



Hébergement touristique: Rénover, mais pour qui?

*Analyse stratégique, attentes des hôtes et conséquences pour le
secteur*

I. Remarques introductives

II. Analyse stratégique et tendances globales

III. Les principaux défis

IV. Pistes à explorer

L'hébergement est essentiel



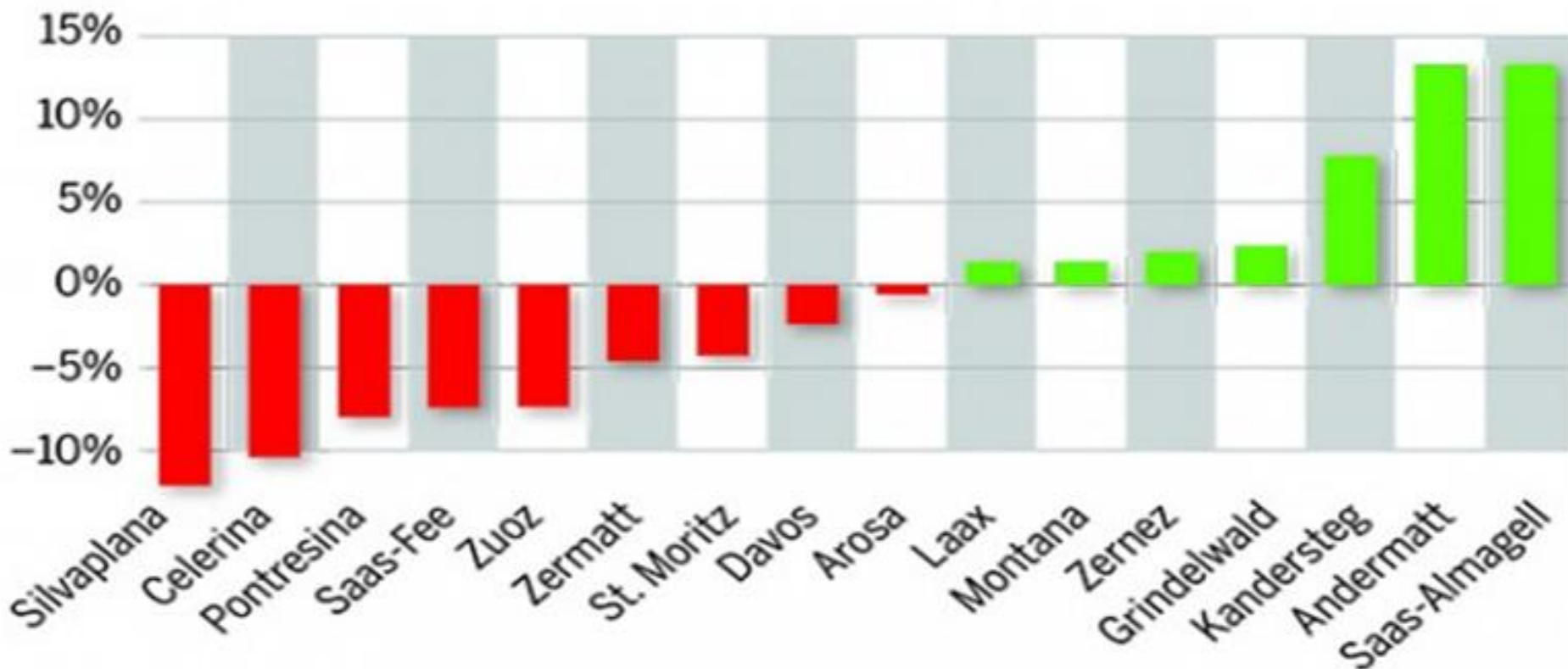
mais n'est pas un but !

I. Remarques introductives

Beaucoup de projections, mais peu de certitudes

IN VIELEN FERIENGEBIETEN FALLEN DIE PREISE

Preisveränderung Eigentumswohnungen Q3 2013/Q3 2014



frankenstärke

23.02.2015

Ferienhotellerie in den Bergen gefährdet

Sollte der Franken weiter sehr stark bleiben, rechnet Schweiz Tourismus mit einem mittelfristigen Einbruch bei der Auslastung der alpinen Hotellerie von bis zu 10 Prozent. Die Städte dagegen könnten weniger betroffen sein.

Les prix en station sont presque 50% plus chers en Suisse

16 Février 2015

PAR AWP Après la décision de lever le taux plancher du franc suisse avec l'euro, le tourisme suisse voit sa compétitivité réduite à néant.





I. Remarques introductives

Remplir les lits froids, un doux rêve

NZZ.CH

Neue Zürcher Zeitung

27.10.2014, 15:01 Uhr

Träume im Wallis

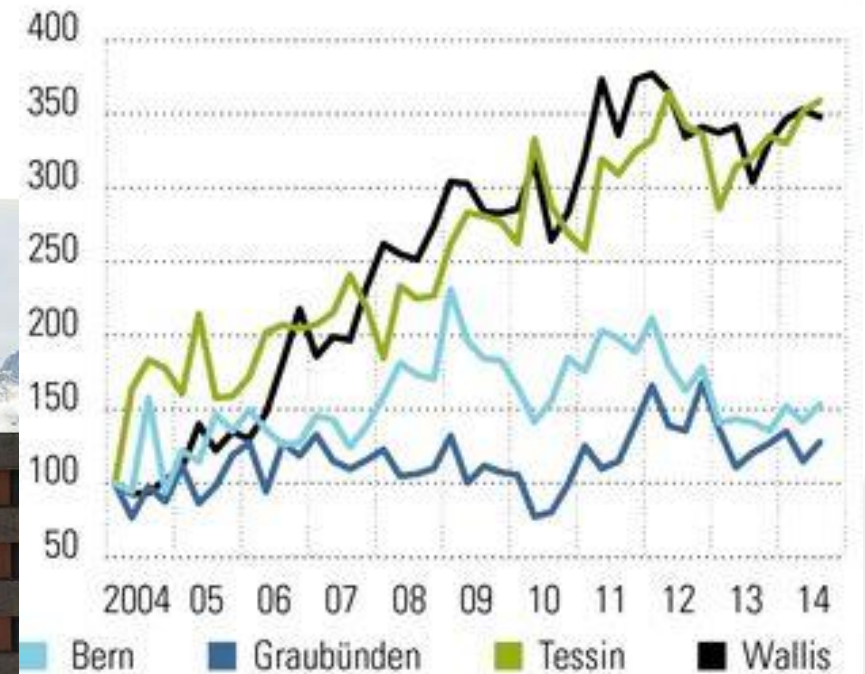
Alpine Luftschlösser

Luzius Theler 27.10.2014, 15:01 Uhr



Boom im Wallis

Angebotene Eigentumswohnungen, * indiziert 1. Q. 2004 = 100



* In Gemeinden mit mehr als 20% Zweitwohnungen.

QUELLE: WÜEST & PARTNER

NZZ-INFOGRAFIK/cke.



I. Remarques introductives

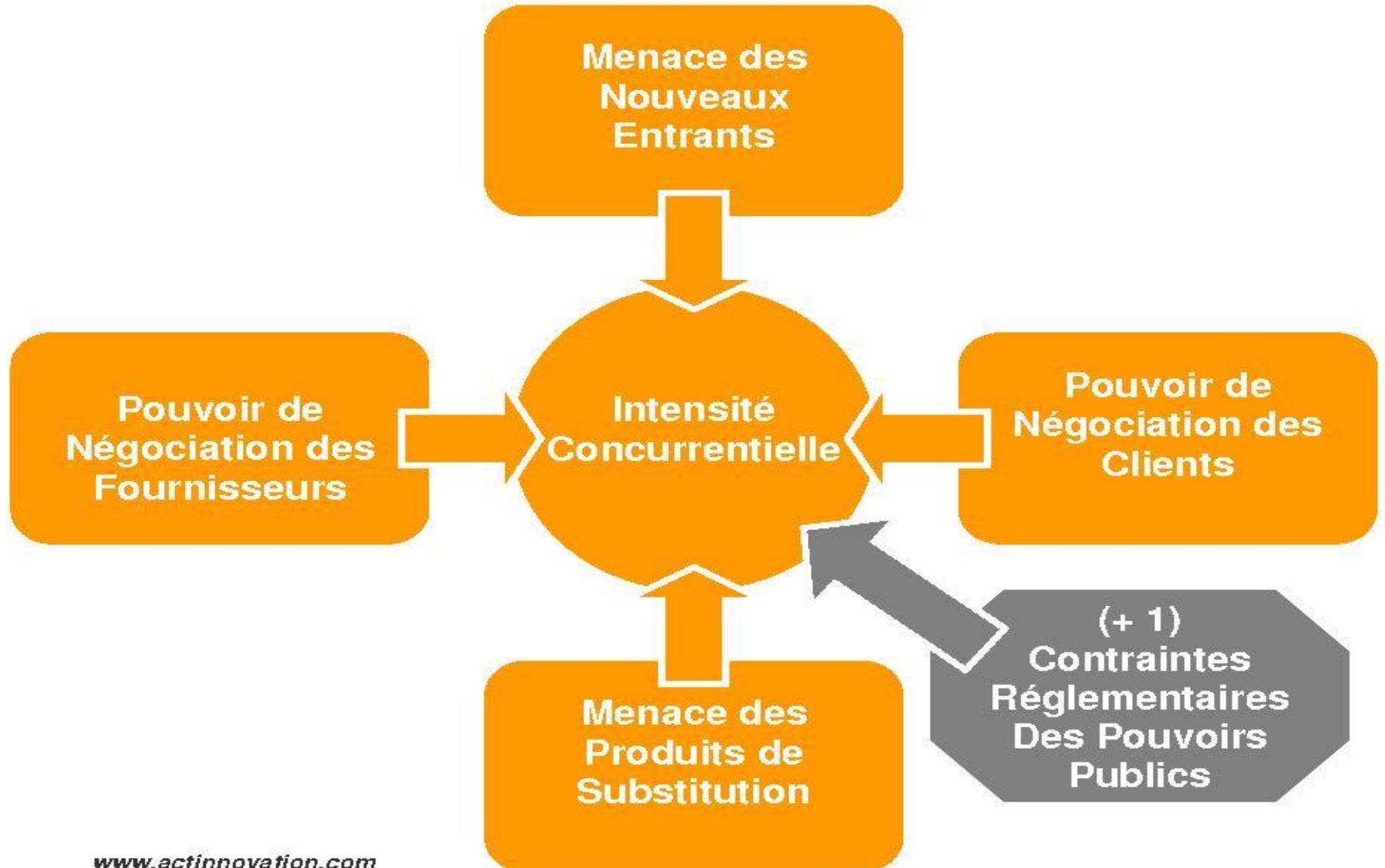
II. Analyse stratégique et tendances globales

