problématique aux hypothèses de recherche**

À partir de cette problématique, la revue de littérature permet de faire émerger plusieurs tendances structurantes, sans pour autant permettre d'en établir des conclusions définitives. Ces éléments constituent un ensemble d'orientations qui justifient la formulation d'hypothèses de recherche, lesquelles seront ensuite confrontées aux données recueillies dans le périmètre géographique des Pays de Savoie.

Une première tendance met en évidence une différenciation des territoires de montagne selon leur altitude et leur attractivité. Les hébergements touristiques implantés en haute montagne semblent, à court et moyen terme, mieux résister aux effets du changement climatique grâce à un enneigement plus favorable et à une clientèle française CSP+ et internationale aisée. Ils pourraient ainsi maintenir leur modèle économique actuel.

- Hypothèse n°1 : Les hébergements touristiques haut de gamme de haute montagne maintiendront leur activité actuelle, soutenus par une clientèle française de catégorie socio-professionnelle élevée et une clientèle internationale.

À l'inverse, les stations de moyenne montagne apparaissent plus vulnérables à la baisse de l'enneigement et au raccourcissement de la saison hivernale. Les hébergements touristiques doivent diversifier leur offre afin de réduire leur dépendance au ski, malgré des contraintes économiques, organisationnelles et territoriales.

- Hypothèse n°2 : Les hébergements touristiques de moyenne montagne doivent réinventer leur modèle en développant des produits hybrides permettant une activité tout au long de l'année.

Une troisième tendance concerne l'évolution des attentes des clientèles. Les enjeux environnementaux prennent une place croissante, tandis que les labels hôteliers et territoriaux contribuent à valoriser les hébergements et les destinations, permettant la construction d'un nouvel imaginaire de la montagne, moins centré sur le ski.

- Hypothèse n°3 : Les labels environnementaux, hôteliers ou territoriaux, contribuent à construire un nouvel imaginaire de la montagne, attractif pour une clientèle plus sensible aux enjeux environnementaux.

Enfin, l'accessibilité aux hébergements touristiques de montagne joue un rôle déterminant dans l'attractivité des destinations. Ainsi, le développement des transports collectifs apparaît comme un levier de transition vers un tourisme plus durable.

- Hypothèse n°4 : Une accessibilité renforcée grâce aux transports en commun contribue à l'attractivité durable des territoires de montagne et, par conséquent, des hébergements touristiques.

Ainsi, cette revue de littérature permet de dégager les principaux enjeux et hypothèses qui structurent cette recherche. La partie suivante présente la méthodologie de recherche mise en œuvre pour y répondre.

# **Méthodologie de recherche**

## **I. Choix d'une méthodologie qualitative**

Dans le cadre de ce mémoire portant sur l'adaptation des hébergements touristiques de montagne face au changement climatique, à travers le cas des Pays de Savoie, nous avons fait le choix d'adopter une démarche de recherche qualitative.

Ce choix méthodologique s'est imposé au regard de notre problématique, qui vise davantage à comprendre les perspectives des acteurs du tourisme, en particulier des hébergeurs. Les recherches qualitatives sont par ailleurs particulièrement adaptées à l'étude de phénomènes complexes, en évolution et fortement dépendants du contexte, impliquant de multiples acteurs. Elles permettent d'accéder aux représentations, aux expériences et aux logiques d'action des individus, tout en favorisant une compréhension approfondie des phénomènes étudiés.

Notre démarche repose sur une analyse interprétative fondée sur la confrontation de différentes sources d'information et le croisement de plusieurs regards professionnels.

Dès lors, la méthode quantitative nous a semblé moins pertinente, notre objectif n'étant pas de mesurer un phénomène à l'aide de données chiffrées, mais d'en saisir les logiques et dynamiques d'adaptation.

## **II. Organisation de la démarche de recherche**

La recherche s'est déroulée sur une période de deux années, selon un rétroplanning préalablement défini, dès le lancement du mémoire.

La première phase, d'une durée d'environ un an, a été consacrée à la constitution du corpus documentaire. Elle avait pour objectif principal de comprendre le contexte global du tourisme de montagne face au changement climatique, ainsi que les principaux enjeux économiques, territoriaux et politiques associés. Ce travail de revue de littérature a permis de poser les bases théoriques du mémoire, d'identifier les

dynamiques à l'œuvre dans les stations de montagne et de préciser progressivement le périmètre d'étude, centré sur les Pays de Savoie.

La deuxième phase, d'une durée d'environ six mois, a été dédiée au recueil des données empiriques à travers la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de professionnels du secteur du tourisme de montagne. Parallèlement à cette phase d'enquête de terrain, des lectures plus ciblées ont été poursuivies, notamment sur la thématique de l'hébergement touristique, afin de rester informée des évolutions récentes du secteur et d'affiner progressivement les grilles d'analyse. Cette articulation entre terrain et approfondissement documentaire a permis d'ajuster certaines pistes de réflexion au fur et à mesure de l'avancement du travail.

Enfin, la dernière phase, également d'une durée d'environ six mois, a été consacrée à la mise en relation de l'ensemble des matériaux recueillis et à la rédaction du mémoire. Cette étape a consisté à croiser les résultats issus de la revue de littérature, des données institutionnelles et des entretiens, afin de construire une analyse cohérente et structurée. Elle a également permis de stabiliser les hypothèses de recherche et de mettre en perspective les différents niveaux d'analyse mobilisés tout au long du travail.

Cette organisation a permis de structurer progressivement la réflexion et de construire une analyse approfondie du sujet.

### **III. Constitution du corpus documentaire**

Notre recherche de données s'appuie sur une revue de littérature visant à établir le cadre théorique et contextuel de ce mémoire. À cette fin, nous avons mobilisé des sources d'information fiables et reconnues dans les domaines du tourisme, de la géographie, de l'économie et des politiques publiques. Notre corpus documentaire se compose ainsi de différentes catégories de sources, présentées ci-dessous.

En premier lieu, nous avons privilégié les publications scientifiques, comprenant des articles issus de revues spécialisées telles qu'Espaces Tourisme & Loisirs, les publications disponibles sur OpenEdition, ainsi que les travaux déposés sur HAL Science. Ces références nous ont permis d'ancrer notre réflexion dans les

connaissances académiques existantes relatives au tourisme de montagne, au changement climatique et aux stratégies d'adaptation.

Nous avons également mobilisé des articles de presse économique et généraliste, notamment Le Monde et Les Échos, afin d'intégrer les évolutions récentes du secteur touristique, en particulier de l'hébergement, ainsi que les débats actuels autour de l'avenir des stations de montagne.

Les données institutionnelles proviennent principalement d'organismes publics tels que l'Insee, Atout France, la Région Auvergne-Rhône-Alpes, ainsi que les Chambres de commerce et d'industrie de la Savoie et de la Haute-Savoie. Ces données statistiques ont permis d'étayer les constats présentés tout au long du mémoire et d'apporter des éléments chiffrés sur les secteurs du tourisme et de l'hébergement.

Enfin, notre corpus s'est enrichi de ressources audiovisuelles et sonores, notamment de documentaires diffusés par Arte ainsi que des épisodes du podcast Lama Project, animé par Desmurs, journaliste engagé dans les débats sur l'avenir de l'or blanc. Ces ressources proposent des analyses complémentaires des mutations du tourisme alpin et donnent la parole à de nombreux experts du secteur.

Le recours à cette diversité de sources renforce la robustesse de notre démarche de recherche en permettant de croiser les approches, les points de vue et les types de données.

#### **IV. Recueil des données empiriques**

La seconde source de données est constituée d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de professionnels exerçant dans différents domaines liés au tourisme de montagne.

Après une première année consacrée à la revue de littérature scientifique et à l'analyse du contexte, nous avons engagé une phase d'entretiens d'une durée d'environ six mois. Cette organisation, prévue dès le début de la recherche, répond à une logique méthodologique précise. Les connaissances acquises lors de cette première phase documentaire nous ont permis de construire une grille d'entretien plus pertinente, de

mieux comprendre les enjeux et de poser des questions plus ciblées. Cette préparation a également facilité l'approfondissement de certains sujets et fait émerger des éléments de réflexion qui n'auraient pas été identifiés sans cette connaissance préalable du terrain.

Le choix des personnes interrogées répond à une volonté de diversifier les profils afin de confronter plusieurs visions d'un même phénomène et de limiter les biais liés à une approche centrée sur une seule catégorie d'acteurs. Cette diversité nous a permis de croiser des regards complémentaires et de construire notre propre analyse des enjeux étudiés.

Notre réflexion a été enrichie par les échanges avec Rémy Knafou, géographe spécialiste du tourisme ; et Guillaume Desmurs, journaliste engagé dans les débats sur l'avenir de l'or blanc et animateur du podcast Lama Project.

Nous avons également interrogé David Ponson, Directeur de la division Domaines skiables et Activités Outdoor de La Compagnie des Alpes, afin d'intégrer la vision d'un acteur majeur du tourisme de montagne.

Enfin, des entretiens ont été menés auprès de professionnels de l'hôtellerie, notamment Philippe Gourgaud, Directeur général du groupe PVG ; Matthias Gehin, Directeur des exploitations Pierre & Vacances France ; et Thomas Troulet, Development Manager Europe chez Ennismore.

Le format semi-directif a été privilégié afin de laisser aux interlocuteurs la possibilité de développer librement leurs analyses tout en conservant une trame commune facilitant la comparaison des témoignages. Les échanges ont principalement porté sur les conséquences du changement climatique, les transformations du modèle économique des stations, les enjeux propres aux hébergements touristiques, les stratégies d'adaptation mises en œuvre et les perspectives d'évolution du secteur.

Les propos recueillis ont ensuite été confrontés aux enseignements issus de la revue documentaire. Ce croisement des sources nous a permis d'identifier les convergences et les divergences entre les discours des professionnels et les analyses scientifiques, tout en enrichissant notre réflexion sur les enjeux spécifiques du secteur de l'hébergement.

## **V. Méthode d'analyse des données**

L'analyse des données repose sur un croisement systématique entre les résultats de la revue de littérature, les données statistiques institutionnelles et les informations issues des entretiens.

Chaque hypothèse développée dans ce mémoire suit une logique d'analyse commune reposant sur une démarche dite « en entonnoir ».

Nous partons tout d'abord du constat global du changement climatique et de ses conséquences sur l'enneigement des massifs montagneux. Nous analysons ensuite les impacts de ces évolutions sur le fonctionnement des stations de ski et sur leur modèle économique. Cette analyse conduit à étudier les répercussions directes pour les hébergements touristiques, dont l'activité dépend fortement de la dynamique territoriale. Enfin, nous identifions les principales stratégies d'adaptation et les pistes de réflexion permettant aux hébergeurs de maintenir leur attractivité dans un contexte de forte évolution.

Cette méthode d'analyse permet d'établir un raisonnement progressif reliant les causes, les conséquences et les réponses possibles, tout en articulant les différents niveaux d'analyse.

Cette méthodologie repose ainsi sur un principe de triangulation des données, combinant revue de littérature, données statistiques et enquêtes qualitatives. Ce croisement des sources permet de renforcer la crédibilité des résultats obtenus tout en proposant une compréhension approfondie des enjeux actuels et futurs des hébergements touristiques de montagne.

## Résultats, interprétation et discussion

### **Hypothèse 1. En haute montagne, les hôtels haut de gamme maintiendront leur activité actuelle, soutenus par une clientèle française de catégorie socio-professionnelle + française et davantage internationale.**

Le changement climatique transforme profondément les territoires de montagne, mais ses effets demeurent contrastés selon l'altitude. Dans les Pays de Savoie, les stations de haute montagne bénéficient encore d'un enneigement relativement fiable, renforcé par d'importantes capacités d'adaptation techniques. Malgré les incertitudes qui pèsent sur l'avenir des sports d'hiver, elles conservent une forte attractivité auprès d'une clientèle française et internationale disposant d'un pouvoir d'achat élevé. Dans ce contexte, les hébergements touristiques haut de gamme apparaissent comme les mieux positionnés pour maintenir leur activité à moyen terme.

#### **I. Le maintien de l'attractivité touristique des stations de haute montagne**

##### **A. Des conditions naturelles et techniques favorables au ski**

Si l'ensemble des territoires alpins est concerné par les effets du réchauffement climatique, ceux-ci se manifestent avec une intensité variable selon l'altitude. Les stations de haute montagne des Pays de Savoie, généralement situées au-dessus de 1 800 mètres, bénéficient d'un enneigement plus fiable, ce qui constitue un atout majeur pour le maintien du tourisme hivernal.

Cette relative résilience repose également sur des innovations techniques. La neige de culture en constitue un exemple central. Apparue dans les années 1950 avec le premier canon à neige développé par Walter Schoenknecht, gestionnaire d'une station dans le Connecticut (Etats Unis), face au manque d'enneigement, elle est ensuite progressivement adoptée par les stations à partir des décennies suivantes. Comme l'explique Guillaume Desmurs lors d'un entretien, « la seule stratégie d'adaptation

aujourd'hui est de développer la neige de culture », même si cette solution demeure fragile car elle contribue elle-même à la dégradation des milieux montagnards.

La question du vocabulaire employé pour désigner cette production de neige n'est pas anodine. Comme le souligne Rodriguez (2025), les termes « neige artificielle », « canons à neige » et « neige de culture » renvoient à des représentations différentes. Le premier est souvent associé à l'artificialisation de la montagne, le second à l'équipement technique utilisé, tandis que l'expression « neige de culture », privilégiée par les acteurs touristiques, bénéficie d'une connotation plus neutre. Cette distinction lexicale témoigne de l'importance croissante des enjeux de communication dans un contexte de débats sur ses impacts environnementaux.

Au-delà de la production de neige, d'autres innovations visent à prolonger la disponibilité de la ressource. Le développement du snowfarming<sup>1</sup> en constitue un exemple emblématique. Cette technique consiste à stocker de la neige sous une couche isolante de sciure de bois afin de limiter sa fonte durant la période estivale.

Le cas de la station de Bessans, située à environ 1 800 mètres d'altitude, montre que cette méthode permet de conserver une partie du manteau neigeux pendant plusieurs mois, et d'assurer une ouverture anticipée des pistes à la fin de l'automne.

Ces dispositifs renforcent la capacité d'adaptation des stations de haute montagne. Si le changement climatique fragilise le modèle des sports d'hiver, l'altitude et les innovations techniques permettent encore aux grandes stations savoyardes de maintenir des conditions favorables au ski, ce qui explique la forte dépendance de leur économie à cette activité.

## **B. Une économie dépendante de l'enneigement**

Malgré les discours croissants autour de la diversification touristique, les stations de haute montagne demeurent largement dépendantes d'une mono-économie centrée sur l'activité hivernale liée au ski.

---

<sup>1</sup> Annexe n°1 : Fig 3 : Photo du snowfarming à Bessans.

À partir des années 1960, dans le contexte des Trente Glorieuses et de la démocratisation des loisirs, les stations de sports d'hiver connaissent un développement sans précédent. La neige devient une ressource économique centrale, qualifiée d'« or blanc », autour de laquelle se développe une monoactivité hivernale. Cette spécialisation a inscrit les territoires dans des « sentiers de dépendance » (Berard-Chenu et alii, 2021), c'est-à-dire dans des trajectoires économiques difficiles à remettre en question. Aujourd'hui, le changement climatique fragilise cette ressource, tandis que cette dépendance limite la capacité d'adaptation des stations, illustrant une situation où « la rigidité est le résultat de la dépendance vers une ressource unique » (Bonnemains et alii, 2022, p. 3).

Historiquement, les stations intégrées ont été construites dans le cadre des politiques d'aménagement menées après la Seconde Guerre mondiale. Comme le rappelle Bonnemains (2014), de nombreuses stations ont été créées « ex-nihilo », sur des espaces auparavant consacrés à des activités d'élevage. On parle alors de « mise en tourisme » de ces sites. L'intervention de l'État à partir des années 1960 a ensuite favorisé une industrialisation du tourisme de montagne fondée sur la démocratisation du ski et la massification des départs vers les stations. Dans ce contexte, les stations de haute montagne des Alpes françaises sont parfois surnommées les « usines à ski » qui ont pour objectif de maximiser les flux touristiques hivernaux.

À l'échelle des stations, cette spécialisation se traduit par une forte dépendance à l'activité hivernale. À Val Thorens, environ 95 % du chiffre d'affaires est réalisé en hiver, contre 5 % en été. À l'inverse, les stations de moyenne montagne, engagées plus tôt dans la diversification touristique, présentent une répartition plus équilibrée. C'est notamment le cas des Contamines-Montjoie (1 200 m), où environ 80 % du chiffre d'affaires provient encore de l'hiver, contre 20 % de l'été. Nous analyserons plus en détail cette transition dans l'hypothèse n°2.

Ces chiffres témoignent ainsi de la centralité du ski dans le modèle économique des stations de haute altitude. Les activités estivales, bien qu'en développement, restent incapables de générer des revenus comparables. Comme le souligne Bourdeau (2022, p. 41), « Aucune activité de diversification disponible à ce jour n'est capable d'offrir un modèle économique comparable aux sports d'hiver. ». Cette situation alimente ce que Liebowitz et Margolis (1995) qualifient de « dépendance au sentier ». Selon Berard-Chenu et alii (2021), la spécialisation historique autour de la neige a conduit à la

construction progressive d'un système économique dont l'ensemble des acteurs dépend de cette ressource naturelle. Bonnemains et alii (2022) précisent que cette dépendance se traduit par une forme de rigidité structurelle qui limite la capacité des stations à envisager d'autres trajectoires de développement.

Cette dépendance à l'enneigement se manifeste également dans la fréquentation des stations. L'exemple de La Sambuy (fig. 4) l'illustre : le parking du stade de neige est complet un jour de semaine hors vacances scolaires lorsque l'enneigement est suffisant, mais presque vide un dimanche de vacances scolaires en son absence. La situation inverse aurait pourtant semblé plus intuitive.



Fig 4 : Parking de la Sambuy avec et en l'absence de neige.

Source : Journal of Alpine Research, Revue de Géographie Alpine, Quel avenir pour la Sambuy ? (2024).

Image de gauche : P.A. Metral (11/01/2024).

Image de droite : L. Berard-Chenu (18/02/2024).

Cette inertie du modèle s'explique par le poids des investissements nécessaires au maintien et à la modernisation des infrastructures hivernales. Les stations de haute montagne, notamment celles de troisième génération construites dans les années 1960-1970, font face à un vieillissement des équipements entraînant des coûts de maintenance élevés (Bonnemains et alii, 2022, p. 2). Ces travaux concernent les remontées mécaniques, les pistes et les dispositifs de neige, et ne peuvent être réalisés qu'en période estivale. Ils s'inscrivent dans des logiques d'investissement de long terme, encadrées par des délégations de service public généralement conclues pour 25 à 30 ans.

Dans ce cadre, les sociétés de remontées mécaniques occupent une place centrale dans la gouvernance des stations, au sein de comités de décision où leur poids financier leur confère un pouvoir déterminant. Leur activité dépend directement du ski hivernal, ce que résume Bourdeau (2022, p. 41) : « s'il n'y a pas le ski, il n'y a rien », illustrant leur intérêt à maintenir un modèle centré sur la saison hivernale. Cette gouvernance intégrée, « dont l'intérêt principal est l'exploitation de la neige » (Bonnemains, 2014, p. 6), tend ainsi à renforcer la reproduction du modèle existant.

Ces logiques d'investissement restent souvent peu alignées avec les projections climatiques actuelles. De nombreux projets reposent encore sur des hypothèses de rentabilité héritées du passé, fondées sur une croissance de la fréquentation hivernale aujourd'hui stabilisée et de moins en moins compatibles avec les évolutions du climat (Deroulede et Desmurs, 2022). Comme l'a résumé Bourdeau (2022, p. 39), « des choix antérieurs sont maintenus malgré leur obsolescence [...], même s'ils contribuent plus à perfectionner le passé qu'à préparer l'avenir ». Cette situation explique en partie la prudence des acteurs locaux face aux transformations nécessaires : afin de préserver l'activité économique des territoires, les stratégies privilégiées visent davantage à maintenir le modèle existant qu'à engager une véritable reconversion. Pourtant, cette approche fait l'objet de critiques croissantes. Comme l'a souligné Knafo lors d'un entretien, « la poursuite d'une exploitation intensive des stations de haute altitude, notamment avec le développement des canons à neige, participe à une fuite en avant ».

Pour finir, la rigidité de ce modèle s'explique aussi par ses enjeux sociaux. La mono-économie touristique a permis de redynamiser les territoires de montagne et d'y maintenir une population permanente grâce aux emplois liés aux activités hivernales (Bonnemains, 2014). Une remise en cause brutale de ce modèle aurait donc des conséquences économiques et sociales majeures (Deroulede et Desmurs, 2022).

Le ski demeure aujourd'hui la principale source de revenus des stations, maintenant un modèle économique dont dépendent également les commerces, l'hébergement et la restauration. À l'horizon 2050, cette dépendance entretient une forme d'inertie, les acteurs ayant peu d'incitation à engager une transition. Dans ce contexte, une partie des professionnels continue de défendre la pérennité du modèle. Patrick Arnaud, directeur du domaine skiable de Serre-Chevalier, affirmait ainsi en 2022 : « Dans cinquante ans, on skiera encore à Serre Che ».

### C. Le maintien de l'attractivité touristique des stations

Malgré les incertitudes climatiques et les débats relatifs à l'avenir du tourisme de montagne, les stations de haute altitude conservent une forte attractivité.

Les niveaux de fréquentation observés témoignent de la solidité du modèle économique de ces stations. Elles continuent d'accueillir un volume important de visiteurs durant la saison hivernale, qui demeure largement dominante. À Thyon 2000, par exemple, environ 80 % de la fréquentation annuelle est concentrée sur l'hiver, contre seulement 20 % en été. Cette répartition souligne le rôle central du ski dans l'économie touristique des stations d'altitude.

Cette pratique reste fortement ancrée, notamment parmi les catégories les plus aisées. La demande demeure soutenue dans les stations les plus élevées, qui offrent les meilleures garanties d'enneigement. Avec le changement climatique, cette tendance se renforce, les vacanciers privilégiant des destinations perçues comme plus fiables. Le graphique (fig. 5) met en évidence cette dynamique ainsi que l'évolution du modèle de croissance du secteur.

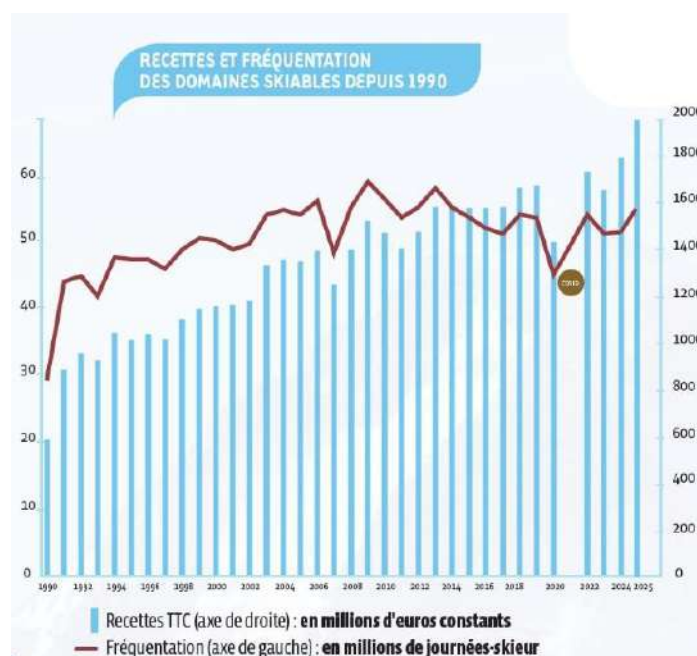


Fig 5 : Recettes et fréquentation des domaines skiables depuis 1990.

Source : extrait du site Tour Mag, chiffres clés du ski en France (13/01/2026).

Depuis 1990, on observe une hausse globale des recettes des domaines skiables, qui passent d'environ 20 à 25 millions d'euros au début des années 1990 à près de 60 à 70 millions aujourd'hui, malgré une baisse temporaire en 2020 liée à la crise sanitaire. Dans le même temps, la fréquentation est passée d'environ 30 millions en 1990 à 55 - 60 millions de journées-skieur, avant de se stabiliser à partir des années 2010. Elle connaît toutefois d'importantes variations d'une année à l'autre, notamment en raison de la diminution de l'enneigement et de la crise du Covid-19.

Le point clé du graphique est le découplage entre les deux courbes : la fréquentation augmente modérément puis plafonne, tandis que les recettes continuent de monter plus fortement.

Dès lors, il convient de s'interroger sur le profil des visiteurs qui fréquentent ces stations et leurs hébergements haut de gamme.

## **II. Une clientèle à fort pouvoir d'achat, soutenant l'hébergement haut de gamme**

Tout d'abord, avant d'évoquer la question de la clientèle, il convient de définir ce que nous entendons par le terme hébergement touristique « haut de gamme ».

Nous désignons principalement les établissements hôteliers classés 4 et 5 étoiles, tels que les hôtels et les résidences de tourisme, ainsi que certains hébergements dits « premium », comme les chalets haut de gamme ou certains clubs de vacances. Cette catégorie se caractérise par un niveau de confort supérieur et une offre de services étendue (réception 24h/24, conciergerie, spa, restauration de qualité, room service, équipements haut de gamme). Elle se distingue également par une attention particulière portée à la qualité de l'expérience client et à la personnalisation des prestations.

Dans le contexte des stations de montagne, ces hébergements répondent ainsi aux attentes d'une clientèle à fort pouvoir d'achat, en quête de confort, de services exclusifs et de proximité avec les infrastructures touristiques (remontées mécaniques, centre de station).

## **A. Un public français dominé par les CSP+**

Afin de comprendre le profil des personnes fréquentant les territoires de montagne et leurs hébergements touristiques haut de gamme, il convient d'analyser le profil socio-économique des séjournants français, en particulier la place des catégories socioprofessionnelles supérieures.

La montagne bénéficie en effet d'une attractivité particulièrement forte auprès de la clientèle française. Selon Atout France, en 2025, 97 % des Français déclarent avoir une bonne image de la montagne. Cet attachement au territoire contribue à expliquer la demande soutenue dont bénéficient les territoires de montagne.

Dans ce contexte, les catégories socioprofessionnelles supérieures (CSP+) regroupent principalement les cadres, les professions intellectuelles supérieures, les professions libérales ainsi que les chefs d'entreprise. Elles se caractérisent par un niveau élevé de qualification, de responsabilité et de revenu. Selon l'INSEE, les cadres et professions intellectuelles supérieures disposent du niveau de vie moyen annuel le plus élevé en France, avec 41 960 €, soit environ 3 500 € par mois. À titre de comparaison, le niveau de vie moyen s'élève à 23 480 € par an (soit 1 960 € par mois) pour les employés et à 22 250 € par an (soit 1 850 € par mois) pour les ouvriers. Ces écarts mettent en évidence la concentration des revenus les plus élevés au sein des CSP+, qui figurent parmi les catégories les plus favorisées sur le plan économique.

Cette concentration des revenus au sein des CSP+ est particulièrement importante pour comprendre la fréquentation touristique des territoires de montagne. En effet, les séjours à la montagne, notamment en hiver, représentent un budget élevé en raison des dépenses liées au transport, à l'hébergement, à la restauration, au matériel de ski et aux forfaits de remontées mécaniques.

Les données d'Atout France (2025), présentées dans l'infographie (fig. 6) montrent que la clientèle hivernale est majoritairement composée d'actifs âgés de 25 à 49 ans (53 % des visiteurs). Par ailleurs, 40 % des visiteurs déclarent un revenu mensuel compris entre 2 000 et 4 000 €, et un Français sur deux perçoit plus de 3 000 € par mois. Ces revenus, relativement élevés au regard de la moyenne nationale, confirment le caractère socialement sélectif de la fréquentation des stations de montagne et suggèrent une surreprésentation des catégories socioprofessionnelles supérieures.

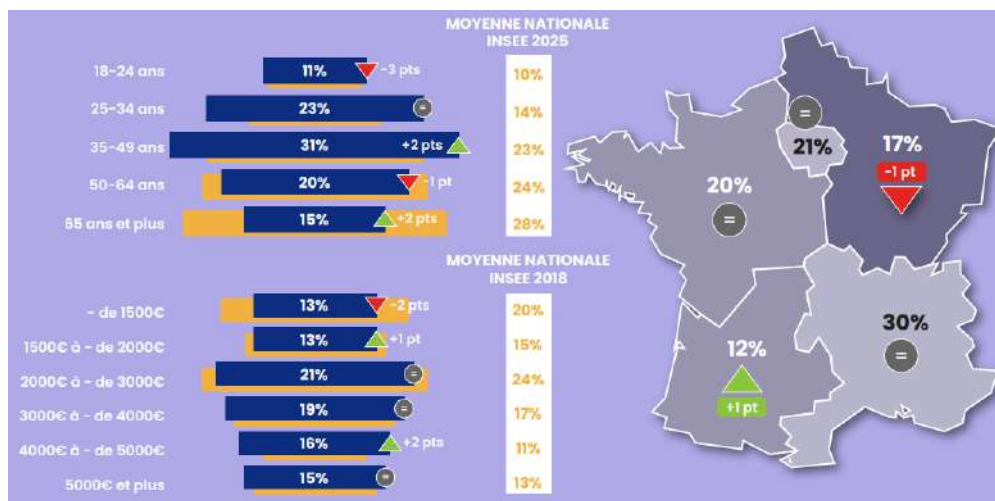


Fig 6 : Profil des séjournants français à la montagne l'hiver 2024/2025.

Source : extrait du site Atout France, Pratique de la montagne - les séjours en hiver édition 2024/2025.

La saison estivale (fig. 7) présente des caractéristiques relativement similaires. Les visiteurs âgés de 25 à 49 ans représentent 52 % de la fréquentation, tandis que 41 % disposent de revenus compris entre 2 000 et 4 000 euros mensuels. Plus significativement encore, 55 % des visiteurs estivaux déclarent percevoir plus de 3 000 euros par mois.

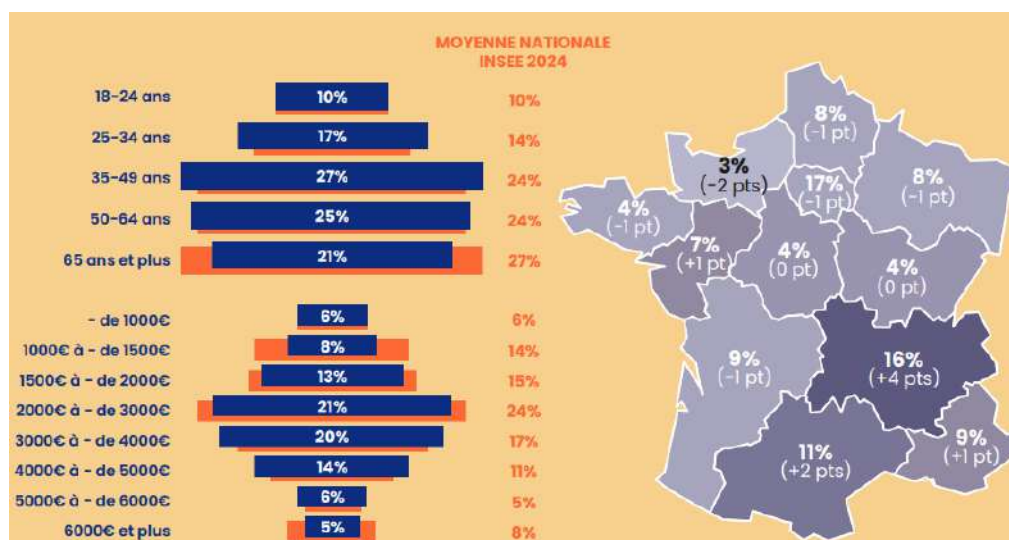


Fig 7 : Profil des séjournants français à la montagne l'été 2025.

