

# Stratégie d'entreprise

## Les fondamentaux de la stratégie d'entreprise

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

### Exercice de synthèse

**Attention** : ceci est la version corrigée de l'exercice.

#### Consigne

Après la lecture de l'article suivant, identifiez à quel type de stratégie correspond la situation décrite ci-dessous.

Justifiez votre réponse.

#### Article

### Domaines skiables : le modèle quatre saisons à l'épreuve du terrain

Développé dans de nombreuses stations de moyenne altitude et appuyé par le gouvernement dans son récent plan Avenir Montagne, le modèle quatre saisons est aujourd'hui présenté comme la clé de la transition du tourisme en montagne, mais pose un certain nombre de questions, sur sa possible généralisation à l'ensemble des stations françaises, d'autant qu'aujourd'hui, elles sont toutes déficitaires du côté des exploitants de remontées mécaniques.

**A Tignes, le modèle 4 saisons est simple : du ski 365 jours par ans. Depuis que son glacier ne le permet plus, la station a développé l'accueil de sportifs de haut niveau ©H. Clechet.**

Avec son clocher à bulbe, elle est devenue le symbole de la Clusaz. L'église Sainte-Foy, construite en 1821, domine la place du village, et marque le cœur de cette station familiale de Haute-Savoie, installée aux portes du massif des Aravis. C'est ici, qu'été comme hiver, les vacanciers de la station se retrouvent autour des animations proposées notamment par l'office

de tourisme. Ici, aussi, que le marché hebdomadaire se déroule, chaque lundi matin, pendant toute l'année.

Avec ses 1700 habitants, la Clusaz fait partie des stations-villages dont l'activité ne s'arrête pas quand les télésièges rentrent au bercail. Les nombreux commerces – restaurants, boulangeries, chocolaterie, bijouteries... - restent ouverts toute l'année, avec un pic de fréquentation en été et en hiver, qui permet de cumuler la plus grosse partie du chiffre d'affaires de l'année.

*« À la Clusaz, nous sommes avant tout un village, avec une culture et une histoire, où l'on vit toute l'année, explique Jean-Christophe Hoff, directeur de la société des remontées mécaniques de la Clusaz. Le ski est notre activité phare, mais on ne vit pas que du ski, car nous avons beaucoup de métiers sur notre territoire, la diversification est dans notre ADN. »*

Une diversification et une ambiance village qui constituent des arguments de poids pour attirer des vacanciers à la Clusaz et sur lesquels se structure l'offre touristique de la station en complément du ski. Outre les activités classiques que l'on retrouve dans les stations en été, de la randonnée au VTT, les acteurs touristiques tentent de développer aujourd'hui des expériences fortement liées au territoire, parmi lesquelles des visites de ferme, permettant d'assister à la fabrication du reblochon, ou la visite de la scierie toute proche, pour observer la fabrication d'une ruche.

*« On compte vivre encore longtemps du ski, tout en se posant les bonnes questions, pour anticiper le moment où cette activité sera moins régulière. En impliquant la population active et en développant ces expériences, peut-être que demain, on choisira la Clusaz car c'est une destination qui a du sens et où vit autre chose. C'est un atout que nous possédons et qui fait que nous avons plus de facilités que d'autres à s'engager dans cette diversification », poursuit Jean-Christophe Hoff.*

Si la Clusaz fait le pari de la mise en valeur de son territoire, la question de la diversification des stations de ski traverse aujourd'hui tous les massifs français. Raccourcissement des saisons de ski en raison du changement climatique, nouvelles demandes de la clientèle, besoin des territoires d'allonger les ailes de saison pour faire vivre les saisonniers en dehors de la période hivernale... Les enjeux qui poussent aujourd'hui les acteurs sur le chemin d'un modèle quatre saisons sont nombreux.

Annoncé par le Premier ministre Jean Castex le 27 mai dernier, le plan Avenir Montagnes, qui prévoit le versement de 650 millions d'euros pour soutenir les acteurs du tourisme en montagne, a même fait de cette stratégie quatre saisons un de ses objectifs, et indique vouloir « **donner aux**

**territoires de montagne qui le souhaitent les moyens de s'adapter vers plus de résilience, de se réinventer vers un tourisme quatre saisons, sans pour autant tourner le dos à l'activité neige. ».**

*« Une station-village a sans doute plus de facilités à se diversifier, en raison du tissu d'acteurs locaux qui existe sur son territoire, de son patrimoine ou encore de son architecture, qu'une station créée dans les années 1970 à partir de rien »*

