



HAL
open science

Marques territoriales au regard de la transition écologique : une stratégie d'attractivité bouleversée pour les stations de montagne

Anaëlle Jamin

► To cite this version:

Anaëlle Jamin. Marques territoriales au regard de la transition écologique : une stratégie d'attractivité bouleversée pour les stations de montagne. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03271086

HAL Id: dumas-03271086

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03271086>

Submitted on 25 Jun 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions, politique et territoires

Marques territoriales au regard de la transition écologique

Une stratégie d'attractivité bouleversée pour les stations de montagne

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Isabelle Le Breton-Falézan

Nom, prénom : JAMIN Anaëlle

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 11/12/2020

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Ces remerciements s'adressent en premier lieu à notre tutrice universitaire, Isabelle Le-Breton-Falezan, pour sa bienveillance, son accompagnement et ses conseils. Nous lui sommes également reconnaissantes de l'intérêt et de la confiance accordés à notre sujet de recherche, ainsi qu'à notre parcours professionnel.

Nos remerciements vont ensuite à notre tuteur professionnel, Jérôme Diawara, pour son soutien infailible durant ce travail de recherche, qui a pris racine à l'ANEM. C'est en grande partie grâce aux échanges et aux rencontres que nous avons pu y vivre que ce travail a pu aboutir.

Nous tenons également à remercier Alexandre Maulin, président de Domaine Skiable France, de nous avoir accordé temps et écoute lors d'un entretien particulièrement instructif.

De manière plus générale, nous remercions le CELSA Sorbonne-Université de nous avoir donné l'opportunité de mener à bien ce travail de recherche, et de clôturer ainsi notre parcours académique.

Sommaire

Introduction	6
I - Les stations de montagne, une image saisonnière enracinée dans les sports d'hiver et fragmentée par le changement climatique	15
A) Des sports d'hiver qui ont construit la notoriété et le modèle d'attractivité des stations	15
B) Une saison hivernale plus ou moins menacée mais une image altérée dans sa globalité	21
C) Une évolution des codes touristiques à plusieurs vitesses	26
II - Des mécanismes de diversification et de modernisation vitaux dans un paysage concurrentiel	34
D) Les stations, des marques à part entière qui reproduisent leurs modèles	34
E) La modernisation comme rempart à la disparition	39
F) Des projets de développement sur le devant de la scène, source de divergences	44
III - Une valorisation des pluri-expériences au cœur des nouvelles stratégies d'attractivité	50
G) Des identités multi-faces pour s'adapter aux publics de plus en plus hétéroclites	50
H) Le ski, sensation clé irremplaçable mais complétée	56
I) Une immersion constante et sensitive via les outils de communication digitaux	64
IV - Conclusion	71
V - Bibliographie	77
VI - Annexes	82

Introduction

La « communication territoriale » : un sujet aussi passionnant que complexe, qui mérite une vaste exploration et dont il n'est pas aisé de délimiter les champs d'action, tant ces derniers peuvent être étendus. Au travers du parcours que nous avons pu effectuer au Celsa, dans le cadre du Master professionnel de communication, parcours « Entreprises, Institutions et Politique » option « Territoires », les enjeux de cette communication ont commencé à se dévoiler. En effet, les territoires communiquent pour des raisons à la fois économiques, sociales et culturelles, qui résident en la notion « d'attractivité ». Cette dernière implique en effet la nécessité de communiquer, afin d'attirer un public adapté à la stratégie d'attractivité mise en place. Cette attractivité des territoires est notamment définie par Maxime Ricbourg et Jean-Claude Fernandez dans leur étude « *Détermination des principaux indicateurs d'attractivité d'un territoire, un enjeu fort pour les collectivités* »¹ comme étant « généralement assimilée à la capacité de ce territoire à attirer et à retenir les facteurs mobiles de production et/ou la population ». Il s'agit, en d'autres termes, de proposer et de donner à voir les atouts d'un territoire pour y attirer sa population cible ou les investissements dont il a besoin pour se développer.

En cela, il est important de noter que l'attractivité dite « touristique » et celle dite « résidentielle » font partie intégrante d'une même stratégie d'attractivité, mais avec des leviers d'action différents qui nécessitent d'analyser conjointement leurs mécanismes, tout en prenant compte de leurs différentes spécificités². Pour faire vivre un territoire, il est ainsi nécessaire de construire une population résidentielle, pour assurer un cercle dynamique d'activités et d'échanges tout au long de l'année. La population touristique est également vitale pour faire vivre les économies touristiques, elles-mêmes tenues par la population résidentielle : services, commerces, restauration, etc. Cette synergie d'échanges est, sur certains territoires à haut potentiel touristique, l'élément clé de leur modèle économique et cela implique une stratégie d'attractivité adaptée.

¹RICBOURG, Maxime et FERNANDEZ, Jean-Claude. *Détermination des principaux indicateurs d'attractivité d'un territoire, un enjeu fort pour les collectivités*. 2018.

²PECQUEUR, Bernard et TALANDIER, Magali. *Les espaces de développement résidentiel et touristique—état des lieux et problématiques*. Territoires 2040 : revue d'études et de prospective, Documentation française ; DATAR, 2011.

Pour analyser cette question de l'attractivité globale d'un territoire, il est également nécessaire de raisonner par indicateurs. Docteur en économie des territoires, Fabrice Hatem définit cinq grandes catégories d'approche de l'attractivité, désignées par les termes suivants : « macro », « méso », « micro », « processus de décision » et « image »³. Dans le cadre de ce travail de recherche en communication, le dernier indicateur, celui de l'image, sera privilégié.

La construction d'image est effectivement un élément clé dans la stratégie d'attractivité d'un territoire. Elle s'est vue intensifiée par les politiques de décentralisation et d'autonomie des territoires apparues dans les années 80⁴, les territoires devenant responsables - et libres - de leur stratégie attractivité. Bruno Raoult, dans son ouvrage « *Le territoire à l'épreuve de la communication* », explique ce phénomène dans le passage suivant :

« Dans cet élan de professionnalisation, le développement local se voit investi, entre autres, par des cabinets d'audit et de conseil en communication dont l'action vise à forger une certaine image du local : modernité, vitalité, recherche, haute technologie, agréments... Nombre de villes et de régions commencent à se mettre à l'heure du marketing et de la publicité, leur image est mise à l'affiche, leur territoire s'offre aux investisseurs, dans un moment où la concurrence pour accueillir ces derniers s'intensifie. Cela dit, l'enjeu, c'est aussi, étant donné les compétences nouvelles attribuées aux collectivités locales par les lois de décentralisation, la reconnaissance de la légitimité de celles-ci par le public local. »⁵

Pour répondre à ces nouveaux enjeux de légitimité et de compétitivité, toujours plus grands à l'heure actuelle, les directions territoriales développent et nourrissent leur « marque territoriale ». En empruntant les codes et outils développés par les marques dites « commerciales » pour toucher leurs cibles, les territoires se professionnalisent toujours plus dans la construction de leur image et font donc appel aux mêmes spécialistes : consultants en communication, en marketing-produit, etc. Afin

³HATEM, Fabrice. *Attractivité du Territoire : Théorie et Pratique, aller-retour*. École de Management de Normandie, 2005.

⁴RICBOURG, Maxime et FERNANDEZ, Jean-Claude. *Détermination des principaux indicateurs d'attractivité d'un territoire, un enjeu fort pour les collectivités*. Op cit p. 4.

⁵RAOULT, Bruno, *Le territoire à l'épreuve de la communication*, éditions Presses universitaires du Septentrion, 2020, pp 148.

d'appréhender les mécanismes propres à ce marketing territorial, il semble nécessaire de le définir. Fabrice Hatem, reprenant les analyses du cahier trimestriel « *Pouvoirs Locaux* »⁶, décrit le discours du marketing territorial comme « visant à créer autour du territoire concerné une image positive et si possible "différenciante", c'est-à-dire insistant sur sa capacité à attirer un type d'activités particulier. »⁷. À noter également que la construction d'une marque territoriale passe par les mêmes obligations légales et professionnelles qu'une marque commerciale, telles que le dépôt à l'Institut national de la propriété intellectuelle (Inpi), inscrivant juridiquement la marque comme telle.

Les clés de compréhension de l'attractivité territoriale sous l'angle de l'image et sa traduction par le prisme de la marque territoriale étant posés, il s'agit désormais de confronter ces acquis à de nouveaux enjeux. Dans le cadre de ce travail de recherche, il sera question de rapprocher l'attractivité des territoires aux enjeux du changement climatique. Ce dernier bouleversant considérablement nos territoires sur les plans économiques, sociaux et environnementaux, il semble pertinent d'en analyser les répercussions sur le marketing territorial. La « transition écologique » est un terme désormais plus que répandu dans l'espace et le débat public, et bon nombre de marques en ont fait l'un de leurs combats majeurs, jusqu'à les intégrer dans leur charte et en user dans toutes sortes de communications. Mais les marques ont-elles toutes la même définition de la transition écologique ? Lucile Schmid, fondatrice de la Fabrique Ecologique et membre du bureau politique d'Europe Ecologie - Les Verts, insiste ainsi sur le bouleversement, souvent édulcoré, que cette transition impose :

« Elle renvoie à une redéfinition en profondeur des modes de vie et de relations entre les êtres et la nature, des systèmes de pensée et d'action, et de la relation au temps. Elle propose une transformation globale du modèle de développement actuel. »⁸

Cela se concrétise, à l'image des propos de Sylvain Lavelle dans son ouvrage *Transition écologique : quelle révolution ?*⁹, par l'abandon d'un certain mode de vie et pratiques, considérés jusqu'alors comme une norme. Questionnons désormais ce

⁶COHEN-BACRI B., Collectivités : ressorts de l'attractivité et politique d'image, revue Pouvoirs Locaux, n°61, 2004, 2ème trimestre.

⁷HATEM, Fabrice. *Attractivité du Territoire : Théorie et Pratique, aller-retour*. École de Management de Normandie. Op cit p. 5.

⁸Dictionnaire La Toupie, *définition de la Transition écologique*.

⁹LAVELLE, Sylvain. *Transition écologique: quelle révolution ?* Revue Projet, 2015, no 6, p. 6-13.

bouleversement face aux marques territoriales et à leurs stratégies. En effet, les territoires sur lesquels nous vivons et les marques qui les rendent visibles sont à l'image des modes de vie pratiqués sur ce même territoire. Certains de ces modes de vie normalisés, accusés précédemment, semblent plus ou moins dépassés. C'est ici que notre travail de recherche se précise. Afin d'analyser les enjeux les plus sensibles et les adaptations les plus visibles suite aux bouleversements de la transition écologique sur les modèles d'attractivité, il apparaît comme nécessaire de sélectionner des territoires particulièrement touchés, contraints à faire évoluer leur stratégie d'attractivité et leur marque territoriale. Une typologie de territoires reflète en effet particulièrement des modes de vie menacés, destinés à évoluer de manière presque immédiate : les stations de ski.

Ces dernières possèdent en effet des marques territoriales professionnalisées depuis l'apogée du ski dans les modèles européens - français en particulier - et ont connu une évolution fulgurante en un peu plus d'un demi-siècle¹⁰. Après des décennies d'idylle, on observe désormais un contexte politique, économique, social et environnemental tendu sur les zones de montagne, et particulièrement sur les stations qui cristallisent les problématiques liées au changement climatique. Les débats autour des stations et de leur modèle d'attractivité font rage dans l'opinion publique : Faut-il continuer à faire du ski ? Le peut-on encore pendant longtemps ? Les images de stations et de leur fonctionnement, très éloigné d'un mode de vie urbain - qui se veut plus « vert » et parfois sujet au greenwashing - font même scandale. C'est ainsi que la petite station de Luchon-Superbagnères, en Haute-Garonne, s'est retrouvée sous le feu médiatique en février dernier après avoir déplacé de la neige par hélicoptère. L'événement a pourtant eu lieu en pleine saison hivernale, mais particulièrement chaude, présentant un déficit de neige très important. En dernier recours, le président du département a ainsi autorisé le déplacement de plusieurs tonnes de neige pour maintenir ouverte la piste principale de la station, et ainsi éviter la fermeture totale de cette dernière. Accusés sur la place publique et convoqués au Ministère de la Transition Écologique et Solidaire pour rencontrer la ministre Elisabeth Borne, les pouvoirs publics locaux se sont défendus par la nécessité de survie de leur activité et le maintien de la santé économique du territoire. En effet, plusieurs problématiques s'entremêlent : l'activité économique, le maintien des emplois ou encore la gestion des touristes, qui se seraient déplacés - en polluant - sur une autre station. Mis de côté après l'arrivée de l'épidémie de SARS-CoV-2, le débat sur

¹⁰SkiStory, *La grande histoire*, disponible sur : <http://skistory.com/F/histoire/A13.html>

le maintien des activités de sport nordiques sur les territoires de montagne semble prêt à refaire surface lors de la prochaine saison hivernale.

L'explication de la situation épineuse observée sur les territoires de montagne s'explique en partie par l'évolution de la limite pluie-neige, qui garantit, au-dessus de cette ligne, un enneigement quasi-assuré. Aujourd'hui, cette limite est remontée de plus de 300 mètres et continue de monter, mettant en difficulté toutes les stations situées sous cette nouvelle limite. Christophe Chaix, météorologue et spécialiste de l'impact du réchauffement climatique sur le territoire alpin, explique que la limite pluie-neige, qui détermine l'enneigement d'une station, est passée de 1200 mètres d'altitude dans les années 1960 à environ 1500 mètres aujourd'hui¹¹. C'est pourquoi un nombre important des stations créées dans les 1950-1960, auparavant tout à fait viables dans leurs activités nordiques, se retrouvent aujourd'hui contraintes à un renouvellement complet de leur modèle d'attractivité. L'évolution de cette limite pluie-neige est une conséquence physique et directe du changement climatique ayant des impacts mesurables, ce qui place les territoires de montagne comme les premiers observatoires et centres de recherche sur le sujet, à l'image du CREA Mont-Blanc¹².

Face à ces différentes menaces, qu'elles soient naturelles ou liées aux tensions de plus en plus virulentes sur l'image du ski, les marques territoriales des stations doivent réagir. Leur modèle d'attractivité est en train d'évoluer profondément et il s'agit d'une période charnière qui fera le tri entre celles qui parviennent à se réinventer, et celles qui devront s'éteindre. Dans le cadre de cette étude, nous nous concentrerons en priorité sur les évolutions communicationnelles liées à l'attractivité touristique, car les stations de montagne observent une population résidentielle relativement basse¹³. C'est ainsi sur l'économie touristique que les enjeux les plus grands se placent, même si les stations tendent à devenir plus « résidentielles » pour faire vivre toute l'année les territoires et ainsi sécuriser les activités. Certaines stations, à l'image de La Plagne, sont en effet devenues des mastodontes du tourisme hivernal, prêtes à accueillir un nombre impressionnant de touristes durant cette période mais fermant une grande partie de leurs infrastructures sur la saison estivale, faute de moyens humains et financiers. C'est dans

¹¹BOONE Joséphine, Réchauffement climatique : quel avenir pour les stations de ski ? Le Figaro.fr, publié le 21/01/2020, mis à jour le 22/01/2020.

¹²Centre de Recherche sur les Ecosystèmes d'Altitude.

¹³MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE, Rapport sur le développement durable : Tourisme et montagne, Fiches thématiques, publiée le 19/08/20.

cette dynamique incertaine et ces nouveaux enjeux que les marques-stations doivent se reconstruire, posant un cadre complexe et de nombreux défis à relever.

Au regard de nos précédentes analyses sur la situation de ces marques territoriales face au changement climatique, la question suivante se pose : Comment les stations de montagne font-elles évoluer leur marque territoriale afin de répondre aux nouveaux enjeux d'attractivité, induits par la transition écologique ?

Afin de chercher les réponses à ce questionnement, nous allons analyser les évolutions des « marques-stations » en termes de communication, autant dans leurs procédés discursifs que dans les images et symboliques choisies pour promouvoir leur territoire. Au commencement de ce travail de recherche, plusieurs hypothèses se dessinent.

La première réside dans la transformation des stratégies d'attractivité, jusqu'alors focalisées sur la « haute saison » hivernale, vers celle de pôles d'attractivité « 4 saisons », faisant peu à peu disparaître l'hégémonie du ski et des sports d'hiver. Il s'agit ainsi de démocratiser l'image de la montagne sans neige et ses activités, voire même de faire apparaître ces dernières comme principales. Ces nouvelles stratégies d'attractivité laisseraient également la porte ouverte à de nouvelles spécialités radicalement distinctives pour les stations, qui peuvent - et doivent - se réinventer.

Notre deuxième hypothèse serait que les marques-stations se positionnent au premier plan d'un nouveau mode de vie « expérientiel » à deux temps. Il s'agit pour elles de promouvoir de nouvelles expériences et de nouveaux modes de vie, à la fois pour remplacer le ski mais aussi pour attirer un public plus large. Le premier temps serait ainsi « calme », dédié au repos, à l'introspection et à la déconnexion, destiné aux familles avec du sport-nature loisir ou des activités culturelles. Le deuxième temps, « accéléré », dans lequel s'inscrirait le dépassement de soi par les sports extrêmes, une nature indomptable et de nouvelles sensations, notamment pour remplacer le ski. Ce temps « accéléré » serait aussi celui du numérique et de l'exposition de soi et de la montagne en temps réel, via les outils technologiques.

En troisième hypothèse, nous supposerons que la démonstration par l'innovation est au cœur des stratégies d'attractivité pour reconnecter les stations et faire évoluer leur modèle communicationnel vers ceux des villes. Les améliorations technologiques, passant notamment par le numérique (développement d'applications, création de smart-cities), permettent une nouvelle proximité et fluidité, quitte à faire disparaître l'image « traditionnelle » des stations. Les partenariats avec de grandes marques, avec les géants de l'image tels que GoPro, RedBull, ou encore avec ceux de l'énergie tel qu'Engie, permettent ainsi de créer une image de montagne « à la pointe », qui doit cependant se montrer éco-responsable.

Afin de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses, notre recherche s'établira sur une analyse sémiologique des outils de communication à l'initiative des marques-stations, ainsi que ceux des organes de représentation de l'ensemble de ces dernières. Deux organismes clés sont en effet à analyser : la chambre professionnelle des opérateurs des domaines skiables, Domaines Skiables de France (DSF), ainsi que l'organe touristique de l'ensemble de ces derniers, France Montagnes. Dans le cadre de cette recherche, nous avons eu l'opportunité d'effectuer un entretien¹⁴ semi-directif avec le Président de DSF, Alexandre Maulin. Cet échange nous a permis d'éclaircir les héritages historiques de la montagne et les évolutions plus ou moins engagées sur les domaines skiables français. L'organe DSF se consacre au rôle « BtoB » d'implanter et de gérer les stations de ski françaises, c'est pourquoi il n'a pas vocation à communiquer directement avec le public et ne réalise que peu de campagnes. Ce rôle est quant à lui confié à l'organe France Montagnes, structure entièrement dédiée au tourisme de montagne, lieu de concertation et outil collectif de communication et de promotion au service de tous les professionnels et institutionnels du secteur. N'ayant malheureusement pas pu obtenir d'entretien individuel avec cette dernière, nous nous concentrerons sur ses outils de communication tels que son site internet¹⁵, ses réseaux sociaux et sa dernière campagne de communication télévisuelle, « *Une première année à la montagne* »¹⁶. Cette dernière nous permettra de définir les codes, définis comme « traditionnels », de la stratégie d'attractivité des stations, avant de s'intéresser aux possibles évolutions communicationnelles réalisées localement. Nous nous appuierons également sur une

¹⁴Entretien semi-directif réalisé le 07/09/2020 avec Alexandre Maulin, Président de Domaine Skiable de France (DSF), disponible en annexe 1.

¹⁵France Montagnes, site internet disponible sur : <https://www.france-montagnes.com/>

¹⁶France Montagnes, *Une première année à la montagne*, 45', spot réalisé par Sébastien-Montaz-Rosset en 2019. Captures d'écran disponibles en annexe 2.

récente interview¹⁷ du directeur général de *France Montagnes*, Jean-Marc Silva, accordée à l'organisme *TourMag*, réseau d'information BtoB des professionnels du tourisme français. Cette interview a pour sujet les prochaines stratégies à mettre en œuvre pour assurer l'avenir touristique de la montagne. Afin de compléter ce corpus de recherche et d'observer les initiatives locales, nous nous intéresserons également aux outils de communication produits directement par les marques-station, tels que le site internet des Offices du Tourisme ou leurs dernières campagnes digitales (vidéos, réseaux sociaux). Ce sont en effet les principaux outils utilisés par les stations pour communiquer et entretenir leur image de marque au quotidien, grâce à leur instantanéité. Pour mener à bien cette analyse, il s'agit désormais de sélectionner les marques-stations qui seront représentatives et démonstratives de notre étude. Après avoir effectué de nombreuses recherches personnelles et les avoir confrontées à des professionnels de l'Association Nationale des Elus de la Montagne (ANEM) lors d'échanges menés pendant le stage puis contrat de travail réalisés, cinq stations sont apparues comme représentatives. Il s'agit de la première station touristique de France, La Plagne ; de la station projet-pilote Chamrousse - en partenariat avec Engie ; de la station connue pour être « le village des sports de glisse » La Clusaz ; de la première station touristique du massif central, le plus grand de France, Super Besse ; et de la station la plus fréquentée des Pyrénées orientales, Font-Romeu.

La méthodologie choisie a ainsi l'objectif de représenter les trois plus grands massifs français, ainsi que les initiatives et identités marques-stations notables, pouvant ainsi nous aider à investiguer les évolutions dans les stratégies communicationnelles de ce secteur. Ce choix, aussi inclusif que possible, présente néanmoins quelques limites de représentativité. L'étude réalisée a ainsi vocation à apporter un éclairage sur la situation et les stratégies des marques-stations, mais ne peut refléter celles de l'ensemble de ces dernières. Une autre limite a également été l'impossibilité de réaliser des entretiens individuels avec l'ensemble des responsables communication des stations étudiées, les demandes réalisées n'ayant pas pu aboutir. Enfin, la situation sanitaire liée à l'épidémie de SARS-CoV-2 a particulièrement bouleversé l'activité des stations et l'ensemble des « saisons touristiques », en particulier la saison hivernale. En effet, les stations ne possèdent, à ce jour, aucune certitude quant à leur ouverture, et savent déjà que la saison sera difficile. Les clients, confinés, inquiets et parfois en

¹⁷POMMIER Romain, *France Montagnes* : « Nous allons devoir nous réinventer et surtout être très humbles » selon Jean-Marc Silva, *Tourmag.com*, publié le 08/08/2020.

situation financière compliquée, ne seront peut-être pas au rendez-vous lorsque les stations pourront finalement ouvrir leurs portes. Cette situation bouleverse évidemment leurs prises de parole et leur stratégie de communication, pouvant occulter certains aspects du sujet que nous traitons.

Afin de répondre à notre problématique et de confronter nos hypothèses, nous analyserons en premier temps l'image traditionnelle des marques-stations et son origine, enracinée dans les sports d'hiver et aujourd'hui bouleversée par le changement climatique. Dans un second temps, nous étudierons les mécanismes parfois contradictoires d'une diversification et d'une modernisation vitales, dans un paysage concurrentiel tourné vers l'éco-responsabilité. En dernier lieu seront observés et analysés les concepts de « l'expérience » et des « sensations » multifaces, qui se retrouvent au cœur des nouvelles stratégies d'attractivité et de différenciation.

I - Les stations de montagne, une image saisonnière enracinée dans les sports d'hiver et fragmentée par le changement climatique

A) Des sports d'hiver qui ont construit la notoriété et le modèle d'attractivité des stations

À l'apogée de l'attractivité des montagnes françaises, se trouve la neige. L'identité et l'image de la montagne sont en effet intrinsèquement liées à celles des sports d'hiver qui s'y pratiquent. Comment s'est construite cette relation sémantique entre la montagne, l'hiver et la neige ? Paradoxalement, la montagne a toujours été plus accessible l'été que l'hiver, et les villes de haute montagne telles que Chamonix n'étaient que peu fréquentées en saison hivernale jusqu'au début des années 1900.¹⁸

Au commencement, l'exploration hivernale des hauteurs est amorcée par les missions d'études scientifiques, puis évolue dans un cadre sportif avec l'alpinisme. Il faudra attendre les années 1880 pour que le ski apparaisse en France à l'occasion de l'exposition universelle de 1878, inspirant quelques montagnards français tels que Henri Duhamel et ses amis, communément appelés « Les Vaillants amis de Duhamel ». Ces derniers y démocratisent la pratique du ski dans les Alpes françaises, jusqu'à l'apparition de clubs, de compétitions amateurs et de magasins spécialisés. Peu à peu, les villes de haute altitude et les stations thermales, profitant d'un enneigement de grande qualité, développent des « sports d'hiver », inspirés des « sports nordiques », pour répondre à la demande des clientèles variées de France ou d'ailleurs. L'hexagone devient dès lors une référence internationale, notamment grâce à la taille de son domaine skiable, bien plus développé que celui des pays voisins. La France devient également, à ce titre, le premier pays d'accueil des Jeux Olympiques (JO) d'hiver. C'est la ville de Chamonix qui est choisie pour héberger ces tout premiers JO d'hiver, du 25 janvier au 5 février 1924. L'impact national de cet événement sur les sports d'hiver est considérable, faisant exploser la médiatisation et l'attractivité des territoires de montagne.

S'ensuit alors un développement industriel de ce qui deviendra les « stations » de ski, constituant une économie territoriale propre autour des sports d'hiver. Au-delà

¹⁸SkiStory, *La grande histoire*. Op cit p. 10

des JO de 1924, d'autres facteurs ont propulsé l'activité « ski » sur le territoire français : l'industrialisation des vallées de montagne (par exemple, la Maurienne et la Tarentaise) et l'apport de populations ouvrières jeunes ; l'orientation nouvelle des communes vers des activités touristiques ; les accords de 1936 sur les « congés payés » et la généralisation des vacances ; l'amélioration des transports (trains de nuit, réseaux d'autocars touristiques) ; la multiplication des funiculaires et des téléphériques.¹⁹

Dès lors, la montagne française voit son image profondément liée à celle des sports d'hiver, et l'héritage des JO va ainsi perdurer pendant des décennies. Les affiches promotionnelles²⁰ en témoignent, gardant un même visuel et une même référence aux Jeux de Chamonix jusqu'aux années 1980 :



Affiches réalisées par la ville de Chamonix en 1960, 1975 et 1980 (de gauche à droite).

D'autres affiches²¹ seront réalisées, mais toujours avec cette même référence aux « sports d'hiver », qui semblent définitivement ancrés dans l'identité post-JO :

¹⁹Ibid.

²⁰Affiches réalisées par la ville de Chamonix en 1960, 1975 et 1980, disponibles en annexe 3.

²¹Affiches réalisées par la ville de Chamonix en 1910, 1924, 1932, disponibles en annexe 4.



De gauche à droite : Francisco Tamagno pour Chamonix Mont-Blanc, 1910 ; Roger Soubie pour Chamonix Mont-Blanc, 1924 ; Roger Broders pour Chamonix Mont-Blanc, 1932.

On y observe la présence systématique des sports de glisse, et une présence des skis quasi-généralisée, cet objet s'étant imposé comme le symbole des sports d'hiver et de ses pratiques. En effet, la plupart des sports présents aux JO l'utilisent : ski alpin, slalom, saut à ski, etc. De nombreux objets promotionnels ont également été réalisés, ajoutant à la relation sémantique entre l'identité de la montagne et les sports d'hiver :



Fèves réalisées à l'occasion des JO d'hiver de Chamonix en 1924, représentant les disciplines pratiquées.

La prochaine étape de cette intronisation des sports d'hiver dans l'identité de la montagne est la construction des stations touristiques internationales et leur modèle d'attractivité. Après-guerre, le tourisme redémarre sérieusement dans les années 1950 avec de nombreuses initiatives (publiques ou par des sociétés privées) qui déclenchent

des investissements afin de créer un véritable « parc » de remontées mécaniques. Vient alors la notion de « pistes » avec l'invention de matériels adaptés, puis, plus tard, l'enneigement artificiel, appelé aujourd'hui neige de culture. À la fin du XXe siècle, la France possède 30% des domaines skiables aménagés dans le monde ainsi que le plus grand parc de remontées mécaniques²². Son influence dans le milieu des sports d'hiver continue de croître avec les JO de Grenoble-Chamrousse en 1968 puis d'Albertville en 1992. De nombreuses grandes compétitions internationales continuent d'être organisées en France, chaque année, sur l'ensemble des disciplines. Un grand nombre d'infrastructures - hébergements, télécommunications, transports et services publics - liées à ces compétitions et à l'affluence qu'elles provoquent, ont également marqué l'aménagement des territoires montagnards. C'est par l'ensemble de ces évolutions que l'impact des « sports d'hiver », des modes et des compétitions a construit l'identité des territoires de montagne français. Cette analyse permet de mieux comprendre les héritages passés, qui restent actuellement inscrits dans l'ADN des « marques stations » et que nous allons analyser dans cette étude.

Lors de l'entretien²³ réalisé avec le Président de Domaines Skiable de France (DSF), Alexandre Maulin, la question de cet héritage et de la difficulté à s'en éloigner a été un point crucial de notre échange. Comme nous l'avons précédemment établi, les stations se retrouvent dans la nécessité, complexe, de faire évoluer leur modèle d'attractivité en se détachant de l'hégémonie du ski. Lorsque nous avons abordé la question de la responsabilité des acteurs de la montagne quant à l'image qu'elle renvoie vis à vis des changements climatiques, Alexandre Maulin a déclaré que les acteurs dans leur globalité - DSF, France Montagnes et les stations - ont pendant très longtemps voulu vendre « l'image d'Epinal ». Il a ensuite déclaré :

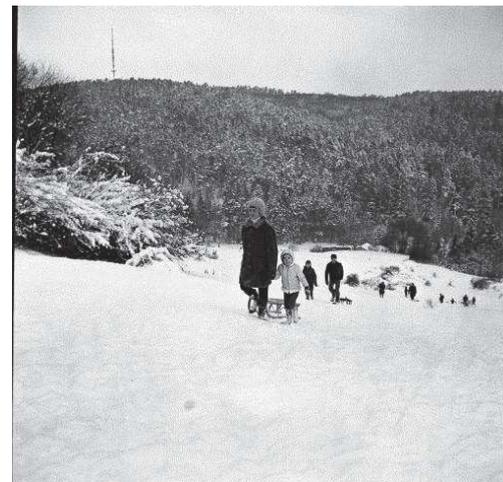
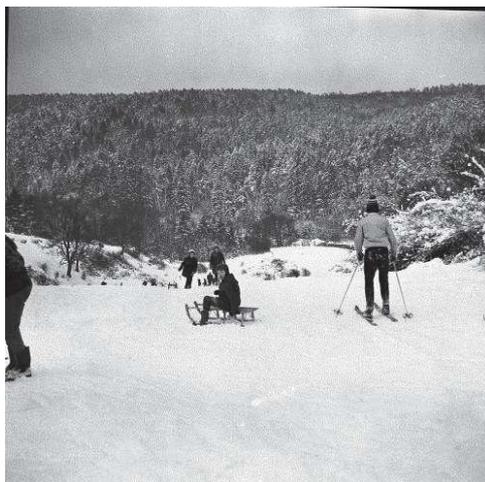
« Qu'y a-t-il de plus beau qu'une neige bien blanche avec des beaux skieurs et des paysages magnifiques ? C'était facile et c'était vendeur. Sauf qu'aujourd'hui ce n'est pas forcément ce qu'attend le client. »

²²SkiStory, *La grande histoire*. Op cit p. 10

²³Entretien semi-directif réalisé le 07/09/2020 avec Alexandre Maulin, Président de Domaine Skiable de France (DSF), disponible en annexe 1.

Selon le Président de DSF, cette image idyllique d'Epinal était encore utilisée en 2019 lors du grand retour télévisuel des montagnes françaises avec le spot²⁴ « *Une première année à la montagne* » de l'organisme touristique France Montagnes. Ce spot, reprenant la signature « *La montagne, bienfaits pour vous !* » s'appuierait ainsi sur les codes d'Epinal. Mais quels sont ces codes ? Afin de comprendre cette relation sémantique, nous nous sommes intéressés aux archives de la ville d'Epinal et les avons mises en relation avec les plans réalisés pour la campagne publicitaire de 2019.

En se penchant sur les photographies suivantes, provenant des archives d'Epinal et datant de 1970, nous observons une prédominance de la neige, en abondance, recouvrant voitures et habitations de son lourd manteau blanc. La présence de la famille, des enfants et du ski est également un point notable de ces photographies :



Epinal, neige en février 1969. Ski en famille sur les hauteurs de la ville. Photos archives Liberté de l'Est.

Ces images permettent une comparaison directe avec celles des plans²⁵ réalisés pour le spot publicitaire de France Montagnes « *Une première année à la montagne* » et donnent à réfléchir sur ces « codes » traditionnellement mis en avant pour promouvoir la montagne. Nous avons sélectionné neuf plans parmi les 45 secondes du spot publicitaire, particulièrement riches sémantiquement, afin de réaliser cette analyse. De

²⁴France Montagnes, *Une première année à la montagne*, 45', spot réalisé par Sébastien-Montaz-Rosset en 2019. Captures d'écran disponibles en annexe 2.