Source : extrait du site Atout France, Pratique de la montagne - les séjours en été édition 2025.

Ainsi, cette stabilité du profil socio-économique entre les saisons illustre l'attractivité durable des destinations de montagne auprès d'une clientèle disposant d'un pouvoir d'achat conséquent, indépendamment des pratiques touristiques associées à l'hiver ou à l'été.

Au-delà du niveau de revenu, l'accès au logement constitue également un indicateur du profil social des visiteurs. Selon Atout France, durant l'hiver 2025, 35 % des Français, contre 30% en été, disposaient d'un logement en montagne ou pouvaient bénéficier gratuitement grâce à leur entourage. Cet accès privilégié, particulièrement fréquent chez les jeunes et les catégories socioprofessionnelles supérieures, traduit un capital patrimonial et relationnel favorisant une fréquentation régulière. Dans les Pays de Savoie, où les résidences secondaires sont nombreuses, cet ancrage résidentiel contribue à fidéliser une partie de la clientèle malgré les évolutions climatiques.

L'analyse du profil socio-économique des visiteurs met en évidence une clientèle majoritairement issue des CSP+, disposant de revenus élevés et présentant des caractéristiques relativement homogènes entre les saisons estivale et hivernale. Cette structuration sociale confirme la prédominance des catégories les plus favorisées dans les territoires de montagne savoyards et soutient le développement d'une offre touristique haut de gamme. Elle s'accompagne également d'une part croissante de clientèles internationales.

## **B. Un poids croissant de la clientèle internationale**

L'analyse de la fréquentation des territoires de montagne doit également intégrer la dimension internationale, de plus en plus importante dans la structuration de la clientèle.

Les marchés européens de proximité entretiennent une image particulièrement positive de la montagne, favorisant ainsi leur fréquentation. Selon Atout France, en 2025, 98 % des Britanniques déclarent en avoir une bonne image (dont 78 % une très bonne), 96 % des Allemands (58 % une très bonne) et 92 % des Néerlandais (43 %

une très bonne). Ces niveaux élevés témoignent d'un imaginaire touristique fortement valorisé de l'espace montagnard dans ces pays.

Dans ce contexte, ces représentations positives s'inscrivent dans une dynamique plus ancienne d'internationalisation des stations des Pays de Savoie. Les stations alpines ont historiquement bénéficié d'une forte clientèle britannique, dont l'essor dans les années 2000 a contribué à la hausse de la demande immobilière et des prix dans plusieurs stations (Berguerand, 2026, p. 63). Cette clientèle reste aujourd'hui un marché stratégique, confirmant la continuité des flux touristiques européens.

En parallèle, les marchés européens de proximité restent des bassins de clientèle majeurs pour les stations de montagne, comme le confirment les stratégies des grands opérateurs touristiques. Le directeur général Marketing, Digital et Technologies du Club Med, Quentin Briard, indique que le groupe structure son développement autour de deux axes : « la relance sur les marchés forts, les marchés européens » et « la conquête d'une nouvelle clientèle internationale ». Cette stratégie illustre la volonté de consolider les clientèles européennes tout en élargissant progressivement la fréquentation à des marchés plus lointains.

Par ailleurs, cette internationalisation s'étend à certains marchés extra-européens à fort pouvoir d'achat. Des stations comme Megève constituent une exception dans le paysage montagnard : bien que située en moyenne montagne (1 100 m), cette destination propose un niveau de prestations et d'hébergements haut de gamme, comparable à celui des stations de haute altitude. Elle développe ainsi son attractivité auprès de clientèles originaires du Moyen-Orient. Cette évolution témoigne d'une diversification progressive des profils de visiteurs internationaux et d'un positionnement de plus en plus élitiste de certaines destinations alpines.

Enfin, cette internationalisation croissante peut être mise en perspective avec certains scénarios prospectifs du tourisme. D'Œuvre et Alvarez (2024) évoquent notamment le scénario des « élites globalisées », caractérisé par un tourisme mondialisé reposant sur une clientèle limitée mais disposant d'un pouvoir d'achat élevé. Dans cette hypothèse, la diminution du volume global de voyageurs s'accompagnerait d'une hausse de la valeur économique de chaque séjour, favorisant les destinations positionnées sur le segment haut de gamme. Sans constituer une tendance certaine, ce scénario éclaire néanmoins les évolutions possibles du tourisme de montagne.

Ainsi, la combinaison d'une clientèle européenne attachée à la montagne et d'une internationalisation croissante des flux renforce la demande élitiste dans les stations de haute montagne des Pays de Savoie. Ce mouvement apparaît particulièrement favorable aux hébergements haut de gamme, capables d'attirer des clientèles à fort pouvoir d'achat.

### **C. La recherche d'expériences premium**

Au-delà du niveau de revenu des visiteurs, l'évolution des attentes touristiques renforce la position des hébergements haut de gamme. Les consommateurs recherchent désormais une expérience globale intégrant confort, bien-être, authenticité et personnalisation.

Selon Solelhac (2021), 64 % des consommateurs estiment que l'expérience client est plus importante que le prix, ce qui confirme que la valeur d'un séjour dépend autant de la qualité vécue que du coût.

La personnalisation constitue un levier majeur de cette montée en gamme, avec des attentes accrues en matière de services sur mesure et d'accompagnement individualisé. Les établissements haut de gamme disposent des moyens nécessaires pour répondre à ces exigences et renforcer la relation client.

Le bien-être occupe une place croissante dans les motivations touristiques. Espaces de détente, spas, soins et activités de ressourcement sont devenus des composantes essentielles des séjours en montagne. Cette tendance permet alors de réduire la dépendance au ski et de diversifier les motifs de fréquentation.

L'exclusivité constitue un autre facteur d'attractivité. Les clientèles aisées recherchent des expériences rares et différenciantes (activités privatisées, événements confidentiels, hébergements haut de gamme), favorisant les établissements capables de proposer une offre singulière et difficilement reproductible. La discrétion et la constance de la qualité font également partie des attentes propres au luxe.

La qualité de service est ainsi centrale : excellence de l'accueil, disponibilité du personnel et attention aux détails sont déterminantes. Ces exigences renforcent l'avantage concurrentiel des hébergements haut de gamme.

Le profil socio-économique des visiteurs, caractérisé par des niveaux de revenus relativement élevés et de fortes attentes expérientielles, participe ainsi à l'évolution de l'offre touristique vers des standards plus élevés et à la montée en gamme des hébergements en haute montagne.

**III. La montée en gamme des hébergements en haute montagne**

**A. La « premiumisation » de l'offre et de l'expérience client**

L'évolution récente des stations de haute montagne des Pays de Savoie s'accompagne d'un phénomène de premiumisation de l'offre d'hébergement. Comme l'explique Gruffat (2026), « la « premiumisation » répond à une clientèle internationale sophistiquée qui apprécie des services toujours plus développés, des ambiances lifestyle et des expériences exclusive ». Cette dynamique se traduit alors par une montée en gamme progressive des infrastructures, des services proposés et plus largement de l'expérience touristique recherchée par les visiteurs.

Les Pays de Savoie constituent un territoire majeur de l'hébergement touristique en montagne. Le tableau (fig. 8) montre qu'en 2025 on recense 1 620 hébergements touristiques (862 en Savoie et 758 en Haute-Savoie). L'hôtellerie est le mode d'hébergement dominant dans les deux départements, représentant plus d'un hébergement sur 2 en Savoie et 2 sur 3 en Haute-Savoie. Ces données doivent toutefois être nuancées, car elles concernent l'ensemble des hébergements touristiques des Pays des Savoie et ne reflètent pas uniquement la situation des stations de montagne.

Établissements d'hébergements touristiques en 2025 : comparaisons départementales

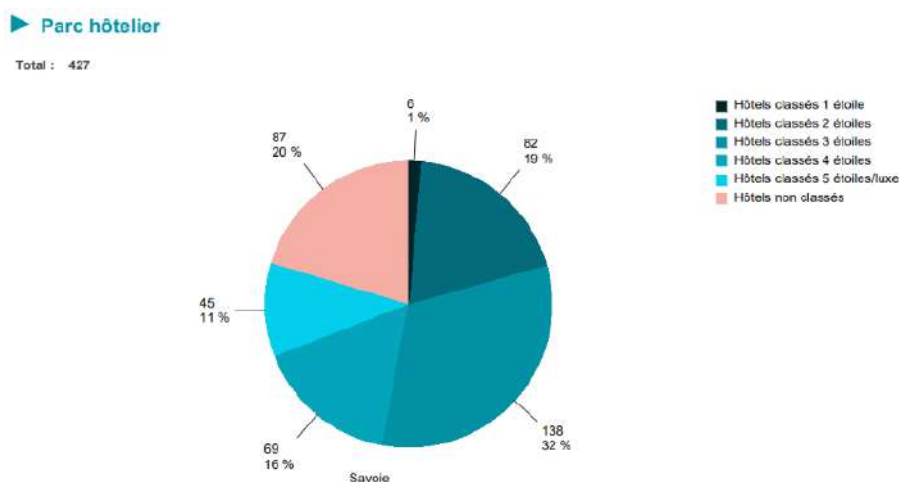
|              | Hôtels de tourisme | Campings | Résidences de tourisme et hébergements assimilés | Villages de vacances et maisons familiales | Auberges de jeunesse, centres internationaux de séjour, centres sportifs |
|--------------|--------------------|----------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Savoie       | 424                | 92       | 256                                              | 73                                         | 17                                                                       |
| Haute-Savoie | 483                | 111      | 102                                              | 47                                         | 15                                                                       |

Fig 8 : Hébergements touristiques des Pays de Savoie en 2025.

Source : Insee, chiffres clés des hébergements touristiques en 2026.

Les pratiques de réservation illustrent également l'importance du secteur marchand dans le tourisme de montagne. Selon Atout France, en 2025, 80 % des Français partis à la montagne ont séjourné dans un hébergement marchand, dont 24 % via des OTA, 14 % en réservation directe et 9 % via des centrales de réservation. Ces données confirment le poids dominant du secteur marchand. À l'inverse, 20 % des Français ont eu recours à un hébergement non marchand, correspondant à un logement personnel ou mis à disposition par des proches.

En effet, les disques (fig. 9) et (fig. 10) présentent une analyse du classement hôtelier des Pays de Savoie et révèlent des différences entre les deux départements, notamment sur le segment haut de gamme. En Savoie, 27 % des établissements sont classés 4 ou 5 étoiles, contre 20 % en Haute-Savoie. Cet écart s'explique par la présence plus importante de stations de haute montagne en Savoie, qui favorisent une dynamique de premiumisation et le développement d'une offre hôtelière orientée vers une clientèle CSP+ et internationale.



Source : INSEE, CRDT, DGE, 2024

Fig 9 : Classification du parc hôtelier en Savoie en 2024.

Source : les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes, chiffres clés de la Savoie édition 2024 .

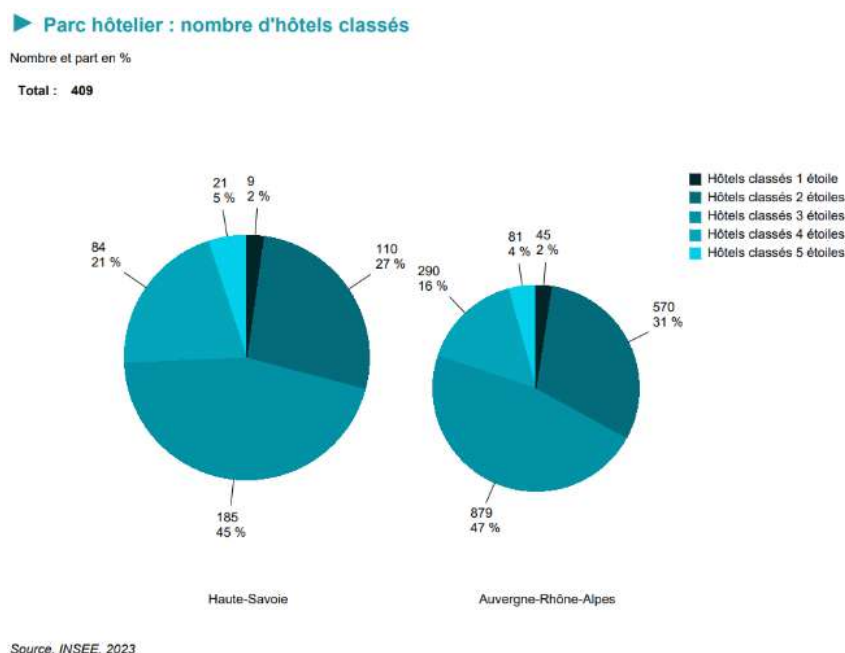


Fig 10 : Classification du parc hôtelier en Haute-Savoie et Auvergne Rhône-Alpes en 2025.

Source : les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes, chiffres clés de la Haute-Savoie édition 2024.

Cette dynamique de montée en gamme se traduit également à l'échelle des grands groupes touristiques. Le Club Med en constitue une illustration significative. Parmi les neuf villages implantés dans les Pays de Savoie, sept se situent en haute montagne (Tignes, Val d'Isère, Val Thorens, Les Arcs, La Plagne, La Rosière et Peisey-Vallandry). Cette localisation traduit une stratégie d'investissement centrée sur les stations d'altitude, en cohérence avec un positionnement haut de gamme et les attentes d'une clientèle aisée.

La présence croissante d'établissements de luxe confirme aussi cette dynamique. À Courchevel, plusieurs hôtels bénéficient de la distinction Palace (L'Apogée Courchevel, Airelles, Cheval Blanc, K2 Palace, Barrière Fouquet's). À Megève, l'arrivée du Four Seasons Resort illustre également ce positionnement haut de gamme, dans le cadre du classement Atout France 2026. Cette concentration d'hôtels de luxe témoigne de l'attractivité des stations de haute montagne auprès d'une clientèle à fort pouvoir d'achat, française et internationale.

Cette montée en gamme ne concerne d'ailleurs pas uniquement les établissements de très grand luxe. Elle se traduit également par une valorisation tarifaire plus générale

des hébergements quatre étoiles, comme l'illustre l'exemple du Novotel Megève Mont-Blanc. L'évolution de son Average Daily Rate (ADR), c'est-à-dire du prix moyen journalier de vente d'une chambre, permet de mesurer l'incidence de la demande sur la politique tarifaire et constitue un indicateur central de cette montée en gamme.

Le graphique (fig. 11) met en évidence la forte saisonnalité des tarifs pratiqués au Novotel Megève Mont-Blanc. L'ADR progresse rapidement à l'approche de l'hiver, passant d'environ 150 € en octobre 2024 à plus de 500 € en février 2025 (cœur de la saison de ski et vacances d'hiver) puis redescend autour de 150 € au printemps avant de remonter en été jusqu'à environ 260 - 270 € en août 2025.

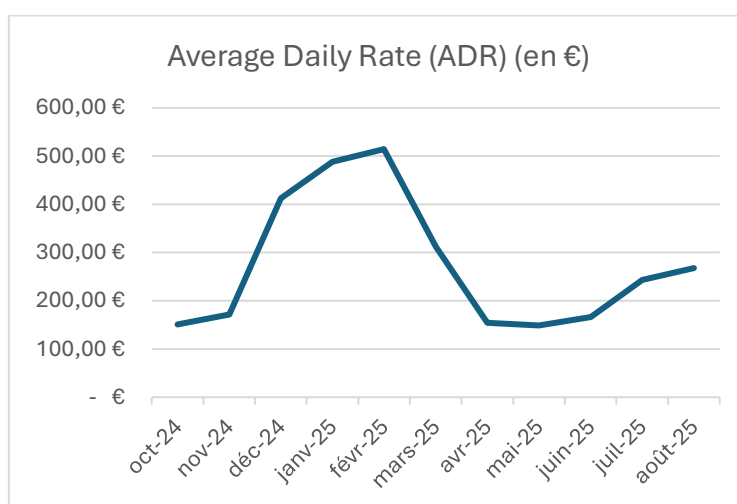


Fig 11 : Evolution de l'ADR (en €) du Novotel Megève Mont Blanc l'hiver 2024/2025.

Source : Elaboration propre.

Cette évolution illustre la capacité des établissements de montagne à ajuster leur politique tarifaire aux variations saisonnières de la demande, notamment avec des tarifs particulièrement élevés en haute saison hivernale.

Cette dynamique s'accompagne d'une réalité plus contrastée : les palaces de montagne fonctionnent majoritairement sur un modèle saisonnier. À Courchevel, Val d'Isère ou Megève, la plupart de ces établissements n'ouvrent que l'hiver, la fréquentation estivale restant insuffisante pour assurer leur rentabilité. Cette situation s'explique par une clientèle encore largement tournée vers les pratiques hivernales, avec un attrait plus limité pour la montagne en été.

Comme le souligne Bonnemains (2014), de nombreux acteurs diversifient leurs activités vers le littoral, illustrant une complémentarité entre Alpes et Méditerranée. Le groupe Airelles illustre cette logique, avec des établissements exploités l'hiver à Courchevel et Val d'Isère, et une activité estivale concentrée sur la Côte d'Azur et la Provence. Cette mobilité confirme la dépendance des palaces à la saison hivernale et les limites de l'attractivité estivale des stations de haute montagne.

Ainsi, la dynamique de premiumisation transforme progressivement le parc d'hébergement des stations de haute montagne des Pays de Savoie, en favorisant une offre toujours plus haut de gamme, notamment marquée par une hausse des prix. Si elle renforce l'attractivité et le rayonnement international des stations, elle entraîne aussi une recomposition de l'offre touristique. Dès lors, la place des hébergements plus accessibles tend à se réduire, soulevant la question de la marginalisation des hébergements populaires.

## **B. La marginalisation des hébergements populaires**

Dans cette sous-partie, nous nous intéressons aux hébergements populaires qui désignent des formes d'accueil touristique financièrement accessibles au plus grand nombre, offrant un confort variable, mais généralement inférieur à celui des hôtels et résidences de tourisme haut de gamme. Ces derniers regroupent notamment les campings, les auberges de jeunesse et certains hébergements collectifs.

Parmi eux, l'hôtellerie de plein air occupe une place limitée : elle représente 10,7 % des établissements en Savoie et 14,6 % en Haute-Savoie. À l'échelle des Pays de Savoie, elle ne représente que 12,5 % de l'offre totale, largement dominée par les autres formes d'accueil touristique.

La répartition des campings, observée à partir des données de Campings France.com, révèle une faible implantation dans les stations de haute montagne. En Savoie, ils se concentrent autour du lac du Bourget et dans les vallées alpines, tandis qu'en Haute-Savoie, ils sont principalement situés autour du lac d'Annecy et des rives françaises du Léman. Les établissements implantés au pied des stations restent peu nombreux,

et ils sont très rares au sein des stations d'altitude, où les contraintes foncières, climatiques et économiques favorisent d'autres formes d'hébergement.

Parmi eux, les caravaneiges, campings ouverts en hiver à proximité des domaines skiables, accueillent caravanes, camping-cars, vans et parfois des hébergements locatifs. Les Pays de Savoie concentrent environ 22 caravaneiges, dont 17 en Savoie et 5 en Haute-Savoie à ce jour, témoignant ainsi de l'ancrage historique de cette forme d'hébergement dans les territoires de montagne.

Longtemps associé à la démocratisation des sports d'hiver, le caravaneige a permis à des ménages modestes d'accéder aux stations à moindre coût. Malgré cet héritage, il occupe aujourd'hui une place marginale dans les stratégies de développement des grandes stations d'altitude. Cette marginalisation s'inscrit dans un contexte de montée en gamme des stations, où la valorisation foncière et immobilière conduit les acteurs à privilégier les hébergements les plus rentables, au détriment de certaines formes de tourisme populaire.

Cette évolution s'explique par les logiques économiques propres aux stations. Comme le souligne Michaël Ruysschaert, directeur général d'Explore Savoie, leur viabilité repose sur l'ensemble des dépenses des visiteurs (hébergement, restauration, remontées mécaniques, activités). Or, les clientèles du caravaneige ou du camping-car consomment généralement moins que celles séjournant en hôtels ou en chalets haut de gamme, ce qui rend ces hébergements moins attractifs.

Ce contraste est particulièrement visible dans les stations d'altitude : un emplacement de caravaneige coûte environ 250 € par semaine pour quatre personnes, contre 6 000 à 10 000 € pour un chalet de luxe. Ces écarts illustrent la coexistence de deux modèles touristiques aux logiques distinctes : d'un côté, un tourisme populaire fondé sur l'accessibilité économique de la montagne ; de l'autre, un tourisme haut de gamme reposant sur une forte valorisation immobilière et des prestations exclusives.

L'exemple du camping GCU des Menuires, présenté par Gourdon (2026) dans Le Monde, illustre ces tensions. Implanté au sein d'une station où les prix immobiliers ont fortement progressé ces dernières années, ce camping apparaît comme une exception dans un environnement marqué par la montée en gamme de l'offre touristique. La question du maire, « Est-ce que vous voulez vendre ? », adressée à Christian Boulounaud, délégué aux caravaneiges du GCU, illustre la convoitise et la pression

foncière qui s'exercent sur ces espaces, jugés moins rentables que d'autres projets touristiques.

Cette fragilisation ne résulte pourtant pas d'un manque d'attractivité. Au contraire, le camping affiche une fréquentation record, avec des emplacements complets durant les vacances d'hiver et des réservations effectuées plusieurs mois, voire un an, à l'avance. Le camping de Montchavin-Les Coches connaît une situation similaire, accueillant une clientèle internationale tout au long de la saison.

Le succès du caravaneige s'explique alors par la hausse du coût des séjours en montagne. Face à l'augmentation des forfaits, de l'équipement ou de la restauration, il permet de réduire les dépenses d'hébergement et de maintenir l'accès aux sports d'hiver. Cette attractivité est renforcée par l'essor de la vanlife qui attire de nouvelles clientèles en quête d'autonomie, de flexibilité et d'un rapport plus direct à la nature.

Face à ces évolutions, certains gestionnaires adaptent leur offre. Le camping de Bozel, repris par Huttopia, en est un exemple. Situé à 900 mètres d'altitude, à proximité de Courchevel, il propose désormais, en plus des emplacements traditionnels, des chalets tout confort loués à des tarifs plus élevés. Cette évolution répond à une demande croissante pour des séjours axés sur la nature et le bien-être, au-delà du ski, et illustre le repositionnement de certains campings vers une offre plus confortable et rentable, les éloignant progressivement de leur vocation d'hébergement populaire.

L'évolution du caravaneige illustre ainsi les recompositions du tourisme de montagne. Malgré une demande soutenue, cette forme d'hébergement recule dans les stations d'altitude, où les stratégies de développement privilégient les hébergements les plus rentables. Ce recul des hébergements accessibles traduit une montée en gamme qui transforme non seulement l'offre touristique, mais aussi les publics accueillis et les équilibres économiques, sociaux et territoriaux des stations.

### **C. Les limites et effets territoriaux de la « premiumisation »**

Si la montée en gamme des hébergements renforce la rentabilité des stations de haute montagne, elle transforme aussi leurs équilibres territoriaux.

Cette évolution se traduit d'abord par une forte hausse des prix du foncier (fig.12). Elle résulte d'un déséquilibre entre une offre de terrains constructibles très limitée - en raison des contraintes géographiques, des risques naturels et des règles d'urbanisme - et une demande croissante.

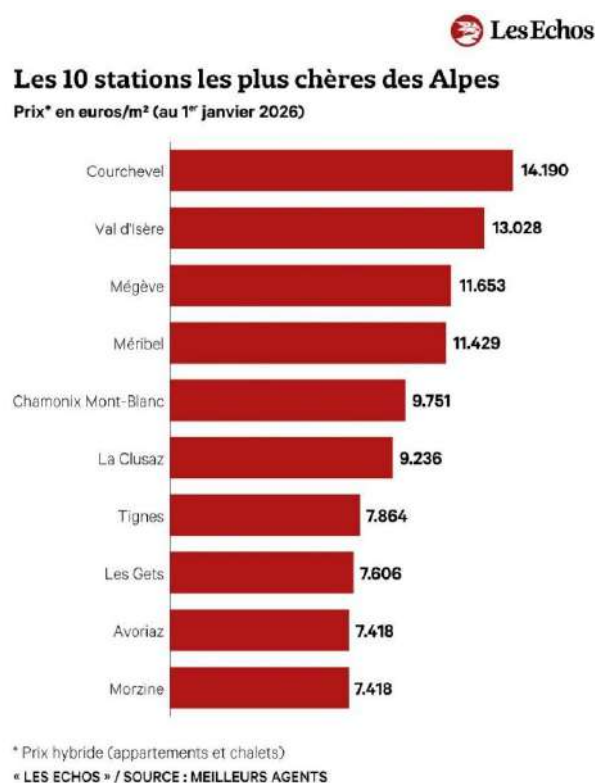


Fig 12 : 10 stations les plus chères des Alpes.

Source : Les Echos, patrimoine, immobilier (03/02/2026).

Les stations de haute montagne les plus cotées concentrent les valeurs les plus élevées : Courchevel atteint 14 190 €/m<sup>2</sup>, suivie de Val d'Isère (13 028 €/m<sup>2</sup>), Megève (11 653 €/m<sup>2</sup>) et Méribel (11 429 €/m<sup>2</sup>). Ces niveaux de prix traduisent la rareté et la pression exercée sur le foncier, qui caractérise ces destinations. Un second groupe regroupe des stations de moyenne montagne, avec des niveaux toujours élevés mais inférieurs : Chamonix (9 751 €/m<sup>2</sup>), La Clusaz (9 236 €/m<sup>2</sup>), Avoriaz (7 418 €/m<sup>2</sup>) et Morzine (7 418 €/m<sup>2</sup>).

Cette hiérarchie confirme que : la haute montagne concentre la pression maximale sur le foncier, tandis que les stations intermédiaires absorbent une partie de la demande dans un segment moins exclusif. Cette organisation du marché s'explique principalement par l'altitude, la qualité de l'enneigement et la notoriété des stations.

Les stations les plus élevées et les plus prestigieuses bénéficient d'une attractivité renforcée auprès d'une clientèle à fort pouvoir d'achat, ce qui maintient des prix fonciers très élevés. À l'inverse, les stations de moyenne montagne restent attractives, en offrant un accès à la propriété moins exclusive.

Cette tension est centrale dans le modèle économique des stations. « Quel est le principal frein [...] à une transition sereine et profitable à tous du modèle économique des stations de ski françaises? La réponse est coulée dans le béton: [...] l'évolution folle des prix du foncier » (Desmurs, 2022, p.8). Pourtant, cet enjeu reste peu débattu, alors qu'il structure fortement le fonctionnement des stations (Desmurs, 2022). Cette dynamique est d'ailleurs renforcée par le développement des résidences secondaires et l'extension des domaines skiables, qui ont entraîné une urbanisation diffuse, une hausse des prix immobiliers et la multiplication des « lits froids ». Comme l'illustre le graphique (fig. 13), les prix immobiliers n'ont pas progressé au même rythme selon l'altitude des stations, les stations de haute montagne enregistrant les plus fortes augmentations sur la période 2014-2024.

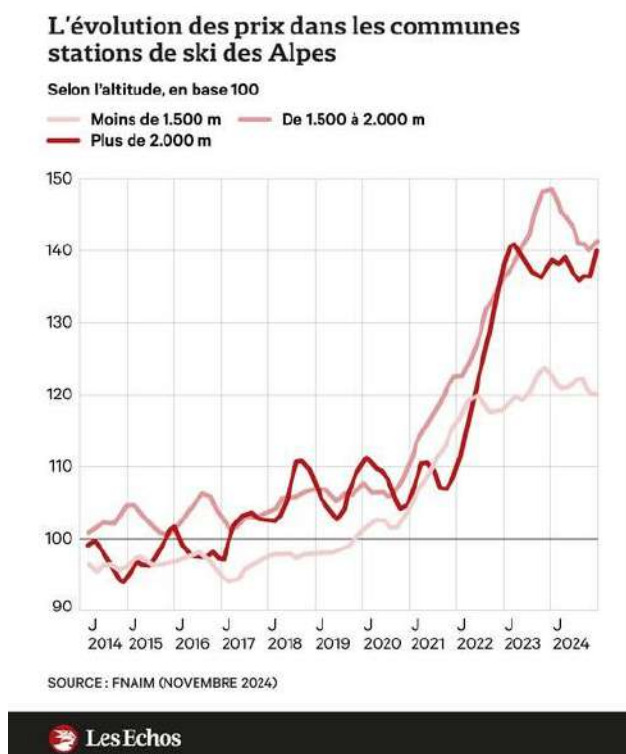


Fig 13 : Evolution des prix dans les communes des stations de ski des Alpes entre 2014 et 2024.

Source : Les Echos, patrimoine, immobilier (27/01/2025).

Les stations de haute et moyenne montagne présentent les dynamiques les plus fortes sur la période. Après une accélération à partir de 2020, leur progression se stabilise à un niveau élevé en 2024 (environ 138 - 140 en base 100 pour la haute montagne), traduisant leur attractivité structurelle liée à la garantie d'enneigement. À l'inverse, les stations de basse altitude progressent plus faiblement, autour de 120, ce qui reflète une attractivité plus limitée et une exposition plus forte aux effets du changement climatique.

Ces écarts s'expliquent par un déséquilibre entre une demande en forte hausse et une offre contrainte. Depuis la crise du Covid, l'attrait pour les résidences secondaires et les espaces naturels a accru la pression immobilière. Les stations d'altitude, jugées plus sûres face au changement climatique, subissent en outre la rareté du foncier et l'intérêt des investisseurs, ce qui renforce la hausse des prix.