III. Les principaux défis

IV. Pistes à explorer

II. Analyse stratégique et tendances globales

Modèle des 5 forces de Porter





II. Analyse stratégique et tendances globales

Porter appliqué à l'hébergement touristique

III

Nouveaux entrants

- *AirBnB, HouseTrip, HomeAway (C2C)*

I

Le pouvoir des réseaux de distribution

- *OTA (hôtellerie et para-hôtellerie)*
- *Moteurs de recherche (Google)*
- *Méta-moteurs (Kayak, Trivago)*

V

Rivalité entre les entreprises du secteur de l'hébergement

IV

Produits de substitution

- *Concurrence des pays alpins et des destinations balnéaires*
- *Nouvelles pratiques de tourisme et de loisirs (trends globaux)*

II

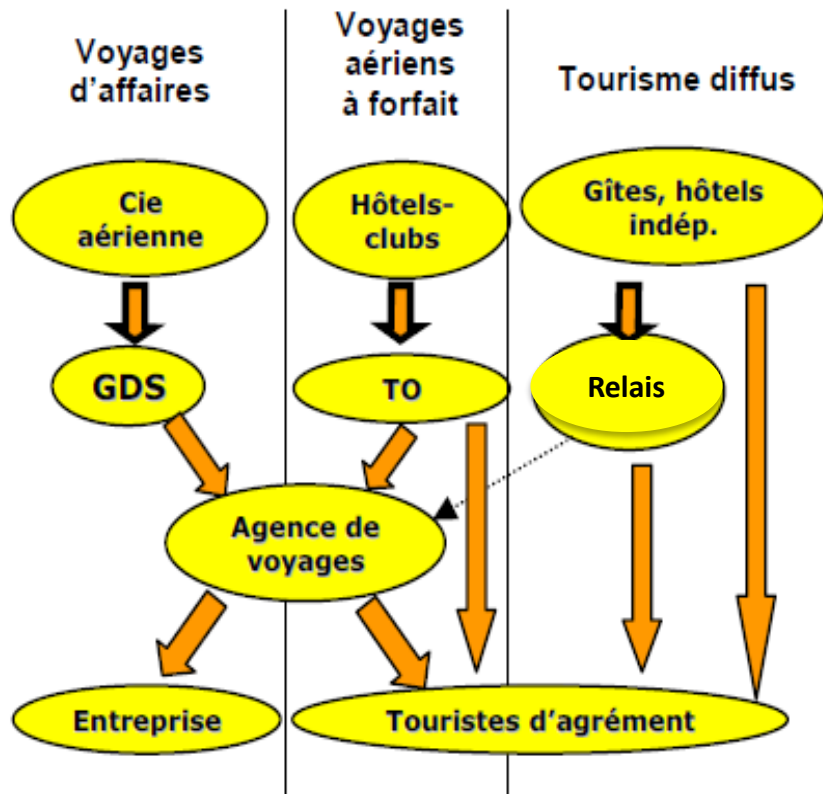
Pouvoir du client

- *Transparence des prix et produits*
- *Evaluation par les clients (TripAdvisor)*
- *Intergénérationnel*
- *Génération Y*

II. Analyse stratégique et tendances globales

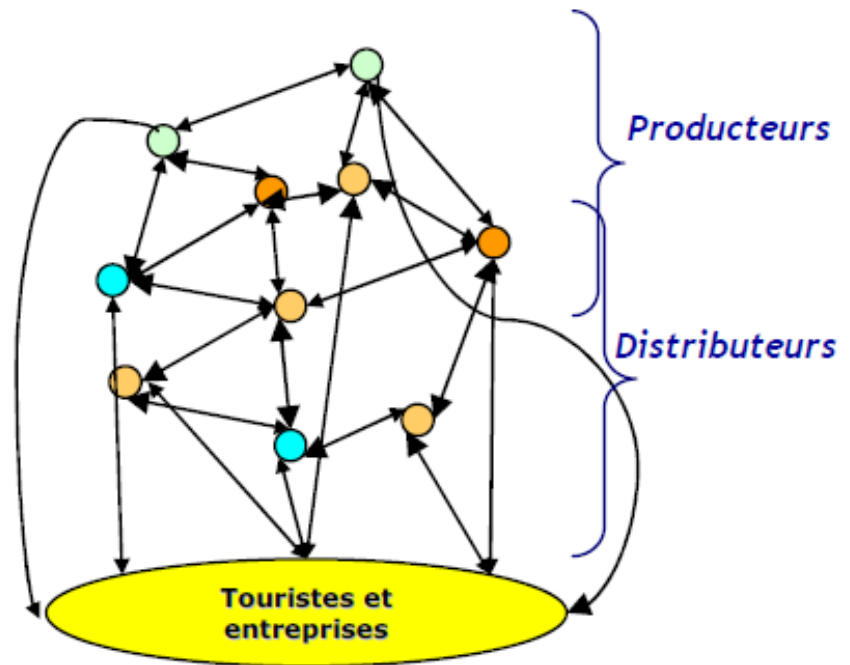
Le pouvoir des réseaux de distribution

HIER, un monde ordonné et cloisonné



Des systèmes informatiques non connectés
 Des modèles économiques incompatibles
 Des moyens commerciaux sans comparaison

AUJOURD'HUI, une nébuleuse complexe et mouvante



Tout est possible
 Mais qui fait quoi ?
 Et où sommes-nous ?

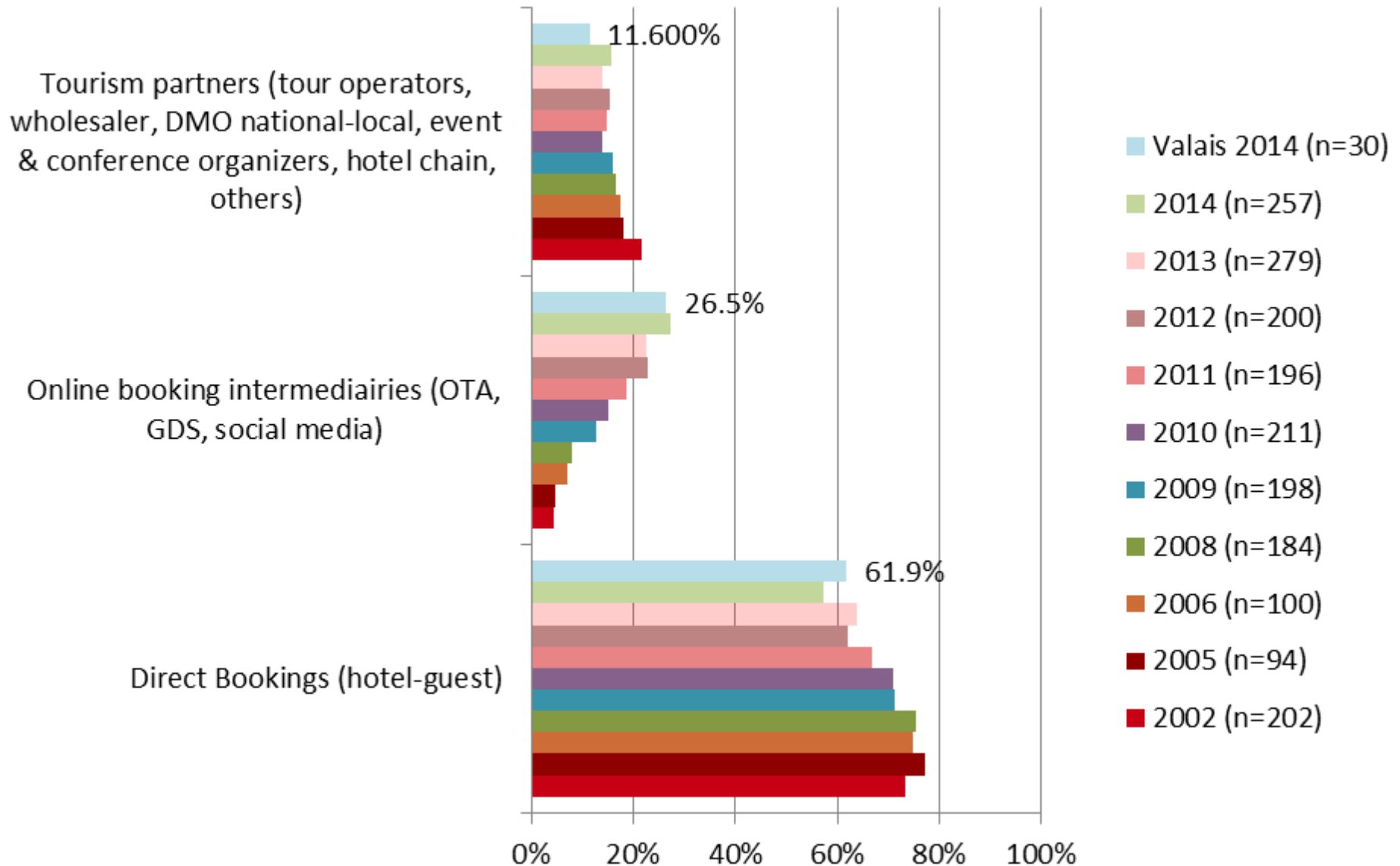
II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir des réseaux de distribution