²⁵France Montagnes, *Une première année à la montagne*, 45', spot réalisé par Sébastien-Montaz-Rosset en 2019. Captures d'écran disponibles en annexe 2.

nombreuses similitudes parmi les éléments présents à l'image se remarquent, comme la présence symptomatique d'enfants, de familles, de neige mais aussi de ski ; seul sport d'hiver présent à l'image, et ce à plusieurs reprises. Ce spot retrace ainsi la naissance d'un enfant dans un couple hétérosexuel, qui découvre ses premières neiges, la générosité de la « poudreuse », et raconte que « Là-haut, les feuilles laissent place aux flocons ». Neige toujours présente en abondance, et notamment lors de la clôture du spot avec la signature : « *La Montagne, bienfaits pour vous !* ».

Cette analyse comparative nous permet de prendre conscience de ce qu'Alexandre Maulin décrivait comme « l'image de la carte postale » ou encore « l'image féérique de la montagne » : une image qui ne reflète aucun mouvement sociétal de la part des acteurs mais qui donne à voir ce qu'il y a de plus beau et de plus pur, dans la continuité de l'histoire montagnard. La terre de montagne est ainsi vue comme terre de ressources et de fertilité sans fin. La référence à la natalité, présente dans le spot, est également significative de cet ancrage sémiologique entre la neige, signifiant, et le concept de la fertilité, agissant comme signifié²⁶. C'est ainsi en montagne que l'on donnerait naissance au meilleur de soi, bercé par un environnement fertile et riche en « bienfaits ». Le concept d'apogée personnelle en montagne est également mis en exergue avec les plans de ski, visuellement impactants car symboles eux aussi de réussite et de dépassement de soi : aller plus vite, maîtriser les éléments naturels.

Les éléments historiques inhérents à l'apparition et au développement des sports d'hiver sur le territoire français permettent de mieux comprendre les mécanismes d'une hégémonie de ces derniers et plus particulièrement du « ski ». L'impact des sports d'hiver a modelé pendant plusieurs décennies la stratégie d'attractivité de la montagne et sa démonstration en communication. Ils ont été exposés, médiatisés, plébiscités, et constituent ce que l'on pourrait appeler « l'ADN » des marques territoriales de montagne. Il semble alors impossible de faire évoluer cette constante, l'ADN des marques étant l'essence même de ces dernières. L'ensemble du « branding » est en effet corrélé à cet élément et il doit transparaître sur l'ensemble des supports de communication. Mais que faire lorsque l'essence même d'un territoire est mise en sursis ? Nous avons précédemment vu que le changement climatique bouleverse les acquis quant aux volumes de neige sur les stations françaises. Les évolutions sociétales bouleversent elles aussi les perceptions sur la pratique des sports d'hiver, si ancrés dans la culture de

²⁶BARTHES, Roland. *Mythologies*. Le Seuil, 1970.

la montagne. Cette double évolution, environnementale et sociétale, fait ainsi basculer de force l'imaginaire « ski » dans une direction que les territoires ne maîtrisent pas, mais qu'ils doivent inévitablement suivre pour survivre.

Le modèle d'attractivité des stations s'effrite, et l'image d'Epinal s'éloigne. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'aucune référence au ski ne persiste sur le site internet²⁷ de la ville d'Epinal, située dans le département des Vosges. Cette ville se situe en dessous des 500 mètres d'altitude et ne possède plus un enneigement assuré chaque année. Les lourds manteaux neigeux des années 1970 ne se retrouvent que dans les archives puisque l'identité sportive de la ville ne fait aucune référence aux sports d'hiver.

B) Une saison hivernale plus ou moins menacée mais une image altérée dans sa globalité

Comme nous l'avons précédemment vu, le changement climatique en station est un sujet inégal. Si certaines stations possèdent un sursis relativement long, d'autres se retrouvent dès aujourd'hui en situation critique d'enneigement, avec des « mauvais hivers » de plus en plus fréquents. Lors de notre entretien avec le Président des domaines skiables, ce dernier a bien insisté sur cette évolution inégale et de son impact sur le modèle d'attractivité des stations. Il ajoute à ce sujet « *C'est le fait de ce rapprochement des aléas climatiques qui rendra le modèle économique des stations insoutenable.* »²⁸. Outre ces évidences climatiques qui mettent en difficulté une partie des territoires de montagne, Alexandre Maulin relève ce qu'il appelle « une vision dogmatique » ou « caricaturale » de l'activité ski. Par ces termes, il entend un traitement différentiel que subit la montagne et ses activités, jugées inadaptées au contexte écologique, que d'autres territoires ne subissent pas autant. Il prend notamment l'exemple du littoral, qui profiterait d'une vision plus positive, encourageante malgré les enjeux climatiques des rivages, au moins aussi préoccupants que ceux de la montagne. Selon lui, le ski serait devenu « le symbole du réchauffement climatique » aux yeux des publics, et même des pouvoirs publics. Il ajoutera à ce constat : « *Pourquoi d'un côté donner une chance à un territoire et pas à un autre ?* »²⁹. Cette réticence face à une

²⁷Epinal, site internet disponible sur : <https://www.epinal.fr/>

²⁸Entretien semi-directif réalisé le 07/09/2020 avec Alexandre Maulin, Président de Domaine Skiable de France (DSF), disponible en annexe 1.

²⁹Ibid.

évolution positive de la montagne se ressent, apparemment, jusqu'aux échanges que DSF entretient avec les organismes d'aménagement du territoire, comme les agences de l'eau. Malgré l'explication des chiffres qui témoignent d'un impact modéré des activités skis sur le réchauffement climatique, comme des études sur le bilan carbone des stations, ou encore la présentation des « éco-engagements »³⁰ annoncés par DSF en Octobre 2020, les stations cristallisent les tensions et seraient « *présumées coupables* »³¹. Premiers sujets polémiques : l'utilisation des sols, la neige de culture, l'utilisation de machines lourdes ou encore les hélicoptères.

Afin de répondre à ces attaques, le secteur des domaines skiables se défend par un travail d'explications, de réunions, d'échanges avec les pouvoirs publics. Il s'agit alors d'un travail de type « BtoB », et l'organisme n'a pas vocation à communiquer en direct, aux consommateurs. La question suivante se pose alors : qui possède la responsabilité communicationnelle sur le sujet de l'empreinte écologique du ski ? Les stations elles-mêmes semblent devenir les premières cibles de cette question sociétale, et font face à une réticence du public de plus en plus ardue. En effet, les débats font rage et encore plus depuis le scandale de Luchon-Superbagnères. Domaines Skiables France, dans son rôle fédérateur des exploitants des stations, produit de nombreux documents à usage institutionnel. Ces derniers servent à défendre les stations et leurs activités, afin de montrer « patte blanche » face aux pouvoirs publics. Dans cette optique, de nombreuses études sont réalisées pour servir d'éléments de langage lors des échanges. L'organisme s'associe alors à d'autres associations, particulièrement l'ANMSM (Association Nationale des Maires des Stations de Montagne) ou encore l'ANEM (Association Nationale des Élus de Montagne) afin de produire des données chiffrées permettant de défendre les actions sur le territoire des stations, voire de les « innocenter » quant à leur impact sur le réchauffement climatique. L'une des études les plus utilisées et très facilement accessible sur le site internet de DSF s'intitule « *Changements climatiques et stations de montagne : quelles conséquences ? quelles actions ?* »³² et a été produite en 2015 par DSF et l'ANMSM.

³⁰Eco-engagements publiés par Domaine Skiable de France, le 02/10/2020.

³¹Entretien semi-directif réalisé le 07/09/2020 avec Alexandre Maulin, Président de Domaine Skiable de France (DSF), disponible en annexe 1.

³²Etude DSF, *Changements climatiques et stations de montagne : quelles conséquences ? quelles actions ?*, étude publiée le 28/09/20.

Ces études servent également d'éléments de langage pour les stations, qui peuvent récupérer les données pour défendre leurs activités auprès des pouvoirs publics locaux. L'un des arguments phare pour défendre les activités ski, rappelé par Alexandre Maulin, est la proportion des émissions carbone lors d'un séjour au ski, présente dans l'étude de 2015 en ces termes : « 57 % des émissions de gaz à effet de serre, dans un séjour au ski, proviennent du transport vers la station. »³³ Cet élément de langage, visant à relativiser l'impact carbone du ski, était déjà présent dans une étude produite en janvier 2010³⁴.

Si les organes institutionnels tels que DSF produisent ce type de documents plaidoyers, c'est évidemment pour répondre et contrer les opinions assassines faites à l'égard des activités ski. Les avis fusent sur les réseaux sociaux, et les études d'opinion également. En pleine crise du changement climatique, les instituts cherchent à prendre la température des publics sur les grands débats de société. Les stations font un exemple de choix : symbole, au mieux, de l'hiver traditionnel qui tend à décliner, au pire, d'une artificialisation novice des territoires naturels. L'organisme d'observation des activités touristiques et spécialiste en production de données sur les activités montagne, l'institut *G2a Consulting*, a produit en octobre 2019 l'étude suivante : « *Perceptions clients : la montagne face aux enjeux climatiques & environnementaux* »³⁵. Cette étude analyse les perceptions de la montagne en pleine crise climatique, selon deux types de publics : les pratiquants de la montagne et les non-pratiquants. L'objectif était ainsi de dévoiler une perception honnête de la montagne, impartiale. Les deux types de publics sont en effet à proportion équitable : 521 pratiquants et 591 non pratiquants. L'étude analyse tout d'abord le rapport aux changements climatiques et l'implication personnelle des participants. Vient ensuite la question suivante : « Les sports d'hiver sont-ils, selon vous, une activité respectueuse de l'environnement ? » à laquelle les non-pratiquants répondent à 67% « Non » et à 51% pour les pratiquants. L'étude nous apprend également que les pratiquants sentent les sports d'hiver globalement « menacés » à 77% et que l'avenir de la montagne en hiver est bien moins plébiscité que celui de la montagne l'été. Parmi les pratiques des sports d'hiver mises à mal par l'opinion,

³³Ibid.

³⁴Association Nationale Des Maires Des Stations de Montagne, *Première en France : les stations de montagne présentent leur bilan carbone et les résultats de 2 ans de charte du développement durable*, dossier de presse, publié le 10/01/2010.

³⁵G2A Consulting, *Les perceptions clients : la montagne face aux enjeux climatiques & environnementaux*, étude exclusive réalisée en Octobre 2019.

l'utilisation des canons à neige est jugée irrespectueuse de l'environnement à 69%, et ce par les pratiquants de sports d'hiver. L'étude conclut sur ces divers points :

« Les sports d'hiver véhiculent une image non respectueuse de l'environnement, surtout pour les « non pratiquants ». Il y a un vrai travail à mener pour valoriser les nombreuses actions déjà engagées par les acteurs de la montagne en faveur de l'environnement. (...) La diversité d'activités sera une clé de l'attractivité des destinations de montagne au même titre que des valeurs fortes et affichées en faveur du respect de l'environnement. »³⁶

Les acteurs des stations, même s'ils ont longtemps mis de côté les risques d'image qui pesaient sur leur activité, prennent aujourd'hui la mesure du bouleversement total des codes et des usages face au changement climatique. Lors de notre entretien, Alexandre Maulin avait notamment affirmé : « *Pendant longtemps, il n'y avait pas de position. C'est un sujet qu'on subissait mais sur lequel on avait pas réellement travaillé.* »³⁷ Il précise ensuite que désormais c'est un sujet pris « *à bras le corps* », avec notamment la publication des éco-engagements³⁸ de la profession, à l'occasion du congrès de DSF. Ces derniers sont composés de 16 éco-engagements pour préserver la montagne, avec des mesures en matière d'émissions de Gaz à Effet de Serre (GES), de gestion de l'eau, de protection de la biodiversité et des paysages. On observe également une nouvelle prise de position, celle du « faire savoir », avec une stratégie par la démonstration. Au-delà de la nouvelle charte des domaines skiables, les éco-engagements ont aussi été mis en forme de manière à être facilement diffusés, à l'aide d'une infographie³⁹ récapitulative. Outre ce nouvel outil, l'organisme s'était déjà essayé à la communication pédagogique avec la campagne⁴⁰ « Skizz » sur l'explication de la neige de culture, afin de remplacer l'imaginaire commun de la neige artificielle, que DSF cherche à faire disparaître. Cette campagne, sous forme d'un livret de douze pages, met en scène un jeune extraterrestre qui explique avec humour les « secrets de la neige de culture ». Il semble finalement expliquer qu'il y en a peu : « La neige de culture c'est juste de l'eau, de l'air froid ! ». Le message de cette campagne est clair : montrer que la

³⁶Ibid.

³⁷Entretien semi-directif réalisé le 07/09/2020 avec Alexandre Maulin, Président de Domaine Skiable de France (DSF), disponible en annexe 1.

³⁸Eco-engagements publiés par Domaine Skiable de France, le 02/10/2020. Op cit. p. 22.

³⁹Infographie récapitulative des éco-engagements, publiée par DSF en octobre 2020.

⁴⁰Campagne Skizz, La neige de culture c'est quoi ?, publiée par DSF le 23/04/2018.

neige de culture est inoffensive et même bénéfique pour les territoires, ses habitants et ses visiteurs. Le champ lexical de la minimisation et de la raisonnabilité est particulièrement présent : juste ; autorisé ; contrôlé ; moins important ; restitution ; exploitation minimale ; sécurisé, etc. Ce guide pratique à destination des enfants explique et met en image une neige de culture qu'il faut aimer : « La neige de culture, on l'aime ! (...) C'est aussi de la neige tout l'hiver, pour ton plaisir ! ». Les jeunes lecteurs doivent également comprendre son utilité : « Elle sécurise 12 000 emplois » et comment elle fonctionne. Pour cela, de nombreux schémas sont réalisés pour comprendre sa production, répartition et proportion sur le territoire français, le tout en comparaison avec les domaines étrangers, plus friands en neige de culture.

DEVIENS INCOLLABLE SUR LA NEIGE DE CULTURE !



ON NE DIT PAS NEIGE ARTIFICIELLE
ON DIT NEIGE DE CULTURE
 La neige de culture, ce n'est que de l'eau transformée en cristaux de neige sous l'effet des basses températures.

ON NE DIT PAS CANON À NEIGE
ON DIT ENNEIGEUR
 En raison de la haute technologie des équipements et du terme plus approprié pour le secteur touristique.

ON NE DIT PAS CONSOMMATION D'EAU
ON DIT PRÉLÈVEMENT D'EAU
 L'eau est restituée lors de la fonte de la neige, directement dans le milieu où elle a été prélevée. Ce prélèvement est donc temporaire.

Ce guide devient un véritable manuel scolaire lorsque l'on arrive à la page « Dico des mots »⁴¹ (image de gauche). Il s'agit alors de devenir incollable et même d'apprendre à condamner les appellations non validées par DSF au sujet de la neige et ses outils de production. On y observe ainsi la répétition de l'injonction « On ne dit pas (...) », en majuscules, concernant les termes suivants, en majuscule et barrés : neige artificielle, canon à neige, et consommation d'eau. Des termes plus appropriés, validés par DSF, sont proposés en orange vif. Une explication est également donnée pour justifier l'utilisation de ces termes « officiels ». L'organisme des exploitants de domaines skiables semble vouloir contrer une image artificielle, agressive et consommatrice via ces appellations qu'il ne maîtrise pas, et qui ne collent plus avec les codes actuels.

Il y a en effet des choses qui ne sont plus « entendables » pour le public et pour les clients de la montagne. Alexandre Maulin l'explique à plusieurs reprises lors de notre entretien, notamment en parlant des images de manutention par hélicoptère de la station

⁴¹Ibid.

de Luchon-Superbagnères : « *Cela n'est plus entendable de transporter de la neige par hélicoptère.* »⁴². Ces images ont effectivement déclenché un véritable « bad buzz » pour la montagne et le maintien des activités ski sur les territoires souffrant du réchauffement climatique. Ce décalage entre images attendues - images diffusées creuse un fossé entre les volontés éco-responsables des clients et un mode de vie montagnard qui semble manquer de crédibilité sur les plans écologiques.

Les éléments de l'étude de G2a donnent les pistes des nouvelles attentes du public, ce dernier étant de plus en plus critique face à une image des activités montagne qui semble « déconnectée » et éloignée des problématiques environnementales. Il faut alors trouver comment re-connecter les stations aux attentes sociétales. L'image carte postale d'Epinal, sa neige foisonnante et le ski comme symbole ne rassemble effectivement plus les publics sur ce que doit être la montagne aujourd'hui : réaliste et responsable. Au sujet de l'image pure et nette d'Epinal, le Président de DSF ajoutera « *C'était facile et c'était vendeur. Sauf qu'aujourd'hui ce n'est pas forcément ce qu'attend le client. Le consommateur, client, veut quelque chose d'engagé sur le plan sociétal.* »⁴³

Si les organes tels que DSF entament un travail de production de contenus mettant en avant leurs actions en faveur de la transition écologique, c'est également pour être « moteur » et inciter les stations à faire de même. En effet, si la demande de la part des consommateurs évolue, c'est aux stations de produire une offre qui y répond pour les attirer sur leur territoire. Elle doit ainsi être doublement adaptée : d'une part à ces nouveaux enjeux sociétaux, mais aussi aux spécificités du territoire.

C) Une évolution des codes touristiques à plusieurs vitesses

La communication relative à l'offre touristique des stations dépend de deux entités. D'une part, il existe un organisme dédié à la promotion des stations françaises, France Montagnes. Ce dernier produit des campagnes télévisuelles, d'affichage, et dispose d'un site internet permettant de faire découvrir les stations et de choisir celle qui sera adaptée aux critères recherchés. Cependant, comme nous l'avons vu avec Alexandre Maulin, la campagne diffusée actuellement, « Une première année à la

⁴²Entretien semi-directif réalisé le 07/09/2020 avec Alexandre Maulin, Président de Domaine Skiable de France (DSF), disponible en annexe 1.

⁴³Ibid.

montagne » ne correspond pas aux nouvelles stratégies de communication, donnant à voir l'engagement des stations en faveur de la transition écologique, et montrant leur inscription dans un mode de vie durable. Cette campagne de 2019, reconduite pour la saison 2020-2021, reprend effectivement les codes d'une montagne idyllique, largement enneigée, familiale et dévouée au ski. Si cet organisme, pourtant dédié à la promotion des stations françaises, ne répond pas aux nouvelles attentes du public, il devient alors essentiel pour les stations de produire une nouvelle image de la montagne par elles-mêmes. C'est ce que nous allons désormais étudier, en analysant les différences stratégiques entre les stations. En effet, selon l'impact des changements climatiques sur leur territoire, les évolutions se font plus ou moins sentir. Si certaines stations sont, pour l'instant, épargnées par la montée de la limite pluie-neige, d'autres voient leur modèle économique, basé sur la présence assurée de neige en hiver, bousculée. En toute logique, ces dernières doivent faire évoluer leurs outils promotionnels et l'image de leur territoire pour le rendre poly-attractif même en saison hivernale, sans se reposer sur une hégémonie du ski.

La constante qu'a représenté le ski dans l'image des territoires de montagnes est-elle toujours d'actualité ? Quelles stations prennent la mesure des changements climatiques dans leur approche communicationnelle ? Il semble évident que les territoires, subissant de manière inégale les incidences du réchauffement climatique, y répondent également de manière inégale. Dans notre corpus, nous avons sélectionné des stations qui permettent une relative représentativité des différentes situations géographiques, des massifs et des altitudes. Deux tendances se distinguent dans cet échantillon : d'une part, il y a les stations phare des Alpes : mastodonte touristique comme La Plagne, attraction médiatique comme Chamrousse et ses projets de « Smart Station » ou encore La Clusaz, station-village reconnue pour son « lifestyle ». De l'autre, des stations hors Alpes, moins reconnues pour leur empreinte « ski » à l'échelle nationale, même si elles offrent cette activité sur leur massif. C'est par exemple le cas de la station Font-Romeu dans les Pyrénées, ou de Super-Besse dans le Massif-Central. Il s'agit alors d'observer la présence de la composante « ski » dans les principaux outils de communication des stations, tels que leur site internet ou encore leurs réseaux sociaux. Pour cela, nous avons observé depuis plusieurs mois les différentes publications des stations analysées, afin d'observer la présence des symboles liés au ski et aux sports d'hiver, et ainsi voir quelles stations continuent de privilégier ces derniers pour nourrir leur image de marque. Renforcé avec le confinement, l'un des

meilleurs moyens à disposition des marques-stations pour garder le lien avec leurs clients est l'utilisation des réseaux sociaux. La plateforme Instagram, dédiée au visuel, leur permet de diffuser des images pérennes (photos, vidéos) via les publications classiques, mais aussi de créer de la participation via les commentaires ou les sondages en *stories*, contenus éphémères publiés pour vingt-quatre heures sur les profils. Cela permet de garder un lien et de créer de l'attachement entre les publics et le territoire. Leur site internet, principal moyen de réservation et d'achat, est également significatif de la stratégie marketing des marques-stations. Ce sont ces deux éléments que nous avons analysés en priorité pour comprendre leur « ADN » de marque et y repérer la pérennité des composantes « ski » et « neige ».

En premier lieu, nous avons étudié la première page des sites internet des stations de notre corpus⁴⁴, appelée *home page*. Cette page est révélatrice de l'identité de la marque-station puisqu'elle présente l'ensemble des fonctionnalités du site et donne les premiers éléments visuels. Afin de s'assurer de l'équité de cette analyse, les captures ont été réalisées au même moment, le 31 octobre 2020. Nous prendrons ainsi en compte que cette période s'apparente à la préparation de la saison hivernale. Concernant nos trois stations alpines, un consensus autour de la présence de neige et du ski est sans équivoque. L'ensemble de ces sites, à l'exception de La Clusaz, possède un bandeau déroulant, autrement appelé *slider*. L'utilisation de ce bandeau faisant défiler plusieurs images statiques ou animées est en effet très observée. Sur le site⁴⁵ de La Plagne, l'ensemble des slides vidéos mettent en scène de la neige. Le déroulé commence par la station vue du ciel, complètement enneigée, puis arrivent des plans de sapins blancs, de skieurs, de famille, de larges flocons et même des gros plans sur des chaussures de ski. La signature « La Plagne, se ressourcer à l'infini ! » est inscrite en large et en continu sur l'écran. Cette même signature se retrouve sur les publications⁴⁶ Instagram de la station, notamment avec une vidéo reprenant les mêmes plans, mais avec l'ajout significatif du signe « infini » sous forme de boucle, qui s'inscrit dans les plans de skieurs. La page Instagram donne à voir le domaine skiable appelé « *Paradiski* » à travers des images de flancs enneigés, de pistes et de chalets. La station semble capitaliser, sans équivoque, sur une présence de neige « à l'infini », qui fait figure de l'essence même du ressourcement proposé par la station. Ici, les codes traditionnels que nous avons

⁴⁴Captures d'écrans des pages d'accueil des cinq stations analysées, disponibles en annexe 5.

⁴⁵Ibid.

⁴⁶Captures du compte Instagram de La Plagne, présentation et vidéo de promotion, disponibles en annexe 6.

analysés précédemment se retrouvent : la famille, la neige et l'hégémonie des sports d'hiver. La stratégie de La Plagne fait même écho à celle jugée « dépassée » par Alexandre Maulin : une pureté et une virginité idéaliste de la neige, sans compromis.

Sur le site de Chamrousse, la première page du site internet⁴⁷ donne elle aussi directement à voir les éléments constitutifs de l'image de marque. L'ensemble des pages du *slider* sont des images et raccourcis vers des contenus dédiés au ski : promotions de locations « premières neiges », évènements de « ski nocturne », informations sur le « ski alpin », le « ski nordique » et le « snowboard ». Les sports d'hiver sont à l'honneur pour la station autrement appelée « *Chamrousse Mountain Park* », avec de nombreuses surfaces cliquables qui conduisent à des informations sur le ski et la glisse, les pistes, le domaine skiable, l'ouverture du domaine, l'achat des forfaits, etc. Seul un lien est présent pour des renseignements sur des activités hors-ski. Un lien vers les activités estivales du site est cependant présent, mais la diversité d'activités n'est pas pour autant au rendez-vous. En effet, seul le VTT de descente est proposé comme activité estivale. Le compte Instagram⁴⁸ de la station, nommé « *Chamrousse Mountain Park* » définit Chamrousse comme « Station de ski Alpin et Nordique & activités outdoor 4 saisons ». Une nouvelle fois, la dominance de la neige et des sports d'hiver reste présente pour la station, qui consacre la quasi-totalité de ses contenus au ski dès le mois d'Octobre.

Dernière station des Alpes analysée, La Clusaz rentre elle aussi dans les codes « alpins », mais possède cependant l'identité de village. La *home page* de son site⁴⁹ ne présente pas de *slider* déroulant : une seule image fixe est présente. Cette dernière représente un homme en tenue de ski, regardant au loin à travers son masque, avec derrière lui le ciel et un pic enneigé. Le site, volontairement déstructuré et fonctionnant par modules, propose directement de choisir un chalet parmi des bâtisses enneigées, de découvrir les activités de la station, présentées comme un savant mélange de sport de glisse - avec un pictogramme ski, de partage chaleureux et de contemplation. Cette page donne également à voir les prochains événements du village-station, plus ou moins reliés au ski : festivals et avant-premières de films de ski freestyle, dates de compétitions, mais aussi des événements liés à la vie de la station comme le carnaval. Sur Instagram,

⁴⁷Captures d'écrans des pages d'accueil des cinq stations analysées, disponibles en annexe 5.

⁴⁸Captures Instagram du compte Instagram de Chamrousse, présentation et ski, disponibles en annexe 10.

⁴⁹Captures d'écrans des pages d'accueil des cinq stations analysées, disponibles en annexe 5.

la station présentée comme « *Ski and mountain bike resort of the french Alps* » poste⁵⁰ de nombreuses photographies de la station et de sa vallée, et assure la promotion de ses champions de ski freestyle. Via les stories, la station donne la parole à ses abonnés et propose notamment des sondages, comme avec la question « Pourquoi choisir ? » accompagnée d'une vidéo de VTT en pleine neige et deux choix possibles, symbolisés par des pictogrammes : le VTT ou le ski. À noter qu'à 84%, les abonnés ont choisi le ski.

En quittant les Alpes, les représentations de la montagne évoluent. On observe en effet une place plus importante donnée à la montagne sans neige. C'est le cas de Font-Romeu, dans les Pyrénées, qui propose une double version de son site internet⁵¹. La station, qui est l'une des plus fréquentées du massif pour son domaine skiable, ne semble pas pour autant vouloir ancrer son image dans celle de l'hiver. Alors que toutes les autres stations analysées proposent des visuels de la station enneigée, Font-Romeu a même gardé son accès principal sur la version « été ». En effet, le site est, jusqu'à fin Octobre, d'office calibré sur le bouton dédié à la saison estivale. Le *slider* d'accueil fait dérouler plusieurs vidéos, des scènes d'activités bien loin des sports d'hiver : randonnées, équitation, golf, course à pied, parapente, VTT, karting, etc. La station, reconnue comme étant « La plus ensoleillée de France » donne à voir un territoire de montagne parfait en saison estivale et aucune trace de neige n'est visible avant d'avoir choisi la version « hiver » du site. Cette dernière change en effet la configuration, et les vidéos du *slider* mettent cette fois à l'honneur des enfants à l'école de ski, des amis sur les télésièges ou encore des skieurs dans un *snowpark*. Il est cependant intéressant de noter que malgré la caractéristique « hiver et ski » de ces vidéos, la neige n'est pas présente en abondance. Aucun sapin n'est enneigé et les vallées présentent un enneigement très clairsemé. Seuls les rayons du soleil sont présents sur tous les plans. Sur le compte Instagram de la station⁵², c'est également cet aspect qui est mis en valeur dans la description, et avec des publications de paysages ensoleillés, sans neige, et ce jusqu'à fin Octobre.

Du côté du Massif Central, la station Besse-Super-Besse possède une communication plus limitée. La station est rattachée à la marque touristique du Massif

⁵⁰Captures d'écran du compte Instagram de La Clusaz, présentation et ski, disponibles en annexe 12.

⁵¹Captures d'écrans des pages d'accueil des cinq stations analysées, disponibles en annexe 5.

⁵²Captures d'écran du compte Instagram de Font-Romeu, présentation et paysages, disponibles en annexe 16.

du Sancy « Origine Sancy » et à son site internet⁵³. Ce dernier représente les différentes communes et stations du massif. À ce titre, le ski n'est pas une valeur de référence sur le site, et pour avoir des informations sur les stations, il faut se diriger vers les blocs cliquables dédiés tels que « Sancy, version neige » ou « Préparez votre séjour à la neige ». En continuant la navigation jusqu'à la station Besse-Super-Besse, l'utilisateur est redirigé vers un site internet⁵⁴ dédié à l'achat de forfaits, possédant le logo de la marque mère « Origine Sancy ». Ce dernier est visuellement dédié aux sports d'hiver, avec un *slider* de photos de la station, relativement enneigée. Le site propose également de découvrir distinctement, via un menu déroulant, les activités estivales et les activités hivernales. Sur Instagram, le compte de la station⁵⁵ la présente comme « Volcanique par nature » et ne possède que peu d'abonnés. Les dernières publications datent du mois de Septembre et sont uniquement dédiées aux activités estivales. Aucune trace de neige n'y est visible.

L'analyse de ces outils donnent à voir les éléments constitutifs de la « première impression » que les stations choisissent pour se définir en tant que territoire. Suite à cet exercice, nous observons un traitement inégal de l'image du ski, des sports d'hiver et de la neige. Si certaines stations, comme celle des Alpes, sont moins touchées car épargnées de l'abaissement de la limite pluie-neige ou favorisées par une situation géographique plus clémente, d'autres stations connaissent dès aujourd'hui un enneigement plus incertain, et choisissent de différer la présence de la neige dans leurs communications. L'attraction phare et historique que représente les sports d'hiver garde ainsi sa place, mais avec une position inégale, plus ou moins placée au premier rang. Les images de montagne sans neige sont présentes chez certaines, mais on observe des disparités importantes dans cette injonction à s'éloigner du ski. Comme l'a souligné Alexandre Maulin, les stratégies d'attractivité ne peuvent pourtant plus se reposer uniquement sur celui-ci, puisqu'il n'est plus une constante immuable de la montagne, même en hiver. Certaines stations choisissent, pour l'instant, de garder un modèle concentré sur l'hiver qui reste la « haute saison », en opposition à la « basse saison » dont la valorisation est moindre voire quasi nulle, comme on l'observe chez les mastodontes touristiques tels que La Plagne. Une question se pose alors : jusqu'à quand cette stratégie dite « traditionnelle » tiendra-t-elle ?

⁵³Captures d'écrans des pages d'accueil des cinq stations analysées, disponibles en annexe 5.

⁵⁴Ibid.

⁵⁵Captures d'écran du compte Instagram de Besse-Super-Besse, présentation et paysages, disponibles en annexe 19.

Si les codes touristiques traditionnels de la montagne sont bousculés par le changement climatique, il s'agit alors de reconstruire des codes qui répondent à un nouveau type de public. Sur ce point, l'organe DSF est unanime : Il faut maintenant « *parler vrai avec notre cœur mais aussi avec nos actes.* »⁵⁶ et parler en fonction des spécificités des territoires : il n'y a plus de modèle qui marche pour tous. Celui des « vacances au ski », capitalisant sur la neige, ne garantit plus un modèle d'attractivité suffisant, même si le ski garde une place clé dans les activités hivernales.

Le Président de DSF ajoutera d'ailleurs à ce sujet « *on a pas trouvé un produit sur l'été qui permet de faire vivre les territoires et qui pouvait marcher partout. Encore une fois, cela va dépendre des territoires* ». Si le ski reste un produit d'appel sur l'hiver, l'adaptabilité et la diversification sont la clé pour trouver un modèle d'attractivité durable. En ce sens, le modèle jusqu'à lors prédominant des « vacances au ski » se transforme petit à petit vers celui du « voyage à la montagne ».

Cette première partie donne des éléments de réponse à notre première hypothèse. Nous avons cherché à définir et à comprendre les mécanismes d'une hégémonie du ski, qui s'explique par le développement historique des territoires de montagne. Ces derniers se sont en effet développés à travers une médiatisation des sports d'hiver, qui a forgé l'image de la montagne. La stratégie d'attractivité touristique de la montagne s'est construite sur ces acquis, et les stations ont été créées pour répondre à la demande du public. Ce dernier est à la recherche de l'image pure et féconde d'une montagne enneigée, terre de ski, que les campagnes d'affichage et les Jeux Olympiques ont diffusée. Le modèle économique des stations est ainsi intrinsèquement lié aux sports d'hiver. Face au bouleversement du changement climatique et particulièrement du réchauffement, les stations voient leur modèle s'effriter, avec plus ou moins de temps pour s'y préparer. Nous avons effectivement vu que la remise en cause de la présence de neige est inégale selon les stations.

Cependant, l'image globale des sports d'hiver et des stations se porte mal, et le public en attend plus de la part de ces acteurs du territoire. L'image de ski, de l'ensemble des installations nécessaires à sa pratique et des artifices pour combler un manque de neige ne sont plus acceptables pour un public à la recherche d'engagements. C'est

⁵⁶Entretien semi-directif réalisé le 07/09/2020 avec Alexandre Maulin, Président de Domaine Skiable de France (DSF), disponible en annexe 1.

pourquoi l'hégémonie du ski semble devoir s'effacer, pour laisser place à des modèles plus flexibles et adaptés aux territoires. Les stations doivent ainsi devenir des pôles d'attractivité « quatre saisons ». Notre analyse nous permet de valider en partie cette première hypothèse. Les stations, pour certaines, donnent à voir une multitude d'activités possibles sur leur territoire, et ce sur plusieurs saisons. Nous remarquons cependant un investissement d'importance variable, souvent en lien avec la situation géographique. Les stations des Alpes, comme La Plagne ou Chamrousse, semblent en retard face à cette injonction à proposer une image de la montagne moins centrée sur l'hiver. D'autres stations, comme Font-Romeu, au contraire, prennent la pleine mesure de la nécessité de proposer, au même niveau, des activités estivales et hivernales, pour s'assurer une attractivité « quatre saisons ». Ce terme, très utilisé dans les éléments de langage, se retrouve cependant souvent réduit à la dichotomie « hiver » et « été ». En effet, même si des images de la montagne au printemps et en automne sont parfois visibles, leur mise en valeur est largement en dessous des saisons hivernales et estivales. Les éléments visuels et discursifs des sites internet ne mettent à l'honneur que ces deux saisons clés, avec une priorité encore assumée sur l'hiver et la représentation des sports de glisse. Les marques-stations sont pourtant soumises à une pression de diversification de leur image, afin de s'assurer une place parmi leurs concurrentes dans un contexte incertain, et ce de manière pérenne.