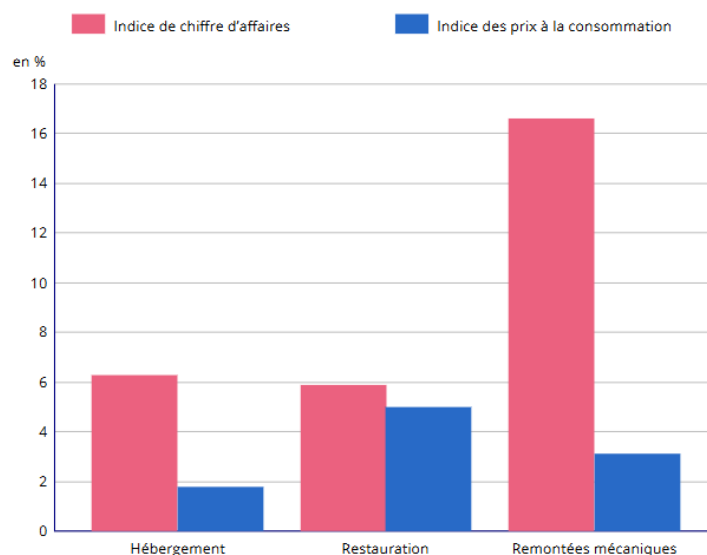
Cette tension foncière ne se limite pas à la hausse des prix : elle modifie la structure du parc d'hébergement, notamment par la multiplication des « lits froids », c'est-à-dire des logements très faiblement occupés au cours de l'année. Ce phénomène s'est intensifié entre 1995 et 2015 avec l'explosion des résidences de tourisme, augmentant ainsi le nombre de logements construits sans augmentation équivalente de leur taux d'occupation. Par exemple, dans certaines stations comme celle de La Clusaz, seuls 15 % des lits sont occupés à l'année (Desmurs, 2022). Ces logements se dégradent alors plus rapidement et posent un enjeu énergétique important, étant chauffés en continu via des systèmes collectifs, malgré leur inoccupation. Cela contribue alors à la fois au vieillissement du bâti et au gaspillage d'énergie (Ronin, 2026).

Face à ces constats, les stratégies d'aménagement évoluent. Comme l'a souligné Bonnemains (2014), les bâtiments construits avant 1973 nécessitent d'être rénovés. La remise en occupation des « lits froids » est désormais privilégiée, afin de limiter les nouvelles constructions et de réduire les consommations énergétiques. Certains acteurs, comme Imalp, s'orientent ainsi vers le rachat et la rénovation de ces logements (Bonnemains et alii, 2022).

Ces transformations immobilières ont aussi des effets sociaux. La hausse des prix du logement complique l'accès à la résidence principale pour les habitants permanents et pousse les travailleurs saisonniers vers les vallées, accentuant la fracture entre populations locales et touristes fortunés.

Parallèlement, cette montée en gamme contribue à augmenter le coût des séjours. Selon Atout France, en 2025, 53 % des Français déclarent être freinés par le prix des séjour hivernaux à la montagne, contre 37 % en été. Cette réalité est observable dans le graphique (fig. 14) qui montre que, si les prix à la consommation augmentent modérément entre 2023 et 2024 (2 % pour l'hébergement, 5 % pour la restauration, 3,1 % pour les remontées mécaniques), les chiffres d'affaires progressent davantage (+16,5 % pour les remontées mécaniques, +6,3 % pour l'hébergement), traduisant ainsi une montée en gamme et une valorisation accrue de l'offre.

Figure 5 – Évolution des chiffres d'affaires et des prix à la consommation entre les hivers 2023 et 2024



Notes : Pour cette figure, l'hiver 2023 couvre les mois de décembre 2022 à février 2023, il en va de même pour l'hiver 2024. Les données 2024 sont provisoires.

Lecture : Entre l'hiver 2023 et l'hiver 2024, le chiffre d'affaires du secteur des remontées mécaniques a augmenté de 16,6 % ; dans le même temps, les prix ont augmenté de 3,1 %.

Champ : France, secteurs de l'hébergement, de la restauration et des remontées mécaniques.

Source : Insee, indice de chiffre d'affaires (ICA) et indice des prix à la consommation (IPC).

Fig 14 : Evolution des chiffres d'affaires et des prix à la consommation entre les hivers 2023 et 2024.

Source : Insee, saison touristique d'hiver 2024.

Enfin, au-delà des effets économiques, territoriaux et sociaux, la montée en gamme présente des limites structurelles. Elle repose en partie sur une clientèle internationale aisée, dont la fréquentation dépend fortement des crises économiques, sanitaires ou géopolitiques.

La crise du Covid-19 a illustré cette fragilité en interrompant une grande partie des flux touristiques internationaux. De même, les tensions au Moyen-Orient apparues en mars 2020 ont perturbé de nombreux vols. Les hébergements haut de gamme des stations des Pays de Savoie ont ainsi enregistré de nombreuses annulations de séjours, ainsi qu'une baisse des réservations futures en provenance de cette clientèle plutôt fortunée.

Ainsi, si les hébergements haut de gamme bénéficient d'une forte attractivité, leur développement reste conditionné à la stabilité internationale, ce qui les rend vulnérables aux événements géopolitiques et sanitaires.

### **Validation de l'hypothèse**

L'analyse montre que l'hypothèse selon laquelle les hébergements touristiques haut de gamme en haute montagne maintiendront leur activité grâce à une clientèle française CSP+ et internationale est validée pour la saison hivernale, mais seulement partiellement validée à l'échelle annuelle. Avec le recul, il nous semble toutefois que l'expression « hébergements touristiques haut de gamme » aurait gagné à être remplacée par « hôtels 4 / 5 étoiles et palaces », une formulation plus précise et davantage représentative du modèle actuel étudié.

En effet, les stations de haute montagne disposent encore de conditions favorables au maintien de leur activité hivernale. Leur altitude, la production de neige et la rentabilité persistante du ski assurent une forte attractivité auprès des investisseurs et des clientèles. Cette dynamique s'accompagne d'une montée en gamme des destinations, soutenue par la valorisation du foncier et de l'immobilier touristique.

La fréquentation hivernale repose principalement sur une clientèle française issue des catégories socio-professionnelles les plus favorisées, ainsi que sur une clientèle internationale à fort pouvoir d'achat. L'offre d'hébergement s'est progressivement orientée vers des produits haut de gamme, tandis que les segments plus accessibles tendent à se réduire. Les deux éléments centraux de l'hypothèse sont donc validés pour la saison hivernale : la stabilité des hébergements haut de gamme et leur dépendance à une clientèle CSP+ et internationale.

Cette validation reste toutefois limitée à l'hiver. À l'échelle annuelle, la haute montagne peine encore à structurer une offre estivale capable de compenser l'activité hivernale. Les clientèles CSP+ privilégient davantage la moyenne montagne ou le littoral en été, conduisant de nombreux hébergeurs à adopter une stratégie de double implantation saisonnière.

Enfin, certains chercheurs interrogent la viabilité de ce modèle à long terme, dans un contexte de dépendance croissante à la neige artificielle et de niveaux de prix élevés. Comme le souligne Bessy (2022, p. 48), « skier sur un ruban étroit de neige de culture à des tarifs prohibitifs aura-t-il encore du sens pour les usagers dans les prochaines années ? »

Ainsi, si le modèle économique des hébergements haut de gamme apparaît encore solide à court terme, il demeure fortement dépendant de la saison hivernale. Leur principal défi consiste désormais à pérenniser leur activité tout au long de l'année en réduisant leur dépendance au tourisme de neige et en développant une offre adaptée à la demande hors neige.

## **Hypothèse n°2. Les hébergements touristiques de moyenne montagne doivent réinventer leur modèle en proposant des produits hybrides adaptés à une ouverture annuelle.**

Le nouveau régime climatique constitue aujourd'hui l'un des principaux facteurs de transformation des territoires de montagne. Dans les Pays de Savoie, les stations de moyenne altitude (1 000 - 1 800 m) subissent une diminution de l'enneigement et un raccourcissement des saisons hivernales, remettant en cause leur dépendance historique au ski alpin. Parallèlement, les attentes des touristes évoluent : recherche d'expériences diversifiées, de durabilité et de flexibilité. Dans ce contexte, un passage en mode « hybride » des hébergements et une ouverture à l'année n'est plus une option, mais une nécessité stratégique.

### **I. Les facteurs de transformation des hébergements en moyenne montagne**

#### **A. La fragilisation du modèle hivernal**

Les stations de moyenne montagne sont particulièrement vulnérables au réchauffement climatique en raison d'un enneigement naturellement plus fragile. Depuis les années 1960, le nombre de jours de neige a diminué de 20 à 30 % selon Météo-France, tandis que les Alpes auront perdu près d'un mois de couverture neigeuse en moyenne altitude en cinquante ans (Matiu et alii, 2021). Cette évolution compromet la viabilité économique des stations, d'autant qu'elles disposent souvent de moyens financiers limités pour investir dans des solutions d'adaptation comme la neige de culture. La hausse des coûts et le raccourcissement de la saison hivernale fragilisent leur rentabilité et invitent à revenir sur les fondements historiques de leur développement touristique.

Comme vu dans l'hypothèse n°1, la dépendance des stations à une mono-économie hivernale centrée sur le ski reste encore largement dominante, même si elle tend à s'atténuer dans les stations de moyenne montagne, où la diversification estivale semble plus avancée.

Le ski conserve une place centrale dans les motivations de séjour : 81 % des touristes déclarent pratiquer le ski alpin (Maurer et alii, 2026). Toutefois, cette activité n'est plus l'unique raison de venir en montagne. Elle traduit une évolution des pratiques touristiques et met en évidence les limites d'un modèle construit autour de la neige.

Ces évolutions s'inscrivent dans une remise en question plus large du modèle des stations de sports d'hiver. Comme le souligne Bonnemains (2014), les stations intégrées doivent aujourd'hui rénover leurs équipements et diversifier leur offre afin de garantir leur pérennité. Cette nécessité est renforcée par plusieurs facteurs. D'une part, comme montré dans l'hypothèse n°1, le coût des séjours au ski ne cesse d'augmenter entre hausse du prix des séjours, étroitement lié aux investissements consacrés à moderniser les équipements et à produire de la neige. D'autre part, ces solutions techniques sont de plus en plus contestées car, longtemps présentée comme une réponse au manque d'enneigement, la neige artificielle est aujourd'hui critiquée pour sa forte consommation d'eau et d'énergie, jugée peu compatible avec les objectifs de développement durable.

Dans ce contexte, certaines stations ferment définitivement leurs domaines skiables. La carte (fig. 15) montre la fermeture de 200 sites de ski alpin des Alpes française en 2025. Les massifs de basse et moyenne montagne apparaissent particulièrement touchés, en raison de la baisse de l'enneigement, la hausse des coûts et de la concurrence des stations de haute montagne (Métral, 2025).

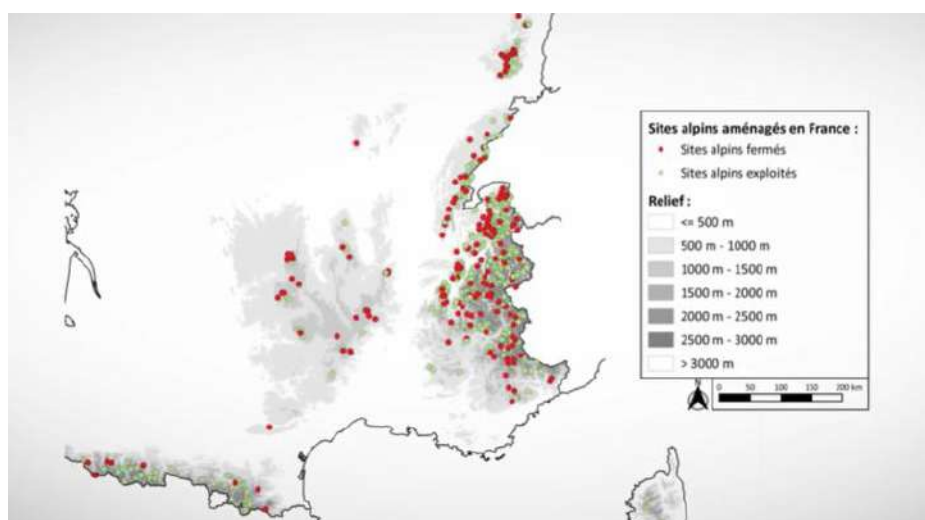


Fig 15 : Carte des domaines skiables fermés et exploités en France en 2022.

Source : P-A Métral, 2024.

Le cas de La Sambuy constitue un exemple emblématique de cette évolution. Situé entre 1 150 et 1 850 mètres d'altitude, ce domaine skiable a fermé en 2023. La station ne disposait toutefois pas des moyens financiers nécessaires pour investir dans la neige de culture, ce qui a limité sa capacité à maintenir une activité hivernale compétitive. Cette fermeture illustre les difficultés rencontrées par les petites stations lorsqu'elles tentent de maintenir un modèle économique historiquement fondé sur la neige. Elle révèle également un enjeu social fort : comme l'illustre la photo (fig. 16), la station constitue un lieu d'attachement émotionnel pour les habitants, ce qui rend sa disparition particulièrement difficile à accepter (Bourdeau, 2021 ; Hatt & Claeys, 2024).



Fig 16 : Mobilisation en faveur du maintien du domaine skiable de La Sambuy.

Source : Page Facebook de l'association « Tous ensemble pour La Sambuy » (26/03/2023).

Dans ce contexte, la créativité et l'innovation occupent une place centrale. Comme l'a dit Bourdeau (2022, p.43), « l'effervescence créative n'a pas manqué d'être stimulée par la crise sanitaire, y compris lors de l'épisode de la fermeture des remontées mécaniques durant l'hiver 2020-2021 ». Ainsi, la fermeture temporaire des stations a alors favorisé ce que Goulet et Vinck (2012) qualifient d'« innovation par retrait », en permettant l'émergence de nouvelles pratiques et une expérience plus « silencieuse » de la montagne, ainsi qu'une forme de démarchandisation de l'accès à la neige.

Dans ce cadre, de nombreuses activités alternatives au ski alpin se sont développées ou renforcées, telles que le ski de fond, le ski de randonnée, les raquettes à neige, le biathlon, le trail hivernal, le fat bike, la marche nordique, les chiens de traîneaux ou

encore le ski-roue. Ces pratiques illustrent des logiques de « vicariance » (Goulet et Vinck, 2012), c'est-à-dire le recours à des activités substitutives en l'absence de ski alpin.

Au-delà de la saison hivernale, cette dynamique de diversification se prolonge en intersaison et durant l'été, lorsque la neige est absente. Dans cette logique, les stations développent des activités visant à valoriser le territoire tout au long de l'année.

Nous revenons ici sur le cas de La Sambuy pour approfondir son évolution. Fermée en 2023 en raison de sa fragilité économique et climatique, la station avait pourtant engagé une diversification de son offre estivale, avec notamment la luge quatre saisons, des activités de pleine nature, le parapente et la via ferrata. Toutefois, comme le montre le graphique (fig. 17), cette stratégie s'est révélée efficace. Le chiffre d'affaires hivernal connaît une forte baisse, passant d'environ 340 000 € en 2013 à près de 120 000 € en 2020, tandis que celui de l'été suit une trajectoire globalement ascendante, de 210 000 € en 2013 à plus de 430 000 € en 2022. La bascule intervient entre 2016 et 2017, lorsque les revenus estivaux dépassent pour la première fois ceux de l'hiver, confirmant la montée en puissance de la saison estivale dans le modèle économique de la station.

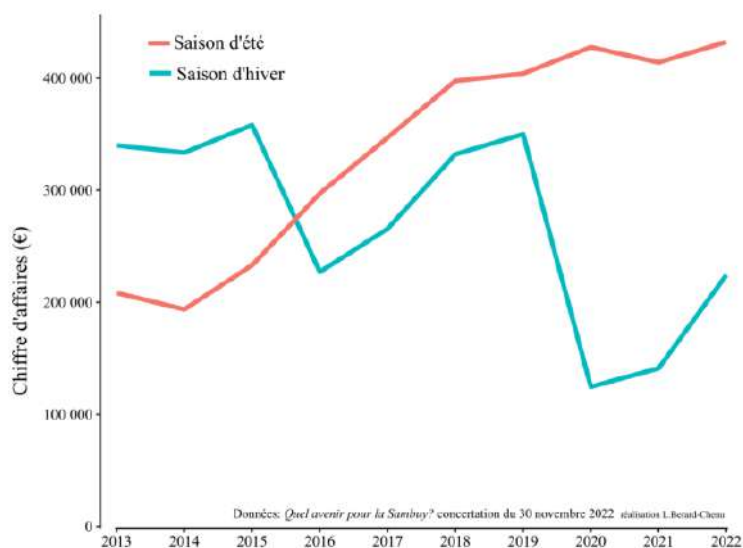


Fig 17 : Evolution du chiffres d'affaires de La Sambuy l'hiver et l'été de 2013 à 2022.

Source : Journal of Alpine Research, revue de géographie alpine, quel avenir pour la Sambuy ? (2024).

Cette évolution de l'offre touristique traduit une transformation plus profonde des attentes et des pratiques touristiques, qui pousse les stations à repenser durablement leur modèle économique.

## **B. L'évolution des pratiques touristiques**

Pendant plusieurs décennies, la fréquentation des stations de montagne a reposé principalement sur le ski alpin. Aujourd'hui, ce modèle est amené à évoluer.

Des études récentes montrent que les touristes recherchent désormais une expérience plus diversifiée. Selon Atout France, durant l'hiver 2024/2025, si les activités de neige restent majoritaires (84 %), elles s'accompagnent d'autres pratiques : randonnée (49 %), détente et épicurisme (31 %), visites culturelles (31 %) et découverte des produits locaux (27 %). Cette évolution traduit une transformation du rapport à la montagne.

La saison estivale confirme cette tendance. En 2025, les activités culturelles et liées à l'art de vivre attirent 83 % des séjournants, devant les balades et randonnées (63 %), les activités de nature et de bien-être (57 %) ainsi que les activités sportives et ludiques (55 %). La montagne est ainsi de plus en plus perçue comme un espace de découverte, de ressourcement et d'expériences, au-delà de sa seule dimension sportive.

Selon une étude du CSA publiée en 2019, 48 % des touristes choisissent désormais leur destination en fonction des activités hors ski, confirmant que le ski n'est plus l'unique motivation d'un séjour en montagne. Une étude de G2A Consulting met également en évidence une sensibilité croissante aux enjeux environnementaux et une perception plus critique du ski, jugé coûteux et polluant. Cette remise en question est résumée par Bessy (2022), qui s'interroge sur l'intérêt de « skier sur un ruban étroit de neige de culture à des tarifs prohibitifs » (p. 48). Ces évolutions traduisent un recul de la place du ski au profit d'attentes plus diversifiées et d'une remise en question de sa durabilité économique et environnementale. Elles constituent un signal fort pour les hébergeurs, qui ne peuvent plus fonder leur attractivité hivernale sur la seule pratique du ski.

Au-delà de l'évolution des pratiques, les stations de moyenne montagne doivent également composer avec une transformation de leurs clientèles. En effet, la clientèle de demain sera davantage régionale, nationale, frontalière (Italie, Suisse) et européenne (Allemagne, Belgique, Royaume-Uni) (Cabinet G2A Consulting, 2025).

L'été 2020, marqué par la crise sanitaire, a confirmé cette tendance avec une fréquentation majoritairement française. Cette évolution s'inscrit dans une tendance plus large de régionalisation du tourisme, favorisée par les préoccupations environnementales et la hausse du coût des séjours. Les stations sont ainsi amenées à privilégier des clientèles de proximité, plus fidèles, présentes tout au long de l'année et moins dépendantes des aléas internationaux.

Cette orientation vers un tourisme de proximité représente un changement important. Pendant longtemps, de nombreuses stations ont privilégié les clientèles internationales disposant d'un fort pouvoir d'achat. Désormais, les acteurs locaux reconnaissent l'intérêt stratégique de fidéliser les clientèles régionales, plus présentes tout au long de l'année et moins sensibles aux fluctuations géopolitiques internationales.

Parallèlement, les jeunes représentent une clientèle stratégique pour l'avenir des territoires de montagne. Selon Mercier et Creoff, en 2026, 72 % des 18 - 24 ans ont fréquenté la montagne au cours des trois dernières années. Cette proportion met en évidence l'existence d'un potentiel important, à condition de proposer des offres adaptées à leurs attentes : expériences authentiques, diversité des activités, hébergements flexibles, connectivité numérique et engagement environnemental.

Cette diversification des offres s'inscrit dans une évolution de la fréquentation touristique des territoires de montagne. Longtemps considérée comme une saison secondaire, l'été occupe aujourd'hui une place croissante dans l'économie touristique de ces territoires, avec 14 % des Français envisageant un séjour estival en montagne en 2025, contre 9 % auparavant (Atout France, 2025). Cette dynamique se traduit par une hausse de 4 % des nuitées entre 2024 et 2025 et un taux de satisfaction de 97 % des touristes.

Malgré cette progression, l'hiver demeure la principale saison touristique. Les Alpes du Nord enregistrent environ 42 millions de nuitées en hiver contre 13 millions en été.

En Haute Maurienne Vanoise, près des deux tiers des nuitées sont encore réalisés durant la saison hivernale.

Certaines destinations parviennent néanmoins à réduire progressivement cette dépendance. Le Grand-Bornand en constitue un exemple : alors qu'il y a vingt ans près de 40 % de sa fréquentation était réalisée hors saison hivernale, 46 % des nuitées sont aujourd'hui enregistrées au printemps, en été et en automne (Viallet, 2026, p. 77). Cette évolution illustre la capacité de certaines stations à développer une attractivité plus équilibrée sur l'ensemble de l'année, notamment grâce à des politiques événementielles.

Cette dynamique met également en évidence l'interdépendance des saisons. La saison hivernale reste la principale source de revenus et finance une grande partie des infrastructures, des emplois et des services, dont bénéficie ensuite l'ensemble de l'année. L'été et les intersaisons, bien qu'en développement, demeurent encore largement dépendants de ce modèle hivernal structurant l'activité touristique des stations.

Cette situation ouvre alors la voie à un objectif désormais largement partagé par les territoires de moyenne montagne : celui de l'ouverture annuelle.

### **C. L'émergence d'une ouverture annuelle**

Face à la fragilisation du modèle hivernal et à la diversification des attentes touristiques, les stations de moyenne montagne cherchent progressivement à dépasser leur statut de simple destination de sports d'hiver. L'objectif n'est plus seulement de remplir les hébergements en hiver, mais de construire une destination capable d'attirer des visiteurs tout au long de l'année.

Cette transformation s'inscrit dans une logique plus large d'adaptation territoriale. Holling, en 1973, définit l'adaptation comme « la capacité d'un système à pouvoir intégrer dans son fonctionnement une perturbation, sans pour autant changer de structure qualitative. » Appliquée aux stations de montagne, cette définition implique une réponse au nouveau régime climatique articulant les échelles de court, moyen et long terme.

Toutefois, Derouelde et Desmurs (2022) soulignent l'inefficacité des solutions universelles, chaque territoire présentant des spécificités propres. L'adaptation doit ainsi être envisagée comme un processus territorial, variable selon les contextes environnementaux, socio-économiques et culturels (Bonnemains, 2014). Elle repose donc sur une prise en compte fine des caractéristiques locales et sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés : collectivités, hébergeurs, offices de tourisme, opérateurs de remontées mécaniques, commerçants et habitants.

La station des Gets illustre concrètement cette logique d'adaptation territoriale. À travers son Plan d'Aménagement Touristique Durable (PATD), elle engage une transformation de son modèle avec près de 100 millions d'euros d'investissements sur 17 ans. Ce projet, élaboré de manière participative avec environ 200 habitants, vise à « réinventer la station idéale de demain ». Les orientations retenues traduisent un changement de paradigme : limitation de l'enneigement des bas de pistes, concentration des activités ski au-dessus de 1 500 mètres et modernisation des équipements. Il ne s'agit plus d'étendre le domaine skiable, mais de préserver les espaces naturels et de diversifier l'offre afin d'étaler la fréquentation sur l'ensemble de l'année.

Cette évolution ne pourra toutefois se réaliser sans l'implication des jeunes générations, qui représentent à la fois les touristes de demain, les futurs professionnels du secteur et les habitants qui feront vivre les territoires de montagne.

Consciente de cet enjeu, la région Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme soutient le développement des classes vertes à la montagne. Les ailes d'intersaison sont privilégiées pour ces séjours, tant par les établissements scolaires que par les hébergeurs, en raison de la baisse de l'enneigement, d'un taux d'occupation plus faible et de tarifs plus attractifs. Ces dispositifs ont un rôle éducatif, visant à sensibiliser les jeunes aux enjeux des territoires de montagne tout en promouvant un tourisme de proximité plus conforme aux principes du développement durable.

Ainsi, les stations de moyenne montagne connaissent une transformation marquée par la fragilisation du modèle hivernal, la diversification des activités et la progression d'un fonctionnement à l'année. Ces mutations affectent directement les acteurs du territoire, en particulier les hébergeurs, confrontés à la baisse de la dépendance à la neige, à

l'évolution des clientèles et à la demande croissante de séjours flexibles. Ils doivent ainsi adapter leur modèle.

Dans ce contexte, il devient nécessaire d'analyser plus précisément les stratégies d'adaptation des hébergements, le modèle hybride pouvant constituer une réponse à la saisonnalité touristique et à l'enjeu de l'ouverture annuelle.

## **II. L'hébergement hybride comme réponse à la désaisonnalisation**

Dans ce mémoire, nous avons cherché à définir la notion d'« hébergement hybride », qui peut sembler floue de prime abord, et à en illustrer les principales composantes à travers un moodboard (fig.18).

« Un modèle d'hébergement hybride résulte d'un processus d'hybridation qui estompe les frontières entre hôtellerie traditionnelle, auberges de jeunesse, résidences de tourisme, espaces de coworking, coliving ou encore lieux événementiels. Il traduit l'émergence de formes d'hospitalité plus flexibles et polyvalentes.

Contrairement aux modèles traditionnels centrés sur la seule fonction d'hébergement, l'hôtel hybride s'apparente à un écosystème où coexistent restauration, travail, sport, détente, événements et vie sociale. Les espaces y sont conçus pour être modulables et adaptés à différents usages au fil de la journée. Une de ses principales caractéristiques réside dans l'importance des espaces communs, devenus des lieux de vie favorisant les rencontres et les échanges, et transformant l'établissement en hub social. Il s'inscrit également dans une logique d'ancrage territorial, à travers le développement de partenariats locaux et l'accueil d'une clientèle dépassant le seul public de voyageurs.

Des enseignes comme Jo&Joe, Meininger, Jost, Eklo ou Zoku illustrent cette évolution. L'hôtel hybride apparaît ainsi comme une nouvelle forme d'hospitalité où l'on ne vient plus seulement dormir, mais aussi travailler, se restaurer, se divertir ou socialiser. Il propose en somme une expérience globale qui dépasse la simple fonction d'hébergement. »



Fig 18 : Moodboard représentatif du modèle d' « hébergement hybride ».

Source : Elaboration personnelle.

Images : Zoku.

Le modèle hybride répond à un besoin réel : les touristes en moyenne montagne ne recherchent plus uniquement le ski en hiver ou la randonnée en été, mais des expériences diversifiées tout au long de l'année. En proposant une pluralité de services et d'activités au sein d'un même lieu (hébergement, restauration, loisirs, etc.), ce modèle permet de s'adapter à cette évolution de la demande.

### A. L'adaptation aux nouveaux usages

Le réchauffement climatique et l'évolution du tourisme obligent les hébergements de moyenne montagne, autrefois centrés sur le ski, à se réinventer pour accueillir des clientèles plus variées et des séjours plus flexibles. L'hébergement hybride répond à cette évolution en intégrant plusieurs fonctions.

Dans un premier temps, la clientèle individuelle familiale recherche des hébergements capables d'organiser l'ensemble du séjour autour de services facilitant le quotidien, tels que des espaces de restauration adaptés, des clubs enfants, des salles de jeux ou encore des activités encadrées. Les couples privilégient des environnements intimistes et qualitatifs, intégrant des espaces de bien-être (spa, salles de soins, piscine), une offre de restauration soignée et des expériences favorisant la détente, la déconnexion avec le quotidien et la reconnexion entre eux. Les groupes d'amis sont

quant à eux plus sensibles à la dimension collective du séjour, avec des espaces communs modulables (lobbies partagés, espaces de restauration ouverts), des zones de loisirs, de sport ou de détente, ainsi que des activités favorisant la convivialité. Cette diversité des attentes favorise le développement d'offres dites « tout-en-un », dans lesquelles l'hébergement devient le cœur de l'expérience client, qui ne recherche plus uniquement un lieu où dormir.

Cette évolution concerne également la clientèle professionnelle, portée par l'essor du télétravail et des séminaires, qui ouvre de nouvelles perspectives pour les hébergements de montagne. La généralisation des espaces de coworking illustre cette transformation : autrefois principalement présents dans les grandes métropoles, ils s'intègrent désormais aux hébergements afin d'offrir aux clients et aux habitants des conditions de travail adaptées, pour quelques heures ou une journée. Ces espaces, souvent associés à des lieux de vie (salons, restaurants), sont complétés par des salles de séminaires équipées et une connectivité performante.

Cette tendance s'inscrit dans le développement du « workation » (travail + vacances), qui consiste à travailler à distance depuis un lieu de séjour, ainsi que du « bleisure » (business + leisure), qui combine déplacement professionnel et temps de loisirs. Les territoires de montagne apparaissent particulièrement adaptés à ces nouvelles pratiques grâce à leur cadre naturel, leurs activités de plein air et un environnement propice à une meilleure qualité de vie.

Elles constituent ainsi une opportunité pour les hébergements de moyenne montagne, en contribuant à diversifier les clientèles et à mieux répartir la fréquentation sur l'année, notamment durant les intersaisons.

L'adaptation des hébergements hybrides passe également par la prise en compte des nouvelles temporalités touristiques. Historiquement, le tourisme hivernal reposait largement sur des séjours d'une semaine, généralement du samedi au samedi, en lien avec la pratique du ski et le calendrier des vacances scolaires. Comme le souligne Bonnemains (2014), les touristes hivernaux privilégient un séjour en un seul lieu, contrairement au tourisme estival, plus mobile et organisé autour de plusieurs destinations. Cette distinction tend toutefois à s'atténuer avec l'évolution des pratiques touristiques.

Dans ce contexte, les séjours sont de plus en plus courts et fragmentés. Selon Atout France, en 2025, 38 % des séjours estivaux à la montagne durent 4 jours ou moins, tandis que 42 % dépassent 5 jours. La durée moyenne s'établit à 2,8 jours, traduisant des pratiques plus flexibles, marquées par des escapades plus brèves et plus fréquentes. Les hébergements doivent ainsi proposer des offres adaptées à cette diversification des rythmes de séjour.

L'ensemble de ces transformations témoigne d'une mutation profonde de la demande touristique. Les hébergements de moyenne montagne ne peuvent plus se limiter à l'accueil des skieurs en hiver. Ils doivent désormais répondre à une diversité de profils, de motivations et de temporalités. Cette évolution les conduit à diversifier leurs fonctions et leurs services afin de devenir de véritables lieux de vie, capables d'attirer des clientèles variées tout au long de l'année.

## **B. Les infrastructures et services hybrides**

L'adaptation des hébergements touristiques de moyenne montagne aux nouvelles conditions climatiques et aux évolutions de la demande ne peut se limiter à une simple modification des périodes d'ouverture. Pour parvenir à maintenir une activité économique viable à l'année, ils doivent repenser leur offre de manière globale.

Cette nécessité est particulièrement forte en intersaisons et, dans une moindre mesure, en été. Une partie de la clientèle ne pratique pas systématiquement les activités sportives traditionnellement associées à la montagne (randonnée, vélo, escalade). Sans offre complémentaire des hébergeurs, ces visiteurs peuvent rapidement ressentir une forme de lassitude.