	Valais / Wallis (n=30): Market share (in %)		Switzerland (n=257): Market share (in %)	
Direct - Phone	48.7	61.9	49.1	57.4
Direct - Mail / fax				
Direct - Walk-In (persons without reservation)				
Direct - Contact form on own website (without availability check)				
Direct - Email				
Direct - real time booking over own website with availability check	13.2		8.3	
Destination Marketing Organization (DMO) / trade associations	2.2	3.6	2.6	4.1
National Tourism Organization (NTO)	1.4		1.5	
Tour operator / Travel agency	5.4	7.4	5.3	10.7
Hotel chains and cooperations with CRS	0.0		0.8	
Wholesaler (e.g. Hotelbeds, Tourico, Gulliver, Transhotel, etc.)	0.6		2.1	
Event and Congress organizer	1.4		2.5	
Online Booking Agency (OTA)	25.1	26.5	24.2	27.2
Globale Distributionssysteme (GDS)	1.3		2.8	
Social Media Channels	0.1		0.2	
Other distribution channels	0.5	0.5	0.7	0.7

II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir des réseaux de distribution



II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir des réseaux de distribution



Plus d'un milliard de chiffre d'affaires



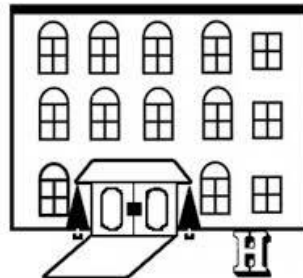
Booking.com

3 acteurs détiennent 90% du marché



90 à 130 millions de CHF de commissions annuelles dont environ
15 millions pour les seuls établissements valaisans

HOTEL



Commission annuelle CHF 30'000.-
pour un hôtel moyen ou CHF 700.-
par chambre annuellement





II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir des réseaux de distribution

 **Expedia**[®]



trivago[®]

priceline.com[®]



KAYAK[®]

\$ 1,7 milliard

II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir des réseaux de distribution

priceline.com®



BookingSuite

hotelninjas

OpenTable™

\$ 2,6
milliards

II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir des réseaux de distribution



Chiffre d'affaires de près de \$ 80 milliards
Pour le moment une sélection d'établissements sur des grandes villes aux USA en fonction des notes laissées par les clients sur TripAdvisor

Alibaba c'est un chiffre d'affaires de près de \$ 50 milliards

La Chine ne serait plus simplement un tout grand marché émetteur, mais également un opérateur touristique de poids.

The image shows the logo for Google Hotel Finder. It features the word 'Google' in its multi-colored font, with a trademark symbol. Below it, the words 'Hotel Finder' are written in a blue, sans-serif font.

L'entrée de Google dans le tourisme a suscité des craintes d'abus de sa position dominante.

Exclusive: Booking.com is HomeAway's new vacation rental competitor

The screenshot displays the Booking.com interface for a property listing. At the top, the Booking.com logo is on the left, and currency (USD U.S. Dollar), language (English (US)), and user account options (My Booking.com) are on the right. Below the header, there are navigation links for 'Sign in to manage your bookings', 'Don't have an account yet? Sign up!', and 'Website Feedback'. The main content area shows the search results for 'Interhome holiday house carlo' in Villasius. A 'Book now' button is visible in the top right corner of the listing. The listing title is 'Interhome Holiday House Carlo' with the address '36006 Villasius (Show map)'. Below the title, there are links for 'Available rooms', 'Facilities', 'Policies', 'Important information', and 'See all reviews'. A grid of images shows the exterior of the villa, the interior of the kitchenette, a bedroom, and a bathroom. A map on the left shows the location of the property in Villasius, San Stefano. Below the images, there is a short description: 'Holiday House Carlo is a two-bedroom villa with fully equipped kitchenette. It is set in a complex, 4 km from Villasius and 600 metres from the sea. BBQ facilities are available on the private furnished patio.'

Interhome, which professionally manages some 32,000 apartment hotels and vacation homes worldwide, seems to have hundreds of apartment and holiday home listings available on Booking.com these days.

II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir des réseaux de distribution

	Offre parahôtelière d'autres acteurs en Suisse			
	AirBnB	Booking.com	eDomizil	chalet.myswitzerland.com
Bern	602	603	1683	2126
Freiburg	89	53	43	56
Genf	831	20	0	2
Graubünden	387	899	6247	4931
Tessin	257	470	731	504
Valais	703	1822	3851	6846
Waadt	707	293	30	472
Zürich	1141	94	94	65
Suisse (Σ tous cantons)	6033	4254	14217	16109

II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir des réseaux de distribution



Saturation, plafonnement

Contraintes
législatives

Faiblesses => non
accès aux inventaires
de la sharing
economy

Critiques des grands
groupes hôteliers et
aériens



Analyse stratégique de l'hébergement touristique

III

Nouveaux entrants

- *AirBnB, HouseTrip, HomeAway (C2C)*

I

Le pouvoir des réseaux de distribution

- *OTA (hôtellerie et para-hôtellerie)*
- *Moteurs de recherche (Google)*
- *Méta-moteurs (Kayak, Trivago)*

V

Rivalité entre les entreprises du secteur de l'hébergement

II

Pouvoir du client

- *Transparence des prix et produits*
- *Evaluation par les clients (TripAdvisor)*
- *Génération Y*

IV

Produits de substitution

- *Concurrence des pays alpins et des destinations balnéaires*
- *Tendances lourdes impliquent de nouvelles pratiques de tourisme et de loisirs*

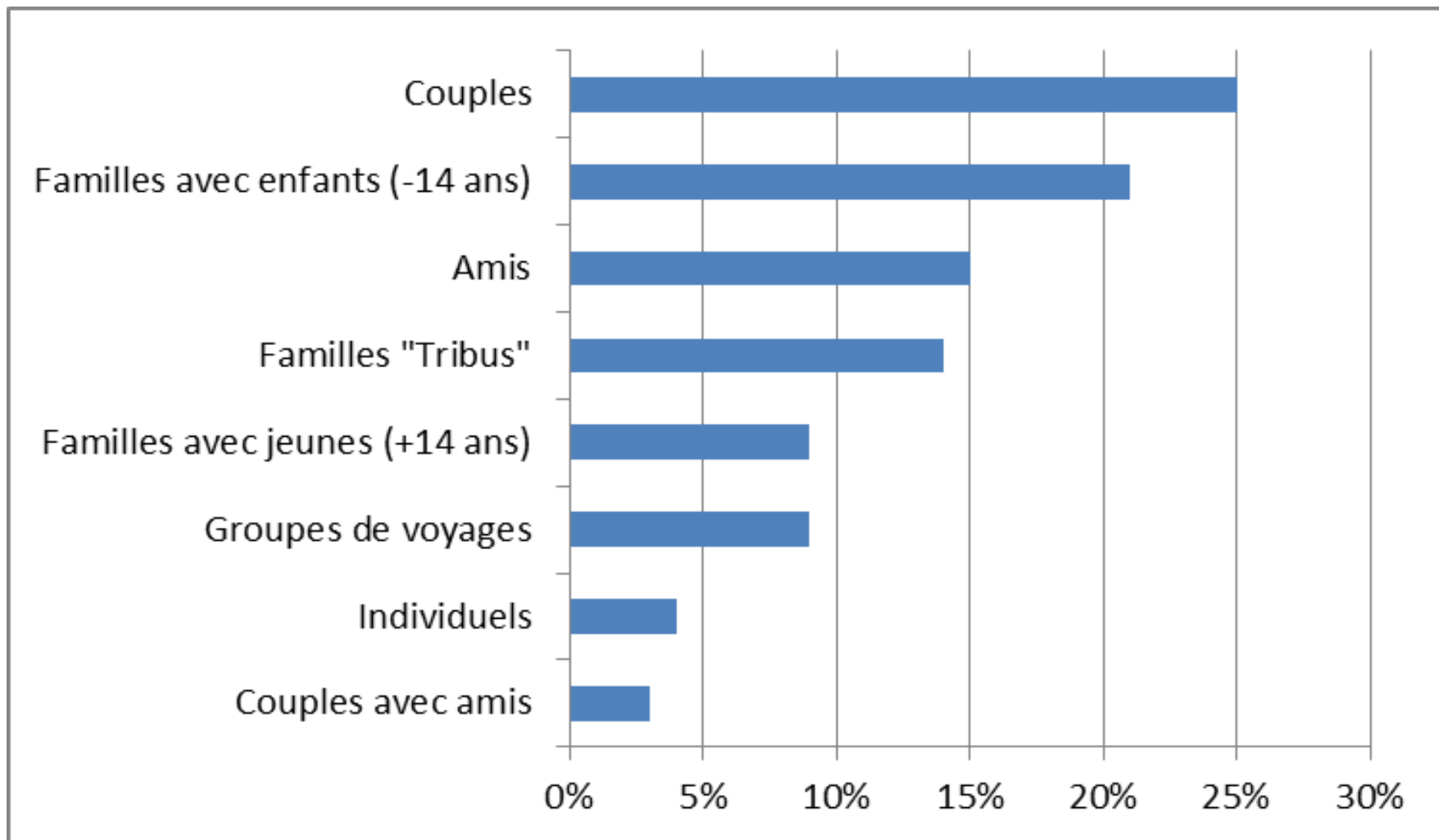
II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client