II - Des mécanismes de diversification et de modernisation vitaux dans un paysage concurrentiel

D) Les stations, des marques à part entière qui reproduisent leurs modèles

Les stations, par l'originalité de leur modèle économique, possèdent des codes qui leurs sont propres. Ces derniers sont à mi-chemin de la communication territoriale et de la communication commerciale. Les enjeux y sont complexes pour répondre aux attentes d'une population hétéroclite, en majorité touristique. L'existence des stations repose en effet sur le tourisme puisque c'est pour répondre à cette demande que ces territoires ont été équipés, industrialisés et qu'ils sont devenus habitables. Des routes et moyens de transports ont été mis en place pour connecter ces territoires aux axes principaux et ainsi les rendre accessibles au plus grand nombre. Les stations ont ainsi connu un développement unique. C'est pourquoi leurs codes communicationnels ne se retrouvent nul par ailleurs, et que leur stratégie se rapproche parfois plus de celle d'une marque commerciale que d'une marque territoriale. Cette stratégie, illustrée par leurs communications ou leurs partenariats, peut avoir des répercussions plus ou moins bénéfiques sur leur image, en particulier à l'heure des préoccupations écologiques.

En effet, les stations présentent un mélange d'intérêts privés et publics conséquents. Les remontées mécaniques, qui constituent le noyau dur de l'activité sports d'hiver, appartiennent à l'organe DSF. Les adhérents de Domaines Skiables de France exploitent environ 2 948 installations sur les 3 646 installations en fonctionnement, répertoriées par l'Etat en 2019⁵⁷. Seules quelques structures telles que les tapis roulants et téléski des écoles de ski, ou encore les remontées urbaines ne sont pas exploitées par DSF. L'industrialisation du ski est en effet un phénomène de développement privé, soumis aux aléas financiers du marché privé et fonctionnant par bénéfices. Ce sont autant de caractéristiques qui bouleversent les codes communicationnels de ces territoires hybrides. Cela provoque des gestions complexes, puisque ce sont les Office du Tourisme, publics, qui sont chargés de la promotion des activités ski et de ce fait, de l'activité de DSF. Alexandre Maulin, lors de notre entretien, soulignera le caractère unique de cette gestion territoriale :

⁵⁷Site internet de DSF, onglet « Les remontées mécaniques », consultable sur <http://www.domaines-skiables.fr/fr/domaines-skiables-francais/les-remontees-mecaniques-en-france-1/>

« DSF n'a pas vocation à communiquer en direct. Ce sont les stations qui le font et dans les stations ce n'est pas souvent les exploitants, c'est souvent les offices du tourisme. Ça c'est un peu la gouvernance à la française, ce n'est pas toujours ceux qui produisent qui ont le droit de vendre leurs produits... C'est assez spécifique à la montagne. »⁵⁸

Autre spécificité propre aux stations, les partenariats entre celles-ci et des marques privées, qui sont extrêmement présents. Marques d'équipement sportif, d'automobile, banques : ces entreprises nouent des relations particulières avec les stations, renforçant la double identité de celles-ci, partagée entre public et privé. La question suivante se pose alors : quelles sont les règles et les limites d'un partenariat ? Se pencher sur le caractère légal de cette notion semble judicieux pour en appréhender les enjeux. Pour le Ministère de la Culture, le parrainage se définit « comme un soutien matériel apporté à une manifestation, une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct. » (Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière⁵⁹). Pour compléter cette définition, Bernard Walliser précise, dans son ouvrage « *Le Parrainage - sponsoring et mécénat* », le cadre d'un partenariat de la façon suivante :

« Association caractérisée par la mise à disposition de moyens financiers et/ou non financiers par un parrain (une organisation à but lucratif ou non lucratif, un individu) à une entité parrainée (événement, groupe, organisation, individu) dans le domaine du sport, de la culture, du social ou de l'environnement ayant comme double objectif : soutenir l'entité parrainée et favoriser les objectifs de la communication du parrain. »⁶⁰

Cette « association », originellement convenue dans un cadre thématique, s'étend, dans le cas des stations, à un soutien global de celles-ci. Le cadre sportif, culturel, social ou environnemental des partenariats marque-stations est en effet parfois difficile à délimiter, les logos des partenaires étant affichés en bonne place sur les sites internet des stations, et souvent sans précision quelconque. Selon le Ministère de la

⁵⁸Entretien semi-directif réalisé le 07/09/2020 avec Alexandre Maulin, Président de Domaine Skiable de France (DSF), disponible en annexe 1.

⁵⁹MINISTERE DE LA CULTURE, Sites thématiques, Mécénat – Parrainage selon l'article 39-1-7° du CGI, 2020.

⁶⁰WALLISER, Björn. *Le parrainage : sponsoring et mécénat*. Éditions Dunod, 2010.

Culture, c'est le bénéfice retiré qui permet de définir un partenariat. Ce bénéfice se concrétise, comme Bernard Walliser le précise⁶¹, dans des objectifs de communication.

La présence des partenaires dans les outils de communication des stations analysées est sans équivoque. Ils sont visibles sur les sites des stations, à minima en pied de page, mais ils possèdent parfois des onglets dédiés. Les premiers partenaires des stations, en plein cœur de cible, sont souvent les équipementiers sportifs. Installés en station pour vendre leurs produits, ces derniers ont un intérêt tout particulier à nouer un partenariat. Cela leur assure une médiatisation à travers les outils de communication de la station, et une place de choix parmi leurs concurrents. Bien souvent, même si plusieurs marques d'équipement de ski sont présentes, c'est une seule marque qui possède le monopole par station.

Ainsi, les stations possèdent chacune leur partenaire ski, qu'elles vont valoriser à travers leurs événements, publications réseaux sociaux et sur le site internet. Cette marque « totem » possède également souvent une grande surface de vente, en plein cœur de la station. C'est le cas de la marque suisse Faction, qui possède une place de choix au sein de la station de La Clusaz, laquelle entretient un lien particulièrement fort avec la marque. L'ambassadeur phare de la marque, Candide Thovex, champion international de ski freestyle, est originaire de la station et y vit encore aujourd'hui. Faction possède un magasin au nom du champion local faisant également bar et exposition des modèles, en plein cœur de la station. Le *snowpark* et une école de ski spécialisée freestyle sont entièrement sponsorisés Faction et le logo de la marque suisse se retrouve sur de nombreux supports de communication de la station. Concernant les réseaux sociaux et notamment Instagram, les skis Faction sont les seuls présents et identifiables sur les publications⁶². La marque fait partie intégrante de l'image de La Clusaz, qui embrasse son image co-construite de station *freeski* par excellence. Des skis⁶³ Faction ont même été spécialement réalisés pour la station, reprenant conjointement le logo et l'emblème de La Clusaz, le bélier. Ils sont présentés sur le site de l'Office du Tourisme et le logo Faction se fond complètement dans la charte graphique de celui-ci. Pour La Plagne, c'est la marque Salomon qui possède le monopole. Sur le même modèle que La Clusaz, ce sont ces derniers qui seront visibles et mis en avant

⁶¹Ibid.

⁶²Captures d'écran compte Instagram de La Clusaz, partenariats, disponibles en annexe 13.

⁶³Capture du site internet de l'Office du Tourisme de La Clusaz, partenariat de création de skis avec la marque Faction, disponibles en annexe 14.

sur les publications⁶⁴ de la station, avec une identification immédiate. La marque possède également une description⁶⁵ sur le site de La Plagne, qui met en avant « l'ADN » partagé entre les deux marques. Le même schéma se reproduit pour Chamrousse, où la marque Rossignol bénéficie d'une présence sur le site internet de la station. La marque organise également des journées test pour essayer ses skis, journées plébiscitées par le compte Instagram de Chamrousse à travers des publications⁶⁶.

Au-delà de ces partenariats thématiques autour de l'imaginaire du ski, renforçant par ailleurs l'ancrage de ces stations dans un modèle touristique dédié aux sports d'hiver, des collaborations plus extravagantes sont également notables. Pour chacune des stations alpines, nous observons un partenariat avec un constructeur automobile. Particulièrement original pour une marque territoriale, le choix de ces partenaires l'est d'autant plus en pleine crise écologique. Les marques automobiles concernées ne sont, de plus, pas toujours choisies pour leur écoresponsabilité : Land Rover à La Plagne et Mercedes-Benz pour La Clusaz. Chamrousse s'associe quant à elle à Skoda. Les marques choisies cherchent à représenter la performance, l'excellence et la puissance, en particulier Mercedes et Land-Rover. Les stations n'hésitent pas à associer leur image de marque à ces dernières, particulièrement exposées. C'est le cas de La Plagne qui, pendant un temps, n'a pas hésité à mettre en scène sur son compte Instagram les 4x4 Land-Rover sur les pistes de la station, publications⁶⁷ accompagnées de légendes telles que « *Chez nous, même les enfants roulent en Jaguar et Land-Rover !* ». À noter que la station a depuis changé de partenaire automobile et s'est désormais associée à la marque Hyundai. Sur son site internet⁶⁸, elle met en avant le partenariat par ces mots : « *La marque coréenne et la destination française se lient pour vivre une aventure commune. Leurs points de convergence ? Un esprit positif, une vision progressiste, en "étant toujours en quête de ce qui vient". Dotée de véhicules électriques et hybrides, la station s'inscrit dans une tendance qui se veut plus respectueuse de son environnement.* ». Il s'agit d'un virage radical dans la stratégie partenariale de la station, qui semble désormais vouloir se rapprocher d'une image éco-responsable après avoir privilégié le luxe et l'opulence.

⁶⁴Captures d'écran du compte Instagram de La Plagne, partenariats, disponibles en annexe 7.

⁶⁵Descriptif des partenariats de La Plagne, disponible sur <https://www.la-plagne.com/les-partenaires-de-la-plagne>

⁶⁶Capture Instagram du compte Instagram de Chamrousse, partenariat, disponible en annexe 10.

⁶⁷Captures d'écran du compte Instagram de La Plagne, partenariats, disponibles en annexe 7.

⁶⁸Descriptif des partenariats de La Plagne. Op cit.

Autres partenaires privés notables pour ces stations : les banques. La Plagne affiche ainsi un partenariat avec la Banque Populaire, et Chamrousse avec la Caisse d'Épargne. Ces deux organismes bancaires profitent ainsi de la présence de leur logo sur le site internet des stations. Un partenariat qui laisse imaginer un soutien financier et des investissements de la part de ces banques sur le territoire des stations. Ce choix n'est pas sans risque d'un point de vue éthique. Les banques traditionnelles font face à de nombreux scandales pour leurs financements d'énergies fossiles. L'ONG Oxfam France publie à ce sujet un rapport⁶⁹ en 2018, révélant leur nette préférence pour les énergies fossiles au détriment des énergies renouvelables, et ce en totale contradiction avec l'Accord de Paris. Parmi les accusées, l'organisme cite les Banques Postales et les Caisses d'Épargne.

Après avoir observé un modèle partenarial quasi-identique chez ces trois stations alpines, nous avons relevé la présence de marques commerciales sur les outils de communication des stations de Font-Romeu et Besse-Super-Besse. Suite à ce constat, il nous est apparu que ces dernières ne possèdent pas de partenariat avec des équipementiers sportifs. Aucune marque de matériel de ski ne joint son logo aux sites internet ou sur les publications des réseaux sociaux. Font-Romeu dispose de partenariats plus classiques et se rapprochant de ceux que nous avons l'habitude de voir pour une collectivité territoriale : organismes institutionnels, acteurs territoriaux et acteurs de l'aménagement du territoire. La station Besse-Super-Besse ne possède quant à elle aucun partenaire sur son site dédié, et sa marque-mère Origine Sancy possède elle aussi des partenariats « classiques » qui ne comptent que des organismes publics.

À l'instar des marques qui s'internationalisent toujours plus, l'usage de l'anglais dans l'image des marques-stations est très présent. L'ensemble des stations analysées proposent à minima une double version de leur site internet, en français et en anglais, mais également dans les langues des pays voisins : allemand ou néerlandais dans les Alpes, Espagnol et Catalan pour les Pyrénées. Certaines stations comme La Clusaz veillent également à traduire chacune de leurs publications Instagram en anglais. Le nom du compte de la station, « *laclusazskiressort* », ainsi que celui de Chamrousse, « *chamroussemountainpark* » sont d'ailleurs en anglais. La vocation à s'adresser aussi bien au public étranger que français est claire pour les stations limitrophes, qui

⁶⁹OWFAM, Banques françaises, les fossiles rafflent la mise, Rapport Oxfam, publié en 2018.

s'internationalisent au même titre qu'une marque commerciale classique, et parfois même en privilégiant l'usage de l'anglais. Ainsi, les marques-stations alpines telles que La Clusaz ou Chamrousse semblent vouloir s'adresser en priorité à un public anglophone, quitte à s'éloigner des normes et législations telles que la Loi Toubon⁷⁰, qui priorise l'usage du français dans les communications.

E) La modernisation comme rempart à la disparition

Si les marques-stations s'internationalisent et se rapprochent d'un modèle de marque commerciale, elles sont également soumises à l'impératif d'innovation. Savoir se réinventer et rester à la pointe est, en effet, essentiel pour conserver sa place sur le marché. D'une part, les stations doivent s'assurer que les installations et les technologies propres à l'activité économique du territoire restent efficaces par rapport à la moyenne des concurrents, et cherchent même à la dépasser. De l'autre, les stations doivent aujourd'hui travailler sur leur éco-responsabilité et veiller à une raisonnable efficacité énergétique. Ce nouvel impératif est renforcé par l'annonce des éco-engagements de Domaines Skiables France, qui s'appliquent à toutes les entreprises de la filière. Face aux nouvelles attentes et au nouveau contexte environnemental, il est effectivement nécessaire d'innover, mais avec raisonnable efficacité.

Cette double-contrainte⁷¹, à l'image de la théorie de Gregory Bateson, place les stations dans une posture complexe, tiraillées entre deux aspirations opposées. Pour rester leader ou challenger ses concurrents sur un marché concurrentiel, il faut toujours plus de technicité, d'excellence et d'assistance. Les services, les produits, les installations, les activités sportives, les loisirs ou les outils de communication doivent constamment être améliorés et gagner en efficacité, mais ils doivent désormais également gagner en éco-responsabilité. Cette double contrainte, contradictoire, n'est pas un axe de développement évident. À la suite de la mouvance écologique, le développement industriel et économique est souvent remis en cause : faut-il continuer d'innover ? L'innovation est intrinsèquement liée à la performance, et souvent à la production. Il semble aujourd'hui que l'on ne peut innover à tout prix, et qu'il vaut parfois

⁷⁰Loi n° 94-665 du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française, NOR : MCCX9400007L.

⁷¹WITTEZAELE, Jean-Jacques. *La double contrainte : L'influence des paradoxes de Bateson en Sciences humaines*. De Boeck Supérieur, 2008.

mieux s'en abstenir. De cette pensée découle le concept de la *Low-Tech*. Dans leur ouvrage « *La Pensée écologique* », Julian Carrey et Sébastien Lachaize proposent une définition de celle-ci, en opposition à la *High-Tech* : « Une définition communément utilisée est qu'une technologie est Low-Tech si elle utilise des matériaux abondants, qu'elle est simple, facilement réparable, sobre en énergie, et qu'elle génère peu de nuisances, pollution ou déchets. »⁷².

Cette définition éloigne nécessairement des innovations technologiques d'envergure, telles que celles mises en avant par les *Smart Cities*. Ces dernières sont pourtant présentées comme le futur des territoires, permettant toujours plus d'efficacité et de performance. Mais quels sont, concrètement, les objectifs et les outils d'une *ville intelligente* ? La Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL), chargée de veiller à ce que l'informatique ne porte pas atteinte aux libertés individuelles ou publiques, apporte l'éclairage suivant :

« La ville intelligente est un nouveau concept de développement urbain. Il s'agit d'améliorer la qualité de vie des citoyens en rendant la ville plus adaptative et efficace, à l'aide de nouvelles technologies qui s'appuient sur un écosystème d'objets et de services. Le périmètre couvrant ce nouveau mode de gestion des villes inclut notamment : infrastructures publiques (bâtiments, mobiliers urbains, domotique, etc.), réseaux (eau, électricité, gaz, télécoms) ; transports (transports publics, routes et voitures intelligentes, covoiturage, mobilités dites douces - à vélo, à pied, etc.) ; les e-services et e-administrations. »⁷³

Le modèle des *Smart Cities*, même s'il se veut plus raisonnable dans la consommation sur le long terme, implique cependant de gros investissements technologiques, une production de matériaux importants et de lourds travaux. Ce constat est à confronter à l'évolution de la stratégie d'attractivité des stations. En effet, quel impact l'évolution des villes peut-elle avoir sur les stations ? Ces dernières ont pendant longtemps été un territoire à part, déconnecté des villes et capitalisant sur une image d'abondance naturelle, d'une terre de traditions, s'inscrivant dans un modèle

⁷²CARREY, Julian et LACHAIZE, Sébastien. *La recherche scientifique en Low-Tech : définition, réflexions sur les pistes possibles, et illustration avec un projet de métallurgie solaire*. *La Pensée écologique*, 2020, no 1, p. 7-7.

⁷³CNIL, Définition d'une smart city, publiée en 2020 et disponible sur <https://www.cnil.fr/fr/definition/smart-city>

d'attractivité qui ne donnait que peu d'intérêt à l'innovation. Cette image s'est vue fragilisée par le contexte concurrentiel qui a poussé les stations, comme nous l'avons vu précédemment, à s'associer à des grandes marques, parfois de haute technologie. Les remontées mécaniques, pur produit industriel, sont également à la recherche de performance et ont vocation à communiquer sur le sujet. Certaines stations-villages cherchent également à consolider leur population résidentielle, pour pallier l'éventualité d'une baisse de fréquentation touristique liée aux incertitudes climatiques. Afin de faire évoluer ce nouveau modèle de station, l'inspiration des villes et de leur développement technologique est ainsi essentielle. Mais à l'heure de la remise en question des modèles de développements urbains, de la publicitarisation de la *Low-Tech* et de la crise d'image que subissent les stations, quel avenir choisir ? Deux modèles de développement extrêmes se présentent alors pour les stations : La première option est celle d'une modernisation totale pour une performance accrue à l'image des villes nouvelles, et construisant une identité « sur-connectée ». L'autre option, celle d'un retard volontaire dans les évolutions technologiques et les aménagements, afin de conserver une image de « déconnexion » et de simplicité. Savoir placer son image de marque parmi ces deux extrêmes n'est ni aisé, ni anodin.

En effet, ce choix est d'autant plus important pour les stations que les enjeux liés à la construction d'une stratégie d'attractivité et d'une image pérenne deviennent vitaux. Le choix de la déconnexion, plus proche des attentes actuelles d'actions en faveur de l'environnement et d'une raisonnable technologie, placerait les stations à contre-courant des évolutions d'un marché compétitif et concurrentiel, risquant de les faire disparaître. Une disparition au sens propre, puisque la liste des « stations fantômes », abandonnées des touristes puis de leurs habitants, compte déjà de nombreux noms. Ce sont en effet des stations désertées, épuisées par des conditions défavorables et par manque d'investissements technologiques, ayant perdu leur place parmi leurs concurrentes. Le manque de neige est un facteur courant, comme dans le cas de la station Cèüse, dans les Hautes Alpes. Le déficit en neige et le manque d'investissement de la station (notamment dans des appareils de production de neige de culture), l'avait conduite dès 2016 à fermer ses installations, devenues inexploitable. Cette « station fantôme » avait attiré l'attention de France Télévision, qui y avait réalisé un reportage en février 2016⁷⁴. De telles stations attisent les curiosités et de nombreux articles leur sont

⁷⁴FRANCE INFO, Manque de neige : Cèüse, la station de ski fantôme, francetvinfo.fr, publié le 25/02/2016 et mis à jour le 25/02/2016.

accordés. Un site internet⁷⁵ leur est même dédié, sous forme d'un annuaire. Lorsque les conditions sont défavorables, des investissements technologiques ou le choix d'un remaniement stratégique sont ainsi vitaux pour les stations.

Vers quel modèle les stations étudiées se dirigent-elles ? Si certaines d'entre elles, comme Chamrousse, s'inscrivent sans compromis dans une image de modernité et donnent à voir des projets d'aménagements conséquents, d'autres semblent vouloir conserver une image de « village », comme La Clusaz. Néanmoins, le choix extrême d'une déconnection totale ne semble pas être à l'ordre du jour, et les stations tiennent pour la plupart à se construire une image de modernité, qui s'adresse à des générations connectées.

Au-delà des projets d'aménagements, qui jouent un rôle primordial dans la stratégie d'attractivité, les outils de communication numériques des stations mettent en évidence leur ambition de modernité. Les sites internet sont ainsi des espaces entièrement façonnés pour délivrer l'information et affirmer l'identité de la station. Aux images et éléments de langage utilisés, s'ajoutent l'ergonomie et les technologies qui leur sont appliquées, soulignant la technicité et la modernité de la station. C'est ainsi que nous avons analysé les sites des différentes stations de notre corpus, et observé les technologies appliquées.

Le site⁷⁶ de La Plagne, mastodonte touristique des sports d'hiver, met à disposition une plateforme complète avec de nombreux outils. Au-delà des rubriques classiques, le site propose des raccourcis vers les outils pratiques grâce à des icônes thématiques. Différents modules sont présentés, toujours orientés vers le visiteur. L'expérience utilisateur⁷⁷ semble, en effet, particulièrement réfléchi pour répondre aux différentes interrogations des clients dans leur recherche. Les bons plans, rendez-vous à ne pas manquer, l'agenda des événements, recommandations que les visiteurs « *vont adorer* », tout est prévu pour accompagner le client dans la conception de ses vacances. Une carte interactive donnant à voir les différentes parties de la station, classées selon leur altitude, vient compléter la visualisation de la station.

⁷⁵Stations de ski fantômes, site internet disponible sur <https://stationsfantomes.wordpress.com/>

⁷⁶Captures d'écrans des pages d'accueil des cinq stations analysées, disponibles en annexe 5.

⁷⁷Expérience utilisateur, communément appelée *user experience*.

Autre regard, sur le site⁷⁸ de La Clusaz qui propose un contenu volontairement déstructuré, pouvant déstabiliser les moins aguerris aux contenus numériques. Les contenus se chevauchent et se rejoignent, cherchant à impliquer le visiteur. Dès la page d'accueil, deux grands blocs de textes, superposés sur l'image du skieur en plein sommet, intègrent directement le visiteur dans la station par ces termes : « *LA CLUSAZ et moi* » ainsi que « *MOI à La Clusaz* ». Usant de la fonction communicationnelle dite « conative » théorisée par Roman Jakobson⁷⁹, l'ensemble du site fait ainsi parler la deuxième personne et cherche à prendre la position du visiteur dans son parcours. De nombreux blocs pratiques donnent, comme pour La Plagne, des informations essentielles sur les activités du moment. Un bloc dédié au numérique est également présent, ayant comme fond le texte « *#LaClusaz* » et proposant d'accéder au Blog de la station, sous l'en-tête « *La Clusaz connecté* ». En pied de page, un bandeau propose également de télécharger l'application⁸⁰ de la station. Cette dernière propose de retrouver les actualités, les événements, et d'accéder à des outils pratiques liés à la pratique du ski et du VTT : état des pistes, carte interactive, météo. Les outils mis à disposition par La Clusaz semblent s'adresser à un public aguerri au numérique, s'inscrivant dans une véritable démarche de modernité, tout en souhaitant garder l'identité chaleureuse d'une station-village. Dernière station des Alpes étudiée, Chamrousse dispose présente quant à elle un site internet relativement classique. Les menus, rubriques proposées et la navigation restent simples, tout en gardant une certaine modernité, notamment en mettant en avant les liens vers les réseaux sociaux de la marque. Chamrousse affiche plus particulièrement sa modernité via les pages dédiées aux projets d'aménagements de la station, qui proposent des visuels en 3D de la station, dans une version résolument innovante et précurseure.

Du côté des Pyrénées, Font-Romeu dispose elle aussi d'un site⁸¹ internet empreint de modernité. Ce dernier propose, sur le *slider* d'accueil, un filtre d'image avec de petits pointillés, faisant écho aux grilles et règles des applications de création numérique. Les vidéos défilent ainsi sous ce filtre, et les menus déroulant s'affichent en transparence sur ce dernier. Les différents modules pratiques observés sur les autres stations se retrouvent également ici, et la plateforme permet de découvrir les contenus

⁷⁸Captures d'écrans des pages d'accueil des cinq stations analysées, disponibles en annexe 5.

⁷⁹JAKOBSON, Roman. *Essais de linguistique générale*. 1963.

⁸⁰Captures d'écran de l'application La Clusaz, disponibles en annexe 21.

⁸¹Captures d'écrans des pages d'accueil des cinq stations analysées. Op cit.

de manière très claire et organisée. Pour compléter la précision du site, un ensemble de données chiffrées⁸² est proposé en page d'accueil pour analyser les conditions météorologiques de la station. En pied de page, divers contenus et informations sont présents via un déroulé, ainsi que tous les liens utiles, en particulier ceux des réseaux sociaux. Le site renvoie ainsi l'image d'une station à la pointe et aux outils efficaces.

Le site⁸³ de la station de Besse-Super-Besse, à vocation plus commerciale, ne présente pas les mêmes caractéristiques techniques. Il possède toutes les informations nécessaires à l'achat de forfaits et aux activités à réaliser sur la station. Cependant, son ergonomie et ses fonctionnalités restent ordinaires et correspondent aux classiques des usages de site internet. En effet, le site a été réalisé avant tout dans un but fonctionnel et pratique, non pour faire vivre une expérience numérique au visiteur. En ce sens, il remplit parfaitement son rôle et reste dans les normes actuelles, même si l'on ressent un investissement moins important que chez ses concurrents des Alpes ou des Pyrénées. Le site⁸⁴ de la marque mère, *Origine Sancy*, est quant à lui plus abouti et propose une expérience utilisateur plus complète, comme la découverte du territoire à travers une carte et des collections photos.

F) Des projets de développement sur le devant de la scène, source de divergences

Chamrousse, par le biais de son projet colossal d'aménagement, ne cherche pas seulement à copier le futur des villes, mais cherche à le dépasser. C'est ainsi que la station, en partenariat avec le géant de l'énergie Engie, a lancé le projet d'aménagement « *Chamrousse 2030* »⁸⁵. Les projets comme celui-ci ne font pas l'unanimité, et certaines stations ont une approche plus réservée sur les chantiers d'une telle envergure. La vision de la montagne sur les prochaines décennies ne semble pas faire consensus, et ouvre la porte à des stratégies d'attractivité très différentes qui se transforment en véritables outils de communication pour les stations.

⁸²Captures d'écrans des pages d'accueil des cinq stations analysées, disponibles en annexe 5.

⁸³Ibid.

⁸⁴Ibid.

⁸⁵CHAMROUSSE MOUNTAIN PARK 2030, The Alpine Connected Smart Resort, Equipe AKTIS Architecture & Urbanisme Durables, Chamrousse.com.

En effet, les décisions stratégiques de développement mettent en exergue la vision des stations sur leur territoire, et revêtent un sens politique. Elles montrent la façon dont les marques-stations, modèle particulier de marque territoriale, conçoivent à la fois l'évolution de leur stratégie commerciale mais également celle de leur territoire. L'enjeu des stratégies de développement est double, à la fois économique et environnemental. La responsabilité des stations n'en est que décuplée, et chaque décision prise concernant le développement du territoire devient symbolique. C'est pourquoi chaque décision et les actions qui en découlent sont mises en avant et ont vocation à être communiquées. Dans cette partie de notre recherche, nous nous intéresserons à ces prises de parole qui agissent comme de véritables actions de communication. Afin de mener cette analyse, nous avons consulté les publications LinkedIn des stations pour étudier leurs communications « développement et RSE ». À noter que seules les stations alpines de notre corpus possèdent un compte LinkedIn, réseau privilégié pour parler de développement et d'engagement. Ce réseau s'adresse en effet en priorité à un public professionnel et permet de suivre les actualités de développement et les actions stratégiques des entreprises et des marques, comme celles des stations.

La Plagne, avec des publications orientées sur la performance, semble vouloir se positionner en tête des stations sur le plan du développement commercial, notamment en mettant en avant ses performances en communication et sur les réseaux sociaux. En effet, la station au bonnet rouge publie⁸⁶ régulièrement sur LinkedIn les résultats des baromètres, comme *We Love Travel*, qui positionne la station en tête de la catégorie « Villes et Offices » pour ses publications sur les réseaux. Selon le post, la station « confirme sa place de leader sur les réseaux sociaux pour ce mois d'octobre. ». Au-delà des publications liées aux performances et aux actions de communication, La Plagne utilise également ce réseau pour exposer au public ses actions en faveur de la protection de son territoire. Des publications, comme celle⁸⁷ observée sur le mois d'octobre, listent les actions de la station en faveur de la protection du territoire, depuis 2009. Actions que l'on retrouve sur le site de la station via un lien, et qui mettent également en valeur les partenariats. Ainsi, La Plagne vante, entre autres, les mérites des voitures électriques mises à la disposition des équipes par Hyundai, son nouvel allié éco-responsable. On apprend également par ce *post* qu'une chaufferie biomasse alimente en grande majorité la station, ou que 186 pylônes de remontées mécaniques

⁸⁶Captures d'écran du compte LinkedIn de La Plagne, disponibles en annexe 22.

⁸⁷Ibid.

ont été supprimés grâce à une modernisation des équipements. Des actions concrètes que la station met en avant sur son profil pour nourrir une image de station de tête, compétitive et innovante, mais qui n'oublie pas d'agir pour l'environnement.

La station de Chamrousse utilise, quant à elle, son réseau social professionnel comme un outil de promotion de son territoire et de ses activités, notamment le ski. C'est en mettant l'accent sur ce dernier que la station a prononcé ses vœux pour l'année, avec la mention suivante : « *Chamrousse vous souhaite une très belle année 2020 : santé, argent, bonheur et épanouissement. Et surtout de la neige et du ski !* »⁸⁸. La station met effectivement en avant son activité ski : participation au salon Grand ski, jeux concours pour gagner des forfaits, victoire aux Trophées du ski de randonnée, etc. La connectivité et le développement de la station sont aussi au cœur des publications, avec des projets de développement conséquents : amélioration de la mobilité avec Estibus⁸⁹, innovation technologique avec Chamrousse 2030, etc. Ainsi, la future « Smart station » se veut résolument moderne et « *plus connectée que jamais* ». Les partenariats financiers sont également valorisés : via une publication⁹⁰ du printemps dernier, on apprend que la station « *décroche un nouvel investisseur* » pour son projet d'urbanisme. Les promoteurs immobiliers, nouveaux investisseurs, sont par la suite cités. Malgré un accent prononcé sur la modernité et le rôle pionnier de la station, Chamrousse cherche également à témoigner de sa bonne volonté en faveur de préservation de l'environnement. Une publication⁹¹ au volume de texte conséquent a été notamment réalisée pour annoncer et vanter la création d'un poste de « *garde vert* » pour le lac Achard, lorsque les autres offres d'emploi ne possèdent qu'un simple lien. L'éco-responsabilité de la station n'est pas l'axe prioritaire des publications, à l'inverse des projets de modernisation et de connexion du territoire.

La stratégie choisie par La Clusaz est bien différente, en prônant notamment la raisonnable de son développement via ses publications LinkedIn. La station, toujours en quête de la validation de son image de village, utilise même comme action de communication son refus de projets de développement. Ainsi, la station-village a souhaité communiquer sur son refus du projet d'investissement du Club Med, qui proposait d'agrandir une partie du domaine skiable et la capacité d'hébergement

⁸⁸Captures d'écran du compte LinkedIn de Chamrousse, disponibles en annexe 23.

⁸⁹Ibid.

⁹⁰Ibid.

⁹¹Ibid.

touristique de la station. La publication⁹² commence ainsi par « *Faire moins mais faire mieux.* » et ajoute qu'il faut « *savoir dire non à un projet de croissance déraisonnable.* » en ajoutant un lien vers l'article⁹³ détaillé intitulé « *Club Med à la Clusaz : la mairie dit non* ». Une multitude de mots clés relatifs à la raisonnable sont présents dans cette publication et dans les déclarations du maire : sobriété, développement durable, préservation, etc. Cette décision est aussi présentée comme audacieuse et place la station dans une stratégie militante, pour une décroissance vertueuse : « *Il y a peu de stations qui refusent ça* » indique le maire, précisant qu'il s'agit « *d'un acte fort sur le développement durable* ». Cependant, la station ne semble pas renoncer à la modernité et à l'innovation, bien au contraire. Le compte LinkedIn donne à voir de nombreux projets et partenariats d'innovation, notamment avec la « tarification dynamique des forfaits de ski » mise en place par *Pricenow* et présentée⁹⁴ comme « *une évolution et une innovation majeure qui permettra encore plus d'agilité pour la saison de ski à venir* ». D'autres startups partenaires sont également mises à l'honneur sur les publications⁹⁵, comme *Poprock* pour la création d'un Webinar sur les perspectives nouveaux usages et développement éco-responsable des stations, ou le collectif *Les Passeurs* pour un magazine FabLab qui imagine la montagne de demain. De manière générale, la station prône l'innovation utile et responsable, et évite de s'associer à des investisseurs d'envergure.