Par ailleurs, les intersaisons s'accompagnent souvent de la fermeture de nombreux commerces et infrastructures locales, les professionnels profitant de ces périodes creuses pour leurs congés ou travaux. Cette situation, parfois accentuée par une météo incertaine, renforce le besoin d'une offre d'hébergement proposant des activités et services en continu. Dans ce contexte, l'hébergement touristique joue un rôle de plus en plus structurant dans la vie de la station.

La restauration occupe une place centrale dans cette stratégie. La présence d'un bar et d'un restaurant permet de répondre aux besoins des clients hébergés, mais aussi d'attirer une clientèle extérieure. Pour renforcer leur attractivité, de nombreux établissements distinguent désormais l'identité de leur hébergement de celle de leur restaurant, afin de dépasser l'image du « restaurant d'hôtel » réservé aux seuls résidents. L'exemple du Novotel Megève Mont-Blanc est révélateur : son restaurant, Le Meztiva Refuge Gourmand, possède une identité propre (fig. 19) et attire une clientèle locale et touristique, indépendante de l'activité hôtelière.



Fig 19 : Identités graphiques du Novotel Megève Mont Blanc (à gauche) et du Meztiva Refuge Gourmand (à droite).

Source : Elaboration personnelle.

Images : Photothèque Novotel Megève Mont Blanc.

Le bon fonctionnement d'un hébergement touristique repose sur une offre d'équipements adaptée aux différents besoins de la clientèle. Les espaces extérieurs, les équipements de bien-être et les infrastructures sportives contribuent à enrichir l'expérience des visiteurs. Parallèlement, le développement du tourisme d'affaires et du travail à distance rend nécessaire l'intégration d'espaces dédiés, tels que des salles de séminaires, des espaces de coworking et des équipements numériques performants. Enfin, des aménagements fonctionnels, comme un parking accessible et sécurisé, participent également à la qualité globale de l'établissement.

Au-delà des infrastructures physiques, la diversification repose aussi sur la multiplication des services proposés aux clients. Ces prestations complémentaires enrichissent l'expérience touristique et renforcent la compétitivité des hébergements.

Les services de mobilité occupent une place croissante : transferts depuis les gares ou aéroports, navettes vers les remontées mécaniques en hiver ou vers les centres-villes facilitent les déplacements et réduisent les contraintes liées à l'usage de la voiture individuelle.

Les formules de restauration constituent également un levier important de différenciation. Les offres en demi-pension ou pension complète répondent aux attentes d'une clientèle recherchant simplicité et confort organisationnel. Elles permettent également aux hébergements de générer des revenus supplémentaires.

La location de matériel sportif représente une autre piste de diversification en montagne. En proposant skis, vélos ou raquettes directement sur place, les hébergements simplifient le parcours client et renforcent leur rôle de prestataire global.

C'est le cas du St-Alban Hôtel & Spa, qui a intégré un ski shop dans son établissement, comme le montre l'image ci-dessous. Cette stratégie implique toutefois des espaces de stockage adaptés et du personnel dédié.

La mise en place de clubs enfants et d'animations adaptées permet également de proposer des services spécifiques au sein des hébergements. Dans certains établissements, l'accès à ces activités est également ouvert à la clientèle extérieure, contre participation financière, contribuant ainsi à dynamiser la vie locale et à générer des revenus supplémentaires.

Les salles de réception peuvent aussi être valorisées en étant ouvertes à des prestataires extérieurs de façon régulière. Cela permet d'y proposer des activités variées : cours de sport (yoga, pilates), ateliers créatifs (peinture, musique) ou soins bien-être (réflexologie, massage). Ce fonctionnement diversifie l'offre de services et attire aussi bien les clients de l'établissement qu'une clientèle extérieure.

Enfin, l'intégration d'une épicerie ou d'un espace de vente de produits du terroir participe également à cette logique d'hybridation. Au-delà de sa fonction commerciale, elle valorise les productions locales et renforce l'ancrage territorial de l'établissement.

Ainsi, la diversification des fonctions et des services des hébergements de moyenne montagne illustre leur évolution vers un modèle hybride. En intégrant des usages multiples, ils dépassent leur fonction d'hébergement pour devenir des lieux de vie ouverts à différents publics, ce qui renforce leur attractivité et limite les effets de la saisonnalité.

Toutefois, ce modèle présente aussi des contraintes. Il implique d'importants coûts de développement des infrastructures et des services, difficiles à supporter pour certains établissements. De plus, les intersaisons, marquées par une faible fréquentation, réduisent la capacité d'amortissement des investissements. Ces limites montrent que la diversification ne peut se suffire à elle-même et qu'elle doit s'appuyer sur un autre levier essentiel, celui de l'ancrage territorial.

### **C. L'ancrage territorial au service de l'ouverture annuelle**

L'ouverture annuelle d'un hébergement ne peut être dissociée de la dynamique territoriale dans laquelle il s'inscrit. Comme le soulignent Derouelde et Desmurs (2022), les territoires de montagne doivent tendre vers une forme d'autonomie locale, sans pour autant basculer dans une logique d'autarcie. L'enjeu est de maintenir une ouverture aux marchés touristiques extérieurs tout en renforçant les coopérations locales, ainsi qu'avec les partenaires départementaux et régionaux. La mobilisation des ressources territoriales est essentielle pour adapter les stations aux enjeux actuels liés au changement climatique (Colloque ASTRES, 2022).

Cette évolution suppose une coopération renforcée entre hébergeurs, socioprofessionnels, offices de tourisme, collectivités, associations et habitants. Elle nécessite une gouvernance collective capable de coordonner les stratégies de développement et d'adaptation. Toutefois, la multiplicité des acteurs rend ce dialogue complexe et peut freiner la mise en œuvre de mesures partagées.

Elle implique également le maintien d'infrastructures publiques essentielles à la vie permanente des territoires : centres médicaux, écoles, services de garde, équipements sportifs ou transports collectifs réguliers. Sans ces équipements, il

devient difficile d'attirer des résidents permanents, des travailleurs qualifiés et des clientèles hors vacances scolaires.

Dans cette perspective, plusieurs auteurs évoquent une résidentialisation progressive de certains territoires de montagne. Dès 2009, Bourdeau alertait sur le fait que le réchauffement climatique pourrait entraîner un renversement des logiques saisonnières, au profit de la période estivale ou d'une occupation plus permanente des sites d'altitude. Toutefois, ces transformations demandent du temps, de la confiance et une vision partagée de l'avenir des stations. La crise sanitaire a montré que ces conditions sont essentielles pour engager des changements durables (Derouelde et Desmurs, 2022).

Dans la continuité de cette réflexion, le lien entre hébergeurs et acteurs de la station constitue un facteur déterminant dans l'ouverture annuelle des hébergements. Pour mieux comprendre les conditions de réussite d'un tel modèle en station de moyenne montagne, nous nous appuyons sur l'exemple du Novotel Megève Mont-Blanc.

Cet hôtel quatre étoiles est, à ce jour, le seul hébergement de la station de Megève ouvert 365 jours par an. Ce projet s'inscrit initialement dans une dynamique portée par la mairie de Megève, visant à renforcer les liens entre le centre-village et le complexe du Palais de Megève, dédié aux activités sportives, au bien-être et aux événements culturels et professionnels. Après l'inauguration en 2016 de nouveaux équipements (balnéoforme, espace aquatique, salles de soins, salle d'escalade, patinoire, fitness, salles de réunion...), la nécessité d'un hébergement capable d'accompagner ces flux a conduit au développement du projet hôtelier. Il fait d'ailleurs partie des rares hôtels parvenant encore à assurer une exploitation rentable sur l'ensemble de l'année. Toutefois, ses performances se sont révélées plus contrastées entre mars et mai 2026, dans un contexte international marqué par des annulations et un ralentissement des réservations. Son intégration au sein du groupe Accor constitue un levier important, renforçant sa visibilité et facilitant l'apport de clientèle, notamment business en intersaison, ce qui stabilise son activité.

Aujourd'hui, cet établissement illustre un exemple d'ancrage territorial réussi en moyenne montagne. Comme le montre le tableau (fig. 20), les partenariats développés entre les acteurs locaux et les hébergeurs prennent des formes variées et contribuent au renforcement de l'économie locale.

| NOM DU PARTENAIRE               | LOCALISATION            | OBJET DU PARTENARIAT                                                                                                                                                                                                                                                 | LIEN AVEC LE TERROIR                                                                                                                              |
|---------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Les Confitures de la Création   | Megève (Haute-Savoie)   | Pots de confitures présents au buffet petit déjeuner et en vente au Novotel Shop <sup>2</sup>                                                                                                                                                                        | Valorisation d'un savoir-faire artisanal local et de recettes élaborées au cœur du Pays du Mont-Blanc.                                            |
| Mont Blanc apiculture           | Combloux (Haute-Savoie) | Pots de miel logotés Novotel Megève Mont Blanc en vente au Novotel Shop ou offerts aux clients VIP                                                                                                                                                                   | Mise en avant d'une production apicole locale reflétant la biodiversité alpine et les fleurs de montagne.                                         |
| Vins Perret                     | Ayze (Haute-Savoie)     | Vins à la carte de notre bar                                                                                                                                                                                                                                         | Promotion des vignobles savoyards et découverte des cépages emblématiques de Savoie.                                                              |
| La Cheminée Mègevanne           | Megève (Haute-Savoie)   | Gâteaux en vente au Novotel Shop ou offerts aux clients VIP de l'hôtel                                                                                                                                                                                               | Valorisation de la pâtisserie artisanale mègevanne et des spécialités gourmandes locales.                                                         |
| Madame Fougère                  | Megève (Haute-Savoie)   | Exposition et vente d'œuvres d'art dans les espaces communs <sup>3</sup>                                                                                                                                                                                             | Soutien à la création artistique locale et mise en lumière de l'inspiration puisée dans les paysages alpins.                                      |
| Blanchisserie Blanc Comme Neige | Megève (Haute-Savoie)   | Prestataire de blanchisserie                                                                                                                                                                                                                                         | Prestataire local soutenant l'économie du territoire et limitant les circuits logistiques.                                                        |
| Le Palais de Megève             | Megève (Haute-Savoie)   | -Accès offert à tous les clients à l'espace aquatique, la balnéothérapie et l'espace fitness<br>-Tarifs préférentiels aux autres infrastructures sportives (salle d'escalade, patinoire)<br>-Places offertes aux clients VIP à des événements (concerts, spectacles) | Partenariat avec l'équipement sportif et de loisirs emblématique de la commune, favorisant la découverte de l'offre bien-être et sportive locale. |
| Ride                            | Megève (Haute-Savoie)   | 10% de réduction sur la location d'équipement de ski et de VTT                                                                                                                                                                                                       | Facilite la pratique d'activités de pleine nature qui font l'identité de la destination Megève en toute saison.                                   |
| Evolution 2                     | Megève (Haute-Savoie)   | 10% de réduction sur les cours et activités sportives (ski, canicando, escalade, canyoning...)                                                                                                                                                                       | Permet de découvrir le territoire montagnard à travers des activités encadrées par des professionnels locaux.                                     |

<sup>2</sup> Annexe n°2 : Fig 21 : Novotel Shop (à gauche) et œuvre de Madame Fougère (à droite).

<sup>3</sup> Annexe n°2 : Fig 21 : Novotel Shop (à gauche) et œuvre de Madame Fougère (à droite).

|                    |                       |                                                                                                                                         |                                                                                                                                   |
|--------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La Petite Académie | Megève (Haute-Savoie) | Prestataire qui organise et encadre le Kids Club, ouvert à tous, dans une salle de séminaire aménagée en salle d'activités à l'occasion | Acteur local contribuant à l'animation familiale de la destination.                                                               |
| Marie Yoga         | Megève (Haute-Savoie) | Cours de yoga hebdomadaire ouvert à tous dans une salle de séminaire aménagée en salle de sport à l'occasion                            | Offre de sport portée par une intervenante locale, en cohérence avec l'art de vivre et la recherche de ressourcement en montagne. |
| Silène Tonello     | Megève (Haute-Savoie) | Massages possibles ouvert à tous, sur réservation, dans une salle de séminaire aménagée en salle de soin à l'occasion                   | Offre de soins d'une praticienne locale, proposant une expérience de bien-être complémentaire.                                    |

Fig 20 : Les partenaires locaux du Novotel Megève Mont Blanc.

Source : Elaboration personnelle.

Plus largement, cette logique d'ancrage territorial s'inscrit dans un enjeu structurant des stations de montagne, où l'articulation entre développement touristique et maintien d'une vie locale permanente reste centrale. Les hébergements touristiques y occupent une place importante, notamment à travers les modèles intégrés (Club Med, Belambra, Pierre & Vacances, MMV), qui regroupent hébergement, restauration et activités. Si ces structures répondent aux attentes d'une clientèle en quête de confort et de simplicité, elles tendent aussi à limiter les interactions avec l'économie locale en internalisant une grande partie de la consommation.

Lors d'un entretien avec Matthias Géhin, Directeur des exploitations France chez Pierre & Vacances, ce dernier a souligné le rôle structurant des Plans Locaux d'Urbanisme (PLU). Ces documents constituent des leviers d'arbitrage entre développement immobilier, équilibre territorial et attractivité touristique. Ils encadrent les conditions d'implantation des hébergements et contribuent à limiter les logiques de concentration, tout en maintenant des liens avec le tissu économique local.

Ainsi, deux dynamiques de développement se distinguent : d'un côté, une logique d'intégration visant la maximisation du chiffre d'affaires par l'internalisation des services des hébergements ; de l'autre, une logique de développement territorial fondée sur la coopération avec les acteurs locaux.

Dans cette perspective, les PLU jouent un rôle d'arbitrage essentiel. Ils doivent concilier performance économique des hébergements et retombées locales, en maintenant un équilibre entre modèles intégrés et ancrage territorial. L'enjeu est de garantir des stations dynamiques tout au long de l'année, compatibles avec une économie locale vivante et diversifiée.

Ainsi, l'ouverture annuelle d'un hébergement repose sur sa capacité à s'inscrire dans un ancrage territorial fort, combinant coopération avec les acteurs locaux et adaptation aux dynamiques touristiques. Cette logique d'ouverture et de coordination implique toutefois une organisation interne structurée, mobilisant l'ensemble des fonctions supports pour assurer la continuité et la performance de l'activité tout au long de l'année.

### **III. Le pilotage de l'ouverture annuelle : le rôle des fonctions supports**

#### **A. L'optimisation économique par le revenue management**

Si l'ouverture annuelle devient une ambition stratégique pour les hébergements de moyenne montagne, elle ne peut être durable sans une gestion économique rigoureuse. Dans cette perspective, le revenue management, qui consiste à optimiser le chiffre d'affaires en ajustant les prix et les conditions de vente en fonction de la demande, constitue un levier essentiel d'adaptation aux fluctuations saisonnières.

De plus en plus répandu dans les groupes hôteliers, ce métier reste relativement rare dans les établissements indépendants en raison de son coût. Les revenue managers gèrent ainsi souvent plusieurs établissements afin d'optimiser leur rentabilité. En montagne, où la fréquentation est particulièrement variable, cette fonction revêt une importance stratégique.

Le revenue management s'appuie sur plusieurs indicateurs de performance : le taux d'occupation (TO), l'ADR (Average Daily Rate), correspondant au prix moyen des chambres, et le RevPAR (Revenue Per Available Room), qui combine taux d'occupation et prix moyen. Leur suivi permet d'adapter la politique tarifaire en fonction des saisons, et ainsi, fixer le meilleur prix de vente des chambres.

En hiver, lorsque la demande est forte, l'objectif est de maximiser les revenus grâce à des tarifs élevés. À l'inverse, durant les intersaisons, la priorité est de maintenir un niveau d'occupation suffisant sans descendre sous le seuil de rentabilité. La saison estivale constitue généralement un compromis entre volume de clientèle et rentabilité. Ces arbitrages se traduisent par l'évolution du taux d'occupation, dont l'analyse permet de mesurer l'intensité de la saisonnalité et d'orienter les décisions tarifaires.

Comme l'illustre le graphique présentant l'évolution du taux d'occupation du Novotel Megève Mont-Blanc (fig. 22), l'activité de l'établissement est fortement marquée par la saisonnalité. Après avoir dépassé 90 % en janvier et février, période correspondant au cœur de la saison hivernale, il chute progressivement jusqu'à 34 % en mai, avant un rebond estival, sans pour autant retrouver le niveau hivernal. Cette forte variation montre que le principal défi des hébergements de moyenne montagne est de maintenir un taux d'occupation satisfaisant en intersaison et durant l'été, ce qui justifie le recours au revenue management pour stimuler la demande et optimiser les revenus.

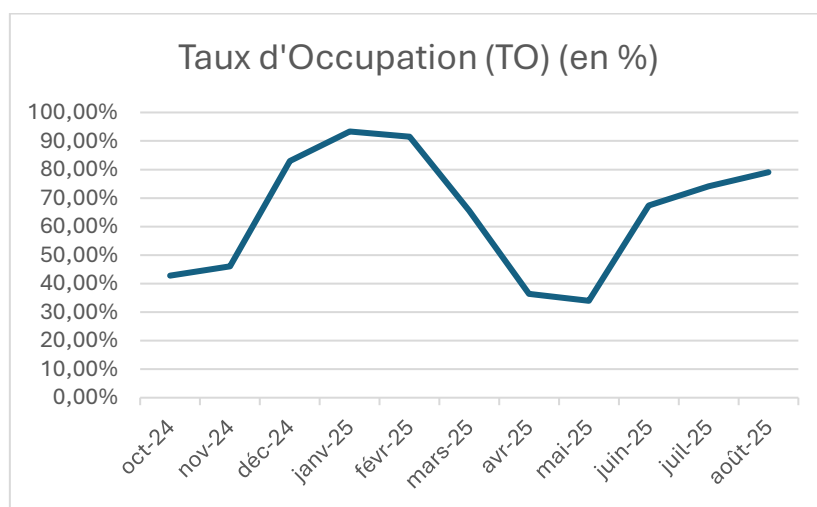


Fig 22 : Evolution du TO (en %) du Novotel Megève Mont Blanc l'hiver 2024/2025.

Source : Elaboration propre.

Données : Novotel Megève Mont Blanc.

Face aux fluctuations du taux d'occupation, les hébergeurs doivent développer des stratégies permettant de lisser la fréquentation et de sécuriser leurs revenus tout au long de l'année. Parmi elles, la création d'offres segmentées constitue un levier majeur, particulièrement en moyenne montagne où la saisonnalité demeure marquée.

Ces offres prennent notamment la forme de packages combinant plusieurs prestations : hébergement et transport, hébergement et restauration, voire des formules tout compris intégrant également des animations, à l'image des clubs de vacances Club Med ou Belambra Clubs. D'autres établissements proposent des séjours en demi-pension ou pension complète. Certains conçoivent également des offres hybrides associant restauration et activités particulièrement adaptées à la clientèle de proximité et aux excursionnistes. Le Novotel Megève Mont-Blanc propose par exemple une offre « Lunch and Swim », associant un déjeuner au restaurant Le Meztiva Refuge Gourmand et un accès à l'espace piscine et balnéothérapie du Palais de Megève.

Par ailleurs, dans une optique de montée en gamme et de différenciation, les séjours thématiques connaissent un fort développement. Ils sont notamment commercialisés via des plateformes spécialisées appelées « flash sellers » comme VeryChic, Weekendesk ou VoyagesPirates, qui proposent des offres promotionnelles limitées dans le temps autour d'expériences ciblées associant nuitées, amenities en chambre, voir restauration et activités. Destinées de prime abord aux couples, ces offres sont souvent enrichies de prestations complémentaires, à l'image du « Pack Big Love » de Staycation, comprenant des décorations romantiques en chambre, des chocolats, des pétales de rose ou encore un accès spa.

La segmentation s'adresse également aux familles, cible stratégique pour de nombreux hébergeurs. Certaines enseignes, comme le groupe Novotel, proposent ainsi des offres dédiées, avec notamment une réduction de 50 % sur la seconde chambre afin d'encourager les séjours en famille.

Enfin, comme expliqué dans la partie précédente, le développement du télétravail a fait émerger de nouvelles offres permettant aux télétravailleurs ou « digital nomads » de combiner travail et loisirs. Certains hébergements proposent des séjours de longue durée, parfois sous forme de forfaits mensuels, afin d'attirer cette clientèle, de prolonger la durée des séjours et de lisser la fréquentation en intersaison. Comme le souligne Desmurs, « Demain on va peut-être vouloir rester plus longtemps, mais avec une possibilité de faire du télé-travail, donc les hébergeurs vont devoir s'adapter. » La résidence La Tania, à Courchevel, a ainsi lancé durant l'hiver 2020-2021 une offre destinée aux télétravailleurs, avec une réduction de 40 % sur les séjours de quatre semaines. Le forfait, commercialisé à 1 560 € au lieu de 2 600 €, donnait accès à un appartement de deux pièces pouvant accueillir jusqu'à quatre personnes, avec une

connexion Internet adaptée au travail à distance. Cette initiative visait à attirer une clientèle de longue durée malgré la baisse de fréquentation touristique, tout en valorisant la montagne comme cadre propice au télétravail.

Cette logique rejoint celle de l'« extended stay », qui favorise les longs séjours, particulièrement rentables car ils limitent les coûts liés au nettoyage des chambres et à la rotation de la clientèle. À l'inverse, lors des périodes de forte demande, les revenue managers mettent en place des stratégies de « minimum stay ». Cette contrainte peut être fixée à deux nuits lors des week-ends les plus demandés (notamment les ponts de mai) ou à l'occasion d'événements.

En période de très forte affluence, comme pendant les vacances d'hiver, les hébergeurs imposent également souvent des séjours d'une semaine avec des jours d'arrivée fixes (samedi ou dimanche) afin d'optimiser le taux d'occupation et les revenus.

Au-delà de ces contraintes de réservation, les revenues managers mobilisent la politique tarifaire comme un levier d'ajustement de la demande et de sécurisation de leur activité. Dans un contexte d'incertitude climatique croissante, la politique tarifaire devient un véritable outil de gestion du risque. Les tarifs flexibles, permettant une annulation jusqu'à quelques jours avant l'arrivée, sont généralement plus élevés car ils transfèrent une partie du risque à l'hôtelier. À l'inverse, les offres prépayées non annulables et non remboursables, voire non modifiables, sont proposées à des tarifs plus attractifs et permettent de sécuriser les revenus.

Certaines grandes entreprises touristiques développent également des garanties liées aux conditions d'enneigement. C'est notamment le cas de l'offre « Sérénité Neige » mise en place par Club Med durant la saison hivernale. Cette garantie prévoit le transfert des clients vers l'un de leur treize autres resorts alpins, lorsque les conditions d'enneigement deviennent insuffisantes, notamment si 50 % des remontées mécaniques sont fermées pendant deux jours consécutifs. Ce type de dispositif reste cependant difficilement accessible aux hébergements indépendants en raison des moyens financiers et organisationnels qu'il exige.

Ainsi, le revenue management constitue un levier essentiel d'optimisation économique, permettant d'adapter l'offre à la demande et de limiter les effets de la saisonnalité. Toutefois, cette seule logique tarifaire ne suffit pas à garantir la

performance des hébergements de moyenne montagne sur l'ensemble de l'année. Elle doit être complétée par des actions de mise en valeur de l'offre, notamment à travers l'évènementiel, la communication et les stratégies de commercialisation, qui constituent un levier déterminant pour l'attractivité et la visibilité des hébergements.

## **B. Le développement de la visibilité par l'évènementiel, la communication et la commercialisation**

La mise en valeur de l'offre touristique repose en grande partie sur la capacité des destinations à la rendre visible et compréhensible pour les clientèles. Sans une politique événementielle, une stratégie de communication et des actions de commercialisation adaptées, l'offre perd en visibilité.

L'évènementiel est aujourd'hui un levier majeur de désaisonnalisation et de marketing territorial. La station du Grand-Bornand illustre cette stratégie à travers une programmation régulière d'évènements tout au long de l'année. Son exemple permet d'identifier plusieurs bonnes pratiques en matière de valorisation de l'offre touristique.

Le Grand-Bornand s'inscrit depuis plusieurs décennies dans cette stratégie. La station développe une politique événementielle ambitieuse, articulée autour d'évènements culturels, sportifs et associatifs répartis tout au long de l'année. Parmi les plus marquants figurent le festival Au Bonheur des Mômes (festivals pour les enfants), l'évènement caritatif Glisse en Cœur (course de ski et concerts) ou encore la Coupe du Monde de Biathlon. À elle seule, cette dernière génère environ 8 millions d'euros de retombées directes et, chaque édition, attire près de 60 000 spectateurs, mobilise 250 athlètes et est diffusée dans 45 pays, touchant environ 125 millions de téléspectateurs. Ces évènements contribuent fortement au rayonnement international de la station, au-delà de la saison hivernale. (Viallet, 2026, pp. 76-79).<sup>4</sup>

La réussite de cette politique événementielle repose également sur la vitalité du tissu associatif local, qui joue un rôle central dans la diversité des manifestations proposées. Des évènements traditionnels et populaires tels que la Fête de Lormay, la Fête de

---

<sup>4</sup> Annexe n°3 : Fig 23 : Affiches des évènements du Grand Bornand.

l'Alpage ou encore les Vingt-Quatre Heures de la Belote illustrent cet ancrage local et contribuent à maintenir une vie sociale et festive continue sur le territoire.

Cette dynamique est rendue possible par des équipements structurants, à l'image de l'Espace Grand-Bo, centre de congrès moderne et polyvalent inauguré en 2001. Doté d'une capacité d'environ 2 000 personnes debout et 650 assises, il permet d'accueillir divers événements tout au long de l'année.

L'ensemble de ces événements, infrastructures et mobilisations associatives a progressivement permis à la station de s'imposer comme une destination attractive sur l'ensemble de l'année. La réussite de cette stratégie repose sur un calendrier événementiel cohérent, des manifestations adaptées au positionnement de la station et une forte implication des acteurs locaux. Dans un contexte de concurrence accrue entre destinations et de stagnation de la fréquentation des sports d'hiver, ces dispositifs contribuent au maintien de l'attractivité des stations et à la génération de retombées économiques significatives.

C'est en partie grâce à cette dynamique que le Grand-Bornand a été retenu comme site d'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques d'Hiver 2030, confirmant une stratégie de long terme fondée sur la diversification de son offre événementielle.

Parmi les sites concernés en Pays de Savoie figurent notamment La Plagne, Courchevel, Val d'Isère, La Clusaz, Saint-Jean-de-Sixt et Le Grand-Bornand. Cet événement d'envergure internationale nécessitera une forte capacité d'accueil des hébergeurs, pour les athlètes, touristes et différents professionnels mobilisés. En conséquence, le taux d'occupation ainsi que les prix devraient évoluer à la hausse. Cette dynamique renforcera la visibilité internationale des hébergements touristiques de montagne et accélérera le développement de nouveaux complexes touristiques.

Face à cette hausse attendue de la demande, les hébergeurs devront adapter leurs stratégies commerciales. Dans cette optique, les codes promotionnels ciblés représentent un levier de gestion de la demande, en incitant les visiteurs à réserver auprès d'hébergements partenaires et en optimisant les taux de remplissage.

L'afflux massif de visiteurs attendu rend également nécessaire le développement d'offres packagées en lien étroit avec les acteurs du territoire. Il apparaît ainsi essentiel de renforcer les partenariats entre hébergeurs et organisateurs d'événements afin de

proposer des produits touristiques complets associant accès aux compétitions, hébergement, restauration et transport. L'intégration du transport constitue également un enjeu de développement durable, en limitant le recours à la voiture individuelle et les impacts sur l'environnement montagnard.

Si les dispositifs liés aux Jeux Olympiques et aux partenariats événementiels renforcent la structuration de l'offre touristique et l'accueil des visiteurs, les hébergements occupent également une place de plus en plus active dans la dynamique territoriale. Au-delà de leur fonction d'accueil, ils contribuent à la valorisation de la destination à travers d'initiatives propres à eux.

Dans cette perspective, les hébergements peuvent eux-même devenir des lieux d'animation locale en organisant des soirées à thème (barbecue, soirée italienne, etc.), à l'image de l'exemple du restaurant du Novotel Megève Mont Blanc, Le Meztiva Refuge Gourmand. Ces initiatives enrichissent l'expérience client et renforcent l'ancrage territorial des établissements. Elles s'adressent aussi à une clientèle extérieure (rayon de 20km), à condition d'avoir une communication adaptée via les réseaux sociaux, les commerces locaux ou les campagnes de mailing.

Cette diversification de l'offre implique également une adaptation des supports de communication tout au long de l'année, tant dans les stations que chez les hébergeurs. Affichages, visuels, écrans d'accueil ou éléments de décoration peuvent ainsi être ajustés en fonction des saisons afin de refléter les activités et les expériences proposées en période estivale comme hivernale.

Certains hébergeurs innovent également en mobilisant des canaux encore peu exploités, comme la radio. La stratégie de Plan B Living en constitue une illustration intéressante, l'établissement ayant fait la promotion de son offre via Radio Mont-Blanc afin de toucher une clientèle locale.

Cette recherche de visibilité ne se limite toutefois pas aux actions de communication menées individuellement par les établissements. Elle s'accompagne également d'une logique de commercialisation collective s'appuyant sur des réseaux structurés capables de renforcer la notoriété et la diffusion de l'offre touristique.

Pour les hôtels, cette visibilité peut être renforcée par l'intégration à des groupes hôteliers tels que Louvre Hotels, à des chaînes intégrées comme Mercure, ou encore

à des chaînes volontaires telles que Logis, permettant d'accroître la notoriété des établissements et leur diffusion commerciale. Quant aux gîtes, chambres d'hôtes et hébergements insolites, l'adhésion à des réseaux comme Gîtes de France apparaît particulièrement pertinente. Acteur majeur de l'hébergement touristique en France et en Europe, ce réseau est particulièrement adapté aux territoires ruraux et de montagne.

Au-delà de l'enrichissement de l'expérience proposée sur place, ces initiatives participent également à la promotion de la destination. Elles s'inscrivent dans une évolution plus globale des stratégies de communication. Longtemps centrée sur la seule pratique du ski, la communication valorise désormais davantage les paysages, le bien-être, les activités de pleine nature et les expériences locales, dans une approche plus douce de la montagne et de mise en valeur des ressources locales (Derouelde et Desmurs, 2022). Dans un contexte de concurrence accrue entre destinations, ces évolutions s'intègrent dans des stratégies de marketing territorial visant à renouveler l'image des stations et à renforcer l'attractivité auprès d'une clientèle de proximité (Bonnemains, 2014, p. 6). Comme le rappelle Bourdeau (2022, p. 39), les campagnes postérieures à la crise financière de 2007-2008 ont notamment mis en avant des slogans tels que « ici, c'est ailleurs » ou encore « on peut se sentir bien sans aller loin ».

### **C. Les enjeux de ressources humaines et de gouvernance**

Les hébergements touristiques situés en station et ouverts toute l'année sont confrontés à une double contrainte : assurer une continuité de service permanente tout en faisant face à des variations d'activité, selon les saisons. Ainsi, cette spécificité exige une gestion des ressources humaines adaptée aux variations de fréquentation.