Mais selon les spécificités de chaque station, en termes d'altitude, d'urbanisme, d'histoire, de patrimoine, ou encore de végétation, comment ce modèle peut-il se déployer sur le terrain ? Alors que l'altitude détermine aujourd'hui la possibilité pour un domaine skiable d'exploiter dans de bonnes conditions l'activité du ski, d'autres atouts semblent nécessaires pour développer cette stratégie. Dans ce contexte, si les stations-villages comme la Clusaz peuvent s'appuyer sur un patrimoine local riche et varié pour cultiver leurs différences, comment les stations créées de toutes pièces dans des zones vierges au tournant des années 1960 dans le cadre du Plan neige, pour mettre un coup d'accélérateur au développement du ski en France, peuvent-elles tirer leur épingle du jeu avec ce modèle, de par leur situation élevée en altitude et leur absence relative d'ancrage territorial ?

### **Station-village vs. station ex nihilo**

Installé dans le bassin chambérien, le bureau d'ingénierie ATEMIA est spécialisé sur les questions de développement touristique des territoires, avec une expertise particulière sur les questions de transition vers un modèle durable. Accompagnant certaines stations dans ce chemin de la diversification, Jérôme Caviglia, directeur général d'ATEMIA, voit effectivement des différences de modèles, selon les spécificités des territoires :

*« Une station-village a sans doute plus de facilités à se diversifier, en raison du tissu d'acteurs locaux qui existe sur son territoire, de son patrimoine ou encore de son architecture, qu'une station créée dans les années 1970 à partir de rien », souligne-t-il.*

Selon lui, malgré ces difficultés inhérentes et la garantie de bénéficier encore à court et moyen termes d'un bon niveau d'enneigement pour exploiter leur domaine, ces stations d'altitude ont cependant tout intérêt à mettre la question de la diversification sur la table :

*« Les difficultés d'exploitation peuvent exister, au-delà du manque de neige et on l'a vu particulièrement lors de la pandémie de Covid-19, avec la difficulté à faire venir la clientèle », poursuit-il.*

*« Le ski reste l'activité la plus performante au niveau économique, on ne parviendra pas à la remplacer avec une seule offre. La diversification correspond au fait de proposer un bouquet*

*d'offres qui puissent être compétitives quand elles sont combinées, et qui apportent une valeur ajoutée sur les territoires, sans s'opposer au ski »*

Répondant à différents enjeux, globaux comme très locaux, cette recherche de diversification des activités au sein des stations de ski semble s'être aujourd'hui répandue dans tous les massifs, avec plus ou moins d'intensité, comme le confirme Jean-Luc Boch, président de l'Association nationale des maires des stations de montagne (ANMSM) et maire de la Plagne : « La question de la diversification est aujourd'hui ancrée dans les territoires de montagne. Si certains mois comme mai ou novembre restent compliqués à travailler, on peut espérer, dans certains secteurs, pouvoir étendre à l'avenir les saisons d'activité sur dix mois sur douze. » Mais si le modèle est aujourd'hui recherché, il ne doit pas, selon Jérôme Caviglia, s'appliquer uniformément sur tous les territoires : « Ce qui est important, c'est d'apporter une réponse en fonction du contexte, de l'environnement direct, de l'altitude, des paysages, ou du tissu agricole. Chaque station doit trouver son modèle, avec un vrai positionnement, au risque que ne se développe qu'une standardisation de l'offre. » Exit, également, l'idée de trouver une seule activité pouvant concurrencer le chiffre d'affaires apporté par le ski sur les territoires :

*« Le ski reste l'activité la plus performante au niveau économique, on ne parviendra pas à la remplacer avec une seule offre. La diversification correspond au fait de proposer un bouquet d'offres qui puissent être compétitives quand elles sont combinées, et qui apportent une valeur ajoutée sur les territoires, sans s'opposer au ski », appuie Jérôme Caviglia.*

Pas d'opposition entre le développement de nouvelles activités et le ski et un positionnement différenciant à construire : c'est la voie dans laquelle s'est inscrite la station de Tignes depuis plusieurs années.