Les analyses présentées ici montrent les différentes stratégies d'adaptation adoptées par les stations, face à des enjeux parfois contradictoires : à l'impératif d'innovation et de modernité propre aux marques s'ajoutent les préoccupations écologiques. Ainsi, nous observons que les marques-stations optent, notamment au niveau des Alpes, pour une stratégie de partenariats privés plus ou moins vertueux mais qui offrent aux territoires une plus-value technologique et des avantages commerciaux importants. Les choix de ces derniers tendent cependant à évoluer vers plus d'éco-responsabilité, qui devient un enjeu d'image majeur pour les stations. Pour autant, l'innovation reste un enjeu tout aussi vital pour les stations, qui font face à une compétitivité féroce qui les poussent à améliorer toujours plus leurs installations, leurs services et leurs activités. Plus encore, l'innovation elle-même est jugée, celle-ci devant

⁹²Captures d'écran du compte LinkedIn de La Clusaz, disponibles en annexe 24.

⁹³VIRILLI Mathias, Club Med à la Clusaz, la mairie dit non, Montagnes Magazine, publié le 29/09/2020.

⁹⁴Captures d'écran du compte LinkedIn de La Clusaz. Op. cit.

⁹⁵Ibid.

répondre aux nouvelles interrogations entre croissance et décroissance. Pour témoigner de leurs actions et mettre en évidence leur stratégie, les stations possèdent différents outils que nous avons analysés et notamment leur site internet, plus ou moins développé autour de l'expérience utilisateur. En sus, la communication sur les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn est primordiale pour montrer les investissements ou non-investissements de développement, choix qui deviennent de véritables actes de communication politique. C'est ainsi que nous observons des stratégies différentes au niveau des Alpes, et une absence de prise de parole de la part des autres stations étudiées.

Cette deuxième partie donne des éléments de réponse à notre première et troisième hypothèse. En effet, la concurrence de plus en plus accrue entre les stations s'explique par la nécessité qu'elles ont de se réinventer selon un nouveau modèle, plus adapté à leur spécificité territoriale et en accord avec leur situation face au réchauffement climatique : les cartes sont rebattues et les stations ont tout à perdre ou tout à gagner. Pour se doter de nouveaux atouts différenciants et s'éloigner de l'image des traditionnelles vacances au ski, l'innovation est primordiale. De fait, les clients cherchent désormais à avoir le même niveau de services et outils qu'en ville, il faut donc y répondre. Ces innovations, plus ou moins audacieuses, se retrouvent médiatisées sur les sites des stations, sur leurs réseaux sociaux, et des partenariats d'image viennent compléter ces constructions d'identité. Les préoccupations écologiques viennent également complexifier les enjeux, et tous les projets de modernisation et de développement ne font pas consensus. C'est pourquoi nous observons des stratégies parfois opposées, entre ultra-modernité et raisonnable. Le modèle des villes, qui tendent à évoluer vers les audacieuses *Smart Cities*, se développent même en montagne avec l'exemple de Chamrousse. Chaque station cherche à jauger le bon dosage technologique mais s'inscrit définitivement dans la modernité, avec des actions différentes. Si le développement urbain et la croissance touristique sont une voie pour certains, le choix de la sobriété et des innovations rationalisées l'est pour d'autres. De manière générale, les stations alpines semblent s'investir davantage dans leur stratégie de développement, et ajustent chaque jour leur stratégie de communication. La montagne et ses marques-stations représentent ainsi un territoire d'expériences technologiques, à l'image des projets d'envergure ou des petites innovations qui améliorent l'expérience des usagers au quotidien. L'expérience s'inscrit comme un concept clé, qui résonne dans toutes les

stratégies. Afin de prolonger notre recherche, il s'agit désormais de qualifier et d'explorer plus avant cette notion pour découvrir ce qui la compose et analyser sa pluralité.

III - Une valorisation des pluri-expériences au cœur des nouvelles stratégies d'attractivité

G) Des identités multi-faces pour s'adapter aux publics de plus en plus hétéroclites

Pour faire face aux nouveaux enjeux d'attractivité, la montagne doit s'ouvrir à de nouveaux publics. Comme nous l'avons précédemment vu, les conditions ayant placé l'hiver au cœur de l'identité montagnarde sont aujourd'hui remises en question, et il est primordial de s'ouvrir à une attractivité quatre saisons pour rester compétitif et viable économiquement. Il s'agit en effet de s'inscrire durablement comme destination pérenne pour toute l'année dans le cœur des Français et des touristes étrangers. Les skieurs ne sont plus le cœur de cible exclusif des stations, qui doivent apprendre à se réinventer pour attirer tous types de publics, et ce sur l'ensemble de l'année. Comme nous le verrons, ce public est multiple et possède autant d'attentes que de modes de vie différents ; des éléments auxquels les stations doivent s'adapter. Il ne s'agit plus de concevoir la montagne via la dichotomie « haute saison » et « basse saison », mais bien de construire une identité multiface capable de s'adapter à chaque saison, pour un public diversifié, en puisant dans les caractéristiques de chaque territoire. Comme nous l'avons étudié, les termes utilisés depuis des dizaines d'années pour caractériser la saison hivernale comme saison principale ne sont pas anodins et certaines stations, notamment dans les Alpes, continuent de privilégier leur identité ski. Néanmoins, les dés sont lancés et les initiatives se multiplient pour répondre à un public en recherche de nouvelles expériences, et le répartir sur les quatre saisons. La crise du SARS-CoV-2 a également bousculé les habitudes touristiques et ouvert les yeux sur l'urgence à s'adapter à cette diversification.

En effet, l'été 2020 a offert à la montagne un coup de projecteur bienvenu. À l'annonce de la trêve du confinement, les français se sont rués sur les possibilités d'évasion qu'offre l'hexagone et la montagne a ouvert ses portes à un public nouveau. Les Français, contraints de rester dans l'enceinte du pays, ont redécouvert les possibilités qu'offrent les territoires de montagne. En effet, la montagne répond à un besoin de déconnexion, d'espace et d'air pur particulièrement recherché en cette période de crise sanitaire. Pour les Français habitant dans les villes à forte densité, il s'agit de s'échapper d'un espace réduit et d'éviter les foules, pour privilégier des grands espaces

d'évasion. C'est ainsi que le bord de mer et la montagne ont été pris d'assaut, avec un regain particulier pour la montagne par rapport aux années précédentes. À ce sujet, Jean-Marc Silva, le directeur de l'organe touristique France Montagnes, s'est exprimé auprès du média TourMag en septembre 2020. L'interview⁹⁶ réalisée revient sur le succès de cet été, les enjeux de la saisonnalité et sur la stratégie à adopter pour l'avenir du tourisme en montagne. Le directeur y donnera les chiffres clés de la dernière saison estivale, au succès inespéré : *« Au mois de juin, tous les compteurs étaient quasiment à 0, nous avons assisté à la remontada de la montagne, en deux mois. Ainsi, en très peu de temps, nous avons obtenu des taux de remplissage, presque partout équivalents, voire même très nettement supérieurs à ceux de l'année dernière. La fréquentation a progressé de 3,7 points cet été, et de 8,2 points pour le seul mois d'août. »*. Le président du Comité régional du tourisme, François de Canson, donne l'exemple des Hautes Alpes, qui ont bénéficié cet été de 366 millions d'euros⁹⁷ de recettes (+11%), battant ainsi tous les records. Cette victoire représente un nouveau souffle prometteur pour la diversification des destinations, même si la montagne reste en deuxième place derrière le littoral. Jean-Marc Silva annonce également que les rebondissements de cet été et le succès notable de la destination montagne représente *« le début d'un nouveau chemin pour la montagne l'été »* et ajoute au sujet de l'attractivité estivale *« Nous observons alors une lente progression et pourtant l'essai n'a jamais été réellement transformé, sauf que l'impact covid-19 a modifié les attentes des Français. »*. Les attentes des publics sont effectivement bouleversées et le tourisme local, privilégiant l'hexagone, prend une place importante. Les Français des zones urbaines font ainsi partie du nouveau cœur de cible de la montagne. Qu'il s'agisse des catégories socioprofessionnelles élevées à la recherche de prestations de luxe, de familles plus modestes cherchant à découvrir le territoire, ou de jeunes en recherche de nouvelles expériences, chaque public doit trouver chaussure à son pied. Les modes de vie montagnards, les valeurs associées à la nature, les sports, la culture ou encore la gastronomie sont autant d'expériences que les territoires doivent développer pour attirer ces publics sur toute l'année. Il s'agit alors de répondre et de fidéliser ces clients, plus diversifiés que jamais et à la recherche d'expériences revitalisantes, tout en étant attentif aux enjeux écologiques. En effet, Jean-Marc Silva ne cache pas l'ambition de conserver ces publics et ainsi pérenniser ce succès : *« Nous allons les fidéliser, c'est aussi notre objectif. Nous avons et allons*

⁹⁶POMMIER Romain, France Montagnes : « Nous allons devoir nous réinventer et surtout être très humbles » selon Jean-Marc Silva, Tourmag.com, publié le 08/08/2020.

⁹⁷6MEDIAS, Les français ont passé leurs vacances à la campagne et à la montagne cet été, Capital, publié le 30/08/2020

convertir des clients. ». Ainsi, si la montagne voit son image hivernale se fissurer par endroits, elle profite aussi d'un nouveau souffle grâce à ce nouveau public, qui redynamise son attractivité estivale et ouvre la voie à une véritable diversification.

La double identité hiver-été conserve assurément de belles années devant elle, la diversification sur les quatre saisons nécessitant du temps et des investissements. Ces derniers, comme nous l'avons déjà observé, sont primordiaux pour assurer la pérennité de l'attractivité montagnarde, mais sont inégalement répartis et certaines stations sont à la traîne. De plus, les stations les plus touchées par cet impératif sont également celles qui possèdent le moins de moyens. Pour pallier cela, un fond de solidarité a notamment été établi entre les stations mais il ne suffit pas à équilibrer l'ensemble des territoires. Un chantier est nécessaire pour ouvrir la voie vers d'autres activités afin d'attirer les publics au printemps et à l'automne. Si les identités sont relativement bien exploitées sur l'été et l'hiver, en particulier pour les stations-village, les intersaisons restent inexploitées. Il devient nécessaire pour la montagne de se réinventer davantage dans le but d'attirer un public nouveau sur ces saisons. Par exemple, un investissement sur les classes vertes est plébiscité par les élus de montagne depuis des années⁹⁸ car ces dernières permettent de dynamiser l'activité de la montagne lors des périodes scolaires au printemps. D'autres actions allant dans ce sens, témoignant du potentiel de la montagne sur ces périodes dites creuses, restent à inventer pour dynamiser les inter-saisons. La machine est néanmoins lancée, et le directeur de France Montagnes annonce une adaptation significative, via l'été d'abord, mais pour aller plus loin :

« Nous pensons qu'il y a eu une véritable prise de conscience, sur le fait que l'avenir de la montagne passera par l'été. Le chiffre d'affaires est globalement généré pendant l'hiver, mais si nous voulons développer une destination montagne, il nous faut a minima avoir deux saisons. Cela nous permettra de fidéliser les saisonniers, aux communes d'investir dans les services, les régions dans le transport, etc. Finalement, nous nous rendons compte que la réussite de l'hiver passe aussi et surtout, par la bonne qualité d'une saison estivale. C'est une vraie prise de conscience. Nous voyons de plus en plus d'opérateurs qui investissent sur des infrastructures 4 saisons. »⁹⁹

⁹⁸SNUIPP, Syndicat National Unitaire Des Instituteurs et Professeurs des Ecoles, Comment enrayer la diminution des classes de découverte ?, publié le 15 mai 2011.

⁹⁹POMMIER Romain, France Montagnes : « Nous allons devoir nous réinventer et surtout être très humbles » selon Jean-Marc Silva, Tourmag.com. Op. cit.

Une prise de conscience qui peut sembler tardive, mais qui ouvre la voie vers de nouvelles stratégies de communication de la part de France Montagnes. Comme Alexandre Maulin nous l'avait confié lors de notre entretien¹⁰⁰, les dernières campagnes de l'organe touristique ne donnaient pas à voir ces nouveaux engagements vers une montagne plus vertueuse et non centrée sur les sports d'hiver. Les inter-saisons telles que le printemps et surtout l'automne restent toujours discrètes et peu d'investissements d'image y sont consacrés. Même les campagnes de communication pour promouvoir la saison estivale se font discrètes, malgré l'impact de plus en plus conséquent de l'été sur le tourisme en montagne. Comme nous l'avons vu lors de notre analyse précédente, une inégalité entre les saisons persiste et l'hiver reste prédominant dans les images et éléments de langage. L'ambition d'une véritable « destination montagne », axée sur la pluralité des expériences qu'elle propose en toute saison, n'est pas encore aboutie malgré les enjeux grandissants.

D'autre part, la situation sanitaire remet également en question l'attachement aux sports d'hiver et l'hégémonie dont ces activités bénéficient sur la saison hivernale. Jean-Marc Silva prend effectivement la pleine mesure des opportunités qui s'offrent à la montagne cette année : « *L'hiver, la seule offre réellement organisée reste la montagne. Si les Français ne pourront pas aller loin, ils pourront aller haut. Nous allons avoir besoin de nous adresser à des non-skieurs. Il y a un nouveau travail à faire. Ce n'est en rien un copier-coller des saisons précédentes en termes de promotion et de communication, nous écrivons une nouvelle page pour la montagne.* »¹⁰¹. Un tourisme hivernal qui, si les stations peuvent ouvrir leurs portes, s'annonce ainsi particulièrement hétéroclite. De fait, même en saison hivernale, le ski tend à ne plus être l'expérience clé recherchée ; elle devra être complétée par des activités annexes, sans pour autant que celles-ci soient secondaires. L'organe France Montagnes, principal moteur de la promotion de la destination montagne, semble prendre conscience de l'impératif de diversification des expériences à proposer cet hiver. En effet, c'est aujourd'hui vers France Montagnes que les regards se tournent, puisque l'organisme a vocation à devenir pionnier du changement en communication. Alexandre Maulin, lors de notre échange, avait annoncé ce tournant vers la diversification vertueuse des stations en ces termes : « *Aujourd'hui,*

¹⁰⁰Entretien semi-directif réalisé le 07/09/2020 avec Alexandre Maulin, Président de Domaine Skiable de France (DSF), disponible en annexe 1.

¹⁰¹POMMIER Romain, France Montagnes : « Nous allons devoir nous réinventer et surtout être très humbles » selon Jean-Marc Silva, Tourmag.com. Op. cit.

France Montagnes en a pris la pleine mesure et va “coordonner” cette communication. »¹⁰². C’est pourquoi nous avons analysé son site internet afin d’y observer sa stratégie de promotion des stations, en particulier pour la prochaine saison hivernale.

Le site internet propose dès sa page d’accueil¹⁰³ un bandeau déroulant qui s’adresse directement au visiteur avec la formule incitative « Réservez vos vacances d’hiver » sur un fond de chalets enneigés. En-dessous, une barre de recherche introduit la diversité des stations et des activités. Elle promet de trouver sa « station idéale » selon deux filtres : les activités ou expériences que le visiteur recherche, ainsi que le massif. Les propositions du premier filtre sont affichées respectivement de la façon suivante : « Nouvelles aventures » ; « Détente et bien-être » ; « Moments en famille » ; « Fête et animations » ; « Grand ski » ; « Nature et activités nordiques » ; « Séjour authentique et cosy ». L’outil semble récent et non ajusté, puisqu’il ne relie que très peu ou pas de station selon les filtres choisis. Pour obtenir un véritable outil de recherche avec des filtres précis, il faut se rendre dans l’onglet « Guide des stations », le premier du site. Celui-ci impose le choix d’un massif avant d’aller plus avant dans la recherche. Une fois sur la page¹⁰⁴ du massif, deux options sont proposées : trouver une location ou trouver une station. Pour cette deuxième option, le nombre total de stations disponibles s’affiche avant la sélection de filtres pour affiner la recherche. Ces derniers sont particulièrement complets, regroupés en six catégories : « Labels » ; « Styles hiver » ; « Styles été » ; « Activités extérieures hiver » ; « Activités extérieur été » ; « Activités intérieures hiver » ; « Activités intérieures été ». Au total, c’est un nombre impressionnant de quatre-vingt-seize filtres qui sont proposés au visiteur en quête de la station idéale, celle qui serait parfaitement adaptée à sa recherche. En s’intéressant à la catégorie des « styles », plusieurs types sont présentés, pouvant être rassemblées en deux typologies d’expériences montagne. D’un côté, les expériences autour des sports d’aventure qui rassemblent l’ensemble des activités de glisse et les sports nature exigeants, pour ceux qui cherchent à se dépasser. De l’autre, nous observons des catégories faisant écho à des activités plus douces, liées au patrimoine, aux activités nature de découverte, ou encore au bien-être.

¹⁰²Entretien semi-directif réalisé le 07/09/2020 avec Alexandre Maulin, Président de Domaine Skiable de France (DSF), disponible en annexe 1.

¹⁰³Capture d’écran de la page d’accueil du site de France Montagnes, disponible en annexe 25.

¹⁰⁴Capture d’écran d’une page massif site de France Montagnes, disponible en annexe 26.

En effet, parmi les « Styles hiver » nous retrouvons trois filtres faisant écho à des expériences fortes, utilisant le champ lexical de la démesure, des sports d'hiver et des nouvelles sensations : stations grands domaines ; stations nouvelles glisses ; stations nordiques. Trois autres filtres se rassemblent sous des caractéristiques de douceur, de tranquillité et de bien-être : stations village de charme ; stations club : stations Alti-forme. Cette même dichotomie s'observe parmi les « Styles été », avec cependant une prédominance pour les expériences de montagne calmes : villages de charme ; montagne douce ; club : Alti-forme. Pour l'été, seulement deux catégories sont réservées aux expériences de montagne plus engagées : montagne aventure et étapes de montagne (faisant référence aux circuits de randonnées, trail ou cycles). Concernant la multitude de filtres relatives aux activités extérieures pour les deux saisons, nous observons un grand nombre d'expériences dites « accélérées » dans lesquelles s'inscrivent le dépassement de soi par les sports extrêmes, une nature indomptable et de nouvelles sensations. C'est le cas des activités telles que le ski, l'escalade, le VTT, le parapente ou encore l'hélicoptère. Pour les activités intérieures, une plus large partie des expériences proposées s'inscrivent dans un temps « calme », dédié au bien-être, au sport-nature loisir ou aux activités culturelles. Par exemple, les raquettes, la balnéothérapie, les musées ou les minigolfs en font partie. C'est ainsi une double temporalité qui est proposée aux visiteurs et voyageurs, qui disposent d'un choix conséquent parmi des dizaines d'expériences « calmes » ou « accélérées ». Autrement dit, entre prendre le temps de la découverte du territoire et la maximisation des sensations intenses.

Afin de compléter notre analyse, nous nous sommes intéressés à ce que l'organe France Montagnes donne à voir des stations de notre corpus, et pour quel public il les conseille sur les saisons à venir. En testant plusieurs options de filtrage, nous nous apercevons que l'ensemble des stations analysées possèdent des expériences variées dans les styles « calme » et « accéléré ». L'ensemble de ces dernières proposent effectivement du ski et d'autres activités de glisse en hiver, tout en proposant des activités de détente et de découverte en famille en parallèle, notamment en été. Cependant, nous observons une priorisation des expériences liées aux sports de glisse, que nous allons caractériser dans la suite de notre analyse. En effet, les stations restent avant tout présentées comme des stations « de ski », ne laissant que peu d'ouverture à un public non-pratiquant.

Les enjeux de diversification des publics sont ainsi grandissants pour les territoires de montagne et en particulier pour les marques-stations, au modèle économique fragilisé. Au-delà des hivers parfois incertains poussant à élargir les expériences proposées, auxquels s'ajoute l'image fragilisée des sports d'hiver face au réchauffement climatique, de nouveaux enjeux s'accumulent. Une autre menace est celle du dangereux creux des intersaisons, qui doit encore trouver son public et nécessite un véritable investissement de la part des organes touristiques. Cependant, les nouvelles opportunités que nous avons étudiées précédemment offrent un nouvel avenir touristique pour la montagne, à condition que la stratégie de communication suive. En effet, la crise sanitaire révèle les atouts parfois négligés de la montagne et attirent un public non initié, à la recherche de grands espaces et d'air pur pour changer du littoral souvent bondé. Ce public a déjà fait son apparition cet été, mais il reste à pérenniser. Les organes touristiques comme France Montagnes doivent ainsi réussir à transformer l'essai pour cet hiver, et rassembler un public de non-skieurs dans les stations. Cela représenterait un formidable tremplin pour une montagne plus diversifiée, proposant des activités pour un public tout à fait hétéroclite et ce en toute saison. En ce sens, de nombreuses expériences sont déjà proposées pour construire une « destination montagne ». Cependant, dans la promotion touristique, les organes tels que France montagnes et parfois les stations elles-mêmes - comme nous l'avons vu en première partie - restent très centrés sur l'image du ski, l'expérience autour du ski et des autres sports d'hiver. Les sports d'hiver semblent donc rester l'expérience clé de la montagne, qui garde une hégémonie assumée même si elle se voit complétée. C'est ce schéma que nous allons analyser désormais, en observant la priorisation des expériences sur les stations de notre corpus.

H) Le ski, sensation clé irremplaçable mais complétée

Pour France Montagnes, les principales expériences à promouvoir restent celles de l'hiver. L'été conserve la place de second choix, et les intersaisons sont inexistantes dans la description des stations. En effet, pour chacune des stations, une description est proposée, plaçant systématiquement l'hiver en tête, avec la mention « En hiver à.. », suivie de « En été à ». L'enjeu semble ainsi de promouvoir en premier lieu les activités hivernales et par ce biais, des sports d'hiver. Ces derniers sont effectivement au cœur des expériences proposées, avec le ski en première ligne. Avant même de cliquer sur

une station, le site fait apparaître le nombre de pistes et leur répartition selon la difficulté (pistes vertes, bleues, rouges ou noires) lorsque la souris passe sur l'icône cliquable d'une station. Dans les descriptions, les références au ski et aux installations qui y sont liées (telles que les domaines skiables et leurs pistes) sont également les premiers éléments mis en avant. Les autres expériences de glisse s'y ajoutent, comme la luge ou des activités annexes, notamment à pratiquer « après-ski ». Le temps des visiteurs semble ainsi découpé et hiérarchisé, plaçant le ski au centre du système, entouré d'activités satellites plus ou moins « calmes » ou « accélérées », pour compléter le temps disponible.

De cette façon, La Plagne est présentée comme station de ski par excellence, proposant de nombreuses activités de glisse. Les expériences « de ski » et « d'après-ski » sont au cœur des activités et s'adressent en priorité à un public de skieurs : « La Plagne, en réunissant 11 sites originaux et complémentaires sous le même Bonnet Rouge, séduit pour la variété et la qualité de ses hébergements et de ses infrastructures dédiées au ski, que complète un vaste catalogue d'événements emblématiques et d'activités d'après-ski : piste de luge XXL, etc. »¹⁰⁵. C'est ainsi une multitude de termes qui viennent appuyer l'importance de cette expérience ski dans une station « dédiée », au domaine spécialement nommé « *Paradiski* ». Les activités annexes arrivent en fin de présentation du bloc réservé à l'hiver, proposant « un vaste catalogue d'événements emblématiques et d'activités d'après-ski : piste de luge XXL, tyroliennes, piscines et spa en plein air, ... » qui viennent compléter le temps disponible après la pratique de l'activité emblématique de la station. Le bloc de présentation consacré à l'été fait quant à lui la promesse suivante : « De l'exceptionnel panorama du glacier à 3 400 m d'altitude aux eaux turquoise de l'Isère, en passant par les sentiers ombragés à découvrir à pied, en VTT ou VTT à assistance électrique. Vous y êtes ? Non, vous ne rêvez pas, La Plagne vous réserve un été inoubliable ! ». Cette promesse met en avant le VTT et la balade, la première étant une activité sportive conséquente répondant à une envie de sensations, et l'autre une activité douce de contemplation. Suite à ce paragraphe est proposée une liste d'activités à réaliser sur le domaine de la station, répondant aussi bien au besoin de sensations sportives qu'à celui de se détendre. Nous retrouvons ici nos deux catégories d'expériences, entre temps « calmes » ou « accélérés ». Ce sont ainsi des activités de VTT ou de trail qui sont proposées pour répondre au public en recherche de

¹⁰⁵Page dédiée à la station La Plagne, site France Montagne, disponible sur : <https://www.france-montagnes.com/station/la-plagne>

sensations vives, et des événements ludiques, culturels et de bien-être qui sont proposés pour un public familial cherchant à « prendre son temps ».

La station de Chamrousse est elle aussi présentée comme station ancrée dans l'expérience ski, adaptée aux adeptes des sports d'hiver : « Chamrousse, berceau du ski français en 1878, site phare des Jeux Olympiques de 1968, est aussi la station de l'évasion facile et rapide, à seulement 30km de Grenoble, Capitale des Alpes et 1h30 de Lyon. En quelques minutes, vous entrez dans un espace naturel hors du commun aux portes de la Haute Montagne, une altitude idéale garantissant un enneigement abondant et de qualité, un domaine skiable "panoramique" proposant différentes expositions. »¹⁰⁶. Là aussi, l'activité ski est placée au cœur des identités et de l'attractivité de la station. Nous retrouvons également la référence à la marque « *Mountain Park* » : « Chamrousse, votre Mountain Park multi-activités, ouvre le champ des possibles de l'Univers Montagne en sensations XXL ! » faisant écho à ses expériences de dépassement et de démesure propres à un public en recherche de sensations « accélérées ». Cependant, la station, même si elle assume sa priorisation du ski et des activités de glisse, tient à préciser que Chamrousse est « un espace de loisir *outdoor*, du ski mais pas que ». C'est ainsi que la description embraye sur l'intérêt de visiter la station en été. Ici, ce n'est pas une liste d'activités qui sont proposées mais un descriptif global : « Chamrousse comblera tous les amoureux de nature et de grands espaces : de nombreux lacs d'altitude, un intérêt botanique certain avec la présence d'espèces rares, une flore et une faune spécifique : un bol d'air pur ! ». Cette référence à la nature préservée et à la fraîcheur de l'air fait écho aux attentes de déconnexion et de préservation de soi que nous avons précédemment analysées, particulièrement renforcées depuis cet été. Mis à part cette atmosphère, aucune activité de remplacement aux sensations du ski ne sont mises en valeur, telles que des activités de sports d'engagement à l'image du VTT, du trail, ou encore du parapente.

La station de La Clusaz possède quant à elle une introduction¹⁰⁷ ouvertement dédiée aux deux saisons principales sur lesquelles reposent l'activité, définie comme « Station internationale et dynamique, été comme hiver, La Clusaz se love dans ses paysages alpins et vous propose un voyage exceptionnel dans son cadre préservé. ».

¹⁰⁶Page dédiée à la station Chamrousse, site France Montagne, disponible sur : <https://www.france-montagnes.com/station/chamrousse>

¹⁰⁷Page dédiée à la station La Clusaz, site France Montagne, disponible sur : <https://www.france-montagnes.com/station/la-clusaz>

Vient cependant en tête, conformément à la charte mise en place par France Montagnes, le descriptif sur l'hiver. Dans les premières lignes, nous retrouvons les éléments clés que nous avons observé sur les outils de communication de la station : une identité de village-station, qui propose une véritable expérience de vie autour des sports d'hiver et une grande modernité des outils, tout en cherchant à se désengager d'une croissance tout-ski. En effet la description commence par les lignes suivantes : « Ici, la montagne est enracinée à son histoire et le regard tourné vers l'avenir. De décennie en décennie, La Clusaz s'est forgé une identité unique grâce à son terrain de jeux et son accueil chaleureux. Un savant mélange d'art de vivre à la montagne et de culture glisse connectée qui ne laisse pas indifférent. ». Une culture des sports de glisse qui reste ainsi bien ancrée dans l'identité et les expériences que propose la station. Cependant, les valeurs du territoire, son mode de vie décontracté et ses richesses humaines et naturelles sont mises en valeur et viennent englober ce point d'ancrage. Concernant la partie réservée à l'été, le texte proposé est particulièrement long, bien plus que pour la partie précédente. Un soin a été apporté à valoriser le territoire sur la saison estivale. L'accent est mis sur les caractéristiques naturelles, les modes de vie chaleureux, le dynamisme et le patrimoine local à travers différentes catégories : « Entre lac et montagne » ; « Un nid d'exception » ; « Votre été grandeur nature » ; « D'aventure en aventure ». Dans cette dernière partie, c'est la pluralité des expériences à vivre dans la station qui sont mises en avant : « Grâce à ses mille et unes facettes et à un vaste choix d'activités, votre séjour estival à la montagne vous laissera des souvenirs inoubliables. ». Ainsi, la station des Aravis cherche à se construire une image multiface, avec un accent sur son identité de terrain de jeux des sports de glisse. Néanmoins, les atouts de ce village-station, qui reste dynamique toute l'année, ne sont pas oubliés et viennent compléter l'attractivité de la marque territoriale.

Du côté de la station des Pyrénées, Font-Romeu ne déroge pas à la description centrée autour de l'activité ski. En effet, en reprenant les termes de la présentation¹⁰⁸, Font-Romeu, « c'est d'abord une station de sports d'hiver qui propose un domaine skiable des plus modernes et des plus séduisants du massif. Les pistes se fondent naturellement dans le décor d'une nature épargnée, le grand blanc se savoure, au rythme d'une douceur de vivre retrouvée qui cohabite harmonieusement avec de grands espaces panoramiques. ». Une nouvelle fois, les sports d'hiver sont placés au cœur de

¹⁰⁸Page dédiée à la station Font-Romeu, site France Montagne, disponible sur : <https://www.france-montagnes.com/station/font-romeu>

l'attractivité de la station sur la saison hivernale, et sont même l'unique activité proposée dans le cas présent. Une attention particulière est également apportée au climat et à l'air pur de la montagne : « Ici, "air pur et lumière intense" sont les véritables vertus climatiques que la station dispense à tous ses hôtes. ». L'identité de station ensoleillée et dépaysante que nourrit Font-Romeu transparaît également lorsque l'on prolonge la lecture sur la partie « En été ». Ces lignes insistent en effet sur la douceur de vivre et sur la richesse naturelle du territoire : « La station de Font-Romeu, c'est la douceur des Pyrénées catalanes à l'état pur. Ce charme aux multiples facettes, toujours éclairé de ce rayon de soleil qui vient ici vous caresser le visage plus de 3000 heures par an, s'étend majestueusement sur le plateau de la Cerdagne, lieu privilégié pour des vacances "nature". Faune, flore, culture, activités et paysages grandioses composent ce cocktail de montagne revitalisant. ». On observe ici, à l'image d'autres stations et en référence aux propos de Jean-Marc Silva, que l'identité de la montagne sur la saison estivale passe par la promotion d'un territoire revitalisant, à l'air pur et aux grands espaces. Il s'agit alors de faire oublier le confinement et les airs pollués de l'espace urbain, particulièrement traumatiques en cette période. Cependant, comme nous l'avons vu au début de la présentation, Font-Romeu, comme les autres stations, reste avant tout une station de ski. Les autres activités permettant de construire cette identité « aux multiples facettes » restent des expériences d'accompagnement discrètes, qui complètent le cœur de l'attractivité ski.

Notre dernière station étudiée, Besse-Super-Besse, est quant à elle présentée avant tout comme une station familiale. L'accent n'est pas particulièrement fait sur l'activité ski, même si la charte de France Montagnes avantage directement l'identité hivernale. Ici, la description globale de la station insiste sur les activités familiales dans leur ensemble : « Au pied du Puy de Sancy, la station de Super-Besse permet à toute la famille de pratiquer une multitude d'activités sportives et ludiques entre 1350 et 1850 m d'altitude. ». La description hivernale de la station est également particulièrement diversifiée, même si les « plaisirs du ski et de la glisse » apparaissent en tête. Un listing d'activité est proposé et donne à voir l'ensemble des activités possibles en dehors de la pratique du ski : « la pratique du ski de fond, de la balade en raquettes, du *snowkite* ou la descente en luge depuis le sommet de la station (Fantasy luge), la pratique du yooner, le survol de la station en Tyrolienne Fantasticable, un Parc Xtrem Aventure (un parcours cascades tyroliennes de 45 ateliers), le quad hivernal... ». C'est ainsi un panel d'activités qui répondent à des attentes diversifiées, et dans le cas présent à des activités de

remplacement du ski, orientées vers des sensations « accélérées ». Sont également présentées des activités plus douces et familiales, à destination des enfants, comme du bowling, des initiations d'escalade, labyrinthes et toboggans. L'été, Super-Besse « devient un vaste parc de loisirs à ciel ouvert avec sa base nautique (...), itinéraires de randonnées balisés, piscine, luge d'été, espace VTT de descente avec espace enfant "kid zone", glisse sur herbe, biathlon, tennis, parapente, rollers, parcours de santé, une tyrolienne "Fantasticable", un parcours "Parc Xtrem Aventure" ». On observe ainsi une large proposition d'expériences pour tous les goûts, et le public, qu'il soit familial ou non, semble avoir de quoi répondre à des attentes d'activités plus ou moins extrêmes. Un véritable effort de diversification des expériences, pour tous les publics, est ici notable. Même si la station est originellement une station de ski, comme le rappelle France Montagnes, son identité ne semble pas être particulièrement attachée à cette expérience. Cette diversification peut faire écho à la situation géographique et à l'altitude de Besse-Super-Besse, qui fait partie des petites stations particulièrement soumises aux changements climatiques, comme nous le rappelait Alexandre Maulin lors de notre entretien¹⁰⁹. Station parmi les plus basses de notre corpus (autour des 1 300 m d'altitude) et située dans un massif moins propice à l'enneigement¹¹⁰, Besse-Super-Besse ne dispose pas d'un enneigement assuré chaque hiver. Cette situation explique notamment son développement en termes d'activités et d'expériences, proposées de manière à faire vivre durablement la station et d'attirer un public pluriel.