En intersaison, le fonctionnement de l'établissement repose sur un effectif permanent, composé principalement de salariés en Contrat à Durée Indéterminée (CDI) et d'alternants occupant des postes de direction, de management ainsi que des fonctions opérationnelles en hébergement et en restauration. Cette équipe constitue le socle de l'organisation et permet généralement d'assurer le fonctionnement de l'établissement jusqu'à un taux d'occupation d'environ 50 %.

Au-delà de ce seuil, notamment lors des saisons hivernale et estivale, les établissements renforcent leurs effectifs par le recrutement de salariés en Contrat à Durée Déterminée (CDD) saisonnier afin de répondre à l'augmentation de la fréquentation. Ces recrutements, principalement sur des postes opérationnels, permettent d'ajuster les ressources humaines aux pics d'activité, de maintenir un niveau de qualité de service optimal et d'absorber la charge de travail supplémentaire.

Les stagiaires, quant à eux, sont généralement accueillis tout au long de l'année et viennent compléter les équipes en fonction des besoins.

Cette organisation conduit généralement à une répartition proche de 50 % de personnel permanent et 50 % de personnel temporaire au sein des hébergements ouverts toute l'année. Elle traduit la recherche d'un équilibre entre stabilité des équipes, flexibilité opérationnelle et maintien de la qualité de service.

Au-delà de la structuration des effectifs, les hébergements de station rencontrent des difficultés importantes liées à la main-d'œuvre saisonnière, autour de quatre enjeux principaux : le recrutement, le logement, la pluriactivité et la fidélisation des saisonniers.

Dans un premier temps, le recrutement s'inscrit dans un contexte de fortes tensions, nécessitant la mise en place de dispositifs variés pour faciliter la rencontre entre employeurs et candidats et attirer les meilleurs profils. Dans le Pays du Mont Blanc, le Forum de l'emploi constitue un temps fort annuel organisé par la communauté de communes, réunissant les acteurs de l'hébergement, de la restauration et du secteur touristique (remontées mécaniques, transport, etc.) afin de favoriser les recrutements locaux.

En complément, les job boards en ligne spécialisés jouent un rôle croissant dans la diffusion des offres et le ciblage de profils qualifiés. Ces plateformes dédiées au tourisme et à l'hébergement permettent une mise en relation plus efficace avec les candidats. Parmi elles, Oh My Season est spécialisée dans les emplois saisonniers en hébergement et restauration, tandis que Tourisme Responsable valorise des offres dans une logique de tourisme durable. Certains acteurs majeurs du secteur, comme la Compagnie des Alpes, disposent également de leurs propres plateformes de recrutement, notamment pour les métiers liés aux remontées mécaniques et aux activités de montagne.

Le deuxième enjeu concerne le logement des saisonniers, comme évoqué dans l'hypothèse n°1. La pression immobilière en station limite fortement l'accès au logement, notamment en raison du développement des locations de courte durée de type Airbnb, contribuant à la hausse des prix du foncier (Berguerand, 2026). Un décret adopté à l'été 2024 vise à encadrer ces pratiques en permettant aux élus d'instaurer des quotas de meublés touristiques afin de favoriser la remise sur le marché de logements destinés à l'habitation permanente.

Dans des communes comme Chamonix, Les Contamines ou Saint-Gervais, ces dispositifs s'ajoutent à d'autres actions déjà mises en œuvre : acquisition de bâtiments vacants, partenariats avec les exploitants de remontées mécaniques ou les sociétés hôtelières, et relogement en vallée afin de limiter la pression sur les stations (Berguerand, 2026). Certaines collectivités réhabilitent également d'anciens immeubles pour les transformer en logements destinés aux salariés à l'année.

Dans ce contexte, le logement constitue un levier central de recrutement et de fidélisation. Comme le souligne Berguerand (2026, p. 63), « en montagne, un employeur ne retient un candidat que s'il peut lui offrir un logement », tandis que Perrine Carrier précise qu'il s'agit également d'un levier essentiel pour éviter le turnover et fidéliser les équipes. Cette réalité est renforcée par le coût élevé du logement, un studio se louant entre 800 et 1 000 € par mois à Chamonix.

Le troisième enjeu porte sur la pluriactivité, qui pourrait constituer une réponse aux contraintes saisonnières. Les stations offrent une diversité de métiers (hébergement, restauration, billetterie, remontées mécaniques, encadrement sportif), mais ce statut reste souvent associé à une certaine instabilité. Les saisonniers alternent ainsi fréquemment entre la montagne l'hiver et le littoral l'été, traduisant une organisation du travail fondée sur la mobilité entre territoires.

Cette pluriactivité est néanmoins souvent perçue comme peu stable, Boistel (2022, p. 30) indiquant que « l'originalité de ce statut effraie plus qu'elle ne séduit ». Elle constitue pourtant un levier de développement territorial et de complémentarité entre activités et espaces, notamment entre montagne et littoral, tout en favorisant des parcours professionnels plus souples fondés sur la polyvalence et la mobilité.

Enfin, la fidélisation des saisonniers représente un quatrième enjeu majeur. Les contraintes du travail saisonnier, notamment les fortes amplitudes horaires, le travail

en soirée, les week-ends et jours fériés, compliquent l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Boistel, 2022). Dans ce contexte, les employeurs doivent renforcer leur attractivité en développant leur marque employeur et en valorisant les métiers de station comme des métiers de passion, dans l'idée que « travailler en station, ce n'est pas travailler à l'usine » (Boistel, 2022, p. 29).

En conclusion, la gestion des ressources humaines dans les hébergements de station repose sur un équilibre entre flexibilité saisonnière et continuité de service. Malgré l'apport du personnel saisonnier, les établissements font face à des difficultés persistantes liées au recrutement, au logement et à la fidélisation. Ces enjeux montrent que l'attractivité des métiers et les solutions mises en place par les acteurs publics et privés sont essentielles pour garantir la stabilité des équipes et le bon fonctionnement des stations.

### **Validation de l'hypothèse**

L'analyse montre que l'hypothèse est validée. Elle met en évidence que les hébergements touristiques de moyenne montagne doivent faire évoluer leur modèle vers une activité moins dépendante de la neige, avec le développement d'un modèle hybride comme réponse pertinente pour accompagner une ouverture annuelle et maintenir leur attractivité.

Toutefois, cette validation doit être nuancée : le modèle hybride ne garantit pas à lui seul la viabilité économique. Un hébergement ne peut fonctionner durablement à l'année que si la destination est elle-même attractive en continu, avec une offre suffisante de commerces, restauration, activités et services.

Dans cette perspective, les partenariats avec les acteurs locaux sont essentiels. À moyen terme, le modèle hybride permet de compenser le manque d'infrastructures ouvertes, notamment en intersaison. À plus long terme, cette évolution s'inscrit dans une adaptation structurelle au changement climatique, qui dépasse le simple aléa saisonnier (Loubier, 2001, p. 83). L'enjeu est de trouver un équilibre entre les services proposés par les hébergeurs et ceux du territoire afin d'éviter une internalisation excessive qui fragiliserait le tissu économique local, tout en orientant les visiteurs vers

les acteurs de la destination pour renforcer son attractivité et sa dynamique globale. (Loubier, 2024).

Cette transition reste progressive : dans de nombreuses stations de moyenne montagne, commerces, restaurants ou centres de bien-être ferment encore plusieurs mois (2 à 6 mois) en intersaison, les recettes hivernales permettant souvent d'assurer leur équilibre économique. L'organisation d'événements constitue alors un levier important pour maintenir la fréquentation et favoriser une période d'ouverture plus ample des acteurs locaux.

Le changement climatique pourrait renforcer cette dynamique en favorisant une résidentialisation des stations de moyenne montagne, de plus en plus perçues comme des espaces de vie au cadre plus tempéré, ce qui constitue une opportunité supplémentaire pour consolider une activité annuelle.

En définitive, les hébergements de moyenne montagne doivent réinventer leur modèle en développant des produits hybrides adaptés à une ouverture annuelle. Toutefois, cette transition ne peut être portée par les seuls hébergeurs : elle dépend de la mobilisation de l'ensemble des acteurs du territoire, de l'implication des nouvelles générations et de la capacité collective à construire une destination attractive toute l'année. Plus qu'une simple évolution de l'offre, il s'agit d'une véritable transition territoriale, économique, sociale et culturelle. Ces constats rejoignent les travaux de Laurent (2019), selon lesquels la transition repose avant tout sur un changement humain.

### **Hypothèse n°3. Les labels environnementaux - hôteliers et territoriaux - contribuent un nouvel imaginaire de la montagne, attractifs pour une clientèle plus sensible aux enjeux environnementaux.**

Les labels environnementaux, attribués aux hébergements touristiques ou aux territoires, prennent une place croissante dans l'attractivité des destinations de montagne. Dans un contexte de sensibilité accrue aux enjeux environnementaux, ils valorisent les engagements des acteurs locaux et des hébergeurs, mais participent aussi à la construction d'un nouvel imaginaire de la montagne, fondé sur la durabilité et la préservation des ressources. Les labels apparaissent ainsi comme un levier d'attractivité pour une clientèle en quête de destinations plus responsables.

#### **I. Les labels comme outils de valorisation et de transformation des territoires et hébergements de montagne**

##### **A. L'émergence de la notion de "montagne durable"**

Comme présenté dans la revue de littérature, les territoires de montagne sont aujourd'hui particulièrement exposés aux effets du nouveau régime climatique. La diminution et la variabilité de l'enneigement, la fonte des glaciers, les tensions sur la ressource en eau ou encore l'évolution des pratiques touristiques remettent progressivement en question le modèle de développement historiquement construit autour des sports d'hiver. Face à ces transformations, la notion de montagne durable s'est progressivement imposée dans les stratégies de développement des territoires montagnards.

La montagne durable ne se limite pas à la protection de l'environnement. Elle s'inscrit dans une démarche visant à concilier développement économique, préservation des ressources naturelles et qualité de vie des populations locales. Elle repose ainsi sur un équilibre entre les dimensions environnementales, sociales et économiques du développement territorial.

Cette démarche vise notamment à préserver les écosystèmes qui font la richesse des destinations touristiques. Biodiversité, paysages, ressources naturelles et patrimoines

culturels figurent parmi les principaux facteurs d'attractivité des territoires montagnards. Leur conservation répond à la fois à un enjeu environnemental et économique. En effet, la dégradation des paysages ou des milieux naturels fragilise directement l'activité touristique des stations.

Cette préservation suppose également une meilleure compréhension des effets du changement climatique. Les connaissances scientifiques sur l'évolution des glaciers, des ressources en eau ou de la biodiversité permettent aujourd'hui d'anticiper les évolutions à venir. Cette progression s'accompagne d'espaces de concertation réunissant chercheurs, élus, professionnels du tourisme et habitants afin de partager les expériences et construire des stratégies d'adaptation. Les échanges organisés lors de la COP74 ou du Sommet pour une montagne durable illustrent cette volonté de renforcer une gouvernance fondée sur la coopération.

Cette évolution dépasse toutefois la seule dimension environnementale. Comme le souligne Solelhac (2026), une destination durable est avant tout une destination qui « adopte une démarche de valorisation touristique respectueuse de l'environnement », « propose des activités d'observation et d'interprétation du milieu naturel et du patrimoine culturel », « génère une expérience touristique authentique et personnalisée », « fait participer activement les communautés locales au développement de la destination » et « contribue équitablement au bien-être socio-économique des communautés locales ». La montagne durable apparaît ainsi comme un modèle de développement touristique renouvelé, dans lequel l'ensemble des acteurs du territoire, y compris les hébergements touristiques, sont appelés à jouer un rôle central.

## **B. Les politiques publiques comme cadre structurant de la transition touristique**

Face aux transformations climatiques, les pouvoirs publics apparaissent comme des acteurs incontournables de la transition des territoires de montagne. Leur rôle ne consiste plus seulement à soutenir le développement des stations, comme lors de la période du Plan Neige, mais à accompagner leur adaptation vers un modèle plus durable et résilient.

Cette évolution traduit un changement de paradigme. Pendant plusieurs décennies, les politiques publiques ont favorisé l'essor du tourisme hivernal à travers la création des stations, le développement des remontées mécaniques et l'aménagement des domaines skiables. Aujourd'hui, l'enjeu n'est plus uniquement d'accroître la fréquentation touristique, mais de maintenir l'attractivité des territoires dans un contexte d'incertitude climatique. Les politiques publiques cherchent ainsi à accompagner le passage d'un modèle centré sur le ski vers un modèle davantage fondé sur la diversification des activités, la préservation des ressources et la qualité de vie des habitants.

Cette transition s'organise à plusieurs échelles. À l'échelle internationale, la Convention alpine constitue un cadre de référence encourageant les territoires alpins à concilier développement économique, préservation environnementale et maintien des activités humaines en montagne.

À l'échelle nationale, cette orientation s'inscrit notamment dans le Plan Destination France, qui vise à faire de la France « la référence mondiale en termes de tourisme durable à l'horizon 2030 » (D'œuvre et alii, 2024, p. 35). Elle se traduit également par le Plan Avenir Montagnes, lancé en 2021, qui accompagne les territoires dans la diversification touristique, la rénovation des hébergements, la transition écologique des équipements et le développement des mobilités durables (ANCT, 2021).

Ces évolutions concernent directement les hébergements touristiques. Longtemps considérés comme des infrastructures accompagnant le développement des stations, ils sont désormais intégrés aux stratégies de transition des territoires. La rénovation énergétique du parc existant, la lutte contre les « lits froids », l'amélioration de la performance environnementale des établissements ou encore le développement d'une offre touristique quatre saisons deviennent des enjeux centraux des politiques publiques.

À l'échelle locale, ces orientations sont traduites dans les documents de planification territoriale, notamment les Schémas de Cohérence Territoriale (SCoT), qui définissent les stratégies d'aménagement pour les années à venir. En Tarentaise, l'Association Pays Tarentaise Vanoise s'est engagée dès 2009 dans l'élaboration d'un SCoT accompagné d'un Plan Climat-Énergie Territorial (PCET) (Bonnemains, 2014). Ces documents intègrent progressivement les enjeux liés au changement climatique, à la

maîtrise de l'urbanisation touristique et à la diversification économique des stations. Ils influencent directement les conditions de développement des hébergements, notamment à travers les politiques foncières, les orientations en matière de rénovation ou encore la gestion des capacités d'accueil.

Plusieurs dispositifs accompagnent également les professionnels dans cette transformation. Le Fonds Tourisme Durable, porté par l'ADEME, soutient notamment les projets de rénovation énergétique, de réduction des consommations d'eau et d'énergie ou encore de développement des circuits courts. De son côté, Atout France accompagne les établissements dans leur transition environnementale à travers des outils de diagnostic et d'accompagnement. Ces dispositifs traduisent une évolution importante : les hébergements ne sont plus seulement envisagés comme des lieux d'accueil, mais comme des acteurs participant à la transformation écologique des destinations.

Parallèlement aux dispositifs d'accompagnement, les hébergements touristiques sont également concernés par de nouvelles obligations réglementaires qui renforcent leur transition énergétique. Le dispositif « Éco Énergie Tertiaire », instauré en 2019 dans le cadre de la loi ELAN et communément appelé « décret tertiaire », impose notamment aux établissements concernés de plus de 1 000 m<sup>2</sup> de réduire progressivement leurs consommations d'énergie finale : -40 % d'ici 2030, -50 % d'ici 2040 et -60 % d'ici 2050. Cette réglementation pousse ainsi les acteurs de l'hébergement à engager des travaux de rénovation énergétique et à repenser la gestion de leurs bâtiments dans une logique de sobriété.

Cependant, la mise en œuvre de ces politiques reste discutée. Plusieurs chercheurs soulignent un décalage entre les ambitions affichées et les transformations réellement observées. Thomas Troulet évoque ainsi le risque d'un « greenwashing territorial », lorsque la communication autour d'une montagne durable contribue davantage à renforcer l'image des destinations qu'à modifier profondément leur fonctionnement. Guillaume Desmurs souligne également que les investissements restent encore largement orientés vers le maintien du modèle ski, notamment à travers la neige de culture, la modernisation des remontées mécaniques ou certains projets immobiliers.

Les politiques publiques se trouvent donc confrontées à une tension entre deux objectifs : accompagner la transition des territoires tout en préservant une économie

encore fortement dépendante du tourisme hivernal. Cette contradiction concerne directement les hébergements touristiques, qui doivent répondre à des attentes parfois divergentes : améliorer leur performance environnementale, rester économiquement compétitifs et s'adapter aux nouvelles pratiques touristiques.

Ainsi, les politiques publiques constituent un cadre essentiel de transformation des hébergements touristiques en montagne. Elles orientent les investissements, fixent des objectifs et proposent des dispositifs d'accompagnement, mais ne suffisent pas à elles seules à modifier le modèle touristique. La réussite de cette transition dépend largement de l'appropriation de ces orientations par les professionnels, qui jouent un rôle central dans la traduction concrète des ambitions publiques auprès des visiteurs.

### **C. Le rôle des acteurs privés dans la transition touristique**

Au-delà du cadre institutionnel porté par les politiques publiques, la transition touristique dépend de l'engagement des acteurs privés qui structurent les destinations de montagne au quotidien, notamment les hébergeurs. Elle repose ainsi sur une gouvernance « multi-acteurs » associant chercheurs, entreprises, associations, professionnels du tourisme et habitants. Face aux défis actuels, aucun acteur ne dispose seul des leviers nécessaires pour transformer le modèle touristique de montagne : cette évolution dépend donc de leur capacité à coopérer autour d'un projet territorial partagé (Desmurs, 2021).

La transition touristique repose d'abord sur la production et la diffusion de connaissances. Les recherches menées par des institutions telles que l'Université Savoie Mont Blanc, l'INRAE ou les laboratoires alpins contribuent aux réflexions sur l'adaptation des stations au changement climatique, la gestion des ressources et l'évolution des pratiques touristiques. Ces travaux sont également relayés par des initiatives de vulgarisation comme le podcast Lama Project, qui associe chercheurs et professionnels de la montagne afin de rendre accessibles les enjeux liés à la transformation du modèle économique des stations.

Les opérateurs touristiques et les offices de tourisme jouent également un rôle croissant. Au-delà de la promotion des destinations, ils deviennent des animateurs de

réseau en accompagnant les démarches de transition, en diffusant les bonnes pratiques et en favorisant la coopération entre collectivités, hébergeurs, exploitants de domaines skiables et acteurs locaux.

Les associations participent elles aussi activement à cette dynamique. Certaines accompagnent les territoires et les professionnels, comme Mountain Riders, qui soutient la transition des stations à travers le label Flocon Vert, évaluant notamment les actions liées à l'énergie, la mobilité, l'eau, les déchets et la biodiversité. D'autres adoptent une approche plus militante, comme Protect Our Winters France, qui accompagne les acteurs de l'outdoor dans leurs démarches de décarbonation, ou Mountain Wilderness France, engagée dans la préservation des espaces montagnards et la limitation de l'artificialisation.

Enfin, les entreprises touristiques, et en particulier les hébergements, occupent une place centrale dans cette gouvernance. Situés à l'interface entre territoire et visiteurs, ils participent à la diffusion des engagements environnementaux, à la valorisation des acteurs locaux et à l'évolution de l'image des destinations. Toutefois, leur transformation reste confrontée aux contraintes économiques du secteur. Alors que les politiques publiques fixent des objectifs de long terme à l'horizon 2040 ou 2050, les investisseurs raisonnent souvent selon des temporalités plus courtes liées aux cycles immobiliers. Ce décalage entre ambitions environnementales et logiques financières peut ainsi ralentir les changements nécessaires (Troulet, 2026).

Ainsi, la transition du tourisme de montagne repose sur la coordination d'acteurs aux intérêts et temporalités parfois divergents. Les hébergements touristiques occupent une position stratégique au croisement des politiques publiques, des attentes des visiteurs et des engagements environnementaux. Dans ce contexte, les labels apparaissent comme des outils permettant d'accompagner, structurer et valoriser les démarches engagées par les hébergeurs.

#### **D. Les labels comme instruments de visibilité et de différenciation**

Les labels constituent aujourd'hui des outils de visibilité et de différenciation à différentes échelles.

À l'échelle territoriale, ils permettent de valoriser des stratégies collectives de transition, de renforcer l'identité des destinations et de rendre visibles les engagements portés par les acteurs locaux. Le label « Flocon Vert », porté par Mountain Riders, illustre cette approche en distinguant les destinations de montagne engagées dans une démarche globale de transition à travers des critères liés notamment à la gouvernance, à la mobilité, à l'énergie, à l'eau, aux déchets et à la biodiversité. Avoriaz, labellisée Flocon Vert, illustre cette démarche avec son modèle unique de station 100 % piétonne, où la voiture est exclue du cœur de la station au profit des déplacements doux, contribuant ainsi à limiter les nuisances et à préserver son environnement naturel. Pour les hébergeurs implantés dans ces territoires, cette dynamique collective constitue un levier de visibilité et participe à l'attractivité globale de la destination, même lorsqu'ils ne disposent pas eux-mêmes d'une certification.

À l'échelle individuelle, certaines démarches permettent aux établissements de valoriser directement leurs engagements. C'est notamment le cas de la certification « B Corp », qui évalue la performance sociale, environnementale et la gouvernance des organisations. Dans les Alpes françaises par exemple, le domaine skiable Les Arcs - Peisey-Vallandry a obtenu cette certification en 2023, après avoir satisfait près de 200 critères d'évaluation.

À l'échelle des établissements, les labels et certifications permettent toutefois de valoriser directement les engagements mis en œuvre. Ils s'inscrivent dans une évolution plus large des pratiques du secteur de l'hébergement, où les démarches environnementales deviennent progressivement des facteurs de différenciation. Ces démarches interviennent généralement après la mise en place d'actions relevant de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), qui concernent notamment la réduction des consommations d'énergie et d'eau, la limitation des déchets, les achats responsables, la sensibilisation des visiteurs ou encore la qualité de vie au travail.

Cependant, la capacité des hébergeurs à engager ces transformations reste inégale. Les grands groupes hôteliers disposent généralement de ressources humaines et financières leur permettant de structurer des stratégies RSE, de financer des rénovations énergétiques ou d'engager des démarches de certification. À l'inverse, les établissements indépendants, très nombreux dans les Alpes françaises, disposent souvent de moyens plus limités. Les professionnels rencontrés soulignent ainsi que

les contraintes opérationnelles du quotidien continuent fréquemment de primer sur les enjeux environnementaux, malgré une prise de conscience croissante.

L'un des principaux moyens d'accélérer la transition écologique dans l'hôtellerie concerne la construction des bâtiments. De plus en plus, l'éco-construction devient un élément de différenciation pour les nouveaux projets hôteliers. C'est le cas du futur Mama Shelter Val Thorens, développé par Ennismore et Accor, dont l'ouverture est prévue en 2027. Le projet vise notamment une certification BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), qui évalue plusieurs critères environnementaux comme la performance énergétique du bâtiment, la gestion de l'eau, le choix des matériaux et le confort des occupants.

Toutefois, la rénovation du parc existant constitue un enjeu majeur pour les hébergements de montagne. Une grande partie des bâtiments construits entre les années 1960 et 1980 présente aujourd'hui d'importants besoins de réhabilitation énergétique. La rénovation permet ainsi de réduire l'impact environnemental des établissements tout en limitant leurs coûts d'exploitation dans un contexte de hausse des dépenses énergétiques.

Cette logique s'inscrit dans la stratégie « RéInvention », lancée par le groupe Pierre & Vacances-Center Parcs en 2021. Celle-ci repose sur une nouvelle vision du tourisme de proximité, structurée autour de trois axes : la responsabilité sociétale et environnementale, la performance durable et l'expérience client. La réhabilitation de la résidence Capella à Avoriaz illustre pleinement cette ambition.<sup>5</sup>

Lancé en 2025, ce programme vise à transformer un bâtiment construit en 1975 en renforçant ses performances énergétiques grâce à l'amélioration de l'isolation et à la modernisation des équipements, tout en préservant son identité architecturale. La rénovation concerne également les 143 logements, modernisés afin de proposer une offre d'hébergement 4 étoiles plus confortable et mieux adaptée aux attentes actuelles de la clientèle. L'ensemble du projet doit permettre de réduire de plus de 50 % la consommation énergétique de la résidence, de prolonger la durée de vie du patrimoine immobilier et de renforcer l'attractivité d'Avoriaz dans une démarche de tourisme plus durable. Cette démarche témoigne d'un changement d'approche : la transition ne

---

<sup>5</sup> Annexe n°4 : Fig 24 : Extrait de la page internet de la Résidence Capella, Pierre & Vacances.

repose plus uniquement sur la construction de nouveaux hébergements performants, mais également sur l'adaptation du patrimoine existant.

Les certifications jouent ensuite un rôle de reconnaissance des efforts engagés par les établissements. Dans le secteur de l'hébergement touristique, plusieurs dispositifs permettent d'accompagner et de valoriser ces démarches. À l'échelle internationale, des certifications comme Green Globe, Ecolabel Européen (certification officielle de l'Union Européenne) ou EarthCheck concernent principalement les hébergements et structures engagés dans des démarches de développement durable. En France, Clef Verte constitue le label majoritaire, avec 3 035 établissements, en 2026.

D'autres labels témoignent également de cette spécialisation croissante de l'offre touristique afin de répondre à des segments de clientèle particuliers. Le label Accueil Vélo, par exemple, garantit des services adaptés aux cyclotouristes, tels que des abris sécurisés, du matériel de réparation ou encore des informations sur les itinéraires. Il s'adresse à une diversité d'établissements touristiques (fig. 25), contribuant ainsi à structurer une offre adaptée aux pratiques cyclables. Des hébergements, comme le 1000 Bornes Café, labellisé Accueil Vélo illustrent déjà cette évolution.

#### La répartition des établissements labellisés « Accueil Vélo »

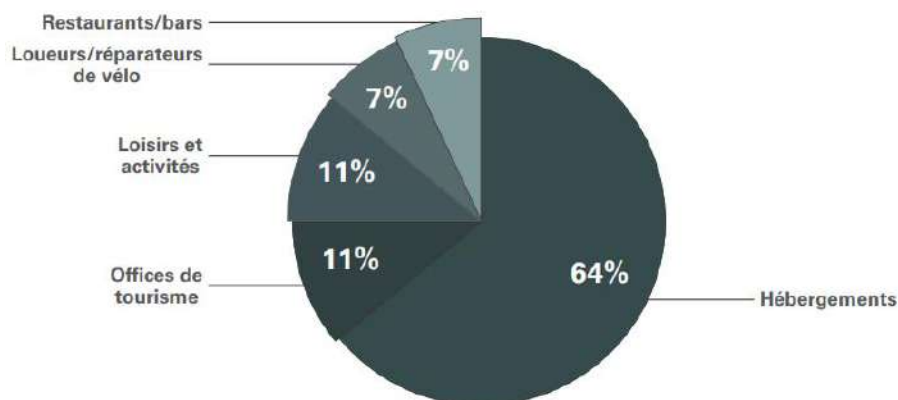


Fig 25 : Types d'établissements labellisés « Accueil Vélo ».

Source : Beaurepère, T. (2026). Le vélotourisme. Les chiffres clés des grandes filières de l'économie touristique. Espaces, 388, p. 92.

D'autres labels illustrent la diversification de l'offre touristique face aux nouvelles attentes des voyageurs. Le label Qualidog valorise les établissements accueillant les

clients voyageant avec leur animal, en garantissant des services adaptés comme des équipements spécifiques ou des espaces dédiés.

Dans le domaine de la restauration intégrée aux hébergements, des certifications comme Écotable mettent en avant les démarches responsables, notamment à travers l'approvisionnement local, la réduction du gaspillage alimentaire et le choix de produits durables.

Enfin, l'organisme de certification environnementale Ecocert accompagne également les établissements dans la valorisation de pratiques respectueuses de l'environnement, notamment dans la restauration et le choix de certains produits utilisés au quotidien.

Les labels deviennent donc progressivement des outils de structuration de l'offre touristique. Pour les hébergeurs, ils permettent de rendre leurs engagements plus lisibles, de renforcer leur crédibilité auprès des visiteurs et de répondre aux attentes croissantes des entreprises, notamment dans le cadre du tourisme d'affaires. Ils constituent également un cadre permettant aux établissements de fixer des objectifs d'amélioration continue.

Toutefois, leur efficacité reste discutée. La multiplication des certifications peut rendre leur compréhension difficile pour les consommateurs, tandis que les niveaux d'exigence varient fortement d'un dispositif à l'autre. De plus, l'obtention d'un label ne garantit pas nécessairement une transformation profonde du modèle économique d'un établissement. Un hébergement peut améliorer certains aspects visibles de son fonctionnement tout en conservant des impacts importants liés, par exemple, à la mobilité des visiteurs ou à son mode d'exploitation.

Le risque de greenwashing constitue ainsi une limite importante : certaines démarches peuvent être utilisées davantage comme outils de communication que comme véritables leviers de transformation. Enfin, le coût et la complexité des certifications peuvent représenter un frein pour les petites structures indépendantes.

Dès lors, les labels apparaissent donc comme des outils utiles pour accompagner la transition des hébergements touristiques, mais leur portée dépend avant tout de la cohérence entre les engagements affichés et les actions réellement mises en œuvre.

## **II. La construction d'un nouvel imaginaire de la montagne par les labels**

### **A. La transition de l'imaginaire du ski vers celui de la montagne durable**

« Le tourisme est avant tout affaire d'attirance, d'attractivité, de séduction, de mise en scène des lieux et d'imaginaire » (Daum et Girard, 2018). Le tourisme de montagne illustre parfaitement cette affirmation. Les visiteurs choisissent ces destinations pour leurs paysages, leurs reliefs, leur patrimoine ou encore leurs activités de pleine nature. Mais, au-delà de ces caractéristiques objectives, ils viennent surtout rechercher une promesse : celle d'une expérience conforme à l'image qu'ils se font de la montagne.

Tout d'abord, l'image d'une destination touristique ne repose pas uniquement sur ses paysages, mais aussi sur une construction sociale. Selon Stabler (1988), elle se forme à partir de divers facteurs, tels que les perceptions individuelles, les expériences vécues, la réputation du lieu, les médias ou encore les motivations des visiteurs. De leur côté, Dupain et Novitskaya (2015), s'appuyant sur Echtner et Ritchie (2003), montrent que cette image combine des dimensions fonctionnelles, psychologiques et symboliques qui influencent directement les comportements touristiques.<sup>6</sup>

L'imaginaire de la montagne n'a pourtant jamais été figé. Jusqu'au début du XIX<sup>e</sup> siècle, elle était largement perçue comme un territoire hostile et difficile d'accès. Le développement du thermalisme et de la villégiature en modifie progressivement l'image, faisant de la montagne un lieu de ressourcement, de santé et de contemplation. Au XX<sup>e</sup> siècle, l'essor des sports d'hiver impose un nouvel imaginaire, celui d'une montagne enneigée et sportive, tandis que les stations se structurent autour du ski, devenu le principal moteur de leur attractivité.

Ce succès s'accompagne toutefois d'un phénomène de tourisme de masse, caractérisé par une forte concentration des visiteurs dans le temps et l'espace. Cet imaginaire centré sur la neige et les sports d'hiver a largement contribué à cette concentration des flux, notamment pendant les vacances scolaires. Or, le changement climatique remet aujourd'hui en question les fondements de ce modèle. Il ne s'agit plus seulement de vendre une destination de ski, mais un territoire vivant toute l'année, offrant une diversité d'expériences. Cette évolution représente un enjeu majeur pour

---

<sup>6</sup> Annexe n°5 : Fig 26 : Composantes de l'imaginaire d'une destination.

les hébergements touristiques, dont l'attractivité dépend largement de celle de leur destination.