II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client



II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client

Multigenerational Travel by Generation



Currently Have Children in Household	Millennials	Xers	Boomers	Matures
Yes	54%	61%	28%	5%

Children's Role in Vacation Planning

Planning the daily activities we do	80%	67%	45%	44%
Deciding which destination to travel to	72%	66%	45%	47%
Deciding which hotel/resort to stay at	64%	48%	29%	43%

Grandparent	Boomers	Matures
Yes	42%	83%

Traveled with Grandchildren on at Least One Vacation During the Past 12 Months

Yes	34%	28%
-----	-----	-----

If Yes, Grandchildren's Parent(s) Present

Yes	71%	76%
-----	-----	-----

Source: MMGY Global's 2014 Portrait of American Travelers

II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client

- All inclusive
- Activités spécifiques par générations
- Espaces réservés aux adultes
- Récompenser le groupe
- Temps pour partager

Une industrie touristique qui exploite déjà de façon remarquable ce créneau.....





II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client

1960 - 1980



Baby
boom

Génération X

Génération Y

Génération Z



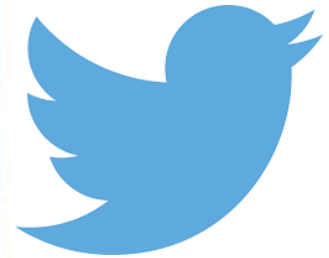
1945 - 1960



1980 - 1995
(voir 2000)

II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client



II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client



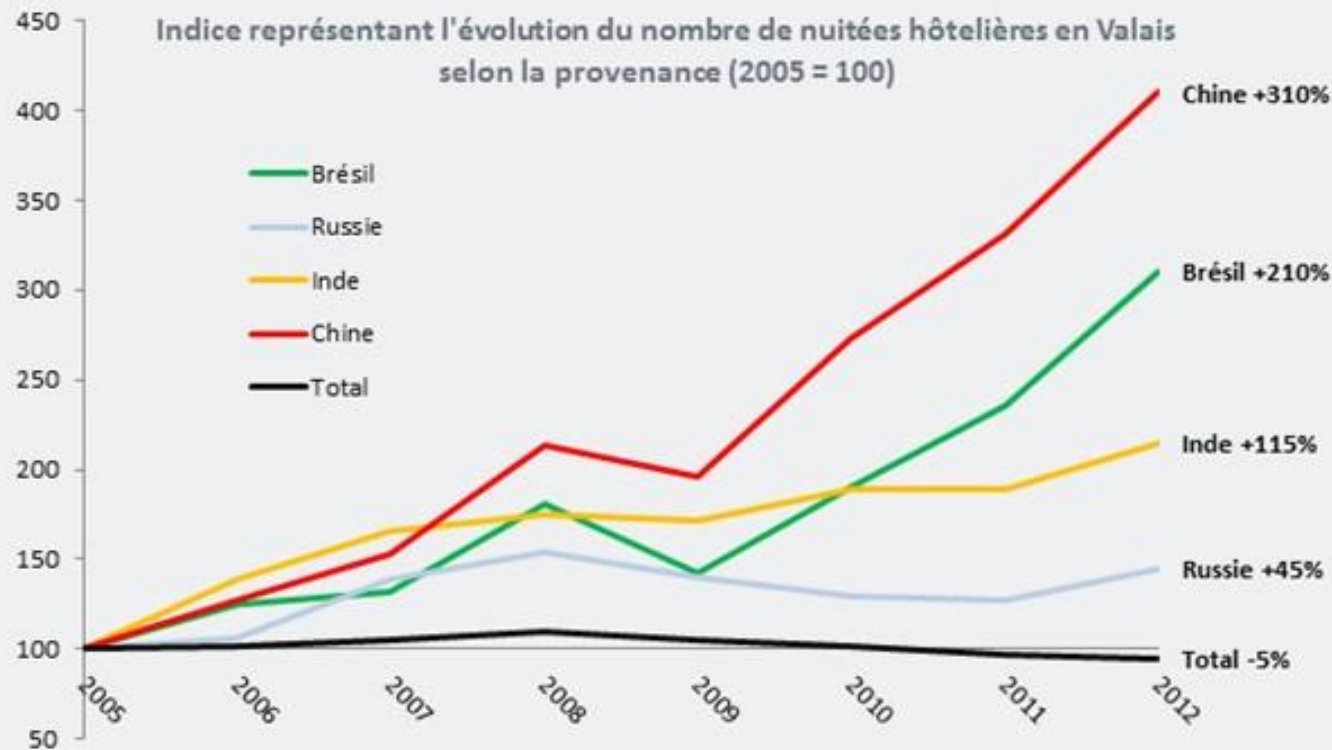
II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client

Les marchés BRIC en pleine croissance en Valais

COUP DE PROJECTEUR SUR CETTE CLIENTÈLE TRÈS DÉPENSÈRE

2014 vs 2013



Chine 22.5%

Brésil -5.3%

Inde -8.4%

Russie -6,2%

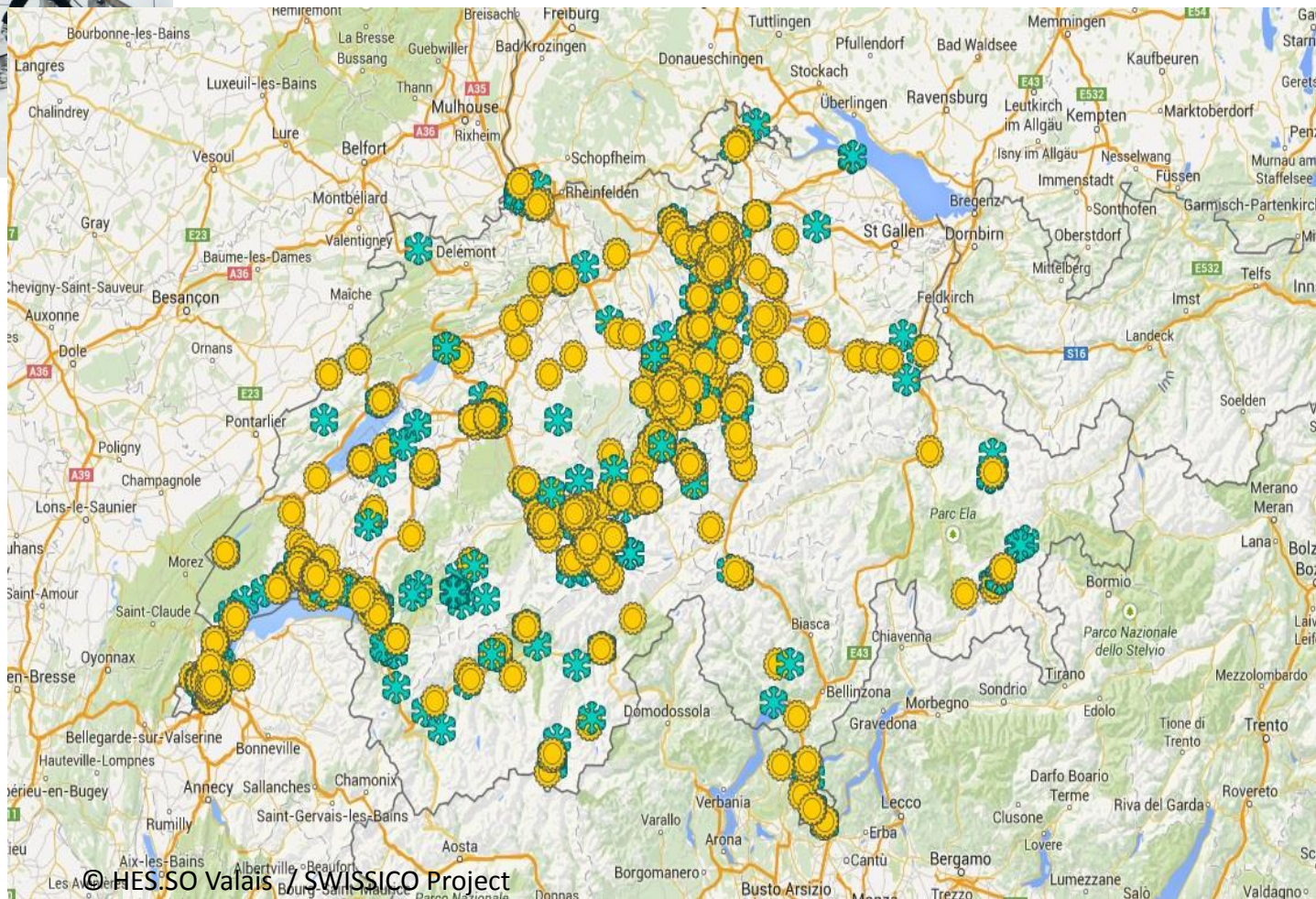
Source : OFS (HESTA)