En effet, le changement climatique est un facteur de diminution du temps passé sur les pistes. Au-delà des stations qui ne disposent pas d'un enneigement suffisant pour ouvrir l'ensemble des domaines skiables, la réduction du volume de neige et de sa qualité oblige également à réduire les horaires d'ouverture ou à limiter le nombre de skieurs sur les pistes. Cette deuxième option, étudiée dans le cadre de la réouverture des stations pendant la crise sanitaire de cette année, avait déjà été mise en place lors d'années particulièrement pauvres en neige. Par exemple, la station d'Avoriaz ou des Saisies avaient, en 2014, imposé un quota de skieurs sur leurs domaines¹¹¹ afin de protéger la qualité de leurs pistes face à une grande affluence de skieurs à la recherche

¹⁰⁹Entretien semi-directif réalisé le 07/09/2020 avec Alexandre Maulin, Président de Domaine Skiable de France (DSF), disponible en annexe 1.

¹¹⁰BERGÉ Frédéric et l'AFP, Cette Station de ski du Massif Central en redressement judiciaire pour cause de manque de neige, BFM Business, publié le 01/03/2020.

¹¹¹FRANCE INFO, Sports d'hiver : des quotas pour limiter le nombre de skieurs sur les pistes, francetvinfo.fr, publié le 21/12/2014 et mis à jour le 21/12/2014.

de neige. En effet, seuls les résidents de la station d'Avoriaz et seuls les 5000 premiers arrivants aux Saisies ont eu le droit de profiter des pistes durant cette saison hivernale particulièrement difficile. Des mesures imposées par le manque de neige des stations avoisinantes, qui voyaient leurs résidents se disperser et assaillir les stations plus épargnées. Ces dispositions restent envisageables à l'avenir et les stations disposent d'ores et déjà d'activités complémentaires afin d'occuper leurs résidents et vacanciers en cas de manque de neige.

Le système de demi-journées de ski est aujourd'hui le plus consommé, et les clients des domaines skiables possèdent plus de temps pour profiter d'activités annexes en saison hivernale. En effet, le président de DSF expliquait le phénomène suivant : *« Il a eu de plus en plus d'activités sportives qui se sont créées à la montagne, parce qu'il y a 20 ans, on passait beaucoup de temps dans les files d'attente, beaucoup de temps sur les appareils. Pour faire les dix descentes moyennes que fait le skieur, il fallait la journée complète. Désormais cela se fait en cinq heures. On a libéré du temps qui permet de profiter d'autres expériences à la montagne, sportives, culturelles ou de découverte (patrimoine, agrotourisme etc) »*¹¹². Ce sont ainsi les forfaits de demi-journée qui sont les plus consommés, et leur succès ne pourra être que renforcé par le manque de neige.

Ce temps libre est alors disposé à être rempli et complété par de nouvelles sensations, qui s'inscrivent, comme vu précédemment dans notre analyse des activités par station, dans des temps « calmes » ou « accélérés ». Ces dernières sont mises en place et développées selon les demandes et spécificités du territoire, comme le rappelle Alexandre Maulin : le sport, la nature, le patrimoine, le bien-être ou encore l'agrotourisme. Les sensations dites « accélérées » servent en partie à pallier et compléter le ski lorsque celui-ci se fait plus rare et moins certain, même s'il n'a pas vocation à être remplacé. Comme nous l'avons vu, il garde une place primordiale dans l'identité des stations, et ne fait qu'être complété. Quelles en sont les raisons ? Se détacher du ski semble visiblement impossible pour les marques-stations. Selon DSF, la réponse est simple : Il n'y a pas encore d'activité aussi plébiscitée et qui puisse fonctionner partout, et en été c'est encore plus compliqué. Alexandre Maulin l'explique de cette façon : *« Aujourd'hui, sur l'été, hors de la saison d'hiver, c'est beaucoup plus complexe. Contrairement à l'hiver où il y a un produit qui marche pour toutes les stations,*

¹¹²Entretien semi-directif réalisé le 07/09/2020 avec Alexandre Maulin, Président de Domaine Skiable de France (DSF), disponible en annexe 1.

on n'a pas trouvé un produit sur l'été qui permet de faire vivre les territoires et qui pouvait marcher partout. »¹¹³.

Sur l'été, les territoires semblent ainsi en difficulté pour trouver leur recette miracle que constitue le ski en hiver. Cependant, la question ne s'arrête pas à l'été. Notre recherche a mis en exergue les difficultés à venir pour les stations sur l'ensemble de leur attractivité et notamment celle du ski, parfois en danger réel et accusée d'être anti-écologie. Comme nous l'avons vu, France Montagne tient pourtant à conserver l'identité ski des stations et priorise les activités ski avant tout. DSF, par le biais de son délégué général Laurent Reynaud, tient également à appuyer cette priorisation. Dans le cadre d'une interview¹¹⁴ accordée au média spécialisé dans les questions économiques *La Tribune*, il déclarait déjà en 2016 :

« La station de montagne du futur sera d'abord et avant tout une station de ski, comme c'est le cas aujourd'hui. Les stations ont consenti ces dernières années à des efforts nécessaires de diversification de leur offre. Cela dit, le ski reste le principal facteur d'attractivité et le restera encore longtemps. Et heureusement dirais-je, parce nous n'avons pas encore trouvé d'activité susceptible d'attirer et de séduire autant de monde. Ce pouvoir d'attractivité de l'activité ski est considérable auprès de la clientèle nationale et internationale de nos domaines skiables. Le modèle d'une station construite autour du ski, qui génère des revenus et crée des emplois autour cette activité principale, est donc loin d'être obsolète. C'est même un modèle qu'il nous faut consolider, sans que cela nous empêche de diversifier l'offre des stations. »

Ainsi, les expériences proposées pour constituer une véritable destination montagne reposent encore aujourd'hui, et visiblement pour longtemps, sur l'activité ski. Cette décision stratégique, bien que risquée dans un contexte écologique incertain, semble reposer sur une nécessité plus qu'un choix. Les stations de ski ont été développées pour répondre à une demande liée aux sports d'hiver, et aucune activité ne peut aujourd'hui remplacer durablement les expériences et l'attractivité qui y sont liées. Les activités annexes sont néanmoins vitales pour compléter ces dernières, prolongeant notamment les sensations du ski, adaptables pour toute la famille. C'est ainsi que, d'une

¹¹³Ibid.

¹¹⁴ROUSSEAU Nicolas, Laurent Reynaud (Domaines skiables de France) : « La compétitivité des stations passe par l'investissement », *La Tribune Auvergne-Rhône-Alpes*, publié le 12/02/2016.

part, des expériences sportives liées au dépassement de soi et aux sensations extrêmes, dites « accélérées » sont proposées pour compléter la pratique du ski intense. D'autre part, des expériences plus « calmes », de découverte et de contemplation sont proposées pour compléter un ski familial et de faible intensité. Pour les stations, il s'agit alors de faire vivre pleinement ces expériences à travers des communications dédiées, qui deviennent elles-mêmes des expériences en tant que telles.

I) Une immersion constante et sensitive via les outils de communication digitaux

Afin de valoriser et promouvoir les expériences diversifiées des stations, qu'elles soient liées aux sports d'hiver ou à l'ensemble des activités complémentaires, les stations et plus particulièrement les Offices du Tourisme mettent en place des communications immersives. Pour répondre aux enjeux de compétitivité précédemment établis, les outils technologiques sont essentiels et notamment dans la stratégie de communication. En effet, il ne s'agit pas seulement de proposer des activités diverses et des expériences variées. Il est nécessaire, comme le rappelait Alexandre Maulin de « *savoir faire et faire savoir* »¹¹⁵. Nous avons vu que les réseaux sociaux représentent un moyen de communication particulièrement efficace pour toucher une cible plurielle et lui faire partager le quotidien de la station. C'est pourquoi ce sont, après les sites internet, les outils privilégiés des acteurs touristiques et notamment des Offices de Tourisme, responsables de la promotion du territoire. Les outils que ces derniers proposent, en particulier Instagram, permettent cette immersion grâce à la technologie : vidéos, drones, caméras embarquées, vision à 360°, animations, participation via des sondages, etc. Ces outils sont mobilisés sur les publications pérennes ainsi que sur les « stories » qui proposent un contenu éphémère, faisant vivre en temps réel la station. Les internautes sont immergés dans la temporalité de la station, de ses saisons, paysages et de ses expériences. Parmi ces dernières, le ski et les sports extrêmes sont particulièrement propices aux immersions visuelles et auditives, qui sont des sensations transposables au digital.

Parmi les outils d'immersion les plus utilisés par les stations se trouvent les caméras statiques - communément appelées par leur nom anglais *webcams* - qui

¹¹⁵Entretien semi-directif réalisé le 07/09/2020 avec Alexandre Maulin, Président de Domaine Skiable de France (DSF), disponible en annexe 1.

diffusent en temps réel les images de la station. Cet outil permet avant tout de connaître le niveau d'enneigement des différents niveaux de la station, et donne à voir sa progression. Au-delà de son utilité pratique, autant pour les équipes techniques que pour les habitants, ces caméras représentent également une attraction pour les touristes en manque de montagne. Ces derniers peuvent au quotidien se rendre sur les sites des stations pour observer les paysages et surveiller leur niveau d'enneigement jusqu'à leur prochaine visite. Pour un investissement moindre, ces caméras font ainsi office de *teaser*¹¹⁶, qui tiennent en haleine les visiteurs et font vivre la station en temps réel. Les stations de notre corpus possèdent toutes au moins une caméra statique sur leur domaine, directement reliée à leur site internet. En effet, même les stations les plus modestes telles que Besse-Super-Besse, qui présente parfois un investissement en communication moindre, sont équipées de cet outil. Pour toutes les stations analysées, la caméra est disponible via une icône sur la page d'accueil des sites officiels. Dans le cas de Besse-Super-Besse, l'icône *webcam* renvoie sur la caméra¹¹⁷ dédiée à la station présente parmi celles du massif du Sancy, sur le site internet de la marque-mère *Origine Sancy*. Les stations, si elles possèdent toutes des caméras, se distinguent cependant par leur nombre. Si Besse-Super-Besse n'en possède qu'une, les grosses stations aux domaines étendus s'équipent d'un nombre conséquent : La Plagne possède ainsi dix-sept caméras¹¹⁸ connectées à l'ensemble de son territoire, fixes ou panoramiques. La Clusaz n'est pas en reste avec onze caméras¹¹⁹, tout comme Chamrousse qui en possède huit¹²⁰. Font-Romeu reste, quant à elle, plus modeste avec trois caméras¹²¹. Un rapprochement entre la taille des domaines skiables et leur fréquentation se dessine : plus les stations ont un domaine skiable étendu et une fréquentation touristique élevée, en particulier l'hiver, plus les caméras sont installées pour surveiller les pans de neige. Ainsi, la station la plus fréquentée au monde¹²², La Plagne, transforme en véritable attraction numérique son domaine skiable, scruté par des millions de visiteurs via les caméras directement liées au site internet de la station.

¹¹⁶ Publicité au message plus ou moins énigmatique, dont le sens sera dévoilé plus tard. Dictionnaire Le Petit Robert, 2020.

¹¹⁷ Captures d'écran des caméras statiques et panoramiques, réalisées sur les sites internet des cinq stations analysées, disponibles en annexe 27.

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ Ibid.

¹²¹ Ibid.

¹²² PELLERIN Sophie, La Plagne, première station de ski du monde, France 3 régions, publié le 17/05/2014 à 16h04, mis à jour le 10/06/2020.

Au-delà de cet outil commun, chaque station cherche à faire vivre via ses outils digitaux les expériences propres à leur territoire. La stratégie de diversification se prolonge en effet par l'immersion dans les expériences uniques que propose chaque marque-station. Ces dernières répondent, comme nous l'avons vu précédemment, à des attentes de sensations diverses, qu'il s'agit de faire vivre et ressentir de manière digitale.

La Plagne propose via son compte Instagram des contenus vidéo immersifs utilisant des techniques de prises de vue telles que le contre-pied, le zoom et utilisent des caméras embarquées ou encore des drones. C'est notamment le cas dans les *stories* permanentes, comme celle dédiée au Super Huit, événement de VTT organisé en partenariat avec Peugeot Cycles. Les vidéos¹²³ donnent à voir des cyclistes, suivis en hauteur par des drones, puis filmés au plus près avec des contres plongés, avec les caméras posées au sol. Ces dernières reçoivent même des éclaboussures de terre lors des virages serrés, intensifiant l'immersion dans le parcours des cyclistes. Cette technique est également utilisée dans les contenus vidéos des autres *stories*, montrant notamment du rafting en pleine rivière. La caméra¹²⁴ est une fois de plus positionnée en contre-plongée, face au bateau qui se dirige droit vers le spectateur, et reçoit des éclaboussures d'eau. Dans une autre vidéo¹²⁵, c'est l'immersion sonore qui est mise en avant : des musiciens avec leurs cors des Alpes en plein exercice, plongeant le spectateur dans la culture et l'atmosphère locale. Pour faire participer les spectateurs à cette vie locale, l'usage des sondages est également régulier. La station s'adresse ainsi directement aux spectateurs via des *stories*¹²⁶ afin de leur demander s'ils sont tentés par du saut à l'élastique, ou encore s'ils seront présents lors du prochain événement. Autre outil de communication immersif, la vidéo de présentation de la station préalablement étudiée, ayant pour signature « *La Plagne, se ressourcer à l'infini !* ». Cette dernière a été diffusée sur le compte instagram de la station, et utilise de nombreux plans de caméra embarquée. L'un des skieurs mis en scène dévale les pistes, accompagné d'une caméra de type GoPro, et le point de vue¹²⁷ choisi pour visualiser la scène est celui de la caméra. Le spectateur accompagne ainsi le skieur sur les pistes et dans l'expérience

¹²³Captures d'écran du compte Instagram de La Plagne, expériences immersives, disponibles en annexe 8.

¹²⁴Ibid.

¹²⁵Ibid.

¹²⁶Ibid.

¹²⁷Captures d'écran du compte Instagram de La Plagne, présentation et vidéo, disponibles en annexe 6.

de descente. Ce procédé est également utilisé lors d'un plan¹²⁸ de bobsleigh, où le spectateur se retrouve embarqué dans l'appareil, participant à la course.

Pour La Clusaz, l'usage du point de vue spectateur est monnaie courante dans les publications. La station veille en effet à faire vivre à son public les sensations sportives ou de découverte du territoire. Les drones sont régulièrement utilisés pour réaliser des plans grandioses et faire découvrir les paysages et le village de La Clusaz. Des vidéos¹²⁹ survolant la station, son village ou encore ses routes ont ainsi été réalisées et sont disponibles parmi les premières stories du compte Instagram. Afin de prolonger l'immersion dans la station, des plans¹³⁰ ont également été réalisés en prenant le point de vue d'un conducteur sur les routes sinueuses, sous la neige : ils placent le visiteur en situation d'arrivée, sur le point de rejoindre la station. D'autres plans encore cherchent à faire découvrir par un effet de dévoilement la tombée de la neige. La vidéo¹³¹ commence dans un chalet d'alpage, la caméra est dirigée vers une ouverture donnant sur les pentes enneigées, puis s'en approche pas à pas. Le spectateur découvre ainsi au rythme des pas le paysage recouvert de blanc, jusqu'à ce que la caméra se lève vers le ciel pour capturer les larges flocons qui tombent sur l'écran. L'usage de la caméra embarquée est également répandu dans les publications¹³², le spectateur peut ainsi être immergé dans un groupe de cyclistes, ou encore en descente de luge. La Clusaz cherche également à faire partager aux spectateurs les prouesses de ses sportifs, skieurs ou athlètes de base jump. En effet, la station diffuse des plans¹³³ particulièrement immersifs de ses skieurs stars en utilisant la contre plongée avec la caméra parfois cachée dans la neige, la recouvrant partiellement, afin de donner une impression d'intimité et d'exclusivité des images. Autres sportifs de haut niveau que l'on retrouve dans des images exclusives, les professionnels de base jump sponsorisés par la station et la marque RedBull. Les vidéos¹³⁴ prises en plein saut placent les spectateurs dans la peau du duo d'athlètes, leur faisant vivre l'expérience intense d'un saut le long des falaises. La Clusaz prend

¹²⁸Ibid.

¹²⁹Captures d'écran du compte Instagram de La Plagne, expériences immersives, disponibles en annexe 8.

¹³⁰Ibid.

¹³¹Ibid.

¹³²Captures d'écran du compte Instagram de La Plagne, présentation et vidéo, disponibles en annexe 6.

¹³³Captures d'écran du compte Instagram de La Plagne, expériences immersives, disponibles en annexe 8.

¹³⁴Ibid.

ainsi soin de faire vivre aux visiteurs les expériences « calmes » de contemplation, comme celles d'intensité sportive plus « accélérées ».

La station de Chamrousse, même si elle propose moins de contenus participatifs et immersifs, cherche également à faire vivre certaines expériences de vie à la station. Parmi les publications¹³⁵ du compte Instagram, la montée en alpage des 1600 moutons accompagnée de leur bêlement sonore est immortalisée et partagée. L'usage des stories permanentes est aussi observé pour promouvoir et plonger le spectateur dans les activités de la station. Un *live*, événement en diffusion directe, a ainsi été réalisé cet été pour faire vivre aux internautes la découverte et l'exploration de la montagne du territoire. Un animateur introduit la vidéo en précisant qu'il revient tout juste d'une via ferrata, en présente quelques particularités et modalités de participation, puis il retrouve une équipe qui l'attendait au sommet pour prolonger la découverte. Cette équipe de guides, accompagnés d'enfants, sont là pour présenter les activités familiales d'observation de la faune sauvage à l'animateur, et présentent certaines espèces emblématiques. Suite à cela, des informations pratiques et une présentation des documents de l'Office du Tourisme viennent compléter cette démonstration. Cet événement *live* donne ainsi à voir les paysages et activités en direct, comme si le spectateur y était, et l'incite à s'inscrire aux sorties proposées par les guides et l'Office du Tourisme lors de sa prochaine visite physique.

Font Romeu utilise à de nombreuses reprises ses visiteurs pour communiquer en impliquant ces derniers dans la stratégie de contenus. En effet, la station est friande des publications d'utilisateurs Instagram qui *taggent* la station, autrement dit qui la créditent sur leurs publications. Cela permet en effet à Font Romeu de sélectionner les images prises par ces derniers et de les republier en son nom, afin de créer du contenu. Cette stratégie est intéressante sur plusieurs points. Premièrement, les internautes se sentent impliqués dans la construction d'image de la station et cela active leur participation, ils sont ainsi incités à poster des photographies de Font Romeu et à la créditer pour ensuite être valorisés par une re-publication de la station. Deuxièmement, cela crée une situation confortable pour la station des Pyrénées, qui nourrit un cercle vertueux de production de contenus sans en avoir la charge. Les publications sont ensuite sélectionnées afin de nourrir l'image de marque de la station, et donnent

¹³⁵Captures Instagram du compte Instagram de Chamrousse, expériences immersives, disponibles en annexe 11.

régulièrement à voir des visiteurs en pleine activité. Les photographies¹³⁶ re-publiées sont très souvent celles qui placent le spectateur en position d'action, que cela soit en ski, snowboard, traîneau, randonnée ou encore à cheval. Les visiteurs du profil Instagram sont ainsi placés dans une mosaïque d'activités, qui les immerge dans la diversité des expériences disponibles sur le territoire.

La station de Besse-Super-Besse, sur son compte Instagram, utilise également certains procédés immersifs répandus dans les autres stations. Même si l'investissement en communication est moindre, le compte de la station publie des photographies¹³⁷ ayant pour vocation de capter le moment présent, comme des VTT en plein saut. Une vidéo¹³⁸ présentant les nouveaux parcours de trail utilise également les zooms sur les chaussures pour ressentir la foulée, ainsi que les caméras embarquées pour vivre le parcours avec les participants.

Afin de renforcer la place des expériences au cœur des stratégies d'attractivité, les stations utilisent des procédés immersifs dans les modes de vie et les sensations à vivre sur leur territoire. Les stratégies mises en place multiplient les immersions visuelles et auditives par le biais de leurs outils digitaux tels que les sites internet ou les réseaux sociaux, car ses sensations sont transposables au numérique. On peut ainsi donner à voir et à entendre les activités et expériences à vivre au cœur des stations. Lorsque les sensations ne sont pas transposables via ces outils, telles que les sensations du toucher ou de l'odorat, tout est fait pour en donner un avant-goût en renforçant l'immersion par les autres sens. L'objectif de ces stratégies est d'happer le visiteur pour lui faire vivre en avant-première la pluralité des modes de vie qui l'attendent en montagne, que cela soit pour les vacances ou plus.

Cette troisième partie de notre recherche donne des éléments de réponse à notre deuxième hypothèse, supposant le développement de stratégies basées sur des modes de vie expérientiels à deux temps : calmes ou accélérés. L'analyse précédente nous permet de valider cette deuxième hypothèse, puisque nous avons observé chez l'ensemble des stations de notre corpus une grande diversité d'expériences, répondant

¹³⁶Captures d'écran du compte Instagram de Font-Romeu, expériences immersives, disponibles en annexe 18.

¹³⁷Captures d'écran du compte Instagram de Besse-Super-Besse, expériences immersives, disponibles en annexe 20.

¹³⁸Ibid.

à ces deux modes de vie. Ainsi, de nombreuses expériences d'apaisement, de repos, de calme et sérénité sont proposées par les organes touristiques, permettant à un public large de profiter des bienfaits et richesses culturelles de la montagne. Ce dernier peut être un public de skieurs en famille souhaitant compléter leur demi-journée de ski loisir, où un public de non-pratiquants à la recherche de déconnexion avec la ville. Cette deuxième typologie de public est, comme nous l'avons relevé dans l'interview de Jean-Marc Silva, un nouveau public à fidéliser sur l'ensemble de l'année pour créer une véritable destination montagne. D'autre part, le public de skieurs confirmés, habitué des stations, est quant à lui à la recherche d'expériences de vitesse, de démesure et de sensations nature intenses. Ils pratiquent le ski à bon niveau et cherchent également à prolonger leur expérience à la suite de leur journée ou demi-journée de ski. C'est pourquoi les stations continuent de développer des activités au rythme « accéléré » qui viennent soutenir l'activité ski, de plus en plus menacée suite au réchauffement climatique. Ces expériences sont celles des sports extrêmes, souvent liés aux sensations de glisse et au dépassement de soi : parapente, VTT, trail, via ferrata, canyoning, saut à l'élastique, etc. Afin de promouvoir l'ensemble de ces activités, les outils de communication mis en place servent à faire vivre et ressentir ces expériences à l'aide de procédés divers : caméras embarquées, directs, éclaboussures sur les écrans, drones, etc. Des outils participatifs tels que les sondages ou la publication des photos des visiteurs du territoire sont également des procédés qui permettent au public de faire partie des expériences, même à distance. Pour cela, les caméras permanentes placées sur les domaines skiables viennent renforcer l'attraction numérique autour des stations, qui happent les visiteurs dans les paysages du territoire.

Afin de répondre aux nouveaux enjeux de diversification et de multi-saisonnalité, une attractivité par les pluri-expériences s'est ainsi opérée en matière de communication, à deux temps, pour correspondre à toutes les attentes. Les activités sont filtrées et choisies à la carte, qu'on a la possibilité de multiplier avec notamment la diminution du temps sur les pistes. D'un côté, nous observons une immersion dans un temps accéléré, dans la lignée du ski sportif, en quête de sensations et connecté avec des partages et mises en image constantes. D'un autre côté, un temps calme est proposé et mis en image : on montre qu'à la montagne on peut aussi déconnecter. De façon générale, l'objectif des stratégies de communication est de plonger le futur visiteur dans une immersion des sensations qu'il peut vivre à la montagne, en accord avec ses valeurs et selon ses désirs.

IV - Conclusion

Le travail de recherche réalisé nous a permis d'analyser les multiples enjeux d'image auxquels font face les territoires de montagne, et plus particulièrement les marques-stations. Ces dernières cristallisent en effet de nombreuses tensions entre changement climatique, avènement de l'éco-responsabilité et concurrence commerciale accrue. Soumises à des changements plus ou moins impactants de leur modèle d'attractivité ancré dans les sports d'hiver, les stations doivent ajuster et renforcer leur attractivité. Elles doivent également répondre aux enjeux écologiques et apaiser les critiques véhémentes qui condamnent leur modèle économique, en jugeant le ski comme une activité néfaste. Les marques-station font ainsi face à un tournant historique dans leur identité, les obligeant à se réinventer pour séduire un nouveau public et rassurer des habitués qui se questionnent. Des injonctions parfois contradictoires leur sont imposées, entre modernité et tradition. Le marché excessivement concurrentiel des stations les pousse en effet à l'innovation perpétuelle et aux investissements coûteux, tout en stigmatisant les excès de développement, perçus comme démesurés. Les stratégies de communication mises en place par les acteurs du territoire et la tonalité des contenus produits donnent à voir les évolutions plus ou moins conséquentes que traversent les marques-stations. Nous avons ainsi analysé les campagnes télévisuelles et le site internet de l'organe touristique France, chargé de la promotion de l'ensemble des stations de ski. Pour compléter ces productions, nous avons analysé l'interview que Jean-Marc Silva, directeur général de l'organisme, a accordé au média TourMag en septembre 2020. Autre point de vue clé de la compréhension des enjeux liés à l'activité économique du ski sur ces territoires, nous avons réalisé un entretien semi-directif avec le président de Domaine Skiable de France, Alexandre Maulin. Ce dernier nous a apporté un éclairage dans l'évolution des stratégies de développement, particulièrement sous tension au vu des enjeux précédemment établis, et nous a également détaillé les stratégies de communication des acteurs de la montagne au fil des décennies. Afin de compléter et de confronter les propos de ces deux acteurs majeurs de l'attractivité montagnarde, nous avons également choisi cinq stations représentatives d'une certaine diversité afin d'en analyser les outils de communication numériques, tels que les sites internet et les réseaux sociaux. L'étude de l'ensemble de ce corpus nous a permis d'appréhender nos hypothèses de recherche afin de les confirmer, infirmer ou nuancer.

Notre première hypothèse reposait sur un effacement progressif de l'hégémonie du ski et des sports d'hiver, ouvrant les stratégies d'attractivité vers un modèle « 4 saisons », lorsqu'elles étaient précédemment focalisées sur la « haute saison » hivernale. Cette hypothèse supposait également une démocratisation de l'image de la montagne sans neige et de ses activités, qui ferait même apparaître ces dernières comme principales. Ces nouvelles stratégies d'attractivité étaient supposées ouvrir la porte à de nouvelles spécialités radicalement distinctives pour les stations, dans l'obligation de se réinventer. Au regard des analyses que nous avons effectuées, cette hypothèse ne peut être que partiellement validée. En effet, il semble encore trop tôt pour parler de réelle stratégie d'attractivité efficiente sur l'ensemble de l'année. Les acteurs interrogés en sont pourtant convaincus, et prônent la mise en place d'une véritable « destination montagne » sur l'ensemble du territoire. Pour cela, de nombreuses activités complémentaires au ski en hiver, ainsi que des activités estivales sportives ou de détente, sont développées sur l'ensemble des stations. Cependant, nous avons observé une hiérarchisation de ces activités, toujours organisées dans une dichotomie « hiver » et « été », qui place la saison hivernale en tête. La saison estivale semble, quant à elle, être de plus en plus investie et représente un véritable enjeu touristique, séduisant un public de plus en plus large qu'il s'agit désormais de pérenniser. Les images de montagne sans neige sont également présentes, mais restent liées à la promotion de la montagne en été. En hiver, c'est la neige, précieux or blanc de la montagne, et les activités de glisse qui restent au cœur de l'attractivité. À ce jour, les marques-stations restent ancrées dans une double identité, qui semble encore privilégier l'hiver comme haute saison. Sur ce point, les choses semblent évoluer et l'été s'annonce de plus en plus présent. L'investissement sur les « intersaisons », que représentent toujours l'automne et le printemps, reste quant à lui peu mis en avant et invisibilise ces deux saisons. Enfin, quant à la distinction radicale entre les marques-stations, qui ne peuvent se contenter d'être des stations de ski et doivent appuyer toujours plus leur identité de marque, des efforts certains sont réalisés. En effet, des stations à forte attractivité telles que celles des Alpes ou les stations phare des Pyrénées telles que Font-Romeu, disposent de moyens de communication conséquents servant leur image de marque, qu'ils nourrissent chaque jour. Ainsi, certaines stations se sont construit un discours et des éléments de langage propres : La Plagne, avec son domaine nommé *Paradiski*, possède ainsi sa propre signature « se ressourcer à l'infini ». D'autres encore appuient leur identité de village vivant à l'année et sont prêtes à s'engager dans une forme de décroissance vertueuse pour préserver cette image, comme pour La Clusaz. Pour Font-

Romeu, c'est l'image d'une terre de vacances ensoleillée au cœur de la nature qui est mise en avant. Autre identité caractéristique, celle de Chamrousse et son projet de smart station *Chamrousse Mountain Park*. Les stations s'ouvrent ainsi à une diversification parfois radicale. Nous considérons cette première hypothèse comme partiellement validée, avec seulement les prémices d'une montagne quatre saisons, qui ouvre néanmoins la voie d'une diversification de plus en plus développée. L'hégémonie du ski est encore affirmée, et les stations restent décrites comme des stations de ski avant tout.

Notre deuxième hypothèse supposait la promotion d'un mode de vie expérientiel à deux temps. Elle reposait sur la promotion de nouvelles expériences et de nouveaux modes de vie, à la fois pour remplacer le ski mais aussi pour attirer un public plus large. Le premier temps était défini comme « calme », dédié au repos, à l'introspection et à la déconnexion, destiné en priorité aux familles avec du sport-nature loisir ou des activités culturelles. Le deuxième temps, « accéléré », comme celui du dépassement de soi par les sports extrêmes, une nature indomptable et de nouvelles sensations, notamment pour remplacer le ski. Ce temps « accéléré » était supposé reposer particulièrement sur le numérique et l'exposition de soi et de la montagne en temps réel, via les outils technologiques. Nous considérons cette hypothèse comme validée. Au vu de nos recherches, les deux temporalités supposées se retrouvent dans les typologies d'expériences proposées au sein des stations, et sont de plus en plus exposées. En effet, parmi les nombreuses activités développées pour enrichir les demi-journées de ski ou pour offrir un véritable catalogue d'expériences à vivre en été, deux types de sensations - et de public - se distinguent. Pour répondre à un public sportif en recherche d'un prolongement des sensations du ski alpin ou ski freestyle, les sports extrêmes sont développés et proposent des expériences similaires : descente, vitesse, éléments naturels, dépassement de soi, etc. L'autre typologie de public à séduire est celle des familles et des groupes à la recherche de découvertes culturelles et de patrimoine, de repos et de loisirs. Afin de les occuper, une multitude d'expériences variées sont proposées, reposant sur les spécificités et investissements du territoire. De manière générale, c'est une véritable offre à la carte que les stations ont développée, prêtes à s'adapter aux aléas climatiques sur la journée, mais également à la pluralité toujours plus grande des visiteurs. À noter cependant que l'ensemble de ces activités sont mises en place sur l'hiver et sur l'été, lorsque l'offre des intersaisons est radicalement réduite. Autre point de validation de cette deuxième hypothèse, celle du partage sur les réseaux et d'une connexion toujours plus grande. La montagne ne cherche en effet pas à se

déconnecter, bien au contraire. Les outils technologiques sont au cœur des expériences vécues par les visiteurs, que cela soit en virtuel ou en présentiel. Les expériences sont immortalisées, partagées, et utilisées comme de véritables outils de communication. L'usage des caméras est particulièrement notable, qu'elles soient statiques ou embarquées. Nous observons une profusion des images et des sons, utilisés comme outils d'immersion dans le mode de vie pluri-expérientiel que proposent les stations.