Si l'imaginaire collectif reste associé au ski, la fréquentation des hébergements demeurera fortement dépendante de la saison hivernale et des conditions climatiques. À l'inverse, un récit renouvelé permet de diversifier les motifs de séjour et de renforcer la résilience économique des hébergements.

Ainsi, le récit traditionnel centré sur la neige, les sports d'hiver et l'après-ski laisse progressivement place à une vision davantage tournée vers la nature, le bien-être, l'authenticité et la sobriété. Durant les inter-saisons et la saison estivale, l'attractivité de la montagne repose davantage sur les paysages, les activités de pleine nature et la fraîcheur d'altitude. Bessy (2022) souligne notamment l'intérêt de développer des offres associant sport, culture et découverte de l'environnement. Plus largement, les pratiques touristiques évoluent vers davantage de durabilité et d'authenticité, favorisant l'essor du slow tourisme, des tiers-lieux territorialisés et des événements écoresponsables (Bessy, 2014).

À plus long terme, ces transformations pourraient modifier en profondeur les usages touristiques de la montagne. Bonnemains et alii (2022) évoquent une recomposition des pratiques en haute montagne. Cette perspective rejoint les travaux de Bourdeau (2009), qui anticipait déjà un rééquilibrage de la fréquentation en faveur de la saison estivale et un renforcement de la fonction résidentielle des sites d'altitude sous l'effet du réchauffement climatique.

## **B. Le rôle des hébergements dans la diffusion du nouvel imaginaire montagnard**

Si l'imaginaire de la montagne évolue, il repose aussi sur les acteurs qui font vivre la destination. Les hébergements touristiques y occupent une place centrale. Au-delà de leur fonction d'accueil, ils diffusent l'image du territoire à travers les expériences proposées, les valeurs mises en avant et les partenariats développés.

Cette évolution traduit un changement profond de leur rôle. Pendant plusieurs décennies, les hébergements ont essentiellement accompagné la pratique du ski. Ils

commercialisaient ou commercialisent encore pour la plupart une chambre située au pied des pistes, un local à skis, une restauration adaptée aux journées de glisse ou encore des séjours organisés autour des vacances scolaires. L'hébergement constituait alors un support de l'activité touristique, davantage qu'un élément participant à l'identité de la destination.

Aujourd'hui, face aux nouvelles attentes des visiteurs et aux incertitudes climatiques, ils sont amenés à raconter une autre montagne. Ils ne vendent plus seulement une chambre, mais une expérience fondée sur la nature, le bien-être, les savoir-faire locaux, la gastronomie ou les paysages. Cette logique se traduit également par des partenariats favorisant la découverte du territoire. À Avoriaz, le groupe Pierre & Vacances offre ainsi un Multi Pass Portes du Soleil pour tout séjour d'au moins sept nuits dans l'une de ses résidences. Celui-ci donne accès à plus de 60 activités sur le domaine, dont une entrée quotidienne à l'espace aquatique, encourageant les visiteurs à découvrir la montagne au-delà du ski.

Cette évolution s'inscrit dans le développement du tourisme expérientiel, qui occupe une place croissante dans les attentes des visiteurs. Au-delà d'un simple lieu de séjour ou d'une activité, les touristes recherchent désormais des expériences porteuses de sens, en lien avec le territoire visité : découverte des savoir-faire locaux, gastronomie, patrimoine, observation de la faune ou participation à des événements culturels. Comme le souligne Bessy (2022), il devient ainsi nécessaire de proposer « une offre fondée sur l'expérience d'une relation différente à la montagne », associant sport, culture, environnement et découverte du territoire. L'hébergement touristique ne constitue alors plus un simple lieu de passage, mais participe pleinement à l'expérience vécue par le visiteur. Il devient le lieu où cette expérience se concrétise, l'hôtel constituant souvent le premier point de contact avec la destination.

Cette évolution se traduit par la valorisation des engagements environnementaux, des circuits courts, du patrimoine local ou encore d'une architecture intégrée au paysage. Elle se reflète également dans les choix de décoration, qui mettent souvent en scène le charme alpin et l'art de vivre montagnard. Inspirées des chalets traditionnels, les décorations et références au patrimoine savoyard contribuent à matérialiser cet imaginaire. L'hébergement participe ainsi pleinement à l'expérience touristique en offrant une immersion dans un territoire, son patrimoine et son mode de vie.

Dans cette logique, Solelhac invite à repenser la place du visiteur, non plus comme un simple consommateur, mais comme un « consomm'acteur » dont le séjour peut contribuer au développement local. Cette approche s'inscrit dans les principes du tourisme régénératif, qui vise non seulement à limiter les impacts du tourisme, mais aussi à générer des bénéfices pour les territoires d'accueil. Elle passe notamment par la sensibilisation des visiteurs, la préservation des espaces naturels ou le développement de mobilités plus durables (Solelhac, 2026).

Cette évolution traduit enfin un changement de modèle. Longtemps mesurée par le nombre de visiteurs, la performance touristique tend désormais à être évaluée à travers la qualité de l'expérience et la valeur créée localement. Comme le souligne Solelhac (2026), « plus de visiteurs ne veut pas dire plus de revenus ». A l'inverse, une fréquentation mieux répartie, composée de visiteurs séjournant plus longtemps et davantage impliqués dans la vie locale, peut ainsi renforcer à la fois la rentabilité des hébergements, l'expérience touristique et la préservation des ressources.

Ainsi, les hébergements touristiques participent pleinement à la diffusion d'un nouvel imaginaire de la montagne, davantage fondé sur l'expérience du territoire que sur la seule pratique du ski. En valorisant le patrimoine local, la nature ou encore les engagements environnementaux, ils contribuent à renouveler les motivations de séjour tout au long de l'année. Reste alors à comprendre dans quelle mesure ce nouvel imaginaire répond aux attentes d'une clientèle elle-même en pleine évolution.

### **III. L'attractivité de ce nouvel imaginaire auprès d'une clientèle en mutation**

#### **A. Une clientèle de plus en plus réceptive aux valeurs de durabilité**

Les attentes des visiteurs en montagne évoluent progressivement. Au-delà de la pratique sportive, les touristes recherchent désormais des expériences porteuses de sens, associant nature, bien-être et respect des territoires. Cette évolution traduit une montée en puissance des valeurs de durabilité dans les choix de destination.

Les résultats d'une étude Atout France montrent que 81 % des visiteurs choisissent avant tout la montagne pour son cadre naturel et ses paysages. La recherche de

déconnexion et les retrouvailles avec les proches sont citées par 41 % des répondants. La découverte du terroir et du patrimoine local est mentionnée par 35 % d'entre eux. Le ski et les activités sportives ne constituent alors plus l'unique motivation du séjour.

Cette évolution traduit un changement dans la valeur recherchée par les visiteurs. Il ne s'agit plus seulement de pratiquer une activité, mais de vivre une expérience. Comme le souligne Solelhac (2026), 64 % des consommateurs considèrent désormais que l'expérience vécue est plus importante que le prix. La qualité de l'expérience devient ainsi un facteur déterminant dans le choix d'une destination.

Cette recherche d'expérience s'accompagne d'une sensibilité croissante aux enjeux environnementaux. Selon le Travel & Sustainability Report publié Booking.com en 2025 et réalisé auprès de 32 000 voyageurs dans 34 pays, la durabilité constitue une préoccupation majeure. En effet, 93 % des voyageurs souhaitent adopter des pratiques plus durables, 58 % ont déjà modifié leurs habitudes pour réduire leur impact et 69 % souhaitent laisser les destinations visitées dans un meilleur état qu'ils ne les ont trouvées. Plus de la moitié des répondants déclarent également être conscients des effets du tourisme sur l'environnement et les communautés locales. Une majorité indique par ailleurs privilégier des hébergements écoresponsables lorsque cela est possible. Ces résultats témoignent d'une évolution des attentes vers des pratiques touristiques conciliant découverte, préservation de l'environnement et contribution positive aux territoires d'accueil.

Toutefois, cette évolution doit être nuancée. Les intentions déclarées ne se traduisent pas toujours dans les comportements réels. Si une majorité de touristes affirme vouloir voyager de manière plus responsable, le prix, l'accessibilité ou le confort restent souvent des critères décisifs. Comme nous le montrerons dans l'hypothèse suivante consacrée aux mobilités, de nombreux visiteurs continuent par exemple de privilégier la voiture individuelle malgré une sensibilité croissante aux enjeux climatiques. La transition touristique dépend donc autant des intentions des consommateurs que de la capacité des territoires et des hébergeurs à proposer des alternatives crédibles.

Parallèlement, de nouvelles aspirations émergent sous l'effet des transformations climatiques et sociétales. La crise sanitaire de la Covid-19 a notamment renforcé le besoin de ralentir, de se reconnecter à la nature et de rechercher des espaces plus calmes et offrant une meilleure qualité de vie (Bonnemains, 2022).

L'évolution des attentes touristiques s'accompagne d'une recherche croissante de déconnexion numérique et de bien-être. Dans un contexte marqué par l'hyperconnexion, de nombreux voyageurs cherchent à réduire leur usage des technologies afin de favoriser l'évasion, le bien-être, l'épanouissement personnel et le renforcement des relations sociales (Egger et al., 2020). Cette quête trouve un écho particulier en montagne, où des ressources telles que l'air pur, le silence, la marche, l'eau, le thermalisme ou la reconnexion à la nature sont de plus en plus valorisées. Comme l'a souligné une table ronde organisée lors du salon Mountain Planet en 2026, le bien-être constitue désormais un véritable levier d'attractivité et un avantage concurrentiel pour les destinations de montagne.

Authenticité, bien-être, préservation des paysages, faible impact environnemental, proximité avec les habitants ou encore recherche de fraîcheur deviennent progressivement des critères centraux dans le choix d'une destination et d'un hébergement. Face à ces évolutions, les professionnels du tourisme doivent rendre visibles leurs engagements et apporter des preuves concrètes de leur implication. Les labels environnementaux jouent ainsi un rôle croissant en constituant des signaux de crédibilité et de confiance pour les visiteurs.

## **B. Les labels comme signaux de confiance pour les visiteurs**

Dans un contexte où les préoccupations environnementales prennent une place croissante dans les comportements touristiques, les hébergements sont de plus en plus nombreux à mettre en avant leurs engagements en matière de développement durable. Pourtant, ces pratiques restent difficiles à observer pour un client avant son séjour. Lors de la réservation, le voyageur ne peut ni mesurer la consommation énergétique d'un bâtiment, ni vérifier l'origine des produits proposés, ni évaluer la gestion des déchets ou de l'eau. Il se retrouve donc face à une asymétrie d'information : l'hébergeur connaît ses pratiques, tandis que le client doit lui accorder sa confiance.

Dans cette situation, les labels environnementaux jouent un rôle de signal de qualité. En attestant qu'un organisme indépendant a vérifié certains critères, ils réduisent l'incertitude et renforcent la crédibilité des engagements affichés. Ils remplissent ainsi une fonction de réassurance lors de la réservation. Comme le souligne Solelhac

(2026), les touristes ne recherchent plus seulement un hébergement confortable, mais aussi un séjour cohérent avec leurs valeurs. Les labels deviennent alors des repères facilitant leur choix.

Toutefois, cette capacité à rassurer dépend fortement de la reconnaissance des certifications. Tous les labels ne disposent pas de la même visibilité auprès du grand public. La Clef Verte est aujourd'hui le premier label environnemental dédié aux hébergements touristiques en France. À l'inverse, des certifications comme Green Globe, EarthCheck ou Travelife sont davantage connues des professionnels du tourisme ou des clientèles internationales, mais restent moins identifiées par les voyageurs français. La multiplication des labels peut ainsi compliquer la lecture des consommateurs, qui peinent parfois à distinguer leurs différences et leur niveau d'exigence.

La crédibilité d'un label dépend également de ses modalités d'attribution. Plus les critères sont transparents et contrôlés régulièrement par un organisme indépendant, plus la confiance des consommateurs est renforcée. À l'inverse, des démarches fondées uniquement sur les déclarations des établissements ou sur des critères peu exigeants peuvent alimenter les critiques de greenwashing. Comme évoqué précédemment par Troulet et Desmurs, certains acteurs peuvent utiliser les labels comme des outils marketing sans que les transformations réalisées soient réellement à la hauteur des discours affichés. Le label perd alors sa fonction de garantie et peut susciter la méfiance des visiteurs.

Pour les hébergeurs, les labels constituent donc un outil de différenciation. Ils permettent de valoriser des investissements parfois peu visibles, comme la rénovation énergétique, les circuits courts, la réduction des consommations ou la gestion responsable des ressources, tout en renforçant la crédibilité du discours commercial. Ils contribuent également à assurer une cohérence entre l'image portée par la destination et l'expérience proposée aux visiteurs. Dans un territoire engagé dans une démarche telle que Flocon Vert, il apparaît par exemple plus cohérent que les hébergements disposent eux-mêmes de certifications environnementales, afin de créer une continuité entre l'échelle territoriale et celle de l'établissement.

Néanmoins, les labels ne constituent pas encore un critère déterminant pour toutes les clientèles. Ils jouent davantage un rôle de réassurance qu'un rôle déclencheur dans

la réservation. Comme montré précédemment, le prix, la localisation, la qualité des équipements ou les avis en ligne restent souvent prioritaires dans la décision. En revanche, lorsque plusieurs établissements présentent des caractéristiques similaires, un label reconnu peut devenir un véritable élément de différenciation et encourager la réservation. L'enjeu n'est donc pas seulement de posséder un label, mais de l'intégrer dans une démarche globale et crédible, visible tout au long de l'expérience client.

Ainsi, les labels ne doivent pas être considérés comme une finalité en eux-mêmes. Leur crédibilité repose sur leur capacité à s'inscrire dans une stratégie globale de transition, cohérente avec les pratiques réellement mises en œuvre par les territoires et les hébergements touristiques.

### **Validation de l'hypothèse**

L'analyse menée permet de considérer que l'hypothèse est partiellement validée. Les labels environnementaux, qu'ils soient hôteliers ou territoriaux, participent effectivement à la construction d'un nouvel imaginaire de la montagne.<sup>7</sup> À travers les valeurs qu'ils véhiculent - préservation de l'environnement, ancrage local, sobriété, bien-être et tourisme quatre saisons -, ils contribuent à faire évoluer l'image traditionnelle de la montagne, longtemps associée principalement au ski et à la consommation touristique hivernale. Ces labels constituent également des outils de valorisation et de crédibilisation des démarches de transition engagées par les hébergeurs et les destinations, répondant ainsi aux attentes d'une clientèle de plus en plus sensible aux enjeux environnementaux.

Néanmoins, leur influence sur l'attractivité touristique demeure relative. La notoriété de certains labels reste limitée, leur compréhension n'est pas toujours évidente pour les visiteurs et les critères de choix les plus déterminants restent souvent le prix, la localisation, l'accessibilité ou le niveau de confort. Par ailleurs, les contradictions qui entourent encore le modèle touristique montagnard, notamment en matière de mobilité ou de consommation de ressources, peuvent atténuer la portée de ces démarches. Ainsi, si les labels contribuent bien à diffuser un nouvel imaginaire de la montagne et

---

<sup>7</sup> Annexe n°6 : Fig 27 : Labels et certifications.

à attirer une partie des clientèles les plus engagées sur le plan environnemental, ils apparaissent davantage comme un facteur de différenciation et de légitimation que comme un levier d'attractivité décisif à eux seuls.

Ils jouent ainsi avant tout un rôle d'accompagnement de la transition touristique en rendant visibles des engagements qui restent parfois difficiles à percevoir pour les visiteurs. Leur efficacité dépend toutefois de leur intégration dans une démarche globale, cohérente avec les transformations réellement engagées par les territoires. Plus qu'un simple outil de communication, les labels peuvent alors contribuer à renforcer la crédibilité d'un nouveau modèle touristique montagnard, à condition qu'ils s'inscrivent dans une évolution plus large des pratiques et des représentations de la montagne.

## **Hypothèse n°4. Une accessibilité renforcée grâce aux transports en commun profite à l'attractivité durable des territoires de montagne, et ainsi, des hébergements touristiques.**

L'accessibilité constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour le développement des territoires de montagne. Alors que les politiques publiques encouragent la réduction de l'usage de la voiture individuelle, les stations françaises doivent développer des solutions de mobilité plus durables afin de répondre aux nouvelles attentes des visiteurs. Les transports en commun apparaissent ainsi comme un levier essentiel pour renforcer l'attractivité des destinations tout en limitant leur impact environnemental. Dans ce contexte, l'amélioration de l'accessibilité ne représente plus seulement un enjeu de mobilité, mais aussi un facteur de compétitivité pour les territoires de montagne et leurs hébergements touristiques.

### **I. L'accessibilité aux stations de ski : un défi pour les hébergements**

#### **A. Un modèle français historiquement structuré autour de l'automobile**

Comme évoqué dans la revue de littérature, les stations françaises se sont développées selon un modèle différent de celui observé dans d'autres pays alpins. Construites en grande partie durant les Trente Glorieuses, elles ont été pensées avant tout pour être accessibles par la route. Cette organisation résulte à la fois des choix d'aménagement du territoire opérés lors du Plan Neige et d'un contexte marqué par la démocratisation de l'automobile. À la différence de certaines stations suisses ou autrichiennes, dont le développement s'est largement appuyé sur le réseau ferroviaire existant, les stations françaises demeurent aujourd'hui fortement dépendantes de la voiture individuelle (Knafo, 2026).

Cette dépendance aux infrastructures routières s'explique également par les contraintes propres aux territoires de montagne. La morphologie d'un territoire, notamment son altitude, son relief ou encore la nature de ses sols, influence

directement les possibilités d'aménagement et de développement. Les espaces de haute altitude sont soumis à de fortes contraintes (températures plus basses, pentes importantes, accessibilité réduite), qui limitent certaines activités et rendent les aménagements plus complexes. À l'inverse, les vallées et les plaines, plus faciles à aménager et mieux desservies, concentrent davantage les populations, les échanges et les infrastructures.

Dans les territoires montagneux, ces contraintes se traduisent notamment par des difficultés liées aux infrastructures de transport. La construction de routes, de voies ferrées ou d'autres liaisons nécessite souvent des ouvrages coûteux, comme des tunnels, des ponts ou des viaducs. Ces obstacles peuvent ralentir les échanges et renforcer l'isolement de certains espaces, en rendant plus difficile la connexion entre les zones d'altitude et les vallées.

Cette situation est particulièrement visible dans les Pays de Savoie, comme le montre la carte (fig. 28) présentant les différentes liaisons permettant d'accéder aux stations. La majorité des stations ne disposent aujourd'hui ni d'une desserte ferroviaire directe, ni d'un accès autoroutier ou aéroportuaire à proximité immédiate. Les visiteurs doivent donc généralement combiner plusieurs modes de transport ou effectuer les derniers kilomètres en voiture ou en autocar pour rejoindre leur hébergement.

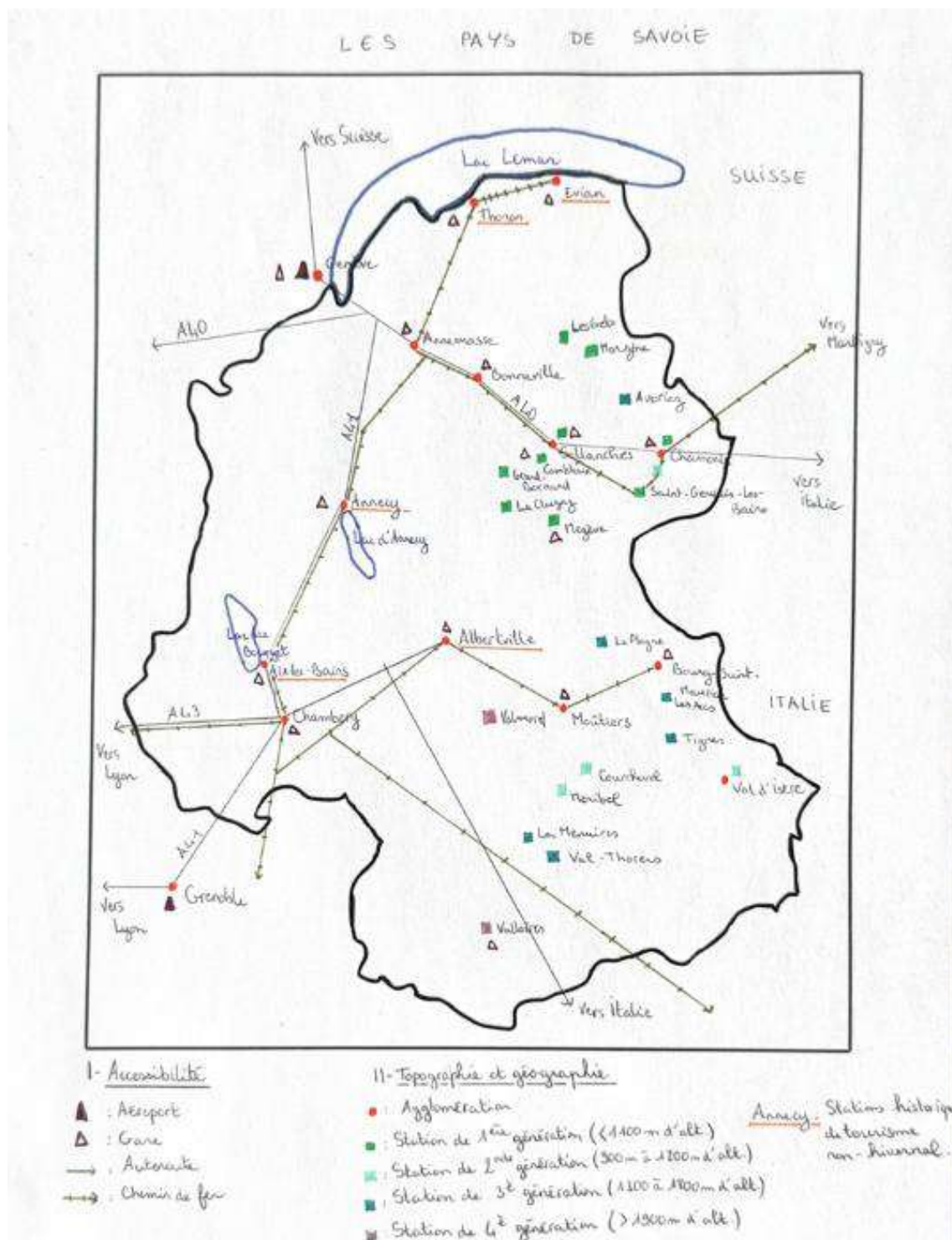


Fig 28 : Carte de l'accessibilité des stations des Pays de Savoie.

Source : Elaboration personnelle.

Pour Olivier Desaulty, président de l'association Les 3 Vallées, « la voiture reste aujourd'hui le principal moyen d'accès aux stations ». Selon lui, cette situation ne résulte pas uniquement d'un choix des touristes, mais également d'un manque de

coordination entre les différents acteurs de la mobilité (SNCF, Régions, Départements, exploitants de transport, stations), rendant les alternatives moins lisibles et parfois moins compétitives. Philippe Gourgaud, directeur général du groupe PVG, a avoué partager ce constat lors d'un entretien. Il explique que la majorité des clients choisissent spontanément la voiture, avant tout pour des raisons de confort. Les séjours à la montagne impliquent en effet un volume important de bagages : vêtements adaptés aux conditions hivernales, matériel de ski, équipements pour les enfants ou encore provisions pour les locations touristiques. Dans ces conditions, le recours à la voiture apparaît comme la solution la plus simple et la plus flexible. Selon lui, « les clients ne se posent même pas la question », tant ce mode de transport est intégré aux habitudes de consommation touristique.

Cette forte dépendance automobile n'est toutefois pas sans conséquence pour les hébergements touristiques. Si elle facilite l'accès d'une partie de la clientèle, elle rend également les établissements dépendants des infrastructures routières, des conditions de circulation et des politiques de transport. L'accessibilité devient ainsi un facteur susceptible d'influencer directement l'attractivité des stations et, par extension, les performances des hébergements qui y sont implantés.

## **B. Les limites du modèle d'accessibilité actuel**

Si le modèle d'accessibilité fondé principalement sur l'automobile a largement contribué au développement des stations françaises, il montre aujourd'hui plusieurs limites, notamment dans un contexte de transition écologique et d'évolution des pratiques touristiques.

La concentration de milliers de véhicules dans les vallées alpines lors des périodes de vacances scolaires contribue fortement aux émissions de gaz à effet de serre. Ce constat apparaît en contradiction avec l'image de nature préservée que cherchent à promouvoir les destinations de montagne.

À l'échelle mondiale, le transport constitue la principale source d'émissions de gaz à effet de serre liées au tourisme. En 2019, le secteur représentait 8,8 % des émissions

mondiales, soit 5,2 gigatonnes de CO<sub>2</sub>e. L'aviation concentrait à elle seule 52 % des émissions directes du tourisme, contre 18 % pour le transport routier. Entre 2009 et 2019, ces émissions ont augmenté de 3,5 % par an, soulignant la nécessité de réduire l'impact des déplacements touristiques. Pour contribuer à l'objectif de limitation du réchauffement à 1,5 °C fixé par l'Accord de Paris, le secteur devra diminuer significativement ses émissions d'ici 2050.

La Tarentaise illustre particulièrement cette dépendance au transport routier. Cette vallée, qui concentre environ 80 % du marché du ski en France, repose sur un modèle d'accessibilité largement organisé autour de la voiture individuelle. L'ensemble des flux entrants vers les stations transite par Albertville, qui constitue l'unique accès à la vallée. Selon la Direction Interdépartementale Centre-Est, en 2025, la RN90 supporte ainsi près de 90 % des arrivées des voyageurs et peut accueillir jusqu'à 52 000 véhicules par jour lors des samedis de forte fréquentation touristique. À l'échelle du territoire, le transport en Tarentaise représenterait environ 1,2 million de tonnes de CO<sub>2</sub> émises chaque année (Pépin et Nikolli, 2026).

Cette concentration des déplacements est liée au fonctionnement traditionnel des séjours en montagne, organisés selon un modèle de rotation hebdomadaire, du samedi au samedi, ou du dimanche au dimanche. Cette organisation entraîne des arrivées et départs simultanés de milliers de visiteurs sur une courte période, accentuant les difficultés de circulation et de stationnement. Selon Gourgaud, le principal problème ne réside d'ailleurs pas nécessairement dans le trajet jusqu'à la montagne, mais dans la gestion des flux une fois les visiteurs arrivés.

Le modèle actuel conduit ainsi à dimensionner les infrastructures routières et les espaces de stationnement pour absorber ces pics de fréquentation hivernaux. Guillaume Desmurs a d'ailleurs souligné le paradoxe de cette organisation lors de notre entretien avec lui : les infrastructures sont conçues pour répondre à une demande extrêmement concentrée dans le temps, mais demeurent largement sous-utilisées pendant le reste de l'année. Le modèle actuel conduit ainsi à artificialiser d'importantes surfaces afin de répondre à une fréquentation ponctuelle, concentrée sur quelques périodes de forte affluence.

On observe alors un conflit entre plusieurs usages du territoire. Les embouteillages récurrents dans les vallées dégradent le cadre de vie des habitants, tandis que certains visiteurs se disent surpris de retrouver, au cœur des Alpes, des niveaux de congestion comparables à ceux des grandes agglomérations. Gourgaud résume cette contradiction en rappelant que les touristes viennent avant tout chercher « le bon air » et un environnement préservé, alors même que ces embouteillages viennent altérer cette promesse.

Ainsi, la mobilité impacte le fonctionnement des hébergements touristiques, puisqu'elle conditionne en partie la fréquentation. Selon un rapport d'Atout France, en 2025, 21 % des personnes interrogées affirment avoir été freinées dans leur venue en station en hiver à cause des difficultés d'accès. En été, le manque d'accessibilité représente un frein pour 23 % des personnes interrogées, tandis que 17 % déclarent avoir renoncé à un séjour en montagne en raison des difficultés de déplacement entre les différentes stations d'un massif ou d'une région.

Ainsi, les limites du modèle actuel ne concernent pas uniquement l'accès aux stations, mais également les déplacements une fois sur place. La question du dernier kilomètre apparaît alors comme un enjeu central pour repenser la mobilité en montagne.

### **C. Le « dernier kilomètre » : le point de rupture dans l'expérience client**

Si les difficultés d'accès aux stations de montagne sont historiquement liées à la dépendance à la voiture individuelle, elles ne disparaissent pas lorsque les visiteurs se tournent vers des modes de transport plus durables. Même lorsque le trajet principal est effectué en train ou en autocar, une difficulté demeure : celle des derniers kilomètres entre le point d'arrivée (gare ferroviaire, gare routière ou aéroport) et l'hébergement touristique. Désigné par Duc (2025) sous le terme de « dernier kilomètre », Cette liaison finale constitue aujourd'hui l'un des principaux freins au développement des mobilités durables en montagne.

Contrairement aux espaces urbains, les territoires de montagne présentent de fortes contraintes géographiques. Les stations sont souvent éloignées des vallées, situées

en altitude et desservies par un nombre limité d'infrastructures. Ainsi, l'arrivée d'une ligne ferroviaire en vallée ne garantit pas une accessibilité optimale jusqu'au lieu de séjour. La question du dernier kilomètre devient donc essentielle pour assurer une continuité dans le parcours touristique.

Cette difficulté d'articulation entre les différents modes de transport est régulièrement soulignée par les acteurs du tourisme de montagne. Solelhac, fondatrice du cabinet de stratégie Switch et spécialiste du tourisme de montagne, rappelle qu'il est aujourd'hui possible de parcourir plusieurs centaines de kilomètres en seulement quelques heures grâce au développement du réseau ferroviaire à grande vitesse. Ainsi, « trois heures seulement suffisent pour relier Paris à Grenoble en train ». Pourtant, une fois arrivé en gare, le voyageur doit encore rejoindre sa station, ce qui peut nécessiter plus d'une heure et demie de trajet supplémentaire pour accéder à son hébergement à l'Alpe d'Huez lorsque les conditions de circulation sont favorables. Ce décalage entre la rapidité du trajet principal et la complexité des derniers kilomètres constitue l'un des principaux freins au report modal vers les transports collectifs.

Cette problématique est d'autant plus importante que les attentes des clientèles évoluent. Les visiteurs ne jugent plus uniquement leur séjour à partir de la qualité de leur hébergement ou des activités proposées sur place ; ils évaluent désormais l'ensemble de leur expérience, de la préparation du voyage à leur retour. Une rupture dans la chaîne de mobilité peut ainsi affecter la satisfaction globale du séjour, indépendamment des prestations proposées sur place.

Ainsi, pour les hébergements touristiques, cette évolution transforme progressivement les facteurs de compétitivité. Si la qualité d'un établissement reposait auparavant principalement sur son confort, ses équipements ou la qualité de son accueil, la facilité d'accès tend progressivement à devenir un élément déterminant de l'expérience touristique. Les hôtels, résidences de tourisme ou villages vacances ne sont plus évalués indépendamment de leur environnement, mais comme un maillon d'une chaîne de mobilité où chaque étape influence la satisfaction globale du visiteur.