II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client



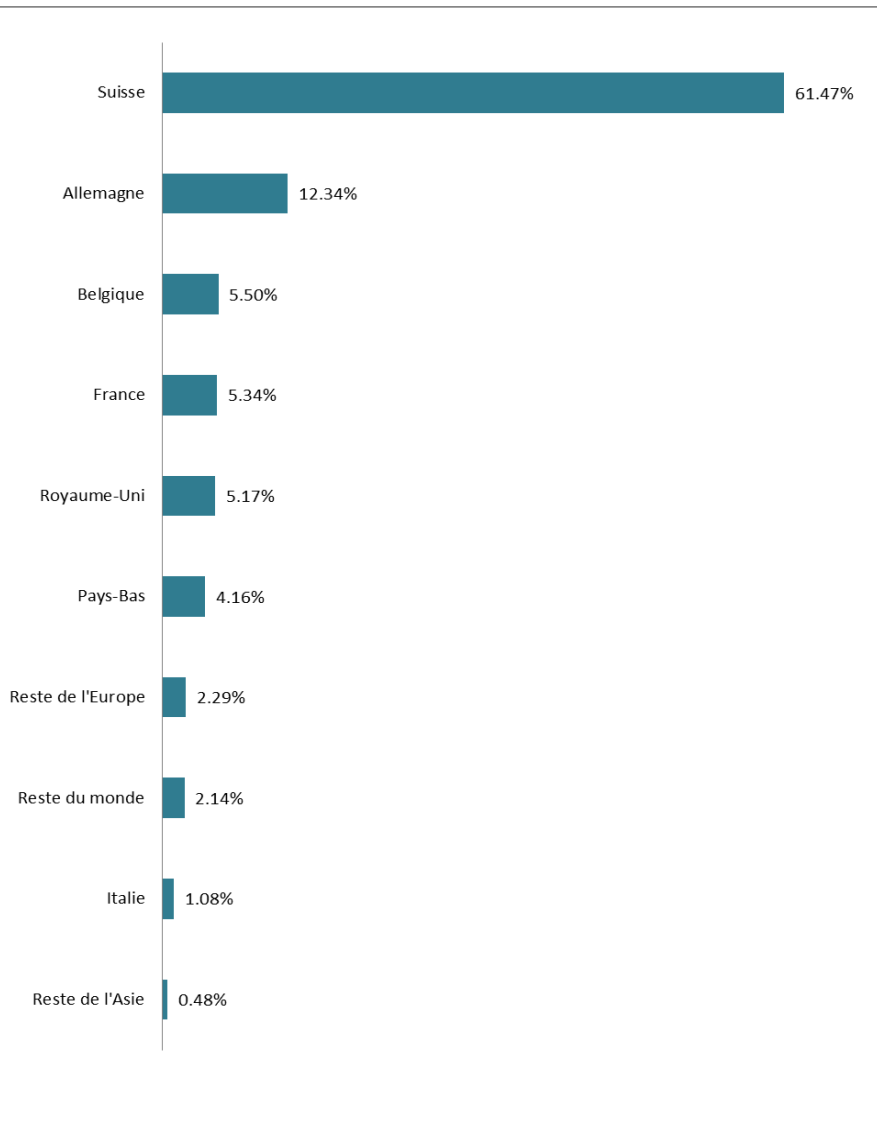
© DENIS BALIBOUSE/REUTERS



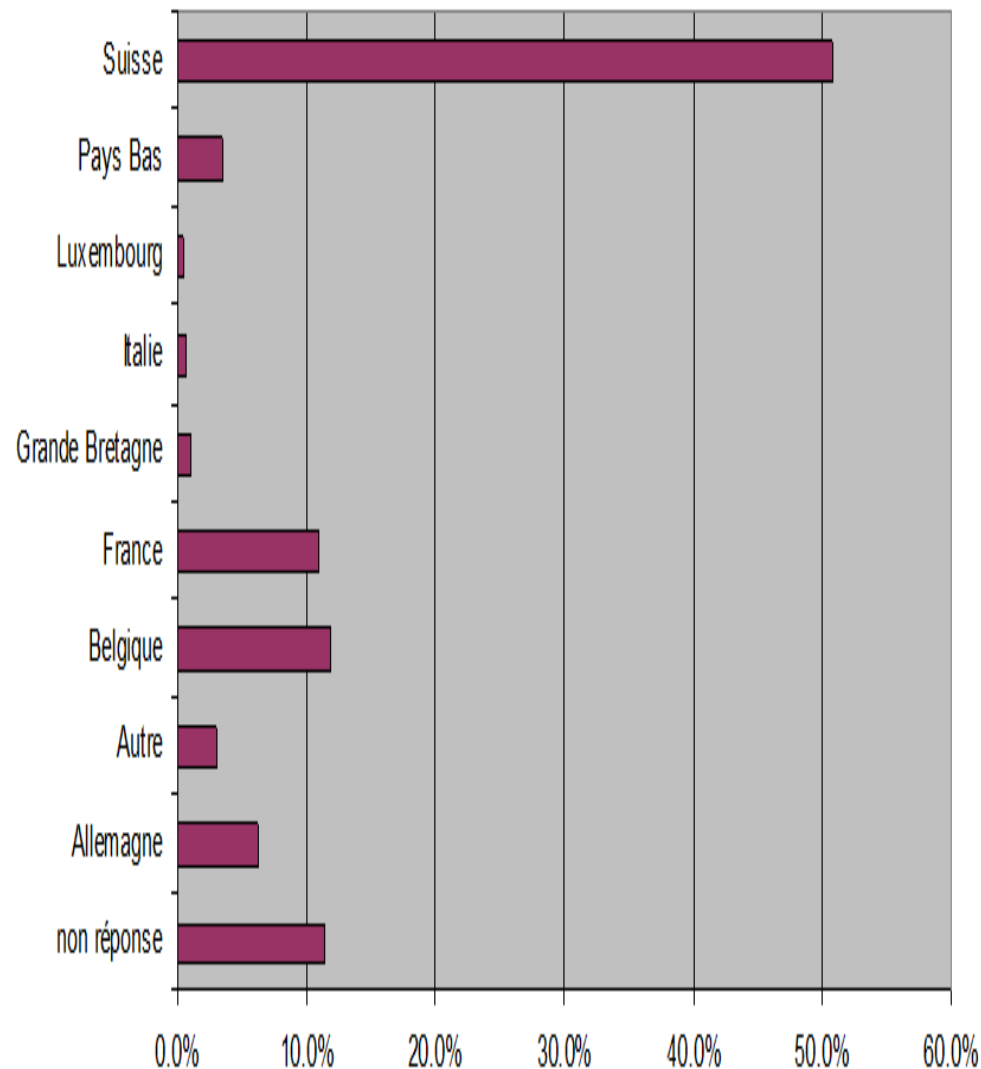


II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client



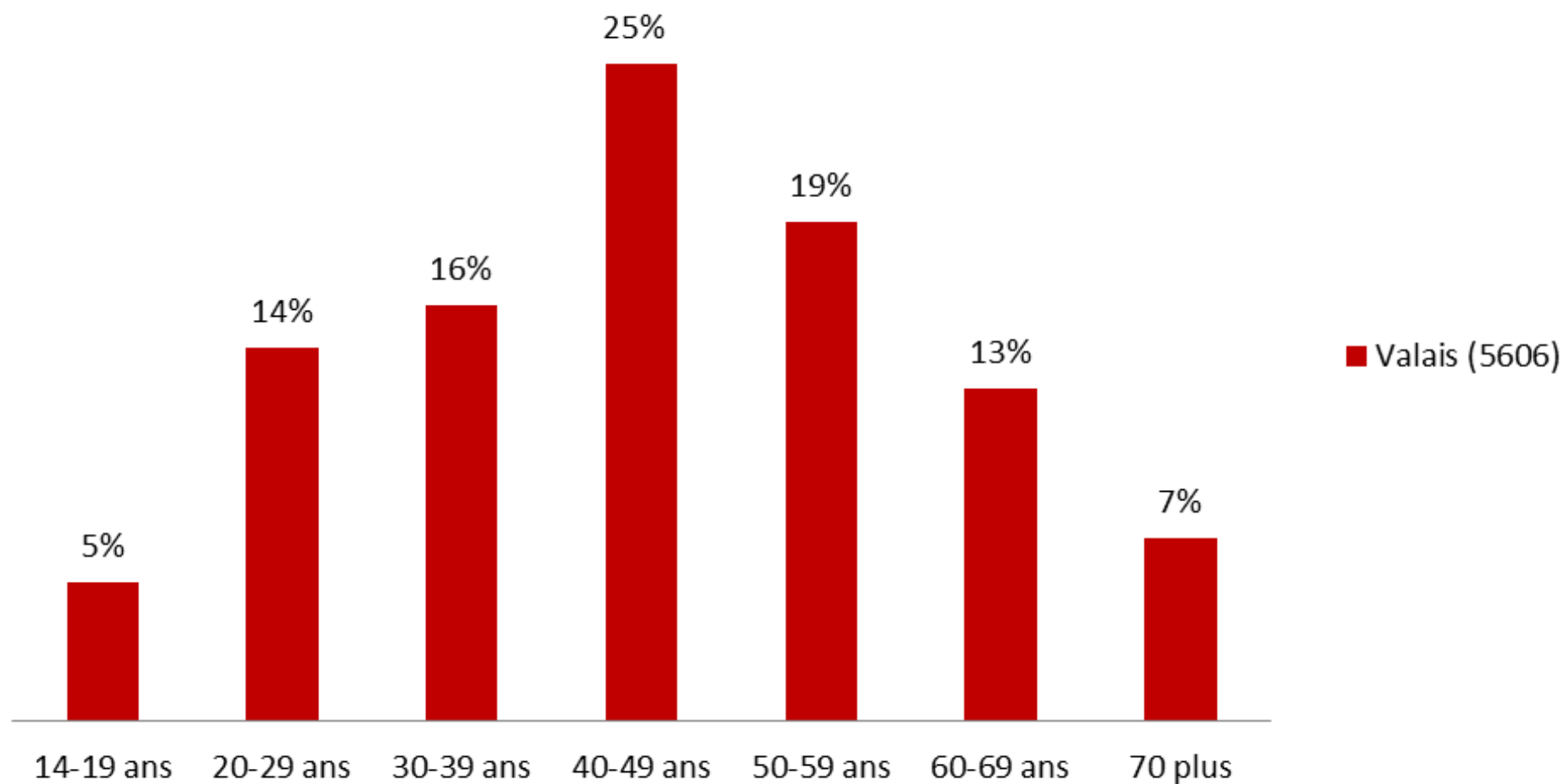
n = 5735



n = 378

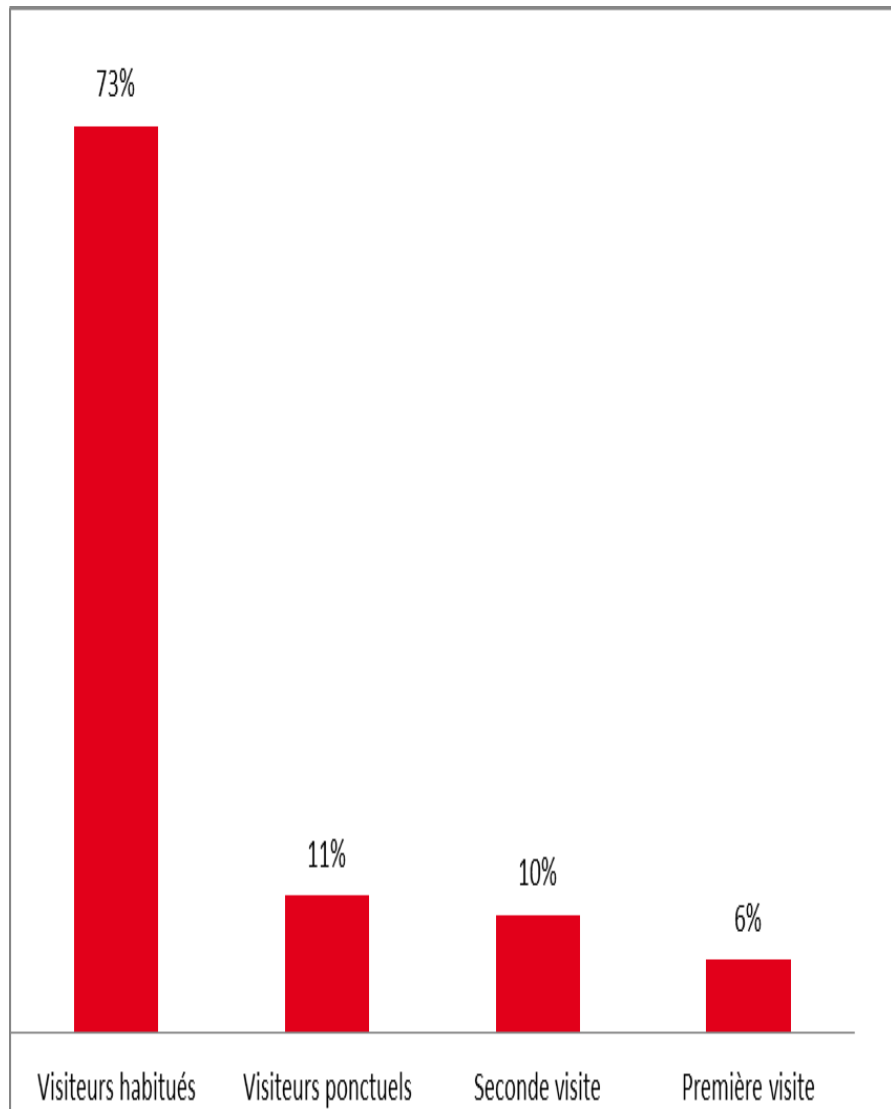
II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client