Notre troisième hypothèse venait ainsi prolonger cette thématique. Elle supposait une démonstration par l'innovation, placée au cœur des stratégies d'attractivité afin de reconnecter les stations et faire évoluer leur modèle communicationnel vers ceux des villes. Elle considérait les améliorations technologiques, notamment par le numérique, comme étant source d'une nouvelle proximité et fluidité, quitte à faire disparaître l'image « traditionnelle » des stations. Les partenariats constitués avec de grandes marques technologiques et énergétiques viennent également compléter cette supposition d'une montagne « à la pointe » mais écoresponsable. Cette dernière hypothèse est partiellement validée. En effet, nous avons observé la volonté d'une modernité chez les stations, qui s'équipent d'outils numériques performants tels que leurs sites internet, parfois applications, ou encore leurs équipements d'enregistrement. Certaines des stations étudiées, en particulier dans les Alpes qui possèdent plus de moyens, se lancent également dans des innovations responsables : moteurs électriques pour les véhicules, aménagements durables ou projets de recherche, notamment avec des webinars pour trouver des solutions face au changement climatique. Ces innovations peuvent naître de la seule volonté des stations mais font, le plus souvent, l'objet de partenariats. Ces derniers tendent à devenir plus écologiques, après des années d'image d'opulence et de performance avant tout. Néanmoins, les stations alpines restent des marques commerciales à part entière, ce qui explique leur penchant pour les partenariats privés, qui augmentent leur valeur ajoutée, leur attractivité et par la suite leur chiffre d'affaires. À l'inverse de petites stations fortement reliées aux codes du secteur public, qui privilégient les partenariats institutionnels, les marques-stations alpines s'engagent sans vaciller dans les partenariats privés, qu'elles exposent via leurs outils de communication. Cette stratégie, parfois risquée car elle associe l'image d'un territoire à des entreprises privées comme celles de l'automobile, mérite d'être observée sur le long terme. Il serait en effet intéressant de voir si cette tendance persiste ou si elle s'efface pour laisser place à des codes plus traditionnels du secteur public. Concernant l'axe de développement des stations, supposé se rapprocher de celui des villes, le constat n'est pas unanime.

Un développement des stations à l'image des villes du futur, communément définie par les *smart-cities*, n'est en effet pas généralisé. La vision de ce que serait « la station du futur » ne fait pas consensus et chaque station cherche un développement propre. Seule Chamrousse possède un véritable plan de développement qui la rapprocherait des projets urbains d'envergure, avec son projet de *smart-station* pour 2030, en collaboration avec Engie. Pour d'autres stations, comme La Clusaz, c'est même une sorte de décroissance qui est privilégiée, prônant plus de raisonnable et de terroir, quitte à refuser des investisseurs. Il n'existe ainsi pas de vision commune sur le futur à privilégier, chaque station construit son propre modèle et ces derniers tendent à devenir de plus en plus différents.

L'évolution des modèles d'attractivité des marques-stations s'annonce ainsi plurielle. Si certaines tendances se généralisent, comme le recours à l'immersion et la promotion des pluri-expériences, les chemins se séparent lorsqu'il s'agit de définir un futur commun. L'adaptabilité de chaque station est ainsi mise à l'épreuve, et certaines font face à des changements climatiques conséquents, de plus en plus rapprochés. C'est pourquoi la destination montagne dite « quatre saisons » est au cœur des réflexions, mais son aboutissement semble encore lointain. Il s'agit désormais d'investir dans une attractivité plus complète, qui passera par le renouvellement des stratégies de communication des marques-stations, déjà engagée dans une certaine modernité. Une réponse commune face à la crise écologique n'existe pas, et les stations de montagne, plus ou moins désavantagées par leur situation géographique, connaîtront un avenir disparate. Afin de mettre à profit l'expertise des stations dans l'observation des changements climatiques, il semble pertinent d'envisager des stratégies d'attractivité en lien avec la pédagogie écologique. Outre son attrait divertissant et ressourçant, la montagne représente le premier observatoire du changement climatique sur le territoire français. Premières touchées, les stations ont tout intérêt à miser sur une image éco-responsable et sur la promotion de modes de vie écologiques. Ils sont pourtant relativement discrets dans les stratégies analysées, alors même qu'ils représentent une nouvelle opportunité d'enrichir l'attractivité à l'année. Les classes vertes pour les scolaires en est un premier modèle, mais d'autres séjours et activités restent à imaginer pour faire évoluer les imaginaires autour de la montagne.

V - Bibliographie

Articles et livres :

ABRASSART, Christophe, JARRIGE, François, et BOURG, Dominique. *Introduction : Low-Tech et enjeux écologiques – quels potentiels pour affronter les crises ?* La Pensée écologique, 2020, no 1, p. 1-1.

BARTHES, Roland. *Mythologies*. Le Seuil, 1970.

BERTRAND, François et RICHARD, Elsa. *Les initiatives d'adaptation aux changements climatiques. Entre maintien des logiques de développement et renforcement des coopérations entre territoires*. Revue de géographie et aménagement, 2012, no 14-15, p. 138-153. Disponible sur : <https://hal-univ-tours.archives-ouvertes.fr/hal-01135170/document>

CARREY, Julian et LACHAIZE, Sébastien. *La recherche scientifique en Low-Tech : définition, réflexions sur les pistes possibles, et illustration avec un projet de métallurgie solaire*. La Pensée écologique, 2020, no 1, p. 7-7.

CHAMARD, Camille et SCHLENKER, Lee. *La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale*. Gestion et management public, 2017, vol. 6, no 3, p. 41-57. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2017-3-page-41.htm>

COHEN-BACRI B., *Collectivités : ressorts de l'attractivité et politique d'image*, revue Pouvoirs Locaux, n°61, 2004, 2ème trimestre.

DANGLADE, Jean-Philippe et MALTESE, Lionel. *Marketing du sport et événementiel sportif*. Dunod, 2014.

HATEM, Fabrice. *Attractivité du Territoire : Théorie et Pratique, aller-retour*. École de Management de Normandie, 2005. Disponible sur : <https://www.fabricehatem.fr/fh-medias/publications/attractivitear.pdf>

JAKOBSON, Roman. *Essais de linguistique générale*. 1963.

LAVELLE, Sylvain. *Transition écologique: quelle révolution ?* Revue Projet, 2015, no 6, p. 6-13. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-projet-2015-6-page-6.htm>

PECQUEUR, Bernard et TALANDIER, Magali. *Les espaces de développement résidentiel et touristique – état des lieux et problématiques*. Territoires 2040 : revue d'études et de prospective, Documentation française ; DATAR, 2011. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01353484/document>

RAOUL, Bruno. *Le territoire à l'épreuve de la communication : mutations, imaginaires, discours*. Presses Univ. Septentrion, 2020.

RICBOURG, Maxime et FERNANDEZ, Jean-Claude. *Détermination des principaux indicateurs d'attractivité d'un territoire, un enjeu fort pour les collectivités*. 2018. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01741930/document>

WALLISER, Björn. *Le parrainage : sponsoring et mécénat*. Éditions Dunod, 2010.

WITTEZAELE, Jean-Jacques. *La double contrainte : L'influence des paradoxes de Bateson en Sciences humaines*. De Boeck Supérieur, 2008.

Webographie :

Articles :

ASSOCIATION NATIONALE DES MAIRES DES STATIONS DE MONTAGNE, Première en France : les stations de montagne présentent leur bilan carbone et les résultats de 2 ans de charte du développement durable, dossier de presse, publié le 10/01/2010 et disponible sur :

https://www.mountain-riders.org/upload/editor/files/CP_Bilan%20Carbone%20Stations.pdf

BARBACCIA Annie, Les domaines skiables misent sur l'énergie verte pour préserver la montagne, Le Figaro.fr, publié le 20/11/2019 et disponible sur : <https://www.lefigaro.fr/voyages/les-domaines-skiables-misent-sur-l-energie-verte-pour-preserver-la-montagne-20191120>

BERGÉ Frédéric et l'AFP, Cette Station de ski du Massif Central en redressement judiciaire pour cause de manque de neige, BFM Business, publié le 01/03/2020 et disponible sur : https://www.bfmtv.com/economie/consommation/cette-station-de-ski-du-massif-central-en-redressement-judiciaire-pour-cause-de-manque-de-neige_AN-202003010027.html

BOONE Joséphine, Réchauffement climatique : quel avenir pour les stations de ski ?, Le Figaro.fr, publié le 21/01/2020, mis à jour le 22/01/2020 et disponible sur : <https://www.lefigaro.fr/conso/rechauffement-climatique-quel-avenir-pour-les-stations-de-ski-20200121>

CHAMROUSSE MOUNTAIN PARK 2030, The Alpine Connected Smart Resort, Equipe AKTIS Architecture & Urbanisme Durables, Chamrousse.com, disponible sur https://www.chamrousse.com/medias/images/Projet_Chamrousse_2030/Projet_Chamrousse_2030_Light.pdf

CNIL, Définition d'une smart city, publiée en 2020 et disponible sur <https://www.cnil.fr/fr/definition/smart-city>

DOMAINE SKIABLE DE FRANCE, éco-engagements publiés en octobre 2020 et disponibles sur : <http://www.domaines-skiables.fr/fr/news/16-eco-engagements-pour-preserver-la-montagne/>

DOMAINE SKIABLE DE FRANCE, campagne Skizz, La neige de culture c'est quoi ?, publiée le 23/04/2018 et disponible sur : <http://www.domaines-skiables.fr/fr/qui-sommes-nous/developpement-durable/>

DOMAINE SKIABLE DE FRANCE, infographie récapitulative des éco-engagements, publiée en octobre 2020 et disponible sur : <http://www.domaines-skiables.fr/fr/news/eco-engagement-de-dsf-decouvrez-le-4-pages-explicatif/>

DOMAINE SKIABLE DE FRANCE, Changements climatiques et stations de montagne : quelles conséquences ? quelles actions ?, étude publiée le 28/09/20 et disponible sur : <http://www.domaines-skiables.fr/fr/recherche/?csrfmiddlewaretoken=IEcKnuk0NeAtXSRcnmTr1O3f1n2jOJ4a&q=CHANGEMENTS+CLIMATIQUES+et+stations+de+montagne>

FRANCE INFO, Manque de neige : Céüse, la station de ski fantôme, francetvinfo.fr, publié le 25/02/2016 et mis à jour le 25/02/2016, disponible sur : https://www.francetvinfo.fr/meteo/neige/manque-de-neige-ceuse-la-station-de-ski-fantome_1331613.html

FRANCE INFO, Sports d'hiver : des quotas pour limiter le nombre de skieurs sur les pistes, francetvinfo.fr, publié le 21/12/2014 et mis à jour le 21/12/2014, disponible sur : https://www.francetvinfo.fr/meteo/neige/video-sports-d-hiver-des-quotas-pour-limiter-le-nombre-de-skieurs-sur-les-pistes_778745.html

FRANCE MONTAGNES ESPACE PRO, Campagne nationale grands médias : top départ ! France Montagnes, publié le 19/10/2019 et disponible sur : <http://pro.france-montagnes.com/lactu-de-france-montagnes/campagne-nationale-grands-medias-top-depart/>

G2A CONSULTING, Les perceptions clients : la montagne face aux enjeux climatiques & environnementaux, étude exclusive réalisée en Octobre 2019 et disponible sur : <https://www.g2a-consulting.com/wp-content/uploads/2019/10/perceptions-clients-envt-climat-montagne.pdf>

LA TOUPIE, *définition de la Transition écologique*, disponible sur : http://www.toupie.org/Dictionnaire/Transition_ecologique.htm

LEGIFRANCE, Loi n° 94-665 du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française, NOR : MCCX9400007L, JORF n°180 du 5 août 1994, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000349929/>

MINISTÈRE DE LA CULTURE, Sites thématiques, Mécénat – Parrainage selon l'article 39-1-7° du CGI, 2020, disponible sur <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Mecenat/Parrainage>

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE, Rapport sur le développement durable : Tourisme et montagne, Fiches thématiques, publiée le 19/08/20 et disponible sur : <https://ree.developpement-durable.gouv.fr/themes/milieus-et-territoires-a-enjeux/montagne/portraits-de-massifs/article/tourisme-et-montagne>

MORIN Samuel, Y aura-t-il de la neige sur les massifs montagneux en 2030 ?, La Tribune Auvergne-Rhône-Alpes, publié le 11/02/2016 et disponible sur : <https://acteursdeleconomie.latribune.fr/debats/opinion/2016-02-11/-prevoir-l-etat-d-enneigement-des-massifs-en-2030-est-illusoire.html>

OWFAM, Banques françaises, les fossiles raflent la mise, Rapport Oxfam, publié en 2018 et disponible sur : https://www.oxfamfrance.org/wp-content/uploads/2018/11/BanquesFrancaises_Fossiles_Nov2018.pdf

PELLERIN Sophie, La Plagne, première station de ski du monde, France 3 régions, publié le 17/05/2014 à 16h04, mis à jour le 10/06/2020 à 21h13 et disponible sur : <https://pic-france3-regions.francetvinfo.fr/auvergne-rhone-alpes/plagne-premiere-station-ski-du-monde-479273.html>

POMMIER Romain, France Montagnes : « Nous allons devoir nous réinventer et surtout être très humbles » selon Jean-Marc Silva, Tourmag.com, publié le 08/08/2020 et disponible sur : https://www.tourmag.com/France-Montagnes-Nous-allons-devoir-nous-reinventer-et-surtout-etre-tres-humbles-selon-Jean-Marc-Silva_a105123.html

ROUSSEAU Nicolas, Laurent Reynaud (Domaines skiables de France) : « La compétitivité des stations passe par l'investissement », La Tribune Auvergne-Rhône-Alpes, publié le 12/02/2016 et disponible sur : <https://acteursdeleconomie.latribune.fr/territoire/tourisme/2016-02-12/laurent-reynaud-domaines-skiables-de-france-la-competitivite-des-stations-passe-par-l-investissement.html>

SNUIPP, Syndicat National Unitaire Des Instituteurs et Professeurs des Ecoles, Comment enrayer la diminution des classes de découverte ?, publié le 15 mai 2011 et disponible sur <https://www.snuipp.fr/Comment-enrayer-la-diminution-des>

VINGT MINUTES AVEC AFP : Par manque de neige, la station d'Avoriaz institue des quotas de skieurs, publié le 19/12/14 à 18h06 et mis à jour le 19/12/14 à 18h06, disponible sur : <https://www.20minutes.fr/insolite/1504831-20141219-manque-neige-station-avoriaz-institue-quotas-skieurs>

VIRILLI Mathias, Club Med à la Clusaz, Montagnes Magazine, publié le 29/09/2020 et disponible sur : <https://www.montagnes-magazine.com/actus-club-med-clusaz-mairie-dit-non>

6MEDIAS, Les français ont passé leurs vacances à la campagne et à la montagne cet été, Capital, publié le 30/08/2020 et disponible sur : <https://www.capital.fr/economie-politique/les-francais-ont-passe-leurs-vacances-a-la-campagne-et-a-la-montagne-cet-ete-1379079>

Sites internet :

ANEM, site internet disponible sur : <https://www.anem.fr/>

Chamrousse, site internet disponible sur : <https://www.chamrousse.com/>

Domaine Skiable France, site internet disponible sur : <http://www.domaines-skiables.fr/fr/home/>

Font Romeu, site internet disponible sur : <http://www.font-romeu.fr/>

France Montagnes, site internet disponible sur : <https://www.france-montagnes.com/>

La Clusaz, site internet disponible sur : <https://www.laclusaz.com/>

La Plagne, site internet disponible sur : <https://www.la-plagne.com/>

Sancy, site internet disponible sur : <https://www.sancy.com/>

SkiStory, site internet disponible sur : <http://skistory.com/>

Super-Besse, site internet disponible sur : <https://superbesse.sancy.com/>

Stations de ski fantômes, site internet disponible sur : <https://stationsfantomes.wordpress.com/>

VI - Annexes

Les pages 82 à 90 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

- 2) Captures d'écran de la campagne télévisuelle de l'organe France Montagnes, *Une première année à la montagne*, 45', réalisée par Sébastien-Montaz-Rosset en 2019. Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=yGTc5Q9gr8Q&feature=emb_title



Capture à 0.10 sec.



Capture à 0.16 sec.



Capture à 0.18 sec.



Capture à 0.21 sec.



Capture à 0.23 sec.



Capture à 0.24 sec.

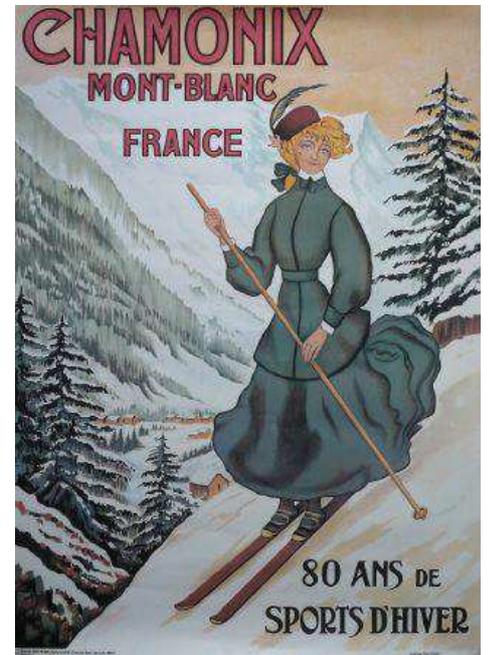
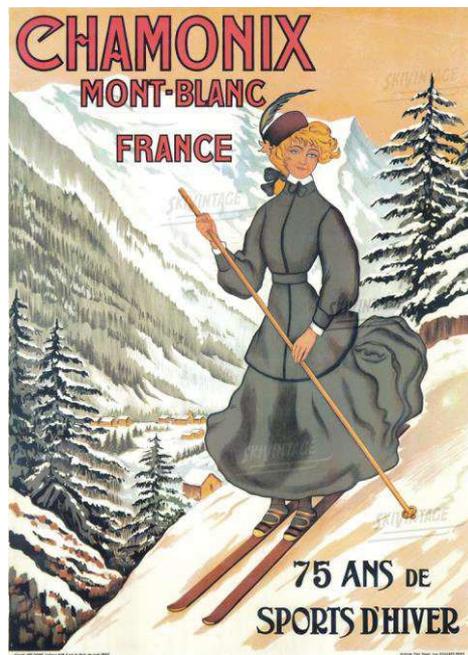
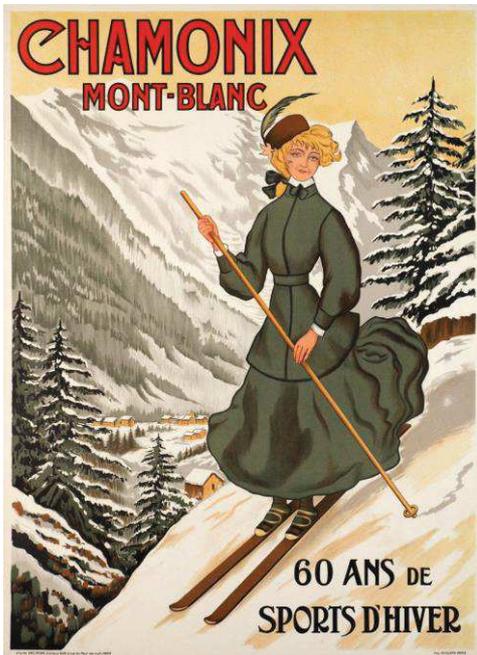


Capture à 0.29 sec.

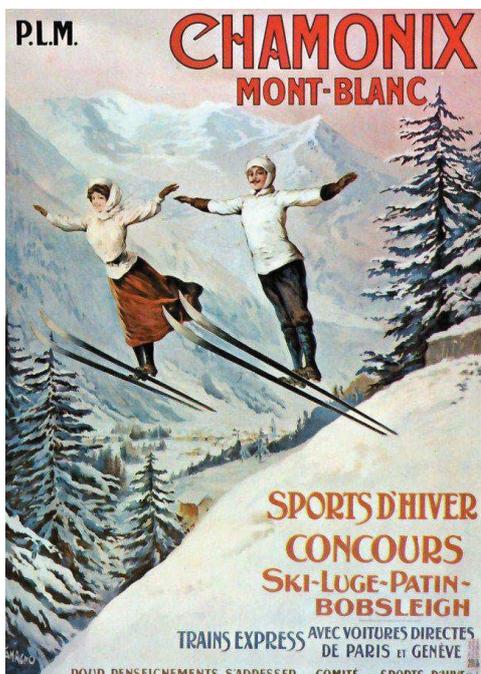


Capture à 0.44 sec.

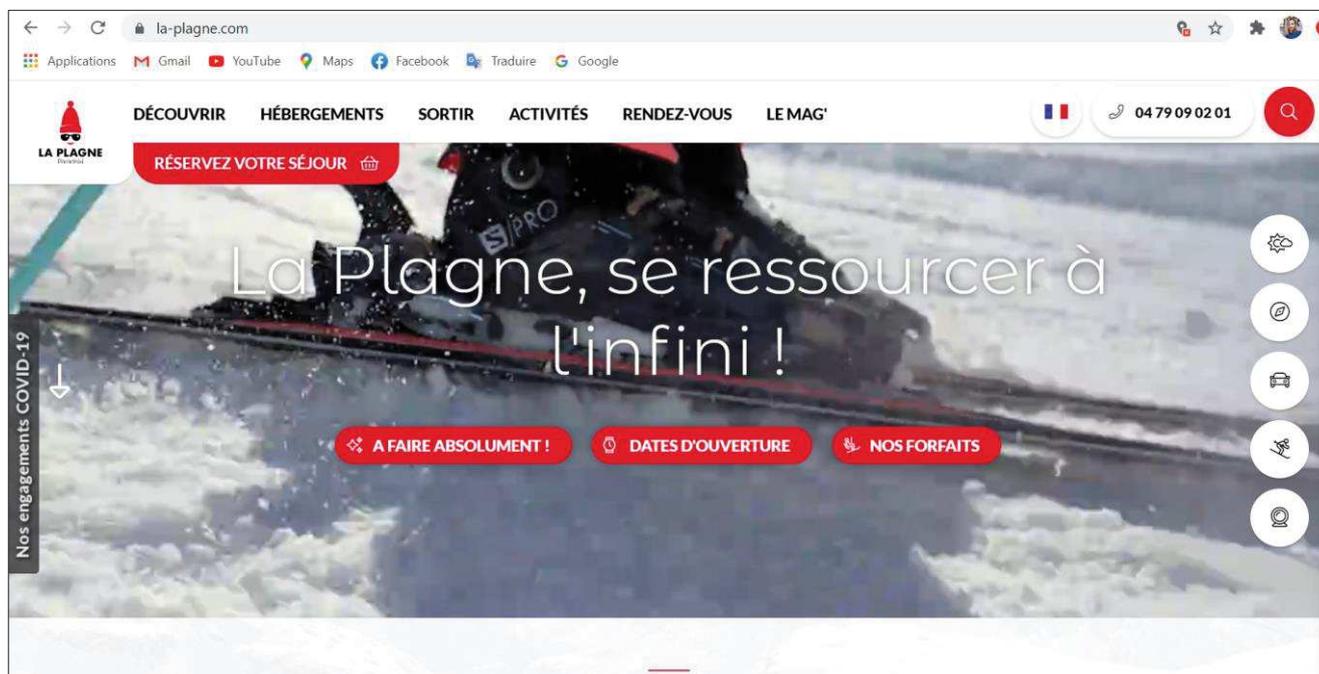
- 3) Affiches réalisées par la ville de Chamonix, respectivement en 1960, 1975 et 1980 (de gauche à droite).



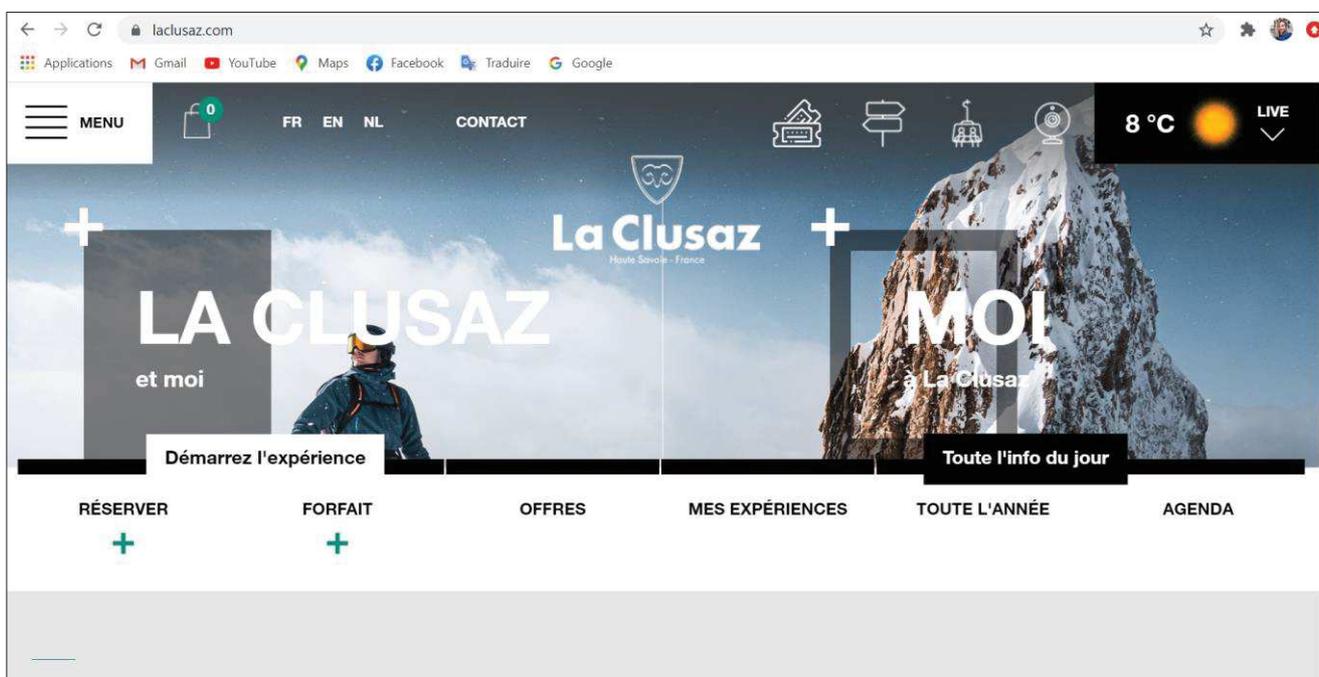
- 4) Affiches réalisées par la ville de Chamonix, respectivement en 1910, 1924 et 1932 (de gauche à droite).



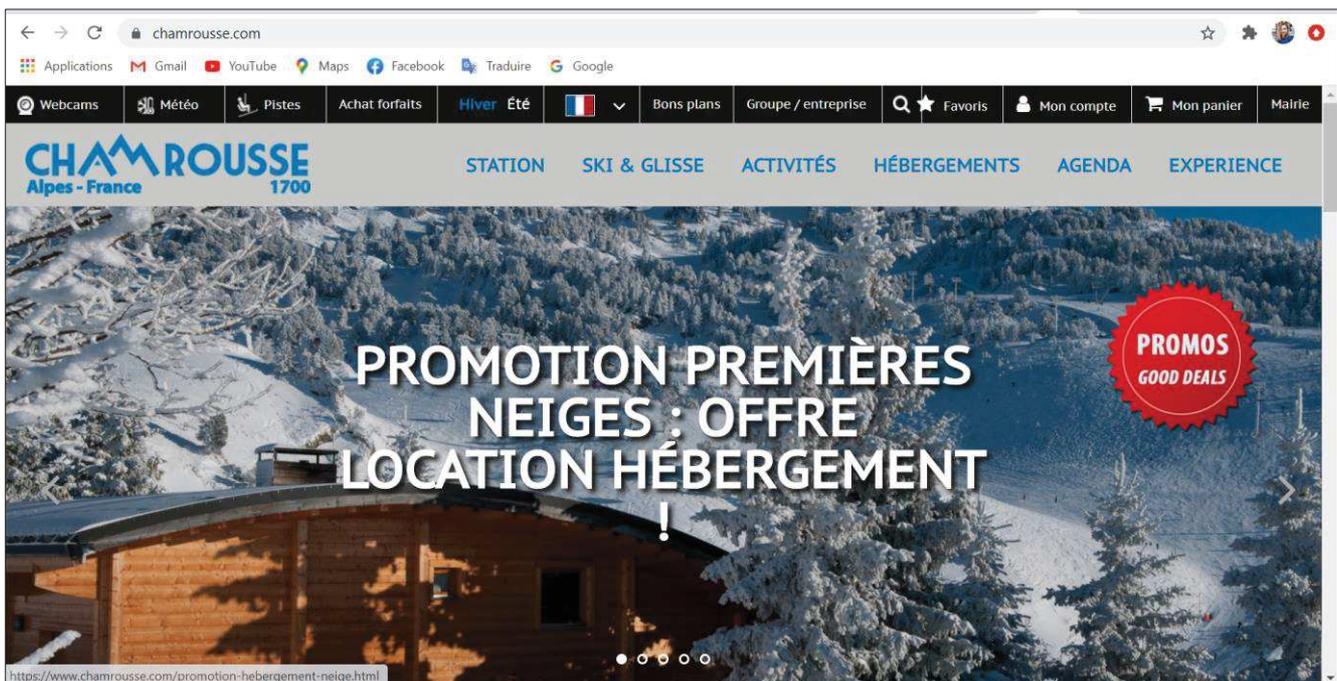
- 5) Captures d'écrans des pages d'accueil des cinq stations analysées, réalisées le 31 octobre 2020.



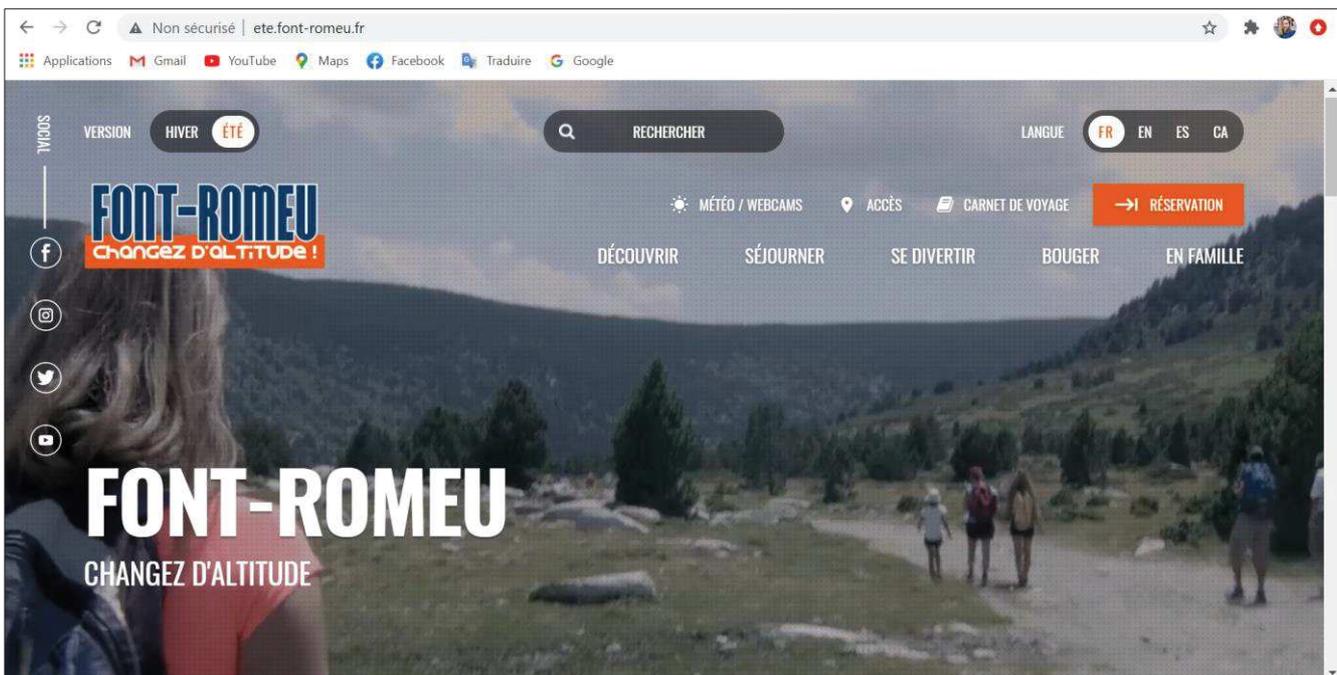
La Plagne, page d'accueil du site <https://www.la-plagne.com/>



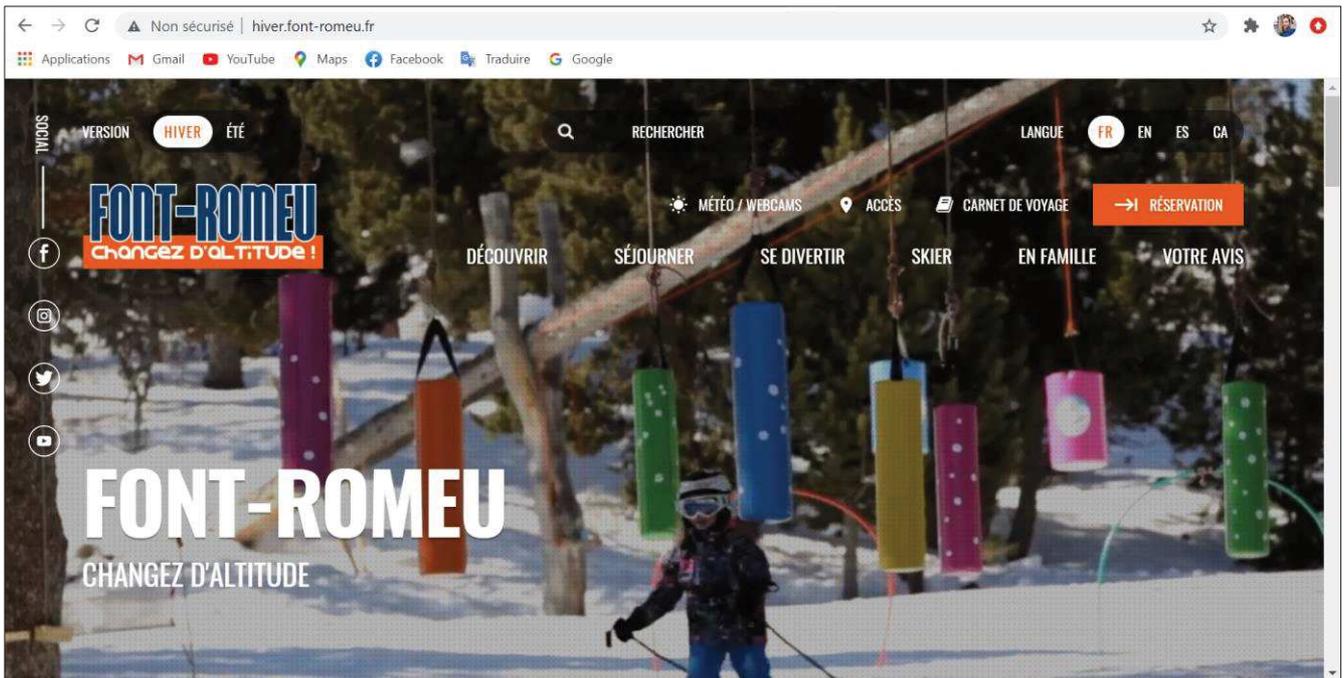
La Clusaz, page d'accueil du site <https://www.laclusaz.com/>



Chamrousse, page d'accueil du site <https://www.chamrousse.com/>



Font-Romeu, page d'accueil du site <https://www.font-romeu.fr/> en version été.