*« Avec le recul du glacier et l'arrêt de l'offre construite autour du ski « 365 jours par ans », à la fin des années 1990, nous avons cherché à développer d'autres pistes, comme le VTT, avec un fort positionnement autour du sport, qui correspond à notre identité depuis les débuts, en appuyant également sur notre proximité avec le parc national de la Vanoise », explique Olivier Duch, premier adjoint au maire de Tignes.*

Il concède, cependant, les difficultés pour un territoire aussi élevé en altitude d'attirer une clientèle, en dehors de la saison de ski, pour un court séjour : **« Tignes n'est pas la première station que l'on trouve sur sa route quand on part en week-end, sur ce point, nous n'avons pas les mêmes atouts que certaines stations-villages. »**

## L'altitude, un handicap en été ?

Egalement située aux portes du parc national de la Vanoise, la commune des Belleville compte sur son territoire trois stations aux particularités et aux enjeux différents : Saint-Martin de Belleville, Les Ménuires et Val Thorens, situées respectivement à 1450, 1850 et 2300 mètres d'altitude. Proposant un positionnement marketing propre à chacune en hiver, les trois stations ont décidé il y a peu de faire front commun pour la période estivale, en proposant une offre globale, comme l'explique Marlène Giacometti, directrice de l'office de tourisme des Ménuires :

*« Nous avons engagé en septembre 2019 une remise à plat de notre offre estivale, avec le développement d'une nouvelle stratégie qui considère le territoire dans sa globalité, pour accentuer la mobilité de nos clients entre les trois stations en été »,* explique-t-elle.

Proposée sous le concept d'un « voyage ascensionnel », avec des expériences à découvrir entre 1450 et 3200 mètres d'altitude, cette nouvelle stratégie a notamment pour but de corriger l'attractivité en second plan de Val Thorens, plébiscitée en hiver pour son enneigement exceptionnel, mais à la traîne dans son offre estivale. Dans la station la plus haute d'Europe, seule 4% des nuitées sont réalisées pendant l'été, contre 9% à Saint-Martin de Belleville et 11% aux Ménuires.

*« En raison de son altitude élevée, Val Thorens peut être légèrement handicapée en été. Quand il fait beau, tout se passe bien, mais quand la météo se dégrade, c'est plus compliqué d'être là-haut, d'où la nécessité d'offrir autre chose, en lien avec le reste du territoire »,* explique Claude Jay, maire des Belleville.

Pour faire face à cette donnée épineuse de l'attractivité estivale, liée à un positionnement en altitude, dans un environnement minéral exigeant, la SETAM, société des remontées mécaniques de Val Thorens, voit différentes opportunités de développement pour la station. Parmi elles : le tourisme d'affaire – la station est en train de rénover le centre sportif et son grand amphithéâtre –, mais également le créneau du sport-santé, sans oublier des expériences proposées aux non-sportifs, pour accéder facilement à la haute-montagne :

*« A Val Thorens, c'est sûr, on ne peut pas proposer de balade en forêt, mais l'idée est de travailler sur l'accès à la haute montagne, notamment pour les gens qui ne sont pas habitués à cet univers »,* explique Jérôme Grellet, directeur général de la SETAM.

Mais comment réussir à mobiliser des investissements financiers et humains pour développer l'activité estivale, dans une des stations les plus favorisées des Alpes en termes d'enneigement et ce, pour les décennies à venir ? Sur ce point, le directeur de la SETAM mise sur la nécessaire consolidation du chiffre d'affaires :

« C'est en temps de paix qu'on prépare la guerre. On sait que les saisons ne vont pas s'allonger, elles vont, au mieux, rester stables dans les prochaines années. En hiver, on est déjà à un taux de remplissage de 80%, difficile à augmenter, tout comme nos tarifs. Tout cela pose irrémédiablement une limite à la croissance de notre chiffre d'affaires en hiver. Et une entreprise qui ne croît pas est condamnée à disparaître ».

**Source :** <https://www.skieur.com/actu-domaines-skiables-modele-quatre-saisons-epreuve-terrain>.

## Éléments de correction

La situation décrit clairement une stratégie de diversification pour les domaines skiables – il s'agit en effet de proposer de nouvelles activités de nature à maintenir ou à développer le chiffre d'affaire des stations de ski, au-delà de la saison hivernale. C'est ce que les professionnels du secteur qualifient de « modèle des quatre saisons » qui vise à élargir les possibilités d'activités pour fidéliser les clients actuels et capter de nouveaux clients qui ne seraient pas attirés par le ski et les activités hivernales.

Pour cela, les stations font preuve d'innovation en proposant de nouvelles activités et s'appuient sur des spécificités locales et leur mise en valeur : randonnée, VTT, visites de ferme, permettant d'assister à la fabrication du reblochon, ou la visite de la scierie toute proche, pour observer la fabrication d'une ruche. Les acteurs touristiques tentent de développer des expériences fortement liées au territoire. La diversification correspond au fait de proposer un ensemble d'offres compétitives quand elles sont combinées, et qui apportent une valeur ajoutée sur les territoires, sans s'opposer au ski.

## Références

### Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.