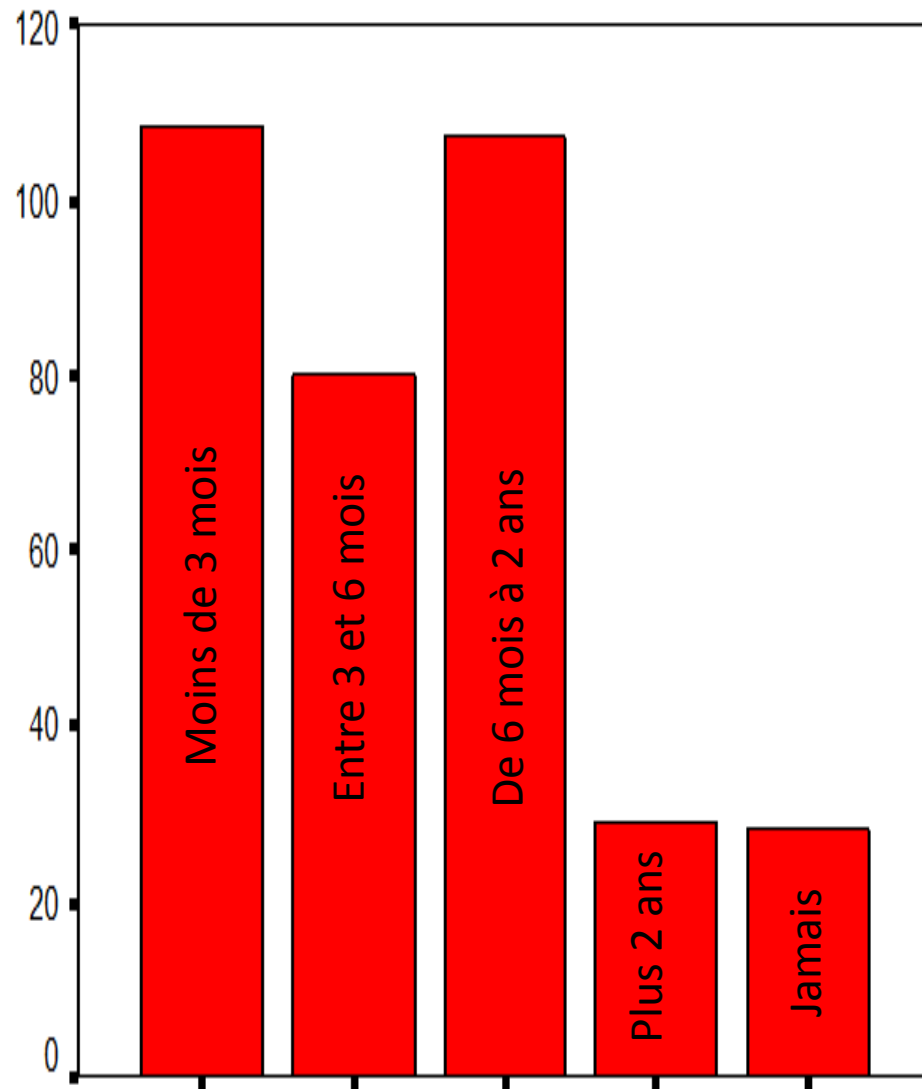


II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client



n = 4811

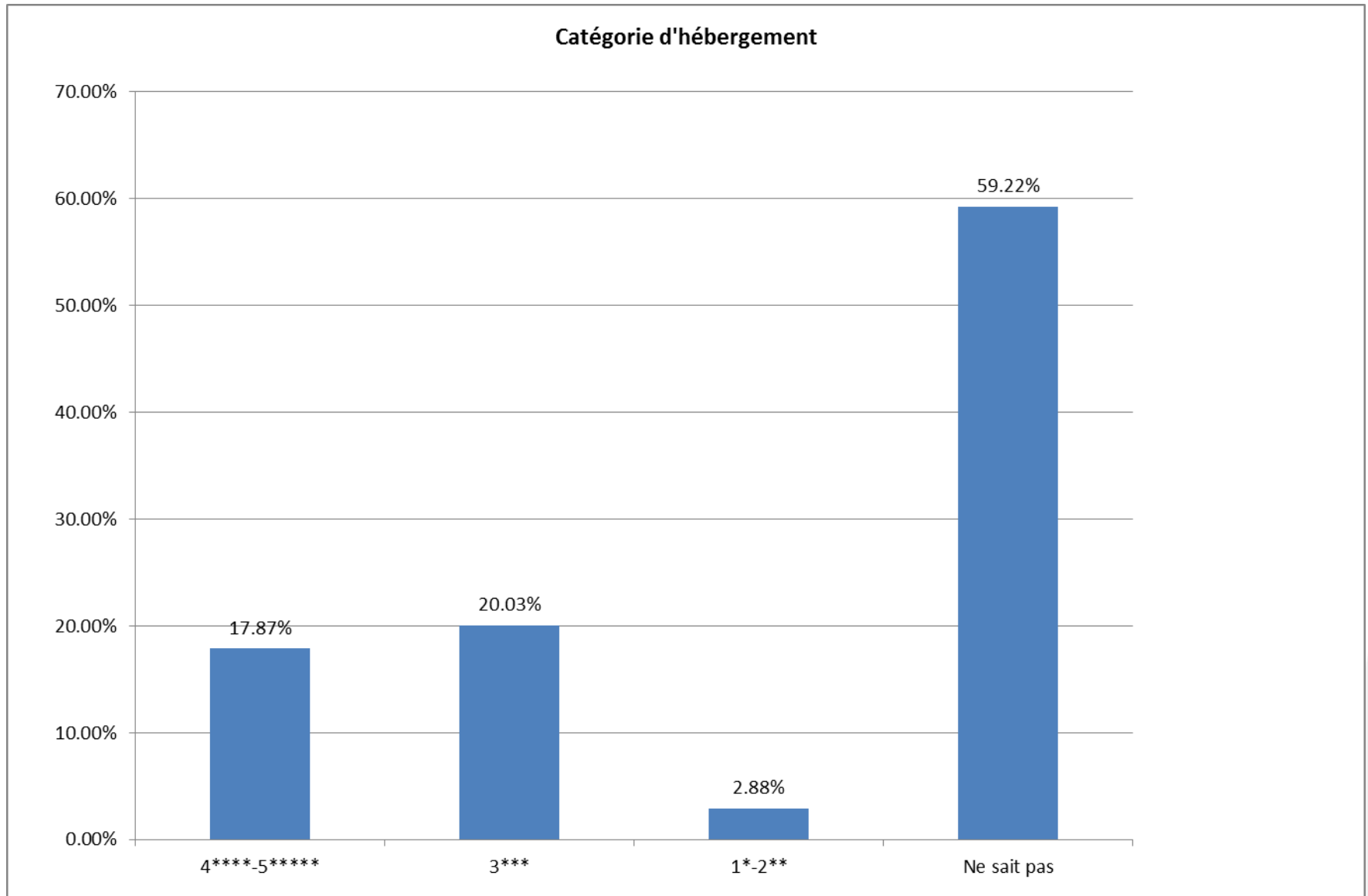


n = 378



II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client





II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client

Opinion de la clientèle par rapport à un système de classification des objets	Score moyen
Un seul et même système doit être adopté pour l'ensemble du Valais	5.9
Le système doit faciliter la recherche par type (catégorie) d'objet	5.8
Le système doit permettre la recherche du meilleur prix	5.7
Le système devrait permettre une comparaison avec celui de l'hôtellerie (de 1 à 5 étoiles)	5.1
Le système appliqué dans quelques stations nécessiterait des améliorations	5.0
Le système existant dans quelques stations est satisfaisant	4.7

II. Analyse stratégique et tendances globales

Le pouvoir du client

Opinion de la clientèle par rapport à une plateforme de réservation online	Score moyen
Facilité de navigation du site	6.3
Information visuelle sur les objets (photos, vidéo)	6.3
Sécurité des transactions	6.1
Vision globale/complète de l'offre de la station et du Valais	6.1
Recherche du meilleur prix dans la destination choisie	5.9
Fonctionnalités permettant la comparaison pour toutes les stations valaisannes	5.7
Garantie de réponse aux questions spécifiques dans les 24 heures	5.7
Possibilité de chercher le meilleur prix en Valais	5.5
Contact entièrement personnalisé	5.4

Analyse stratégique de l'hébergement touristique

III

Nouveaux entrants

- *AirBnB, HouseTrip, HomeAway (C2C)*

I

Le pouvoir des réseaux de distribution