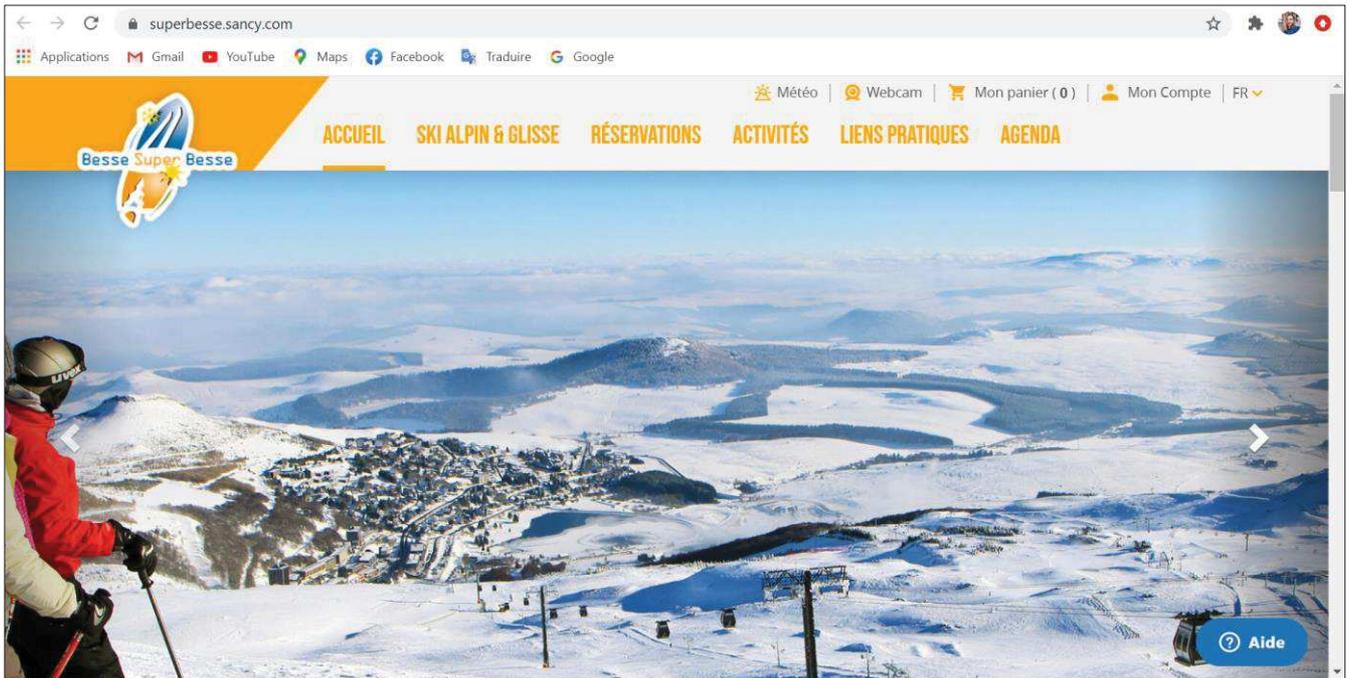
Font-Romeu, page d'accueil du site <https://www.font-romeu.fr/> en version hiver.

MÉTÉO
 Aujourd'hui
 COUVERT
 Dimanche 8 novembre
 6°C
 12°C
 TEMPÉRATURE ACTUELLE
 6°C

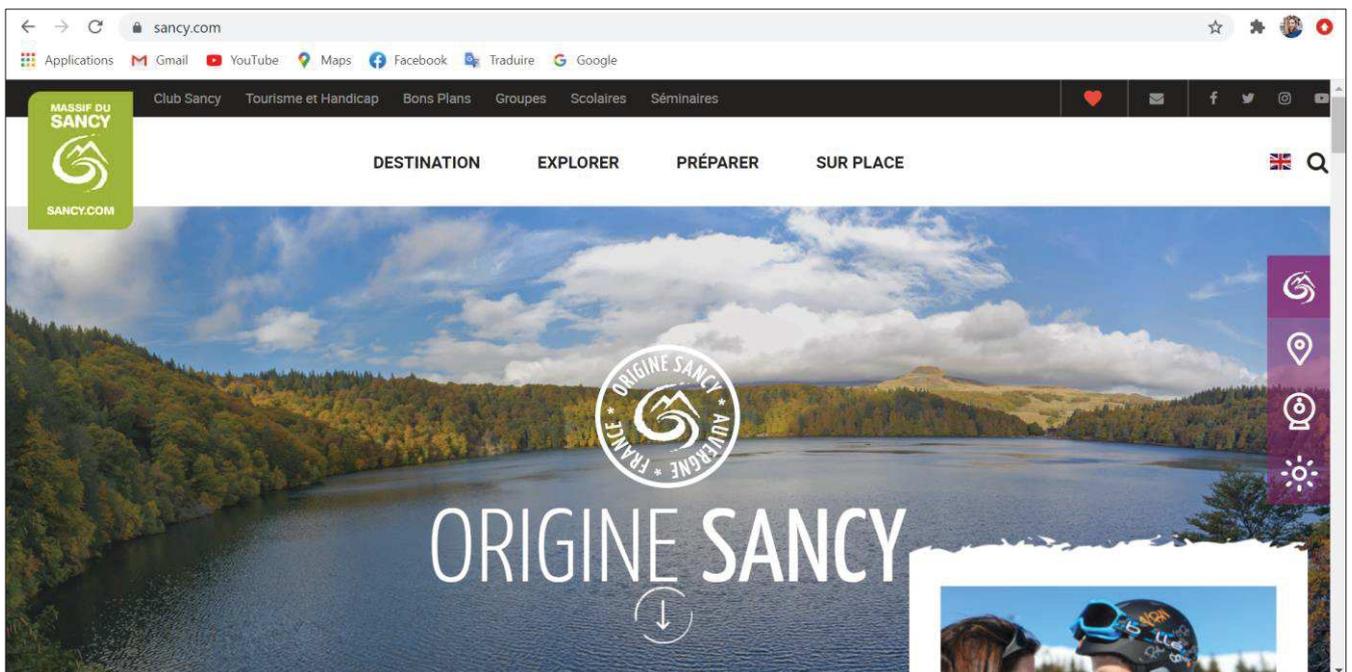
Prévisions
 Lun. 6°C
 12°C
 Mar. 5°C
 13°C
 Mer. 4°C
 12°C

NEIGE
 Hauteur de neige
 Haut des pistes: 130 CM
 Bas des pistes: 90 CM
 Dernières chutes: 09/03/2020
 130 CM
 Isotherme: 3300 M
 Risque d'avalanches: 3 / 5
 Pistes ouvertes: 0 / 41
 Remontées ouvertes: 0 / 23
 Ski Nordique: 0 / 106.4 km

Font-Romeu, page d'accueil du site <https://www.font-romeu.fr/>, données météorologiques.

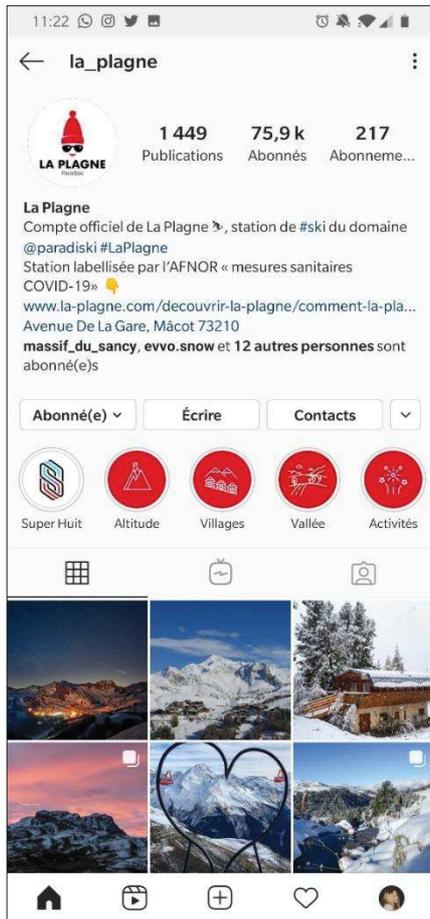


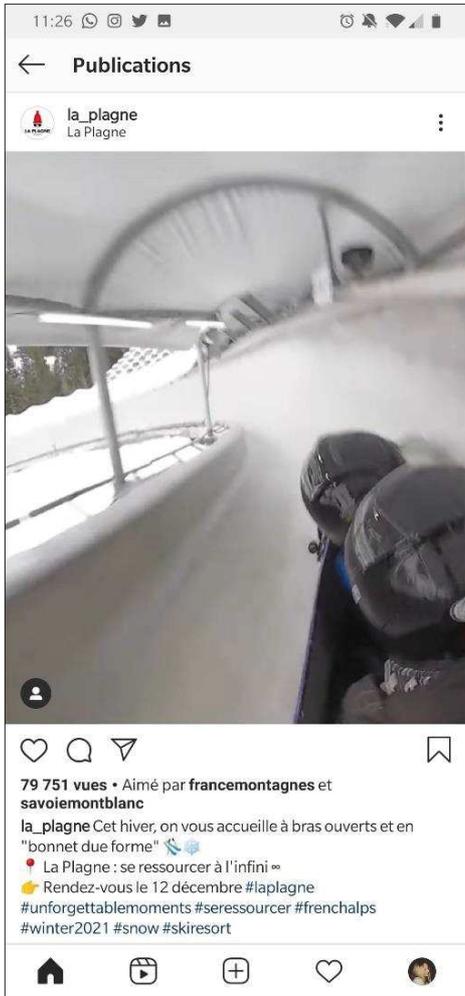
Besse-Super-Besse, page d'accueil du site <https://superbesse.sancy.com/>



Massif du Sancy, page d'accueil du site <https://www.sancy.com/>

6) Captures du compte Instagram de La Plagne, présentation et vidéo de promotion



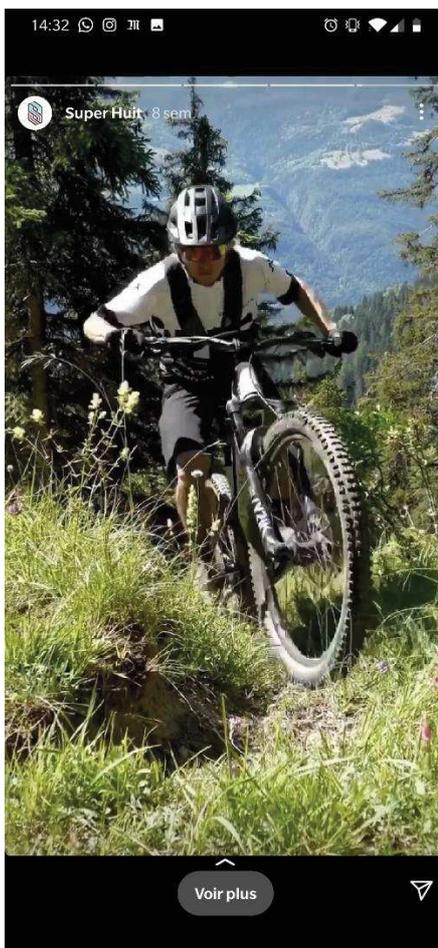


7) Captures d'écran du compte Instagram de La Plagne, partenariats.



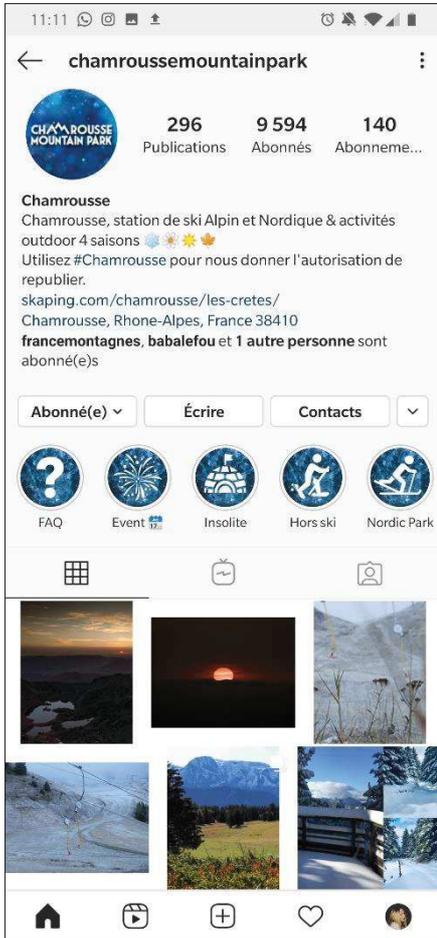


8) Captures d'écran du compte Instagram de La Plagne, expériences immersives





9) Captures Instagram du compte Instagram de Chamrousse, présentation et ski.



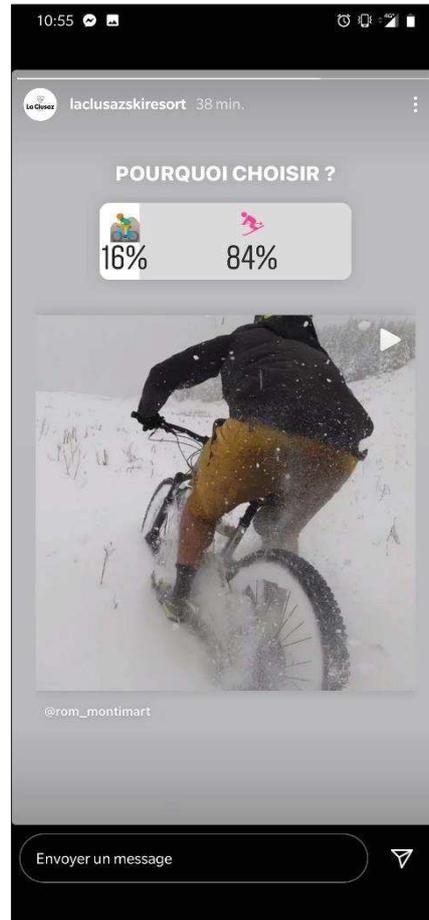
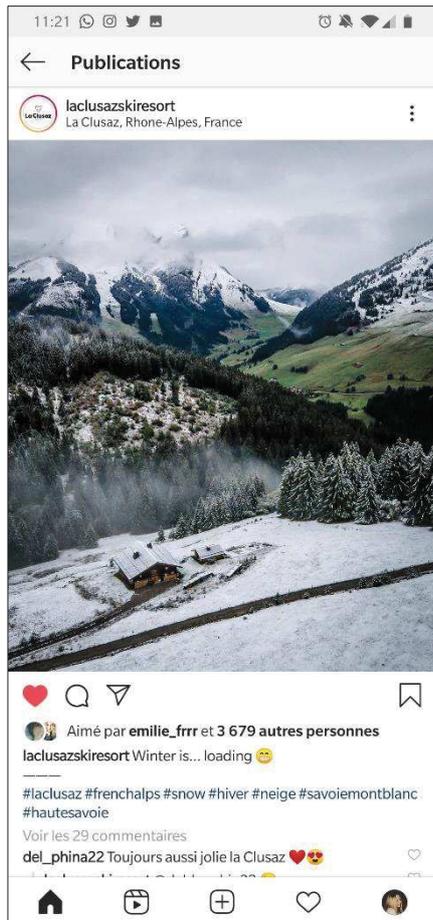
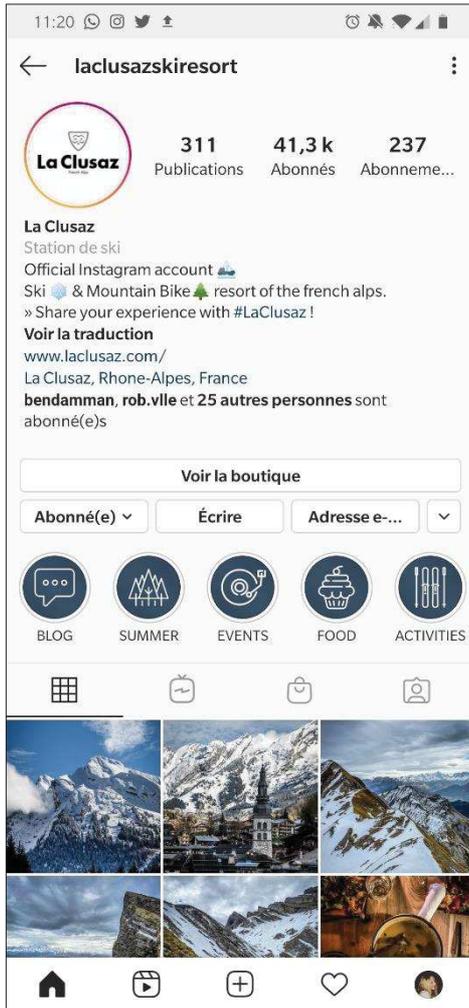
10) Captures Instagram du compte Instagram de Chamrousse, partenariat.



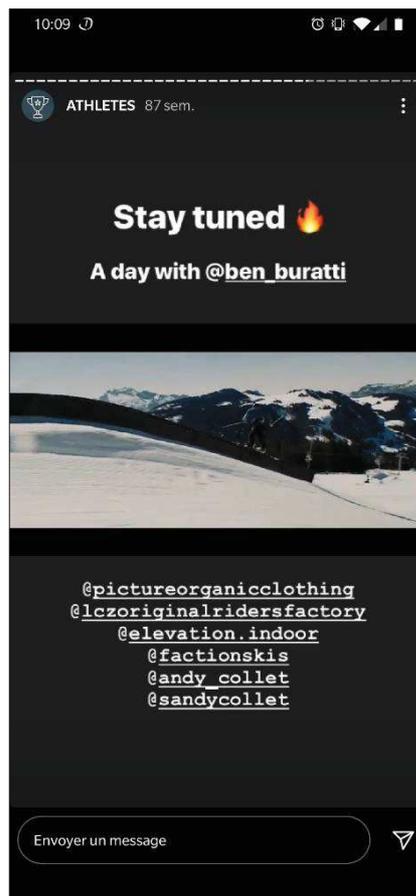
11) Captures Instagram du compte Instagram de Chamrousse, expériences immersives.



12) Captures d'écran compte Instagram de La Clusaz, présentation et ski



13) Captures d'écran compte Instagram de La Clusaz, partenariats

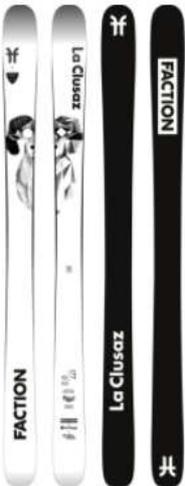


- 14) Capture du site internet de l'Office du Tourisme de La Clusaz, partenariat de création de skis avec la marque Faction. Visible sur <https://www.laclusaz.com/blog/ski-faction-x-la-clusaz.html>

Accueil | Ski Faction X La Clusaz

SKI FACTION X LA CLUSAZ

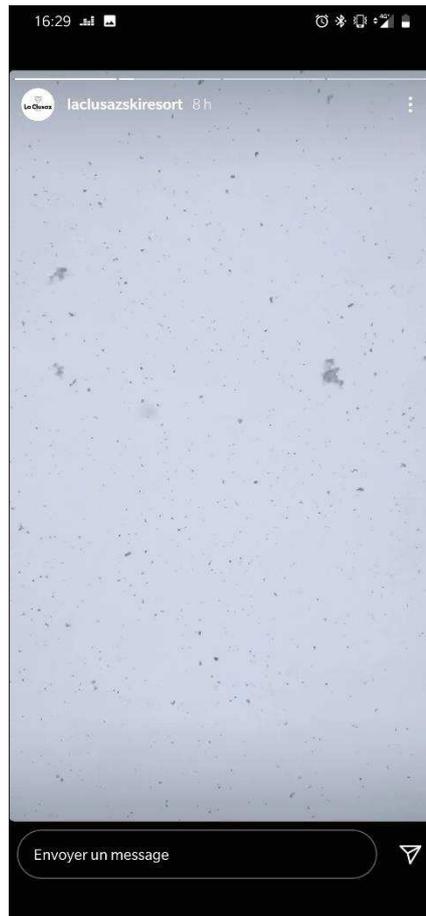
PUBLIÉ LE 26 SEPTEMBRE 2019

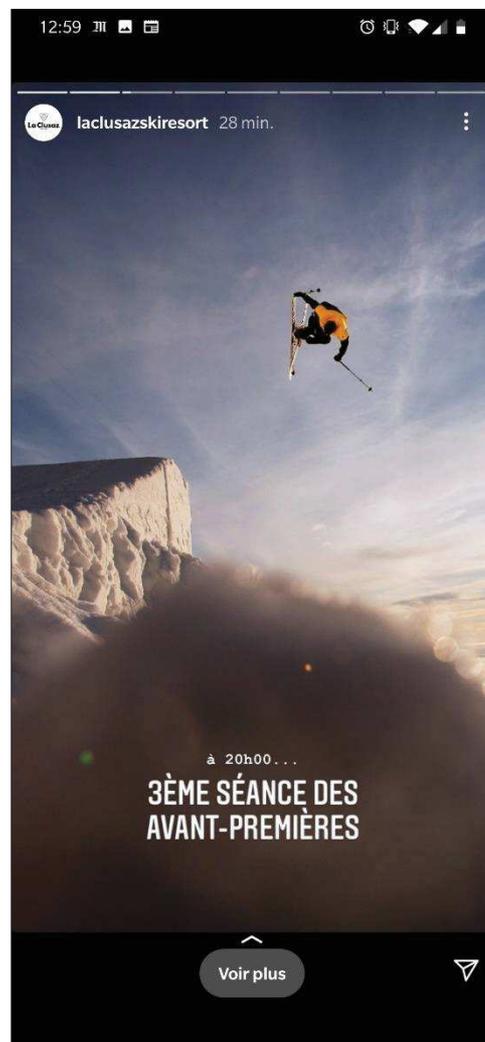


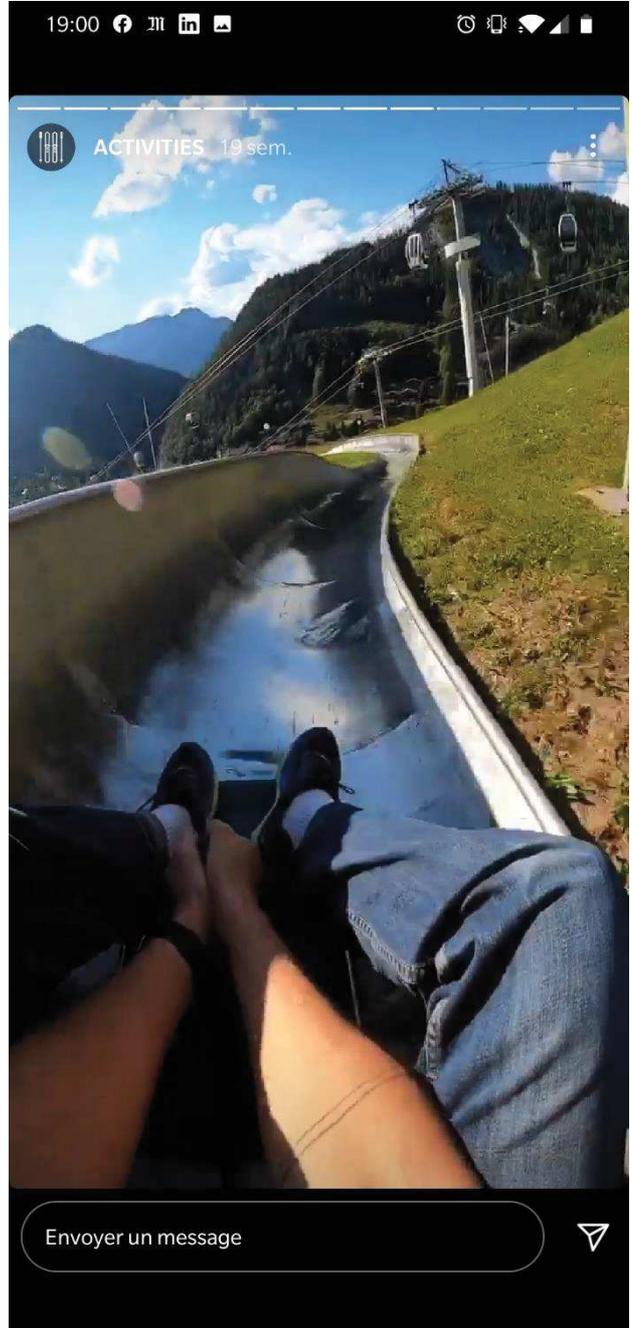
La Clusaz x Faction

Partenaire de la station depuis quelques saisons, Faction et La Clusaz partagent des valeurs communes autour du freeski. La marque montante du ski freeride et freestyle équipe d'ailleurs de nombreux champions de la station. Pour aller plus loin dans ce partenariat, Faction et La Clusaz lancent cette saison le premier ski aux couleurs de la station. **Le Faction Prodigy 2.0 version La Clusaz est produit en édition limitée**, avec seulement 100 paires fabriquées. Les riders et les addicts du ski à La Clusaz pourront descendre les pentes des Aravis le bélier aux pieds !

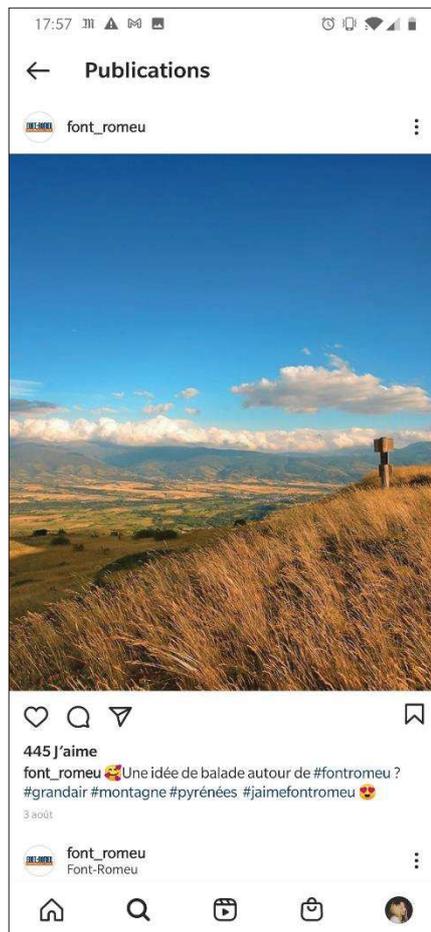
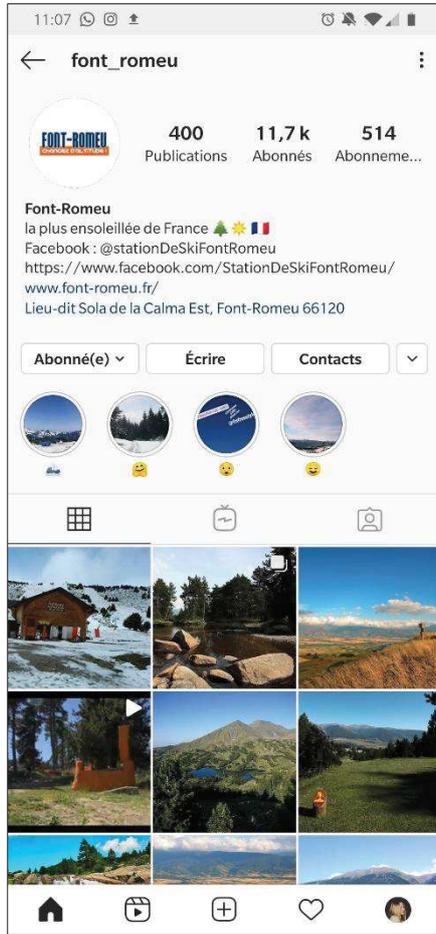
15) Captures d'écran compte Instagram de La Clusaz, expériences immersives.







16) Captures d'écran du compte Instagram de Font-Romeu, présentation et paysages.



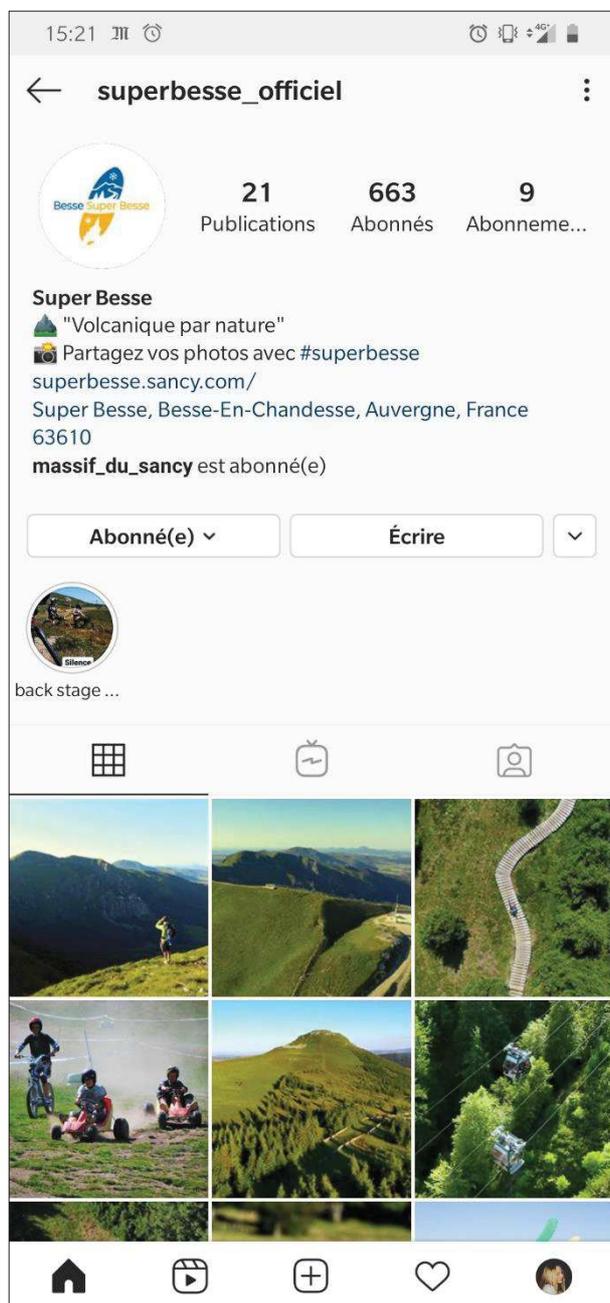
17) Captures d'écran du compte Instagram de Font-Romeu, partenariats.



18) Captures d'écran du compte Instagram de Font-Romeu, expériences immersives.



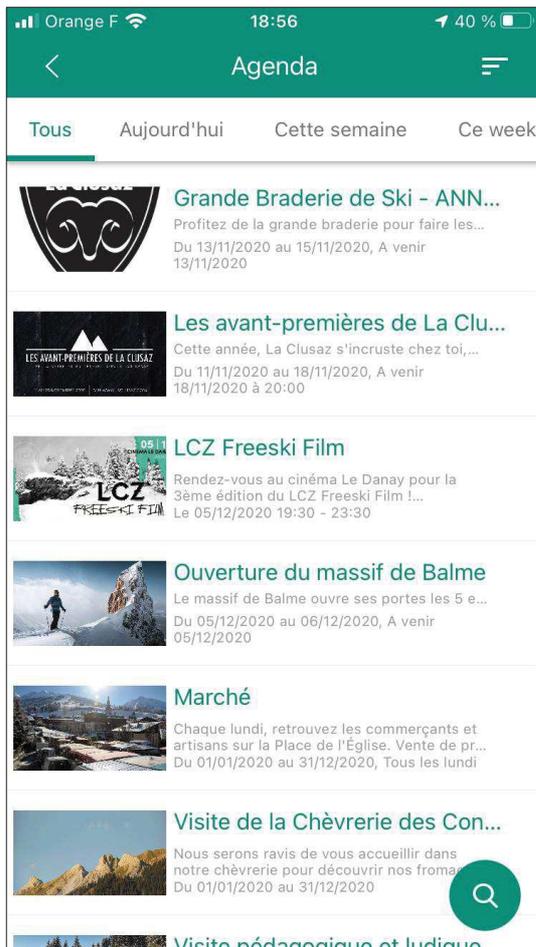
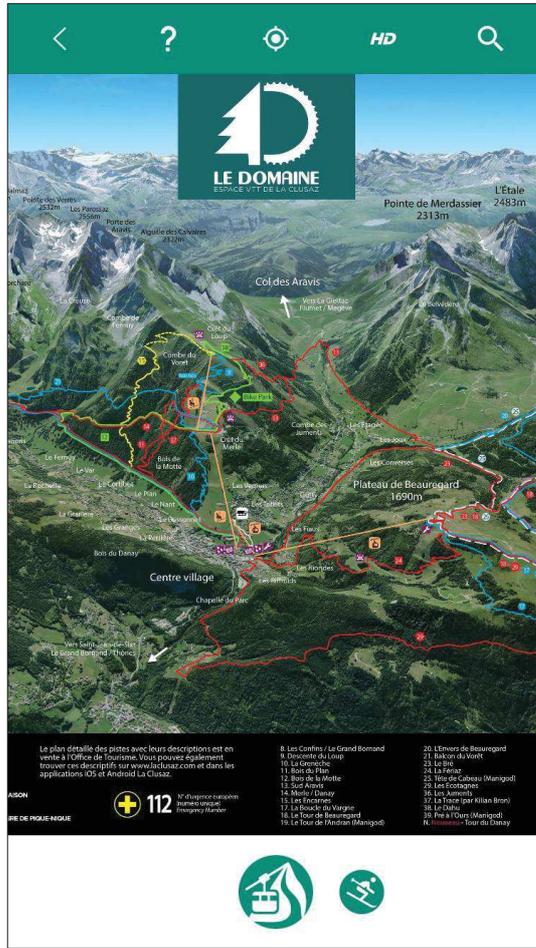
19) Captures d'écran du compte Instagram de Besse-Super-Besse, présentation et paysages.