## **II. Le renforcement de l'accessibilité comme levier de transformation des territoires et des hébergements**

### **A. L'accessibilité comme facteur d'attractivité durable**

Longtemps considérée comme une simple condition d'accès aux destinations touristiques, l'accessibilité constitue désormais un véritable facteur de compétitivité pour les territoires de montagne. Dans un contexte où les pratiques de consommation évoluent, l'accès au lieu de séjour fait désormais partie intégrante de l'expérience touristique. La qualité de la desserte, la facilité des correspondances ou encore les services proposés pour rejoindre l'établissement deviennent progressivement des critères de choix au même titre que le prix, le niveau de confort ou les prestations hôtelières.

Au-delà de la seule question des déplacements, l'amélioration de l'accessibilité participe également à l'émergence de nouvelles pratiques touristiques, notamment le développement d'un « tourisme de proximité ». Celui-ci consiste à voyager près de chez soi, dans sa région ou un territoire voisin, en privilégiant des déplacements plus courts et la découverte des richesses locales. Cette tendance répond à la fois à une volonté de réduire l'impact environnemental des séjours et à un intérêt croissant pour les expériences touristiques de proximité.

Dans cette continuité, le « slow tourisme » s'inscrit dans une approche plus globale du voyage, fondée sur une découverte plus approfondie des territoires, des séjours plus longs et l'utilisation de modes de transport moins polluants. Si les destinations concernées peuvent être plus éloignées, cette forme de tourisme partage avec le tourisme de proximité une volonté de limiter la rapidité et l'intensité des déplacements au profit d'une expérience plus durable.

Les clients résidant dans les grands bassins émetteurs voisins des Pays de Savoie, comme Lyon, Grenoble, Genève ou encore Annecy, peuvent ainsi plus facilement envisager des séjours de courte durée lorsque les liaisons ferroviaires et les solutions de mobilité jusqu'aux stations sont performantes. Les déplacements ne sont alors plus exclusivement pensés autour des vacances scolaires, mais également autour de week-ends ou de séjours de quelques jours.

Cette évolution contribue progressivement à transformer le modèle touristique des territoires de montagne. En facilitant l'accès aux stations pour des clientèles géographiquement proches, elle permet aux établissements hôteliers de diversifier leur fréquentation et de réduire leur dépendance aux périodes touristiques traditionnelles. Les courts séjours et les clientèles de proximité deviennent ainsi des leviers complémentaires pour renforcer la résilience économique des hébergements, tout en limitant les distances parcourues par les visiteurs. Cette dynamique apparaît particulièrement importante dans les Pays de Savoie, où la proximité avec de grands pôles urbains constitue un atout majeur. Le graphique (fig. 29) suivant montre d'ailleurs que plus d'un visiteur français sur deux fréquentant les Pays de Savoie réside en région Auvergne-Rhône-Alpes. Cette forte représentation des clientèles régionales souligne l'importance des solutions de mobilité permettant de renforcer les connexions entre les territoires urbains et les destinations de montagne.

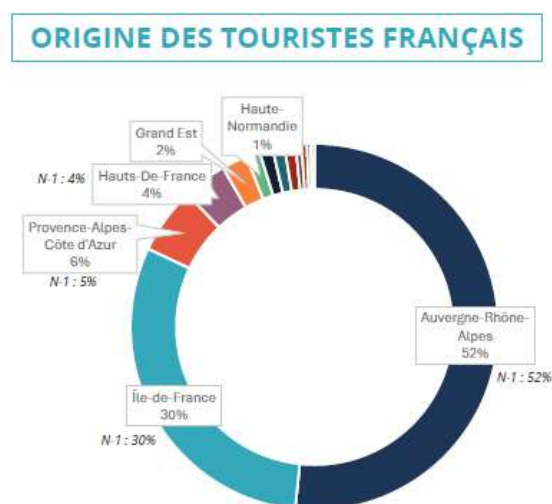


Fig 29 : Origine des touristes français dans les Pays de Savoie en 2025.

Source : Cabinet G2A Consulting (2025).

Pour les hébergeurs, cette évolution a permis de lisser la fréquentation touristique, de réduire la dépendance aux vacances scolaires et de capter une clientèle plus flexible, susceptible de revenir plusieurs fois dans l'année. Elle contribue ainsi à améliorer le taux d'occupation des établissements durant des périodes historiquement moins fréquentées, offrant aux hébergeurs une meilleure répartition de leur activité et une optimisation de leur chiffre d'affaires.

Toutefois, les hébergements ne disposent pas, à eux seuls, des leviers nécessaires pour améliorer cette accessibilité. Celle-ci repose sur une coopération entre de nombreux acteurs : collectivités territoriales, opérateurs de transport, offices de tourisme, exploitants de remontées mécaniques et hébergeurs. Nos recherches montrent d'ailleurs qu'il n'existe aujourd'hui aucune solution miracle permettant de résoudre en totalité les problématiques de mobilité en montagne. Les réponses les plus pertinentes reposent davantage sur une logique de coopération et sur une meilleure valorisation des infrastructures existantes, que sur la création systématique de nouveaux équipements.

Cette logique de coopération est particulièrement visible en Suisse, où les Chemins de fer fédéraux suisses participent au conseil d'administration du Swiss Travel System. Cette gouvernance commune permet le développement d'offres intégrées telles que le Swiss Travel Pass, qui associe transport ferroviaire, transports publics locaux et accès à de nombreux sites touristiques au sein d'un même produit. L'accessibilité n'y est plus pensée comme un simple service de transport, mais comme un élément constitutif de l'expérience touristique. Ce modèle contribue à maintenir une forte attractivité touristique tout en favorisant le recours aux transports collectifs.

Ces exemples montrent que la performance des hébergements touristiques est désormais étroitement liée à celle du territoire dans lequel ils s'inscrivent. Un hébergement, aussi qualitatif soit-il, ne peut pleinement valoriser son offre, si son accessibilité demeure complexe. À l'inverse, un territoire proposant une chaîne de mobilité fluide renforce l'attractivité de l'ensemble de ses hébergements. La performance individuelle nourrit ainsi la performance collective. C'est précisément cette dynamique d'action collective qu'il convient désormais d'analyser.

## **B. Les solutions de mobilité au service de l'accessibilité**

L'accessibilité constitue aujourd'hui un facteur de compétitivité pour les territoires de montagne. Cependant, son amélioration ne peut reposer sur un acteur unique. Les contraintes géographiques, les investissements nécessaires et la diversité des

compétences mobilisées imposent une action coordonnée entre les pouvoirs publics, les collectivités territoriales, les opérateurs de transport et les professionnels du tourisme. Cette gouvernance partagée favorise progressivement l'émergence d'un modèle d'accessibilité davantage fondé sur les transports collectifs et répondant aux nouvelles attentes des visiteurs.

À l'échelle nationale, l'État joue un rôle d'impulsion dans la transition vers des mobilités plus durables. Son action repose principalement sur la mise en place d'un cadre financier et technique destiné à accompagner les territoires. Cette démarche se concrétise notamment à travers le programme Avenir Montagnes Mobilités, doté de dix millions d'euros et destiné à soutenir 98 territoires de montagne dans leurs projets innovants. Coordonné par l'ANCT et France Mobilités, il associe financement, accompagnement technique et coordination territoriale grâce à l'appui des commissariats de massif. La mise en œuvre de ces orientations repose principalement sur les collectivités territoriales, qui adaptent les politiques nationales aux réalités locales grâce à leur connaissance des contraintes géographiques, des flux touristiques et des besoins du territoire.

L'un des leviers privilégiés consiste à renforcer les dessertes ferroviaires existantes afin de limiter la dépendance à la voiture individuelle. Le Mont-Blanc Express, reliant Saint-Gervais, Chamonix et Martigny, illustre cette logique. Cette ligne transfrontalière assure à la fois une fonction de mobilité quotidienne et de desserte touristique en reliant plusieurs communes et sites majeurs du massif du Mont-Blanc. Grâce à ses nombreuses correspondances avec les réseaux de transport locaux, elle facilite l'accès à la vallée sans voiture et contribue à réduire les flux automobiles.

Dans la même perspective, certaines plateformes numériques, tel que Mollow, participent à la valorisation des destinations accessibles en train et améliorent leur visibilité auprès des voyageurs.<sup>8</sup> Cette plateforme recense des idées de séjours en France et en Europe accessibles par le rail, propose des itinéraires détaillés, met en avant les solutions de mobilité pour le « dernier kilomètre » et fournit des recommandations d'activités et d'hébergements, facilitant ainsi l'organisation de voyages bas carbone.

---

<sup>8</sup> Annexe n°7 : Fig 30 : Extrait de la plateforme Mollow.

Toutefois, dans de nombreux territoires de montagne, le train ne constitue qu'une partie de la solution. Les contraintes topographiques rendent souvent impossible la desserte ferroviaire directe des stations, ce qui nécessite le développement de solutions complémentaires pour assurer la continuité du parcours.

Dans les Montagnes du Giffre, l'adoption d'un schéma directeur de mobilité durable en 2021 a favorisé le développement d'une offre de mobilité intégrée à l'expérience touristique. Les Navettes du Giffre et les Rando'Bus facilitent ainsi les déplacements entre les hébergements, les centres-villages, les départs de randonnée et les principaux sites d'intérêt. Les résultats observés semblent confirmer la pertinence de cette stratégie : durant l'été 2025, 25 131 voyages ont été enregistrée, soit une hausse de 14\* % par rapport à l'année précédente. La fréquentation de la ligne reliant les stations à la gare de Cluses a, quant à elle, progressé de 50 % après la baisse du tarif, passé de 6€ à 2€, soulignant l'influence directe de l'accessibilité sur les comportements de déplacement des visiteurs. La mobilité devient ainsi un véritable service touristique.

Cette logique de complémentarité des mobilités se retrouve également dans le Val d'Arly avec le déploiement du service Monten Vélo. Ce dispositif de vélos à assistance électrique en libre-service facilite les déplacements de proximité entre les villages et les principaux lieux d'activité du territoire. Il constitue une réponse aux enjeux du « dernier kilomètre » en permettant aux visiteurs arrivant en train puis en autocar de poursuivre leurs déplacements sans voiture une fois sur place. En renforçant l'autonomie des touristes et en favorisant les mobilités douces, Monten Vélo contribue ainsi à rendre le séjour sans voiture plus accessible et plus attractif.

Certaines collectivités expérimentent également des infrastructures innovantes afin de répondre aux contraintes du relief. À Saint-Gervais, l'ascenseur valléen « Le Valléen », mis en service en 2024, relie directement la gare du Fayet au centre-bourg. Il facilite la connexion entre le train, les transports locaux et les remontées mécaniques. Alimenté en partie par l'énergie issue des eaux usées de la commune, il améliore l'accessibilité de la station tout en réduisant les temps de parcours et le recours à la voiture individuelle.

Toutefois, l'efficacité de ces dispositifs repose sur une continuité de la chaîne de mobilité jusqu'au lieu de séjour. Les hébergeurs occupent une place particulière dans

cette dynamique. Situés au plus près des visiteurs, ils constituent le dernier maillon de la chaîne de mobilité et jouent un rôle déterminant dans la qualité de l'expérience touristique. Leur objectif n'est plus seulement de proposer un hébergement attractif, mais de faciliter l'ensemble du parcours du client, depuis son domicile jusqu'à son lieu de séjour. L'accessibilité devient ainsi un élément de différenciation et de compétitivité.

Cette évolution se traduit d'abord par le développement d'offres intégrant directement le transport. À l'hiver 2025-2026, Travelski a ainsi lancé le Travelski Night Express, un train de nuit reliant Paris à plusieurs grandes stations alpines. Cette initiative poursuit un double objectif : réduire l'empreinte carbone des déplacements touristiques et proposer une alternative à la voiture individuelle. Au-delà de son intérêt environnemental, elle illustre surtout une transformation de la stratégie des hébergeurs. Le transport n'est plus considéré comme un élément extérieur au séjour mais comme une composante de l'offre touristique elle-même. Cette initiative a par ailleurs bénéficié d'une importante visibilité médiatique. Le média Élan qui rassemble plus de 725 000 abonnés sur Instagram a relayé son lancement (fig. 31), contribuant à faire connaître cette offre auprès d'une clientèle jeune, plus sensible aux enjeux environnementaux et aux nouvelles formes de mobilité durable.

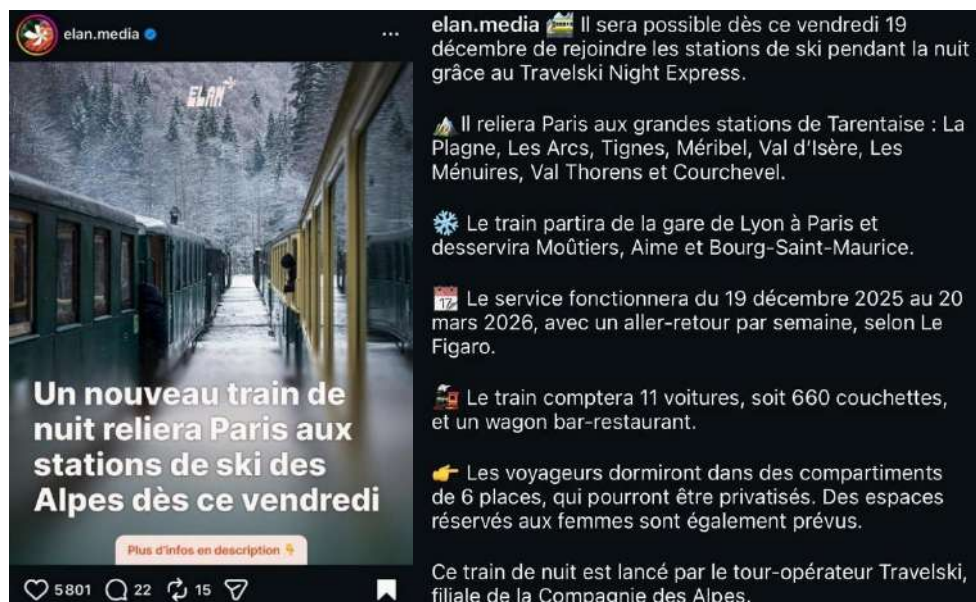


Fig 31 : Publication Instagram sur le Travelski Night Express.

Source : Compte Instagram Elan (17/12/2025).

D'autres acteurs suivent une logique similaire. L'offre Train'quille<sup>9</sup>, développée par Maeva, permet par exemple aux voyageurs de réserver simultanément leur trajet en train et leur hébergement depuis Maeva. Cette simplification répond à l'un des principaux freins au recours aux transports collectifs : la complexité de l'organisation du voyage. En regroupant plusieurs prestations dans une même réservation, les professionnels cherchent à rendre l'expérience plus fluide, réduire les contraintes logistiques et générer des revenus additionnels pour en prenant des commissions. Ainsi, la mobilité devient un service complémentaire, au même titre que les activités, la restauration ou les prestations de bien-être. Elle participe directement à la valeur perçue du séjour et peut influencer le choix de la destination.

Les hébergeurs peuvent également contribuer à réduire la congestion dans les vallées alpines en favorisant une meilleure répartition des arrivées. Ils peuvent notamment adapter leurs tarifs en proposant des nuitées à des prix moins élevés en semaine ou hors périodes de forte affluence, tout en les augmentant lors des pics de forte fréquentation comme les weekends, jours fériés ou vacances scolaires pour inciter les visiteurs à décaler leur séjour. Adopter une plus grande flexibilité quant aux jours d'arrivée et de départ permet de limiter les pics liés au modèle traditionnel.

De plus, de nombreux établissements développent des services de mobilité locale pour transporter les visiteurs sur leur lieu même de séjour. Les navettes reliant les hébergements aux remontées mécaniques ou aux principaux pôles d'activité améliorent le confort et l'expérience client.

Ainsi, l'amélioration de l'accessibilité des territoires de montagne repose sur une approche collective associant acteurs publics, opérateurs de transport et professionnels du tourisme. Les initiatives mises en place montrent que la mobilité ne constitue plus seulement une contrainte logistique, mais devient un véritable levier d'attractivité et d'amélioration de l'expérience touristique. En facilitant l'accès aux stations, en proposant des solutions alternatives à la voiture et en intégrant la mobilité aux offres de séjour, les hébergements touristiques de montagne renforcent leur compétitivité tout en répondant aux nouvelles attentes des visiteurs en matière de confort, d'expérience et de durabilité.

---

<sup>9</sup> Annexe n°8 : Fig 32 : Extrait de l'offre « Train'quille » de Maeva.

## Validation de l'hypothèse

L'hypothèse selon laquelle une accessibilité renforcée favorise l'attractivité durable des territoires de montagne et des hébergements touristiques apparaît validée. L'accessibilité ne constitue plus seulement un enjeu de transport, mais un véritable levier de compétitivité. En facilitant l'accès aux destinations, en améliorant l'expérience client et en répondant aux enjeux de durabilité, elle participe directement au développement des territoires de montagne.

Cette évolution transforme également le rôle des hébergements touristiques, qui intègrent progressivement la mobilité à leur offre à travers des partenariats avec les transporteurs, des offres combinées ou des services de navettes. Ces dispositifs améliorent le parcours client tout en limitant la dépendance à la voiture.

Cependant, cette transition reste progressive et crée des disparités entre les acteurs. Les solutions de mobilité nécessitent des capacités d'investissement et d'organisation dont ne disposent pas tous les établissements, les grands groupes étant souvent mieux positionnés que les structures indépendantes. L'accessibilité devient ainsi un facteur de différenciation pouvant renforcer l'attractivité des hébergements.

Néanmoins, malgré le développement de nouvelles offres, la voiture individuelle reste largement privilégiée en raison de sa flexibilité. L'amélioration de l'accessibilité repose donc autant sur l'amélioration des services que sur celle des pratiques.

Cette transformation nécessite ainsi une coordination entre l'ensemble des acteurs du territoire : collectivités, opérateurs de transport, hébergeurs et professionnels du tourisme. Les hébergeurs, en tant que dernier maillon de la chaîne de mobilité, sont à la fois des acteurs de cette évolution et des bénéficiaires directs.

À plus long terme, les hébergements touristiques situés en moyenne montagne pourraient bénéficier d'un avantage croissant par rapport à ceux de haute montagne, grâce à une proximité plus importante avec les bassins de population et à une meilleure desserte depuis les vallées. Cette évolution confirme ainsi que le développement des transports collectifs constitue un levier majeur de l'attractivité future des territoires de montagne et de leurs hébergements touristiques.

## Conclusion

Pour rappel, ce mémoire avait pour objectif de répondre à la problématique suivante : Comment les hébergements touristiques de montagne peuvent-ils réinventer leur modèle face au nouveau régime climatique et aux nouvelles pratiques touristiques ? Le cas des Pays de Savoie.

Les résultats de cette recherche montrent que les hébergements touristiques de montagne se trouvent aujourd'hui à un moment charnière de leur développement. Longtemps construits autour d'un modèle fortement dépendant de la saison hivernale et de la pratique du ski, ils doivent désormais composer avec le changement climatique, l'évolution des attentes des clientèles, les nouvelles exigences environnementales et les transformations des modes de consommation touristique. Si ces mutations représentent de nombreux défis, elles offrent également l'opportunité de repenser les modèles d'hébergement afin de construire une offre plus résiliente, plus durable et mieux adaptée aux réalités futures.

L'étude met en évidence que cette adaptation varie selon l'altitude, les ressources territoriales et les clientèles accueillies. Les stations de haute montagne conservent, à court et moyen terme, un avantage compétitif grâce à leur enneigement et à leur capacité d'investissement. Leur activité repose encore largement sur une clientèle française CSP+ et internationale à fort pouvoir d'achat, permettant le maintien d'une offre d'hébergement haut de gamme centrée sur l'hiver. Toutefois, cette situation demeure fragile à plus long terme. La dépendance au ski, le recours croissant à la neige de culture et l'augmentation des coûts d'exploitation interrogent la pérennité de ce modèle, qui devra progressivement se diversifier afin de réduire sa forte saisonnalité.

À l'inverse, la moyenne montagne semble disposer de nouvelles perspectives de développement. Davantage tournée vers une clientèle régionale et nationale, elle apparaît bien positionnée pour répondre à l'essor du tourisme de proximité et à une fréquentation répartie sur l'ensemble de l'année. Dans ce contexte, le développement d'hébergements hybrides, associant infrastructures diversifiées, offre de services élargie et valorisation des ressources locales, constitue une réponse pertinente aux nouvelles attentes des visiteurs. Le nouveau régime climatique pourrait également

favoriser une résidentialisation progressive de certains territoires, de plus en plus perçus comme des espaces de vie attractifs pour des actifs présents à l'année. Cette évolution contribuerait à limiter le phénomène des lits froids, à soutenir l'économie locale et à renforcer le fonctionnement annuel de certains hébergements.

Au-delà des différences territoriales, cette recherche montre que les hébergeurs disposent de plusieurs leviers pour accompagner la transition environnementale. L'inscription dans un territoire bénéficiant d'un environnement préservé et reconnu par des labels environnementaux renforce l'attractivité de la destination. L'amélioration de la performance énergétique constitue également un axe majeur pour réduire les consommations, limiter l'empreinte environnementale et répondre aux exigences réglementaires croissantes. Dans cette dynamique, les labels hôteliers apparaissent comme des outils de structuration et de valorisation des démarches engagées. Sans être systématiquement déterminants dans le choix d'un hébergement, ils renforcent la lisibilité des engagements et contribuent à différencier les établissements dans un marché de plus en plus sensible aux enjeux de durabilité.

L'accessibilité constitue également un enjeu central pour l'avenir des hébergements touristiques de montagne. Dans un secteur où le transport représente la principale source d'émissions de gaz à effet de serre, améliorer l'accès aux destinations est à la fois un défi environnemental et économique. Les offres combinées avec les opérateurs ferroviaires, les réseaux de transport en commun ou les services de navettes constituent des leviers permettant d'améliorer l'expérience des visiteurs tout en limitant l'usage de la voiture individuelle. Cette question est d'autant plus importante que la localisation demeure le premier critère de choix d'une destination, tandis que les difficultés d'accès aux stations restent un frein significatif pour une partie de la clientèle.

Cependant, ce mémoire montre également que les hébergeurs ne pourront réussir cette transition de manière isolée. Leur capacité à évoluer dépend largement de l'attractivité globale du territoire dans lequel ils s'inscrivent. Un hébergement, aussi performant soit-il, ne peut fonctionner durablement toute l'année si les commerces, restaurants, activités de loisirs ou services ferment durant les intersaisons. La réussite de cette évolution repose donc sur une coopération renforcée entre hébergeurs, collectivités territoriales, offices de tourisme, gestionnaires de domaines, acteurs de la mobilité et professionnels locaux. Comme le souligne Bourdeau (2019), « c'est le

territoire qui fera demain la station et non l'inverse ». Cette affirmation prend ici tout son sens : les hébergements constituent une composante essentielle de l'offre touristique, mais ils ne représentent qu'un élément d'un système territorial plus vaste.

En définitive, les hébergements touristiques de montagne ne sont pas condamnés par le changement climatique ; ils sont appelés à se transformer. Cette évolution ne consiste pas à abandonner les fondements du tourisme montagnard, mais à les adapter aux nouvelles réalités environnementales, économiques et sociétales. Plus qu'un simple lieu d'accueil, l'hébergement devient un acteur stratégique de la transition des destinations de montagne. Sa capacité à diversifier son offre, à coopérer avec son territoire, à améliorer son accessibilité et à intégrer les enjeux environnementaux constituera l'un des principaux facteurs de résilience du tourisme de montagne dans les Pays de Savoie au cours des prochaines décennies.

Enfin, une question demeure ouverte concernant l'évolution du parc d'hébergements touristiques de montagne à l'horizon des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de 2030. Comment cet événement international pourrait-il transformer ce parc, tant dans son volume que dans ses modèles, sous l'effet d'une visibilité accrue, de nouvelles constructions et d'une accessibilité renforcée ? Cette perspective interroge plus largement la compatibilité entre l'effet catalyseur attendu des Jeux et les impératifs de transition des territoires de montagne.

## Bibliographie

### Articles et revues scientifiques

Berard-Chenu, L., Métral, P., & Cognard, J. (2024). « *Fin du ski* » sous tension : chronique d'un renoncement au stade de neige de la Sambuy (Haute-Savoie, Bauges). *Revue de géographie alpine*. 10p. <https://doi.org/10.4000/11va5>

Barret, C. (2022). La Suera : l'alliance européenne pour la montagne. *Espace, Hors-Série, La transition au cœur des territoires de montagne*. 6-9 p. <https://www.adaptation-changementclimatique.gouv.fr/agir/espace-documentaire/la-transition-au-coeurdes-territoires-montagne>

Berguerand, L (2026). Logement saisonnier en Savoie : une tension structurelle. *Espaces*, n°390, Le tourisme de montagne. 62-65 p. <https://www.tourisme-espaces.com/doc/12922.nouvelle-revuenumero-special-tourisme-montagne.html>

Blanc, B et Desmurs, G. (2022). Quand les stations entament leur mue. *Espace, Hors-Série, La transition au cœur des territoires de montagne*. 66-71p. <https://www.adaptation-changementclimatique.gouv.fr/agir/espace-documentaire/la-transition-au-coeurdes-territoires-montagne>

Blanc, B et Desmurs, G. (2022). Une vie à l'année : la clé du futur pour les stations de ski. *Espace, Hors-Série, La transition au cœur des territoires de montagne*. 56-59p. <https://www.adaptationchangement-climatique.gouv.fr/agir/espace-documentaire/latransition-au-coeur-des-territoires-montagne>

Boistel, J. (2022). Pluriactivité et polycompétence : des atouts à revaloriser. *Espace, Hors-Série, La transition au cœur des territoires de montagne*. 28-31p. <https://www.adaptation-changementclimatique.gouv.fr/agir/espace-documentaire/la-transition-au-coeurdes-territoires-montagne>

Bonnemains, A. (2014). *Quelle capacité d'adaptation pour les stations de sports d'hiver de haute altitude des Alpes du Nord ? Mise en regard de la vulnérabilité territoriale et du Plan énergie climat territorial Tarentaise Vanoise*. *Sud-Ouest Européen*, numéro 37, 29-39 p. <https://journals.openedition.org/soe/1055>

Bonnemains, A., Clivaz, C., & Franco, C. (2022). *Quelle capacité d'adaptation des stations de sports d'hiver intégrées ? Entre rigidité, obsolescence et valorisation des ressources. 11ème Colloque de l'Association Tourisme Recherche et Enseignement Supérieur (ASTRES), "L'agilité touristique en période de crises : répliques, accélérations, réinventions..?"*, Association Tourisme Recherche et Enseignement Supérieur ; Université Côté d'Azur. 10p. <https://hal.science/hal-04111783>

Bourdeau, P. (2022). Changer son regard sur la montagne. *Espace, Hors-Série, La transition au cœur des territoires de montagne*. 46-51p. <https://www.adaptation-changement-climatique.gouv.fr/agir/espacedocumentaire/la-transition-au-coeur-des-territoires-montagne>

Bourdeau, P. (2022). La transition en action. Espace, Hors-Série, La transition au cœur des territoires de montagne. 38-45p. <https://www.adaptation-changement-climatique.gouv.fr/agir/espacedocumentaire/la-transition-au-coeur-des-territoires-montagne>

Carré, L. "Climat. Quand l'ancien et le nouveau régime se mêlent à l'Anthropocène", *Dictionnaire Arcadie. Lexique philosophique par temps d'Anthropocène*, 2 avril 2025, URL : <https://arcadico.hypotheses.org/1596>

Charlot, S. (2026). Rénovation des stations : l'immobilier est la priorité. Espaces, n°390, Le tourisme de montagne. 32-39 p. <https://www.tourisme-espaces.com/doc/12922.nouvelle-revuenumero-special-tourisme-montagne.html>

Cueto, C. (2024). *Les stations de ski françaises, des premières planches en bois au manque de neige*. L'Echo Touristique n°3212. <https://www.lechotouristique.com/article/les-stations-de-ski-francaises-des-premieres-planches-en-bois-au-manque-de-neige>

Charlot, S. et De Chassey, C. (2024). *Montagne : soutenir un secteur en pleine mutation*. Tourisme-espaces, Hors série, mai 2024, "Bâtir les tourisms de demain". 45 p. <https://www.tourisme-espaces.com/doc/11689.montagne-soutenir-secteur-pleine-mutation.html>

Desaulty, O. (2025). "La mobilité dans les 3 Vallées: Une combinaison complexe aux perspectives multiples". Revue Espaces (n°384). p. 54-57.

Desmurs, G. (2022). *Touche pas au grisbi! : Turbulences à venir dans les stations de ski françaises*. éditions Paulsen. 45p.

Eymery, C. (2025). *Un train de nuit va connecter dès cet hiver, Paris à 8 stations de ski mythiques des Alpes !*. Tourmag. <https://www.tourmag.com/Un-train-de-nuit-va-connecter-des-cet-hiver-Paris-a-8-stations-de-ski-mythiques-des-Alpes-a126720.html>

Francou, B. (2024). *Le réchauffement climatique dans les Alpes*. Futuribles, n°459, *L'anticipation au service de l'action*. 29-46p. <https://shs.cairn.info/revue-futuribles-2024-2-page-29?lang=fr&tab=auteurs>

Gourdon, J. (2026). Avec les campeurs des stations de ski : « Nos amis nous prennent pour des fous ». Le Monde, Économie – Tourisme. [https://www.lemonde.fr/economie/article/2026/02/17/avec-les-campeurs-des-stations-de-skinos-amis-nous-prennent-pour-des-fous\\_6667044\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2026/02/17/avec-les-campeurs-des-stations-de-skinos-amis-nous-prennent-pour-des-fous_6667044_3234.html)

Gruffat, L., et alii (2026). Le succès du tourisme savoyard : face aux multiples défis. Espaces, n°390, Le tourisme de montagne. 48-51 p. <https://www.tourisme-espaces.com/doc/12922.nouvelle-revuenumero-special-tourisme-montagne.html>

Knafou, R. (2023). *Réinventer (vraiment) le tourisme. En finir avec les hypocrisies du tourisme durable*. Editions du Faubourg. 128p.

D'Œuvre, J.A. et Alvarez, H. Horizons 2040 : *produire des scénarios prospectifs pour construire le futur du tourisme. Répondre aux enjeux du tourisme de demain*.