- *OTA (hôtellerie et para-hôtellerie)*
- *Moteurs de recherche (Google)*
- *Méta-moteurs (Kayak, Trivago)*

V

Rivalité entre les entreprises du secteur de l'hébergement

II

Pouvoir du client

- *Transparence des prix et produits*
- *Evaluation par les clients (TripAdvisor)*
- *Génération Y*

IV

Produits de substitution

- *Concurrence des pays alpins et des destinations balnéaires*
- *Tendances lourdes impliquent de nouvelles pratiques de tourisme et de loisirs*

II. Analyse stratégique et tendances globales

Les nouveaux entrants



Loosecubes
Liquidspaces



TaskRabbit

Vayable

II. Analyse stratégique et tendances globales

Les nouveaux entrants

APPEAL OF A SHARING ECONOMY BY DEMOGRAPHIC:

GEN X
MILLENNIAL
BOOMER



SOURCE: CAMPBELLMITHUN, CARVONVIEW; BASE: 383 RESPONDENTS

CampbellMithun

\$ 335 milliards dans 10 ans !!

TOP 5 EMOTIONAL BENEFITS

- 1 **GENEROSITY:** I CAN HELP MYSELF AND OTHERS
- 2 **COMMUNITY:** MAKES ME FEEL LIKE I AM A VALUED PART OF THE COMMUNITY
- 3 **LIFESTYLE:** MAKES ME FEEL SMART
- 4 **LIFESTYLE:** MAKES ME FEEL MORE RESPONSIBLE
- 5 **CULTURAL:** FEEL PART OF A LARGER CULTURAL MOVEMENT

SOURCE: CAMPBELLMITHUN, CARVONVIEW; BASE: 383 RESPONDENTS

CampbellMithun

TOP 5 RATIONAL BENEFITS

- 1 **FINANCIAL:** SAVES ME MONEY
- 2 **ENVIRONMENTAL:** IS GOOD FOR THE ENVIRONMENT
- 3 **LIFESTYLE:** PROVIDES ME FLEXIBILITY
- 4 **LIFESTYLE:** IS PRACTICAL
- 5 **TRIAL**

SOURCE: CAMPBELLMITHUN, CARVONVIEW; BASE: 383 RESPONDENTS

CampbellMithun



II. Analyse stratégique et tendances globales

Les nouveaux entrants

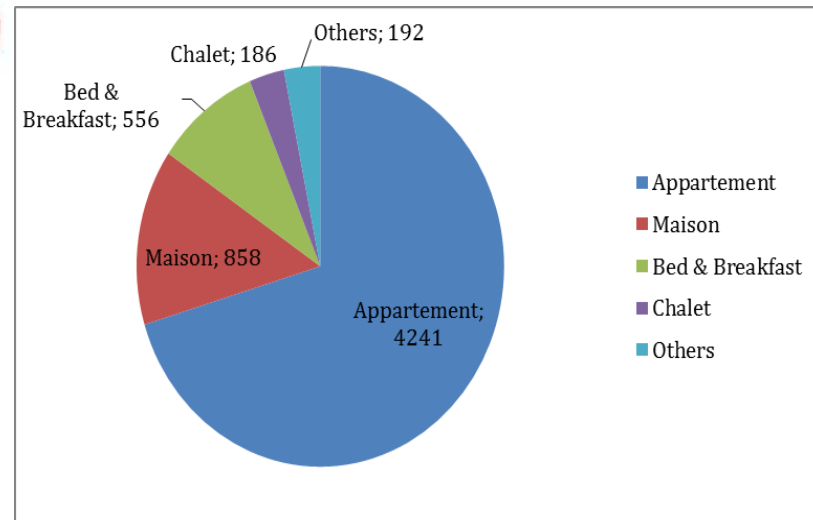
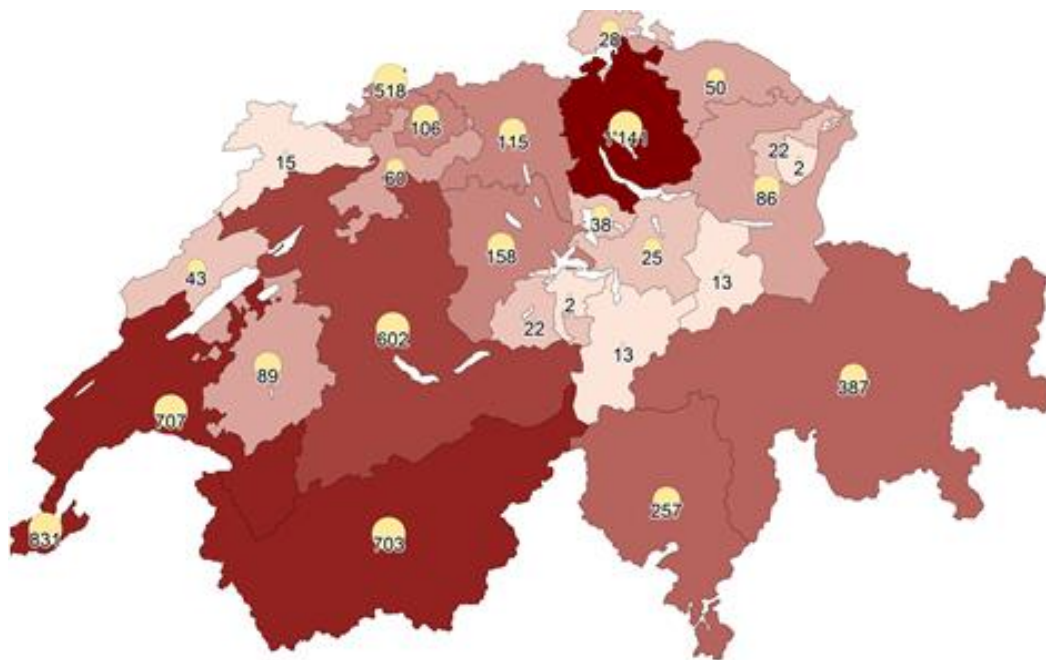