20) Captures d'écran du compte Instagram de Besse-Super-Besse, expériences immersives.



21) Captures d'écran de l'application La Clusaz.



22) Captures d'écran du compte LinkedIn de La Plagne

12:19

Office de Tourisme de la Grande Plagne

Accueil À propos Emplois Personnes Vidéos

Office de Tourisme de la Grande Plagne
3 503 abonnés
5 j •

Après un mois de septembre et des résultats très encourageants La Plagne confirme sa place de leader sur les réseaux sociaux sur ce mois d'octobre. Nos différentes publications ont su répondre aux attentes de notre communauté : faire rêver et s'évader dans nos montagnes 🌄🏔️
À la clé, la première place sur le podium du baromètre **We Like Travel** dans la catégorie « Villes et Offices » 🏆

Pour retrouver tous les résultats 📄 <https://bit.ly/3p9mzmc>

#laplagne #seressourcer #socialmedia #baromètres #welikettravel

#baromètres

Les destinations touristiques sur les réseaux sociaux en France

Villes et Offices	Score WeLikeTravel	Tweets	Facebook	Instagram	Twitter
1 La Plagne	281	254 276	136 %	75 392	2 204
2 Val Thorens	188	533 560	8,66 %	144 549	39 979
3 Paris	185	463 729	0,58 %	821 271	33 441
4 Tignes (PR)	176	181 916	1,91 %	87 806	16 876
5 Lyon	169	1 642 276	0,46 %	122 831	6 230

66 3 commentaires

J'aime Commenter Partager Envoyer

Office de Tourisme de la Grande Plagne
3 503 abonnés
2 sem. •

Surprise du lundi matin ❄️❄️❄️, la neige fait son retour à La Plagne #laplagne #winter2021 #cethiverjeski #seressourcer #snow

12:19

Office de Tourisme de la Grande Plagne

Accueil À propos Emplois Personnes Vidéos

Office de Tourisme de la Grande Plagne
3 503 abonnés
1 mois •

La Plagne et Cycles Peugeot s'associent et lancent « Super Huit », un tout nouvel événement VTT pour 2021. Des formats d'épreuves originaux et aventureux et la promesse de découvrir des tracés d'exception servis sur un plateau d'argent. Le tout élaboré, testé et approuvé avec une équipe d'experts et d'athlètes du milieu (**vincent ancelin**, Morgane Jonnier, Nadine Sapin, Alex Balaud, **Alexis CHENEVIER**). Ce rendez-vous se veut ambitieux !

Au programme :

- Le Grand8, 95 kilomètres et 5600 m D+, réservé aux experts et aux élites en VTT-AE sous forme de tour de La Plagne en 2 jours avec bivouac
- Le Double8, une course idéale pour les amateurs, est un condensé de La Plagne en 4 boucles successives à difficulté variable.

📅 Rendez-vous du 8 au 11 juillet 2021

Pour en savoir plus : <https://bit.ly/2EntIMw>

#LaPlagne #cyclespeugeot #super8laplagne #VTT #VTTAE #allmountain



12:16

Office de Tourisme de la Grande Plagne

Accueil À propos Emplois Personnes Vidéos

Office de Tourisme de la Grande Plagne
3 503 abonnés
3 sem. •

La Plagne s'engage en faveur d'un avenir plus vert et durable

Depuis 2009, les différents acteurs de la station se mobilisent pour protéger l'environnement propre et unique de La Plagne. Voici une liste de quelques exemples d'actions menées :

- Une chaufferie biomasse alimente 90% des bâtiments de Plagne Centre en énergie,
- Les équipes de l'office de tourisme roulent en électrique grâce à **Hyundai Motor France** et **JEAN LAIN AUTOMOBILES**,
- La **SOCIÉTÉ D'AMÉNAGEMENT DE LA STATION DE LA PLAGNE** a créé un Observatoire environnemental. Le but est d'étudier la flore, la faune, les zones humides, les paysages et l'impact des aménagements.
- Depuis 10 ans, 186 pylônes ont été retirés du domaine skiable

Pour aller encore plus loin et mutualiser les différentes initiatives, la fondation Pure Plagne a été créée cette année, un socle commun pour réunir fonds financiers et graines vertes.

23) Captures d'écran du compte LinkedIn de Chamrousse

16:28

Office de Tourisme de Chamrousse

Accueil À propos Emplois Personnes Vidéos

Office de Tourisme de Chamrousse
349 abonnés
11 mois • Modifié

Chamrousse vous souhaite une très belle année 2020 : santé, argent, bonheur & épanouissement. Et surtout de la neige et du ski 🌨️🎿!

Découvrez les tableaux de l'artiste **#CharlieAdam** en exposition à l'Office de Tourisme de Chamrousse 1650 (et en vente au magasin **#PopAlp** Grenoble).



13

12:15

Office de Tourisme de Chamrousse

Accueil À propos Emplois Personnes Vidéos

Office de Tourisme de Chamrousse
348 abonnés
5 mois • Modifié

Petit point sur le projet d'urbanisme Chamrousse 2020-2030 « premier village de montagne du XXIe siècle » et future « smart station connectée » ! 🏡📶

Plus d'infos : <https://bit.ly/2YXgRYM>

#Chamrousse #ChamrousseMountainPark #chamrousse1650 #urbanisme #montagneverte #SmartStations #Investissements

Serge KHAVESSIAN • 3e et +
Associé Fondateur chez SkallianS
5 mois •

Après 5 ans de travail acharné, face à toutes les adversités mais aussi avec le soutien et la confiance de tous ceux qui avaient compris les enjeux que porte ce projet pour une nouvelle économie de la montagne, durable, vertueuse et créatrice de valeurs et d'emplois non délocalisables, voilà le couronnement de nos efforts avec le bouclage du financement du projet Chamrousse 2020-2030. Une grande page se tourne pour Chamrousse qui retrouvera très vite sa superbe des années passées et sa place de station modèle du développement durable en montagne.

Le projet "Chamrousse 2020-2030" décroche un nouvel investisseur

Le renouvellement à 360° de la station des 10 de ski, annoncée depuis 2016, a enfin trouvé le projet d'investissement idéal. "Chamrousse 2020-2030", qui doit revitaliser cette station et arriver en 2030, a décroché un nouvel investisseur. Le projet sera lancé dans sa phase concrète.

Dans le cadre du projet "Chamrousse 2020-2030", l'objectif est de revitaliser la station de ski des 10 de Chamrousse, à quelques kilomètres de Grenoble, à l'aide de nouvelles technologies.



16:27

Office de Tourisme de Chamrousse

Accueil À propos Emplois Personnes Vidéos

Office de Tourisme de Chamrousse
349 abonnés
4 mois • Modifié

Cet été, Chamrousse est plus que jamais connectée à Grenoble, capitale des Alpes, grâce à l'Estibus 707 🚌🏔️

La facilité d'accès à un site touristique est un critère important dans le choix d'une destination pour la journée comme pour le séjour. Pouvoir rallier Chamrousse sans voiture est important car cela permet d'éviter la conduite sur route de montagne qui peut être source d'anxiété, tout en réduisant la saturation des parkings et en limitant les rejets de CO2. Une démarche en conformité avec la labellisation Flocon Vert de la station et son travail mené avec **Mountain Riders Association**.

Toutes les informations pratiques : <https://bit.ly/2W7PudX>

Merci au SMMAG (Syndicat mixte des mobilités de l'aire grenobloise) pour la mise en place cette liaison de bus estivale vallée - montagne. **Grenoble-Alpes Métropole / Le Grésivaudan - Communauté de communes**

#chamrousse #chamroussemountainpark #bus #ete #vacances #montagne #france #mobilite #transport #developpementdurable #nature #randonnee #VTT #viaferrata #parapente



12:19

Office de Tourisme de Chamrousse

Accueil À propos Emplois Personnes Vidéos

Office de Tourisme de Chamrousse
348 abonnés
3 mois • Modifié

Chamrousse met les bouchées doubles pour préserver ses merveilles naturelles comme le lac Achard avec la création d'un poste de garde vert 🌲🍷🌿

Havre de fraîcheur de l'agglomération grenobloise pendant les périodes de chaleur, la station est plébiscitée du fait de l'engouement pour la montagne et la nature en cette période particulière. Chamrousse fait la promotion de la destination mais doit aussi gérer l'affluence et notamment la sur-fréquentation de ses espaces naturels.

Mission : sensibiliser la clientèle en pleine période estivale pour préserver l'attrait paysager et la biodiversité de ce site naturel protégé, ainsi, les mesures d'interdiction de baignade, feux, bivouac, coupe, cueillette et pêche sont malheureusement justifiées et nécessaires. En savoir + : <https://bit.ly/33j89Yu>

Merci à tous les acteurs mobilisés dans ce projet : Mairie, garde vert Jonathan Perret, service jeunesse et école, Bureau des guides et accompagnateurs de Chamrousse. Et merci à vous, pour votre engagement dans la préservation et le respect de notre belle montagne !

📷 : Relief Air Production
#chamrousse #chamroussemountainpark #belledonne #randonnee #nature #lacachard #ete #vacances #montagne #france #sensibilisation #environnement #espacenaturelsensible #ENS #Natura2000

24) Captures d'écran du compte LinkedIn de La Clusaz

La Clusaz
3 809 abonnés
3 j · 🌐

Faire moins, mais faire mieux 🙌 La Clusaz fait sa part et s'engage pour réduire son besoin énergétique. Au programme : l'évolution des modes de consommation, l'optimisation des transports et, dans le cas présent, savoir dire non à un projet de croissance déraisonnable.

Plus d'infos prochainement concernant le futur de notre engagement **#environnemental** dont vous serez l'une des pièces maîtresses. En un mot : **#sobriété!**



Club Med à la Clusaz : la mairie dit non
montagnes-magazine.com · Lecture de 6 min

👍❤️🔥 400 · 13 commentaires

12:13 📶 📶 📶 📶

← 🔍 La Clusaz

Accueil À propos Emplois Personnes Vidéos

montagnes-magazine.com · Lecture de 6 min

👍❤️🔥 632 20 commentaires

👍 Commenter Partager Envoyer

La Clusaz
4 188 abonnés
1 mois · 🌐

Cet **#hiver**, place à la tarification dynamique à La Clusaz 🌨️ Avec **Pricenow**, l'anticipation de l'achat de forfaits donnera accès à des remises pour les clients et participera à la sécurisation des ventes pour la **SATELC**. Une évolution et une **#innovation** majeure qui permettra encore plus d'agilité pour la saison de **#ski** à venir 🏂



La Clusaz se lance dans la tarification dynamique des forfaits de ski !
altitude.news · Lecture de 2 min

👍❤️🔥 137

12:13 📶 📶 📶 📶

← 🔍 La Clusaz

Accueil À propos Emplois Personnes Vidéos

👍 Commenter Partager Envoyer

La Clusaz
4 188 abonnés
1 mois · 🌐

La Clusaz s'est associée à l'agence **Poprock - stratégie, prospective, nouveaux usages** pour comprendre l'impact des enjeux de développement durable sur les comportements **#outdoor**. Une démarche collective pour préparer l'avenir ensemble et partager une vision nouvelle des activités qui font vivre notre territoire.

Le webinaire Démarche Collective "DD & Outdoor" est à visionner juste ici :



Impact des enjeux de développement durable sur les comportements outdoor - Conférence
youtube.com

👍❤️🔥 40 1 commentaire

12:20 📶 📶 📶 📶

← 🔍 La Clusaz

Accueil À propos Emplois Personnes Vidéos

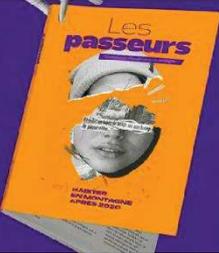
👍❤️🔥 106 2 commentaires · 2 217 vues

👍 Commenter Partager Envoyer

La Clusaz
4 188 abonnés
3 sem. · Modifié · 🌐

Faire sa part à l'échelle locale est indispensable. Faire ensemble l'est également pour transformer nos modèles en **#montagne!**

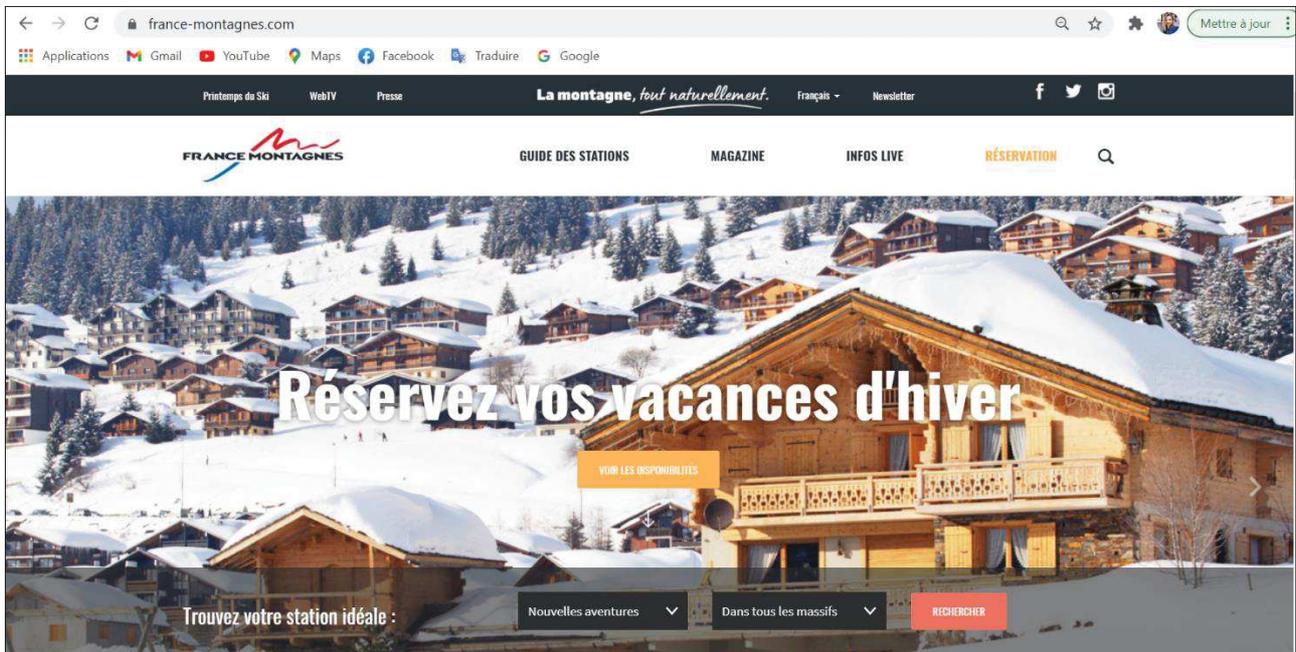
La Clusaz soutient et s'engage dans le futur **#magazine Les Passeurs Le Mag**, un outil pour imaginer la vie en montagne demain. Il reste quelques jours pour contribuer à ce beau projet sur **KissKissBankBank & Co**. Ne tardez pas, les précommandes sont ouvertes jusqu'au 30 Octobre !



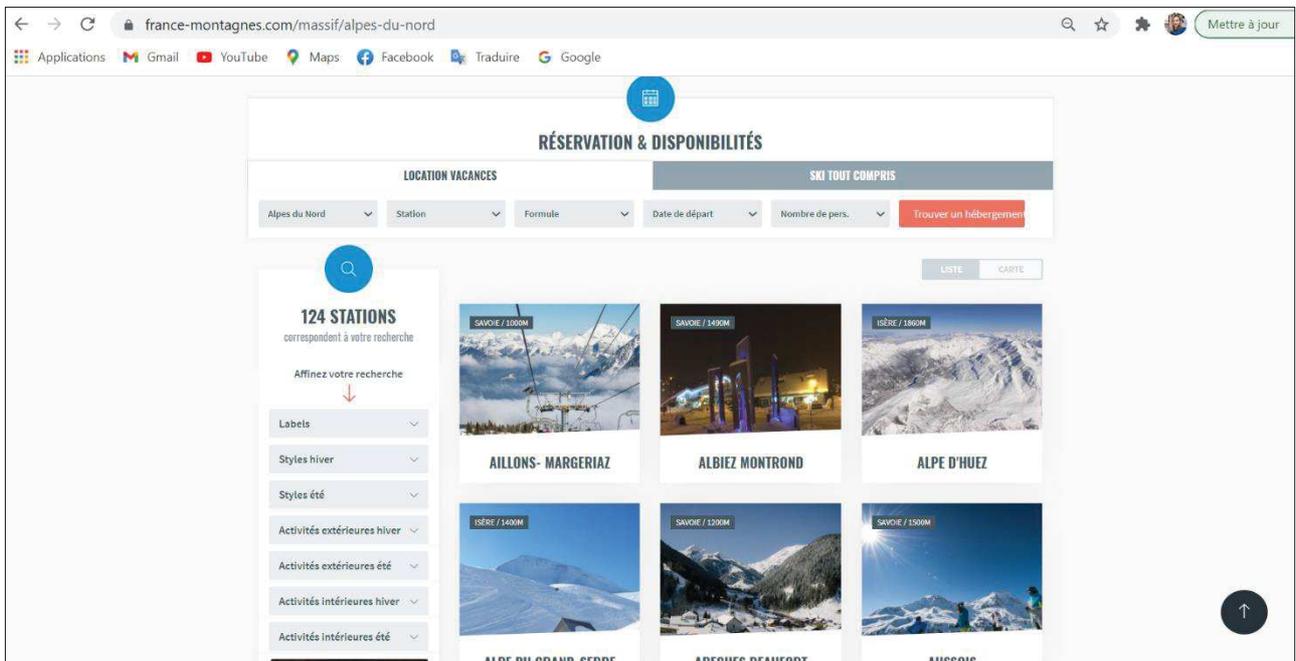
Les Passeurs, un magazine fablab pour imaginer la vie en montagne demain par Collectif Les Passeurs
kisskissbankbank.com · Lecture de 5 min

👍❤️🔥 21

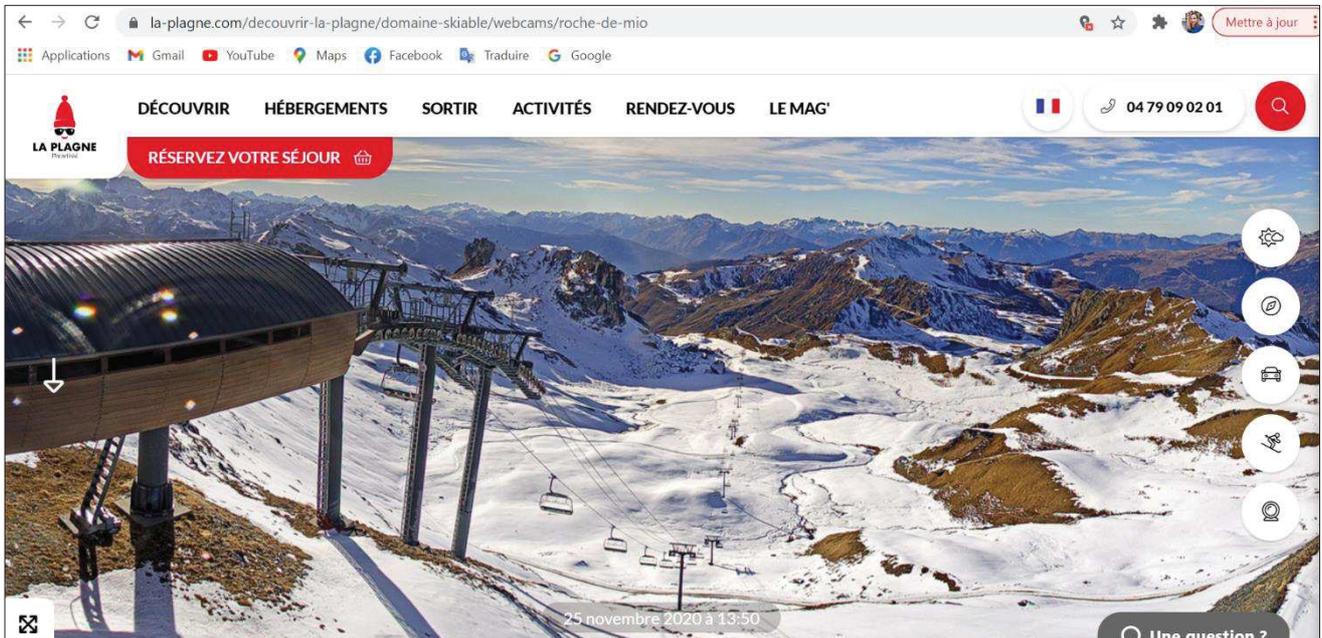
25) Capture d'écran de la page d'accueil du site de France Montagnes, <https://www.france-montagnes.com/>



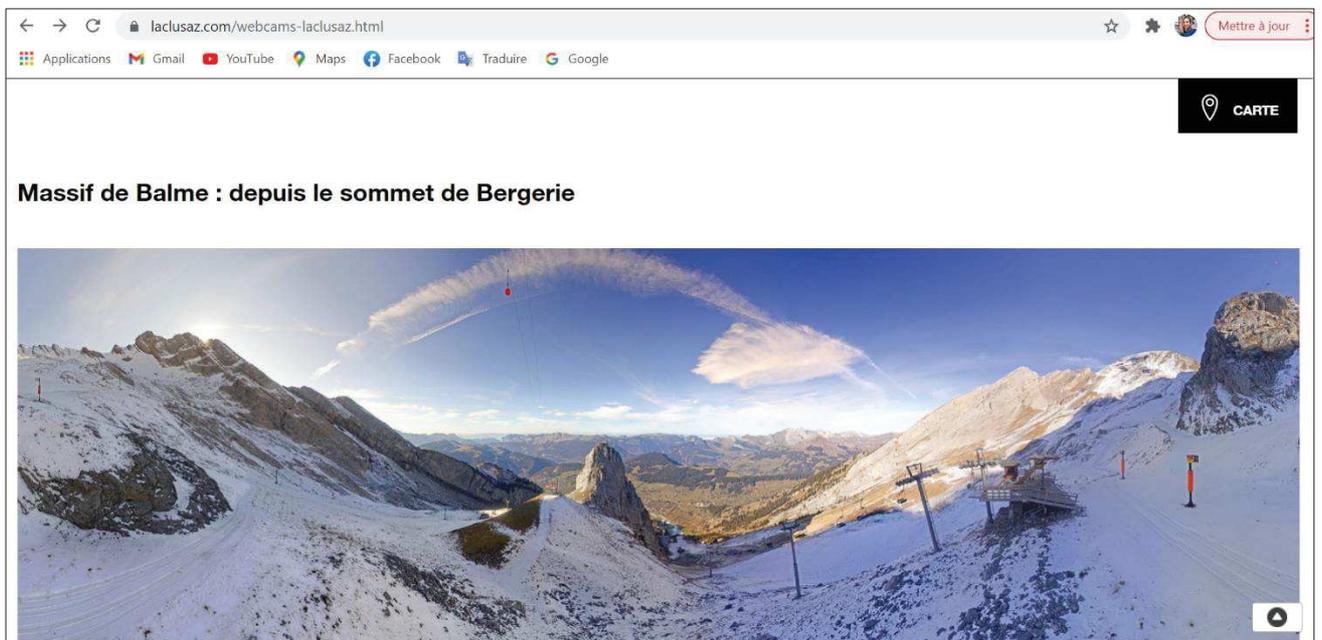
26) Capture d'écran d'une page massif site de France Montagnes, <https://www.france-montagnes.com/massif/alpes-du-nord>



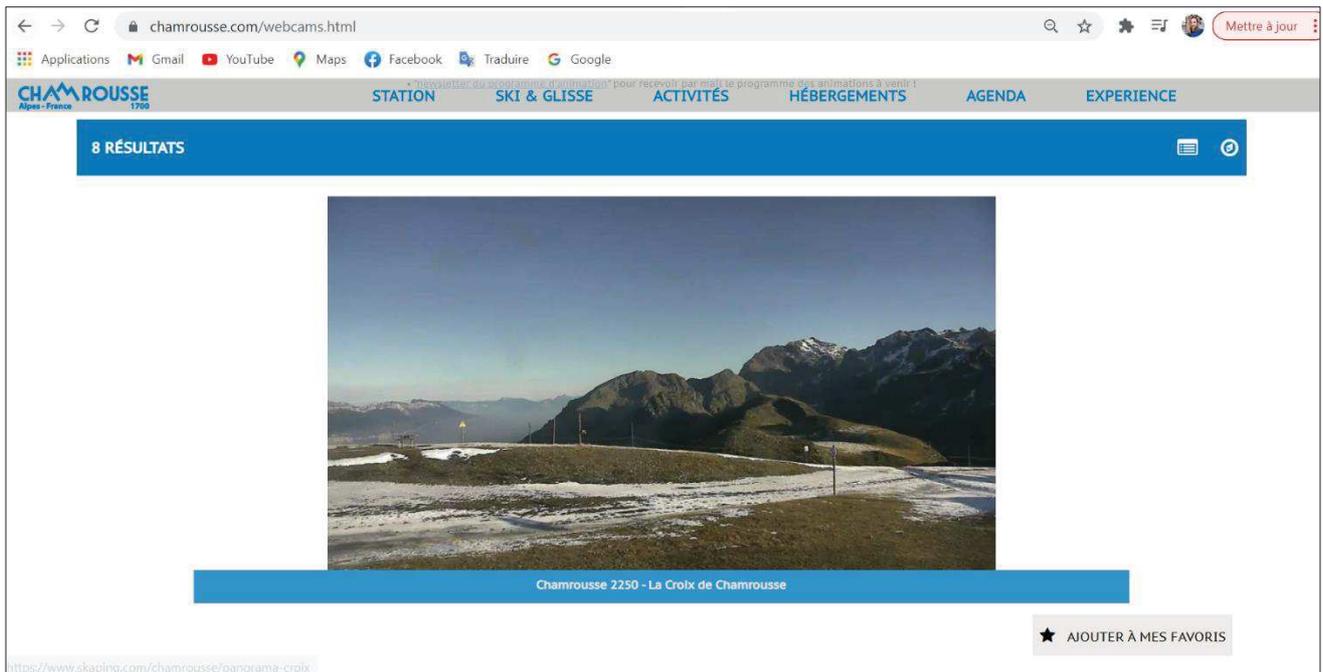
27) Captures d'écran des caméras statiques et panoramiques, réalisées sur les sites internet des cinq stations analysées.



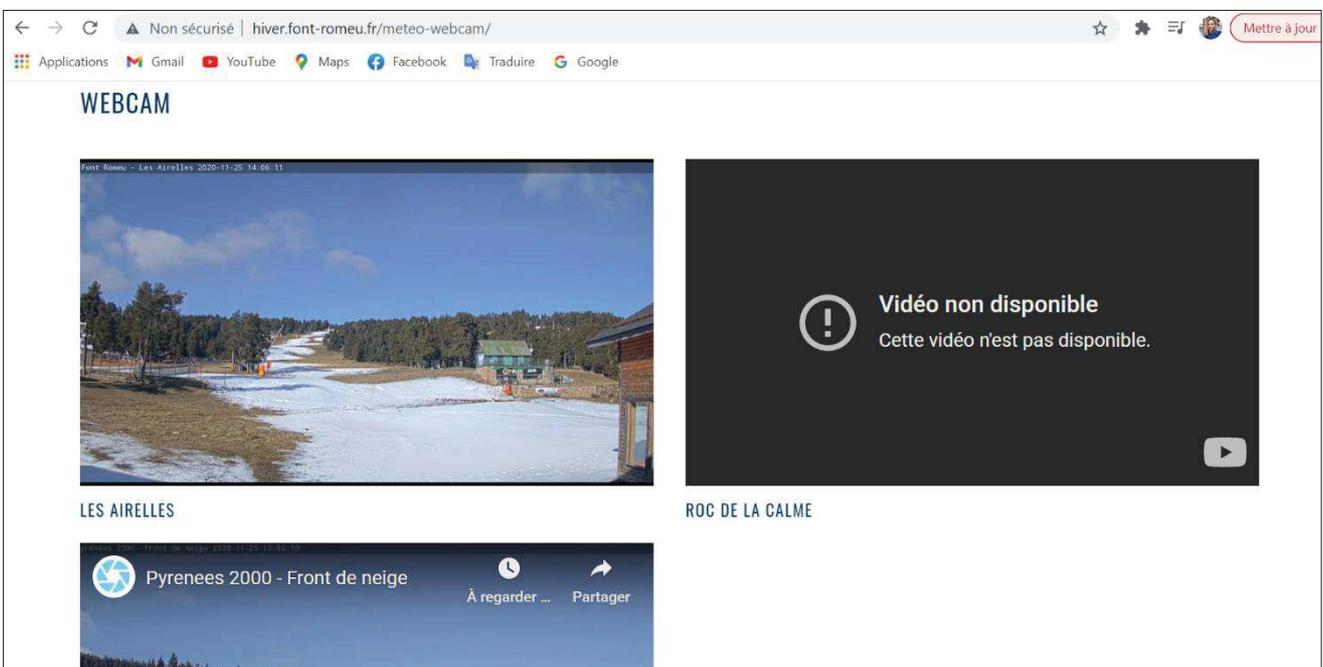
La Plagne, page dédiée aux webcams, <https://www.la-plagne.com/decouvrir-la-plagne/domaine-skiable/webcams>



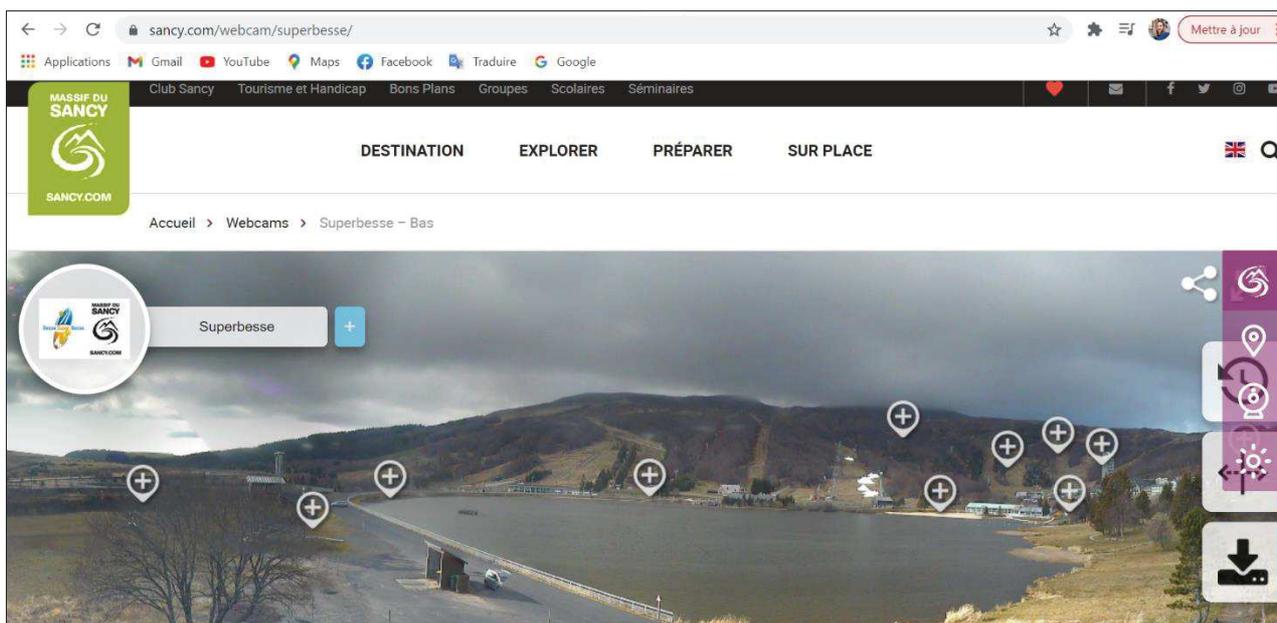
La Clusaz, page dédiée aux webcams, <https://www.laclusaz.com/webcams-laclusaz.html>



Chamrousse, page dédiée aux webcams, <https://www.chamrousse.com/webcams.html>



Font-Romeu, page dédiée aux webcams, <http://hiver.font-romeu.fr/meteo-webcam/>



Besse-Super-Besse, page dédiée à la caméra de la station, renvoyée sur le site du massif du Sancy, <https://www.sancy.com/webcam/superbesse/>