Tourisme-espaces et Atout France. Hors-série. 35-37p. <https://www.tourisme-espaces.com/doc/11680.avec-atout-france-repondre-enjeux-tourisme-demain.html>

Jonas, E. (2019). *La démarche qualité au service de l'adaptation ?* Sciences Eaux & Territoires, Numéro 28(2). 12-15 p. <https://hal.science/hal-02391480/>

Lainé, L. (2025). "Ski: La saison démarre fort, malgré la hausse des prix". L'Echo Touristique. <https://www.lechotouristique.com/article/ski-la-saison-demarre-fort-malgre-la-hausse-des-prix>

Lalane, JC. (2025). *Artouste : une station de montagne en pleine transformation pour un tourisme quatre saisons*. Espace Hors-Série Une transition écologique engagée. p27. <https://www.tourisme-espaces.com/doc/12284.artouste-station-montagne-pleine-transformation-tourisme-quatre-saisons.html>

Marurer, D et alii. (2026). Les enjeux de taille du tourisme de montagne. Espaces, n°390, Le tourisme de montagne. 9-14 p. <https://www.tourisme-espaces.com/doc/12922.nouvelle-revuenumero-special-tourisme-montagne.html>

Mercier, G & Creoff, R. (2026). Le tourisme des jeunes en montagne: un levier d'avenir pour Auvergne-Rhône-Alpes. Espaces, n°390, Le tourisme de montagne. 28-31 p. <https://www.tourismeespaces.com/doc/12922.nouvelle-revue-numero-special-tourismemontagne.html>

Moreau, G. (2025). "La gestion de la mobilité dans une petite station de ski". revue Espaces (n°384). p.48-52.

Neirinck, V. (2022). Mettre en marche les territoires. Espace, HorsSérie, La transition au cœur des territoires de montagne. 16-21 p. <https://www.adaptation-changement-climatique.gouv.fr/agir/espacedocumentaire/la-transition-au-coeur-des-territoires-montagne>

Ruffier Des Aimes, R (2026). Événements en station : l'exemple de la Haute Maurienne Vanoise. Espaces, n°390, Le tourisme de montagne. 86-90 p. <https://www.tourisme-espaces.com/doc/12922.nouvellevue-numero-special-tourisme-montagne.html>

Ruffier Des Aimes, R (2026). Val Thorens – Médoc Atlantique : le travail saisonnier a donné naissance à la continuité sociale et territoriale. Espaces, n°390, Le tourisme de montagne. 66-68 p. <https://www.tourisme-espaces.com/doc/12922.nouvelle-revuenumero-special-tourisme-montagne.html>

Saint-Marcel, N & Adam, P-F. (2026). Innovation touristique et durable : quelles pistes pour l'adaptation au changement climatique ? . Espaces, n°390, Le tourisme de montagne. 16-21p. <https://www.tourismeespaces.com/doc/12922.nouvelle-revue-numero-special-tourismemontagne.html>

Savary, D. (2025). "Montagne: quelles sont les grandes tendances cet hiver". L'Echo Touristique. <https://www.lechotouristique.com/article/montagne-queles-sont-les-grandes-tendances-cet-hiver>

Savary, D. (2024). "Hautes Alpes: De grands projets hôteliers en vue". L'Echo Touristique. <https://www.lechotouristique.com/article/hautes-alpes-de-grands-projets-hoteliers-en-vue>

Scotti, A, Avot, L, Chauvin, W & Santais, E. (2026). Les futurs désirables du tourisme en montagne. Espaces, n°390, Le tourisme de montagne. 22-27 p. <https://www.tourisme-espaces.com/doc/12922.nouvellevue-numero-special-tourisme-montagne.html>

Torrente, P. (2022). L'avenir de la montagne est une coconstruction. Espace, Hors-Série, La transition au cœur des territoires de montagne. 76-81p. <https://www.adaptation-changementclimatique.gouv.fr/agir/espace-documentaire/la-transition-au-coeurdes-territoires-montagne>

Treboul, J-B. (2022). Le Club Med face à ses ambitions pour la montagne. Espace, Hors-Série, La transition au cœur des territoires de montagne. 72-75p. <https://www.adaptation-changementclimatique.gouv.fr/agir/espace-documentaire/la-transition-au-coeurdes-territoires-montagne>

Vallier, MC. (2025). *Les Arcs Peisey-Vallandry Premier domaine de montagne certifié B Corp*. Espaces n°383, Dossier RSE & Tourisme . 48-50p. <https://www.tourisme-espaces.com/doc/11966.arcs-peisey-vallandry-premier-domaine-montagne-certifie-b-corp.html>

Viallet, J-P (2026). Le Grand-Bornand, pionnier de la diversification touristique. Espaces, n°390, Le tourisme de montagne. 76-79 p. <https://www.tourisme-espaces.com/doc/12922.nouvelle-revue-numero-special-tourisme-montagne.html>

Zeghni, S. (2025). "Le ferroviaire touristique et le dernier kilomètre". Revue Espaces (n°384). p.26-31.

## **Sites internet**

Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme. (2025). *Les chiffres clés du tourisme 2025*. <https://pro.auvergnerrhonealpes-tourisme.com/les-chiffres-cles-du-tourisme-2025/>

Atout France, Toluna & Harris Interactive (2025). Pratique de la montagne : Les séjournants en été Edition 2025. Baromètre Montagne 2025 Focus Été. 14p. <https://www.atoutfrance.fr/fr/actualites/barometre-montagne-multi-saisons-focus-ete>

Atout France, Toluna & Harris Interactive (2025). Pratique de la montagne : Les séjournants en hiver Edition 2025. Baromètre Montagne 2025 Focus Hiver. 23p. <https://www.atout-france.fr/fr/actualites/barometre-montagne-2026-focus-hiver-forte-datoutsreconnus-la-montagne-francaise-peut>

Booking.com. (2025, 22 avril). Booking.com reveals 10 destinations that make it easier to travel more sustainably in 2025. Booking.com News. <https://news.booking.com/bookingcom-reveals-10-destinations-that-make-it-easier-to-travel-sustainably-in-2025/>

CampingFrance. *Campings en Haute-Savoie (Auvergne-Rhône-Alpes)*. <https://www.campingfrance.com/recherchez-votre-camping/auvergne-rhone-alpes/haute-savoie>

Campingo. *Guide du caravaneige en France : Savoie*. <https://www.campingo.com/fr/guide-caravaneiges/france/savoie/>

Campings des Savoie. *Le caravaneige dans les campings des Savoie*. <https://www.campingsdessavoie.com/caravaneige>

Chiffres clés de la Savoie par la CCI (2024) : <https://www.savoie.cci.fr/sites/g/files/mwbcuj1126/files/2025-01/0-Chiffres-Cles-2025-v3-fr-fr-73.pdf>

Chiffres clés de la Haute Savoie par la CCI (2024) : <https://www.haute-savoie.cci.fr/sites/g/files/mwbcuj1941/files/2024-07/Chiffres-Cles-2024-74.pdf>

Climat : que nous dit la science ?. Centre de Ressources Pour L'adaptation Au Changement Climatique. <https://www.adaptation-changement-climatique.gouv.fr/comprendre/enjeux/que-nous-dit-la-science>

Convention alpine. La Convention alpine. <https://www.alpconv.org/fr/page-daccueil/>

Comprendre le changement climatique : causes et impacts en France. Notre-environnement. <https://www.notre-environnement.gouv.fr/themes/climat/article/comprendre-le-changement-climatique>

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. *Rapports du GIEC en français*. <https://www.ipcc.ch/languages-2/francais/>

Groupe Pierre & Vacances – Center Parcs. (2025, 15 janvier). Réhabilitation d'une résidence emblématique à Avoriaz en 2025. Site presse du Groupe PVCP. <https://news.groupepvcp.com/rehabilitation-dune-residence-emblematisque-a-avoriaz-en-2025/?lang=fr>

HPA Guide. *Camping-caravaneige en France : Auvergne-Rhône-Alpes, Haute-Savoie*. <https://hpaguide.fr/thematiques/camping-caravaneige/france/auvergne-rhone-alpes/haute-savoie>

Ideat. *Hôtellerie hybride : la révolution douce du séjour sur mesure*. <https://ideat.fr/hotellerie-hybride-la-revolution-douce-du-sejour-sur-mesure/>

Institut national de la statistique et des études économiques. *Données statistiques sur les territoires*. INSEE. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2489735>

Intergovernmental Panel on Climate Change. (2022). *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. Technical Summary (AR6 WGIII)*. [https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_WGIII\\_TechnicalSummary.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/downloads/report/IPCC_AR6_WGIII_TechnicalSummary.pdf)

Journal du Luxe. (2026). *Liste des palaces en 2026 : les nouveaux hôtels*. <https://www.journalduluxe.fr/fr/lifestyle/liste-des-palaces-en-2026-nouveaux-hotels>

L'Agenda 2030 en France. (2025). *Le tourisme figure parmi les principaux vecteurs du réchauffement climatique*. <https://www.agenda-2030.fr/a-la-une/actualites-a-la-une/article/le-tourisme-figure-parmi-les-principaux-vecteurs-du-rechauffement-climatique>

L'Écho touristique. Le bien-être, nouvel avantage compétitif de la montagne. <https://www.lechotouristique.com/article/le-bien-etre-nouvel-avantage-competitif-de-la-montagne>

L'Hôtellerie-Restauration. *Hostels hybrides : un nouveau modèle de développement pour l'hôtellerie économique*. <https://www.lhotellerie-restauration.fr/actualite/hostels-hybrides-un-nouveau-modele-de-developpement-pour-l-hotellerie-economique>

Le changement climatique. (s. d.). <https://www.ofb.gouv.fr/le-changement-climatiqueNotre-environnement>

Les chiffres clés du tourisme en Savoie et Haute-Savoie (2024). Observatoire Savoie Mont Blanc. <https://www.pro.savoie-mont-blanc.com/wp-content/uploads/2024/03/mep-smbt-chiffrescles-2024.pdf>

Mairie de Saint-Colomban-des-Villards. Novembre 2025. Pourquoi le ski va rimer avec gratuit ? Explications. <https://www.st-colomban-des-villards.fr/actualites/739395>

Ministère de la Transition écologique. (s. d.). Contrats de réussite de la transition écologique (CRTE). <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/contrats-reussite-transition-ecologique-cрте>

Melthotel. *Melthotel : hébergement hybride*. <https://melthotel.com/>

Office de Tourisme de Saint-Gervais Mont-Blanc. *Le Valléen : l'ascenseur valléen de Saint-Gervais Mont-Blanc*. Saint-Gervais Mont-Blanc. <https://www.saintgervais.com/je-minforme/mobilite/le-valleen/>

Région Auvergne-Rhône-Alpes. (s. d.). Plan montagne : faire d'Auvergne-Rhône-Alpes la première montagne durable d'Europe. <https://www.auvergnerhonealpes.fr/actualites/plan-montagne-faire-dauvergne-rhone-alpes-la-premiere-montagne-durable-deurope>

United Nations. En quoi consistent les changements climatiques ? | Nations Unies. <https://www.un.org/fr/climatechange/what-is-climate-change>

## Podcasts

Deroulede, A. & Desmurs, G. (2022). Episode 3 : Thomas Gauthier - *la transition c'est la reconfiguration des jeux d'acteurs*. Lama Project. [30:16min]. <https://soundcloud.com/lamaprojectpodcast/s1-ep3-thomas-gauthier-la-transition-cest-la-reconfiguration-des-jeux-dacteurs>

Deroulede, A. & Desmurs, G. (2022). Épisode 6 : Daniel Rodrigues - *impossible de continuer à faire du tourisme long courrier de masse*. Lama Project. [29:22min].

[https://soundcloud.com/lamaprojectpodcast/ep6-daniel-rodrigues?utm\\_source=clipboard&utm\\_medium=text&utm\\_campaign=social\\_sharing](https://soundcloud.com/lamaprojectpodcast/ep6-daniel-rodrigues?utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing)

Deroulede, A. & Desmurs, G. (2022). Ep15 - Rapport de la Cour des Comptes: "Les politiques d'adaptation sont en-deçà des enjeux" - sélection des extraits les plus intéressants en février 2024 "Les stations de montagne face au changement climatique. Lama Project. [11:53min]. [https://soundcloud.com/lamaprojectpodcast/ep15-cour-des-comptes-les-politiques-dadaptation-menees-par-la-montagne-sont-en-deca-des-enjeux?utm\\_source=clipboard&utm\\_medium=text&utm\\_campaign=social\\_sharing](https://soundcloud.com/lamaprojectpodcast/ep15-cour-des-comptes-les-politiques-dadaptation-menees-par-la-montagne-sont-en-deca-des-enjeux?utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing)

## Film

Baud, L & Garreau, V. (2024). Perspective. OPRIM Media. 39min22s. <https://www.youtube.com/watch?v=BMlj8Zxyp2s&t=2362s>

Lucas Explique. (Février 2025). Que deviennent ces nombreuses stations de ski fermées ?. Brut. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=nzXnq5v3rSo>

Métral, P.-A. (2025). La montagne désarmée : une analyse des trajectoires territoriales des stations de ski abandonnées françaises. Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes. HAL Thèses. <https://theses.hal.science/tel-05140065>

Rodriguez, S. (2025). Ça chauffe à la montagne. Documentaire (53 min). Les Films de l'Odyssée / France Télévisions. <https://www.france.tv/documentaires/documentaires-societe/6827347-cachaupe-a-la-montagne.html>

## Table des matières

|                                                                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction.....                                                                                                                                                                                                   | 1  |
| Revue de littérature et formulation des hypothèses.....                                                                                                                                                             | 4  |
| I. La construction des stations de montagne et la place de l'hébergement.....                                                                                                                                       | 4  |
| II. Les territoires de montagne face au nouveau régime climatique.....                                                                                                                                              | 8  |
| III. Ambivalences et complexité.....                                                                                                                                                                                | 9  |
| IV. De la revue de littérature à la problématique de recherche.....                                                                                                                                                 | 10 |
| V. De la problématique aux hypothèses de recherche.....                                                                                                                                                             | 11 |
| Méthodologie de recherche.....                                                                                                                                                                                      | 13 |
| I. Choix d'une méthodologie qualitative.....                                                                                                                                                                        | 13 |
| II. Organisation de la démarche de recherche.....                                                                                                                                                                   | 13 |
| III. Constitution du corpus documentaire.....                                                                                                                                                                       | 14 |
| IV. Recueil des données empiriques.....                                                                                                                                                                             | 15 |
| V. Méthode d'analyse des données.....                                                                                                                                                                               | 17 |
| Résultats, interprétation et discussion.....                                                                                                                                                                        | 18 |
| Hypothèse 1. En haute montagne, les hôtels haut de gamme maintiendront leur activité actuelle, soutenus par une clientèle française de catégorie socio-professionnelle + française et davantage internationale..... | 18 |
| I. Le maintien de l'attractivité touristique des stations de haute montagne.....                                                                                                                                    | 18 |
| A. Des conditions naturelles et techniques favorables au ski.....                                                                                                                                                   | 18 |
| B. Une économie dépendante de l'enneigement.....                                                                                                                                                                    | 19 |
| C. Le maintien de l'attractivité touristique des stations.....                                                                                                                                                      | 23 |
| II. Une clientèle à fort pouvoir d'achat, soutenant l'hébergement haut de gamme.....                                                                                                                                | 24 |
| A. Un public français dominé par les CSP+.....                                                                                                                                                                      | 25 |
| B. Un poids croissant de la clientèle internationale.....                                                                                                                                                           | 27 |
| C. La recherche d'expériences premium.....                                                                                                                                                                          | 29 |
| III. La montée en gamme des hébergements en haute montagne.....                                                                                                                                                     | 30 |
| A. La « premiumisation » de l'offre et de l'expérience client.....                                                                                                                                                  | 30 |
| B. La marginalisation des hébergements populaires.....                                                                                                                                                              | 34 |
| C. Les limites et effets territoriaux de la « premiumisation ».....                                                                                                                                                 | 36 |

|                                                                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Validation de l'hypothèse.....                                                                                                                                                                         | 41 |
| Hypothèse n°2. Les hébergements touristiques de moyenne montagne doivent réinventer leur modèle en proposant des produits hybrides adaptés à une ouverture annuelle.....                               | 43 |
| I. Les facteurs de transformation des hébergements en moyenne montagne...                                                                                                                              | 43 |
| A. La fragilisation du modèle hivernal.....                                                                                                                                                            | 43 |
| B. L'évolution des pratiques touristiques.....                                                                                                                                                         | 47 |
| C. L'émergence d'une ouverture annuelle.....                                                                                                                                                           | 49 |
| II. L'hébergement hybride comme réponse à la désaisonnalisation.....                                                                                                                                   | 51 |
| A. L'adaptation aux nouveaux usages.....                                                                                                                                                               | 52 |
| B. Les infrastructures et services hybrides.....                                                                                                                                                       | 54 |
| C. L'ancrage territorial au service de l'ouverture annuelle.....                                                                                                                                       | 57 |
| III. Le pilotage de l'ouverture annuelle : le rôle des fonctions supports.....                                                                                                                         | 61 |
| A. L'optimisation économique par le revenue management.....                                                                                                                                            | 61 |
| B. Le développement de la visibilité par l'évènementiel, la communication et la commercialisation.....                                                                                                 | 65 |
| C. Les enjeux de ressources humaines et de gouvernance.....                                                                                                                                            | 68 |
| Validation de l'hypothèse.....                                                                                                                                                                         | 71 |
| Hypothèse n°3. Les labels environnementaux - hôteliers et territoriaux - contribuent un nouvel imaginaire de la montagne, attractifs pour une clientèle plus sensible aux enjeux environnementaux..... | 73 |
| I. Les labels comme outils de valorisation et de transformation des territoires et hébergements de montagne.....                                                                                       | 73 |
| A. L'émergence de la notion de "montagne durable".....                                                                                                                                                 | 73 |
| B. Les politiques publiques comme cadre structurant de la transition touristique..                                                                                                                     | 74 |
| C. Le rôle des acteurs privés dans la transition touristique.....                                                                                                                                      | 77 |
| D. Les labels comme instruments de visibilité et de différenciation.....                                                                                                                               | 78 |
| II. La construction d'un nouvel imaginaire de la montagne par les labels.....                                                                                                                          | 83 |
| A. La transition de l'imaginaire du ski vers celui de la montagne durable.....                                                                                                                         | 83 |
| B. Le rôle des hébergements dans la diffusion du nouvel imaginaire montagnard                                                                                                                          | 84 |
| III. L'attractivité de ce nouvel imaginaire auprès d'une clientèle en mutation.....                                                                                                                    | 86 |
| A. Une clientèle de plus en plus réceptive aux valeurs de durabilité.....                                                                                                                              | 86 |
| B. Les labels comme signaux de confiance pour les visiteurs.....                                                                                                                                       | 88 |

|                                                                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Validation de l'hypothèse.....                                                                                                                                                       | 90  |
| Hypothèse n°4. Une accessibilité renforcée grâce aux transports en commun profite à l'attractivité durable des territoires de montagne, et ainsi, des hébergements touristiques..... | 92  |
| I. L'accessibilité aux stations de ski : un défi pour les hébergements.....                                                                                                          | 92  |
| A. Un modèle français historiquement structuré autour de l'automobile.....                                                                                                           | 92  |
| B. Les limites du modèle d'accessibilité actuel.....                                                                                                                                 | 95  |
| C. Le « dernier kilomètre » : le point de rupture dans l'expérience client.....                                                                                                      | 97  |
| II. Le renforcement de l'accessibilité comme levier de transformation des territoires et des hébergements.....                                                                       | 99  |
| A. L'accessibilité comme facteur d'attractivité durable.....                                                                                                                         | 99  |
| B. Les solutions de mobilité au service de l'accessibilité.....                                                                                                                      | 101 |
| Validation de l'hypothèse.....                                                                                                                                                       | 106 |
| Conclusion.....                                                                                                                                                                      | 107 |
| Bibliographie.....                                                                                                                                                                   | 110 |
| Table des matières.....                                                                                                                                                              | 117 |
| Table des figures.....                                                                                                                                                               | 120 |
| Table des annexes.....                                                                                                                                                               | 122 |
| Annexes.....                                                                                                                                                                         | 123 |
| Engagement de non plagiat.....                                                                                                                                                       | 128 |

## Table des figures

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Fig 1 : Quatre générations de stations de ski.....                                                                  | 5   |
| Fig 2 : Massifs des Pays de Savoie.....                                                                             | 7   |
| Fig 3 : Photo du snowfarming à Bessans.....                                                                         | 123 |
| Fig 4 : Parking de la Sambuy avec et en l'absence de neige.....                                                     | 21  |
| Fig 5 : Recettes et fréquentation des domaines skiables depuis 1990.....                                            | 23  |
| Fig 6 : Profil des séjournants français à la montagne l'hiver 2024/2025.....                                        | 26  |
| Fig 7 : Profil des séjournants français à la montagne l'été 2025.....                                               | 26  |
| Fig 8 : Hébergements touristiques des Pays de Savoie en 2025.....                                                   | 30  |
| Fig 9 : Classification du parc hôtelier en Savoie en 2024.....                                                      | 31  |
| Fig 10 : Classification du parc hôtelier en Haute-Savoie et Auvergne Rhône-Alpes en 2025.....                       | 32  |
| Fig 11 : Evolution de l'ADR (en €) du Novotel Megève Mont Blanc l'hiver 2024/2025..                                 | 33  |
| Fig 12 : 10 stations les plus chères des Alpes.....                                                                 | 37  |
| Fig 13 : Evolution des prix dans les communes des stations de ski des Alpes entre 2014 et 2024.....                 | 38  |
| Fig 14 : Evolution des chiffres d'affaires et des prix à la consommation entre les hivers 2023 et 2024.....         | 40  |
| Fig 15 : Carte des domaines skiables fermés et exploités en France en 2022.....                                     | 44  |
| Fig 16 : Mobilisation en faveur du maintien du domaine skiable de La Sambuy.....                                    | 45  |
| Fig 17 : Evolution du chiffres d'affaires de La Sambuy l'hiver et l'été de 2013 à 2022..                            | 46  |
| Fig 18 : Moodboard représentatif du modèle d' « hébergement hybride ».....                                          | 52  |
| Fig 19 : Identités graphiques du Novotel Megève Mont Blanc (à gauche) et du Meztiva Refuge Gourmand (à droite)..... | 55  |
| Fig 20 : Les partenaires locaux du Novotel Megève Mont Blanc.....                                                   | 60  |
| Fig 21 : Novotel Shop (à gauche) et œuvre de Madame Fougère (à droite).....                                         | 123 |
| Fig 22 : Evolution du TO (en %) du Novotel Megève Mont Blanc l'hiver 2024/2025.....                                 | 62  |
| Fig 23 : Affiches des évènements du Grand Bornand.....                                                              | 124 |
| Fig 24 : Extrait de la page internet de la Résidence Capella, Pierre & Vacances....                                 | 124 |
| Fig 25 : Types d'établissements labellisés « Accueil Vélo ».....                                                    | 81  |
| Fig 26 : Composantes de l'imaginaire d'une destination.....                                                         | 125 |
| Fig 27 : Labels et certifications.....                                                                              | 126 |

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Fig 28 : Carte de l'accessibilité des stations des Pays de Savoie.....       | 94  |
| Fig 29 : Origine des touristes français dans les Pays de Savoie en 2025..... | 100 |
| Fig 30 : Extrait de la plateforme Mollow.....                                | 127 |
| Fig 31 : Publication Instagram sur le Travelski Night Express.....           | 104 |
| Fig 32 : Extrait de l'offre « Train'quille » de Maeva.....                   | 127 |

## Table des annexes

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <u>Annexe n°1</u> : Fig 3 : Photo du snowfarming à Bessans.....                                          | 123 |
| <u>Annexe n°2</u> : Fig 21 : Novotel Shop et œuvre de Madame Fougère.....                                | 123 |
| <u>Annexe n°3</u> : Fig 23 : Affiches des évènements du Grand Bornand.....                               | 123 |
| <u>Annexe n°4</u> : Fig 24 : Extrait de la page internet de la Résidence Capella, Pierre & Vacances..... | 124 |
| <u>Annexe n°5</u> : Fig 26 : Composantes de l'imaginaire d'une destination.....                          | 124 |
| <u>Annexe n°6</u> : Fig 27 : Labels et certifications.....                                               | 126 |
| <u>Annexe n°7</u> : Fig 30 : Extrait de la plateforme Mollow.....                                        | 127 |
| <u>Annexe n°8</u> : Fig 32 : Extrait de l'offre « Train'quille » de Maeva.....                           | 127 |

## Annexes

### Annexe n°1 : Fig 3 : Photo du snowfarming à Bessans.



Fig 3 : Snowfarming à Bessans.

Source image : extrait du site Savoie Nordic, présentation du Snowfarming.

### Annexe n°2 : Fig 21 : Novotel Shop et œuvre de Madame Fougère.



Fig 21 : Novotel Shop (à gauche) et œuvre de Madame Fougère (à droite).

Source : Elaboration personnelle.

### Annexe n°3 : Fig 23 : Affiches des évènements du Grand Bornand.



Fig 23 : Affiches des évènements du Grand Bornand

A gauche : Coupe du Monde de Biathlon du 15 au 21 décembre 2025 ;

Au centre : Glisse en Cœur du 20 au 22 mars 2026 ;

A droite : Festival Au Bonheur des Mêmes du 23 au 27 août 2026).

Sources : Le Grand Bornand.

### Annexe n°4 : Fig 24 : Extrait de la page internet de la Résidence Capella, Pierre & Vacances.

La résidence Hébergements Piscine Infos ski Infos pratiques Avis

Plan de la destination

## Tout est nouveau... sauf la vue !

Appartements flambant neufs, espaces bien pensés et vacances avec vue... et quelle vue ! Entièrement rénovée et parfaitement isolée, la nouvelle résidence Capella divise par 2 l'empreinte carbone de votre séjour. Et si l'avenir de la montagne commençait ici ?

**Bâtiment certifié Bas carbone**  
Confort thermique bas carbone, -62% sur l'empreinte carbone

**Confort dans les moindres détails**  
Rangements malins et déco moderne

**Balcon avec vue... et quelle vue !**  
Sur la chaîne des Dents Blanches ou sur le village

**Station piétonne & familiale**  
Rejoignez Capella en calèche ou chenillette (offert à l'arrivée & départ)

**Accessible en train**  
Gare de Thonon-les-Bains puis navette

Fig 24 : Extrait de la page internet de la Résidence Capella, Pierre & Vacances.

Source : Pierre & Vacances, Résidence Capella.

**Annexe n°5 : Fig 26 : Composantes de l'imaginaire d'une destination.**

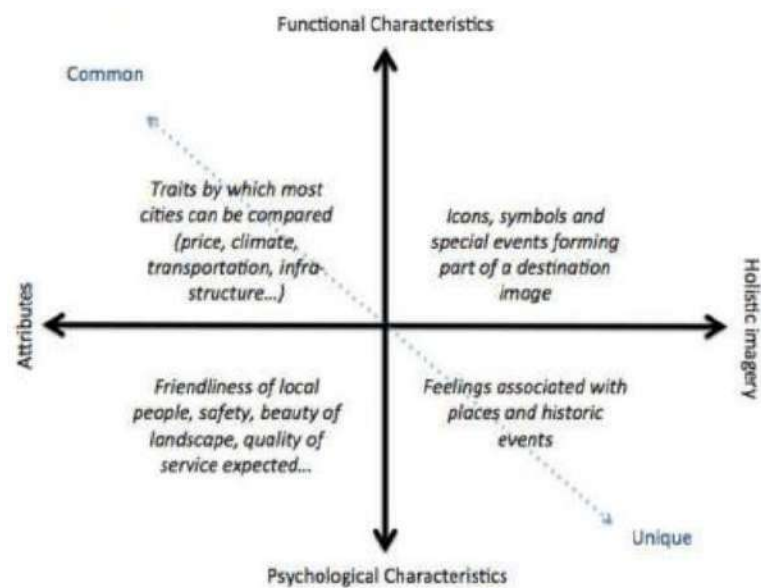


Fig 26 : Composantes de l'imaginaire d'une destination.

Source : Dupain et Novitskaya (2015).

**Annexe n°6 : Fig 27 : Labels et certifications.**

**LABELS ET CERTIFICATIONS**

Label environnemental  
généraliste



Destinations et  
territoires touristiques



Tourisme durable



Bâtiments et  
projets immobiliers



Hébergements touristiques



Restauration



Cyclotourisme



Accueil des animaux



Fig 27 : Récapitulatif des labels et certifications évoqués.

Source : Elaboration personnelle.

**Annexe n°7 : Fig 30 : Extrait de la plateforme Mollow.**



Fig 30 : Extrait de la plateforme Mollow.

Source : Mollow.

**Annexe n°8 : Fig 32 : Extrait de l'offre « Train'quille » de Maeva.**

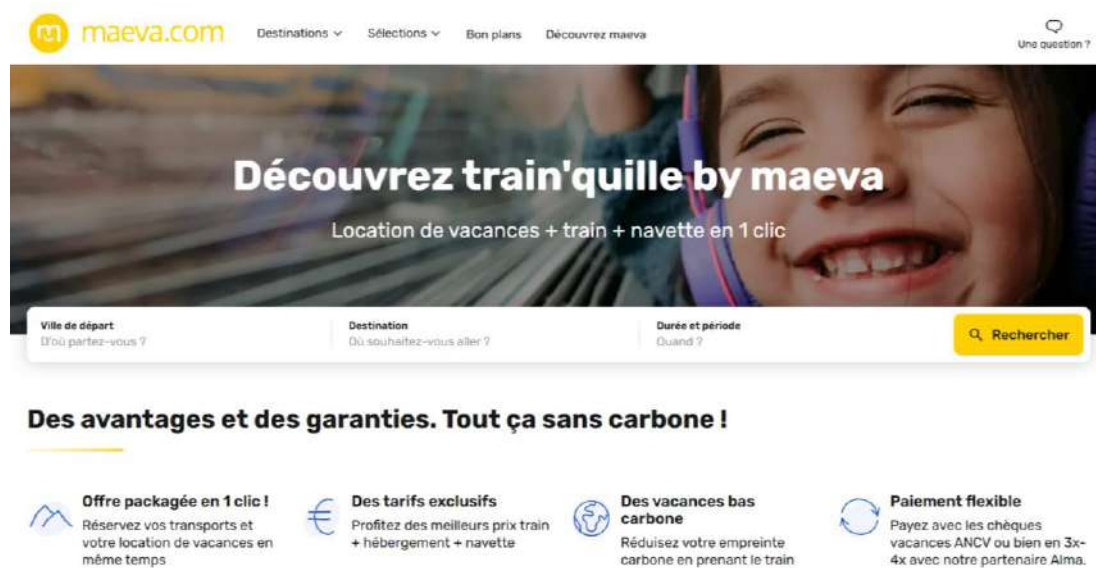


Fig 32 : Extrait de l'offre « Train'quille » de Maeva.

Source : Maeva.

## Engagement de non plagiat

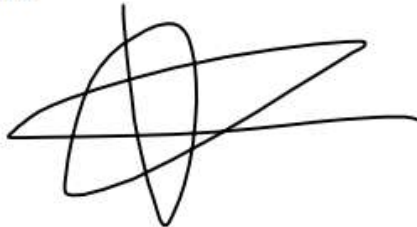
Je soussignée Cécile ROSPARS, déclare être pleinement conscient(e) que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiés sur toutes formes de support, y compris l'Internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, j'ai veillé à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce rapport ou mémoire.

Signature :

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'C. ROSPARS', with a stylized, cursive script.

Je soussignée Laurie VEYRAT-LACHENAL, déclare être pleinement conscient(e) que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiés sur toutes formes de support, y compris l'Internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, j'ai veillé à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce rapport ou mémoire.

Signature :

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L. VEYRAT-LACHENAL', with a stylized, cursive script.