- Les investisseurs se bousculent malgré certaines attaques des hôtels et des autorités
- 190 pays, 34'000 lieux un million de logements
- Partenariats stratégiques

Hospitality Brand	Market cap/valuation
Hilton	\$27.84 billion
Marriott	\$22.98 billion
Airbnb	\$20 billion
Starwood	\$13.79 billion
Wyndham	\$11.03 billion
Accor	\$10.82 billion
InterContinental Hotel Group	\$10.54 billion
Hyatt	\$8.98 billion
Choice Hotels	\$3.65 billion
HomeAway	\$2.93 billion

II. Analyse stratégique et tendances globales

Les nouveaux entrants



Airbnb : entre 5'500 et 6'000 objets
 identifiés en Suisse, dont environ 700 en
 Valais soit le 12% de l'offre nationale



II. Analyse stratégique et tendances globales

Les nouveaux entrants



CHF 504.- prix moyen le plus élevé par destination



CHF 262.- prix moyen d'un hébergement sur ensemble du Valais

CHF 97.- prix moyen le plus bas par destination

Description	Lieu / Canton	Prix par jour
Fully catered chalet sleeps 12-14	Bagnes (Wallis)	2'741.- CHF
Luxury Chalet Ski In/Out, 4 Vallées	Veysonnaz, (Wallis)	2'636.- CHF
Fully furnished 2-Bedroom Apartment	Zermatt, (Wallis)	2'595.- CHF
4 bedroom Penthouse Apartment	Zermatt, (Wallis)	2'568.- CHF
3 bedroom Penthouse Apartment	Zermatt, (Wallis)	2'139.- CHF



II. Analyse stratégique et tendances globales

Les nouveaux entrants



**Destinations
valaisannes**



11,73 %



1,06 %



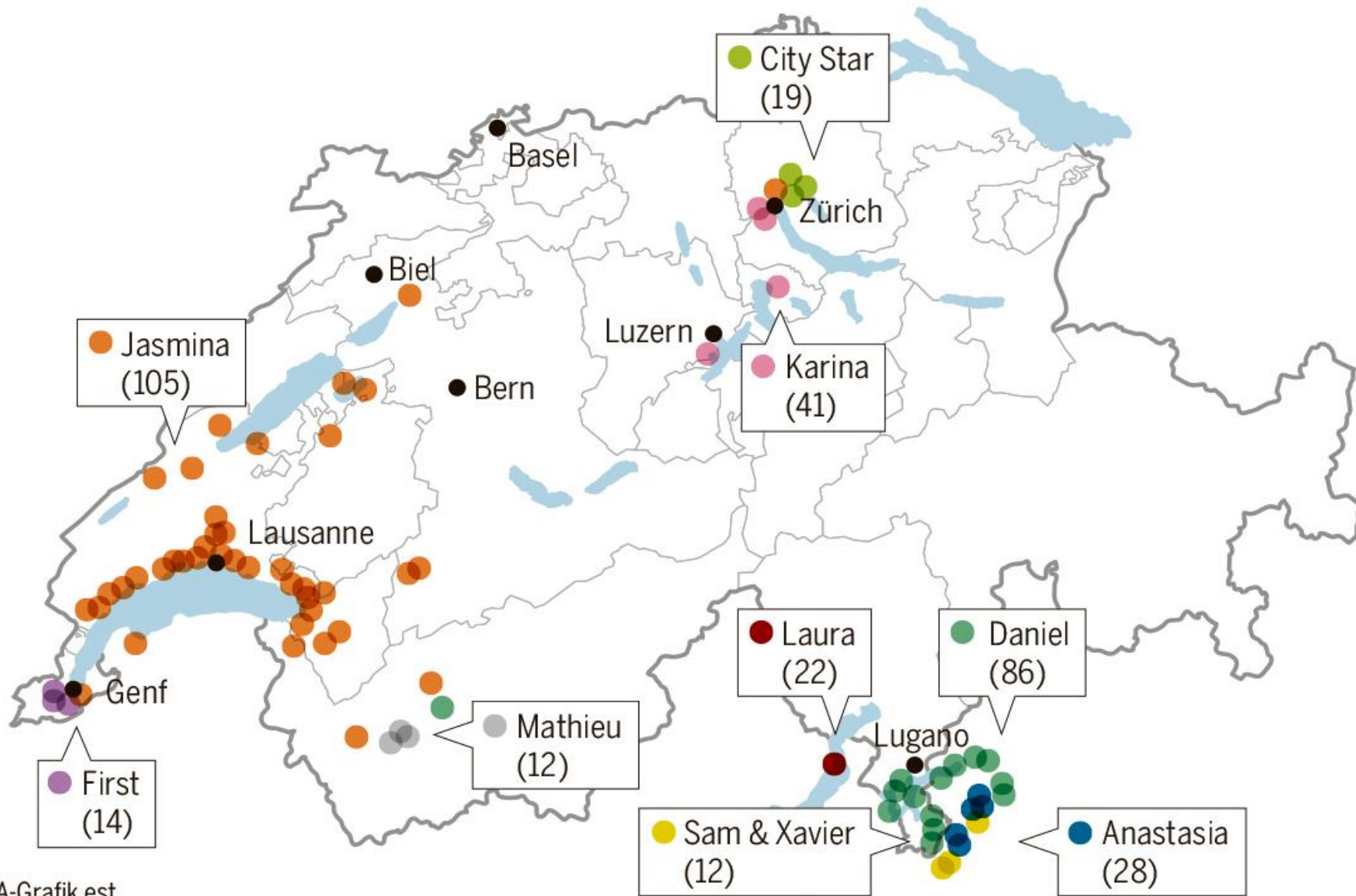
49,57 % à 2,35%



2,80 % à 0,34 %

II. Analyse stratégique et tendances globales

Les nouveaux entrants



Analyse stratégique de l'hébergement touristique

III

Nouveaux entrants

- *AirBnB, HouseTrip, HomeAway (C2C)*

I

Le pouvoir des réseaux de distribution

- *OTA (hôtellerie et para-hôtellerie)*
- *Moteurs de recherche (Google)*
- *Méta-moteurs (Kayak, Trivago)*

II

Pouvoir du client

- *Transparence des prix et produits*
- *Evaluation par les clients (TripAdvisor)*
- *Génération Y*

V

Rivalité entre les entreprises du secteur de l'hébergement

IV

Produits de substitution

- *Concurrence des pays alpins et des destinations balnéaires*
- *Tendances lourdes impliquent de nouvelles pratiques de tourisme et de loisirs*

II. Analyse stratégique et tendances globales

Les produits de substitution

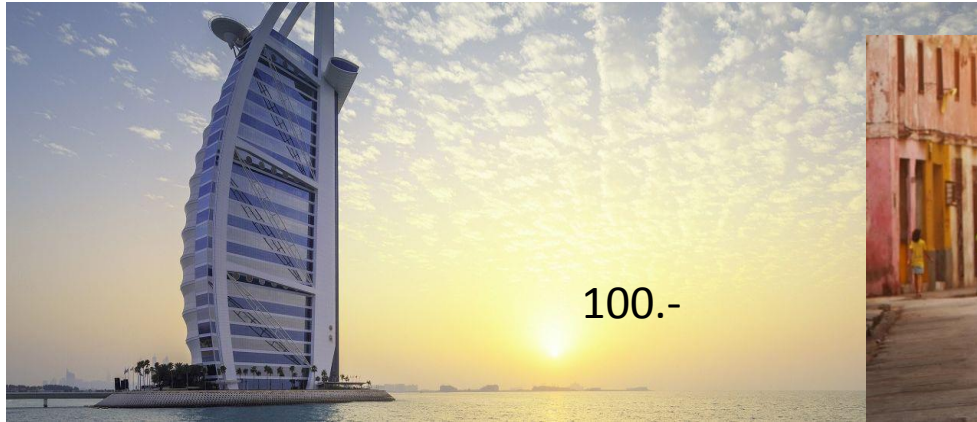


Source: Auberge Schweiser



II. Analyse stratégique et tendances globales

Les produits de substitution





- I. Remarques introductives
- II. Analyse stratégique et tendances globales
- III. Les principaux défis**
- IV. Les pistes à explorer



III. Principaux défis

Rivalité

III

Nouveaux entrants

- *AirBnB, HouseTrip, HomeAway (C2C)*

I

Le pouvoir des réseaux de distribution

- *OTA (hôtellerie et para-hôtellerie)*
- *Moteurs de recherche (Google)*
- *Méta-moteurs (Kayak, Trivago)*

V

Rivalité entre les entreprises du secteur de l'hébergement

II

Pouvoir du client

- *Transparence des prix et produits*
- *Evaluation par les clients (TripAdvisor)*
- *Génération Y*

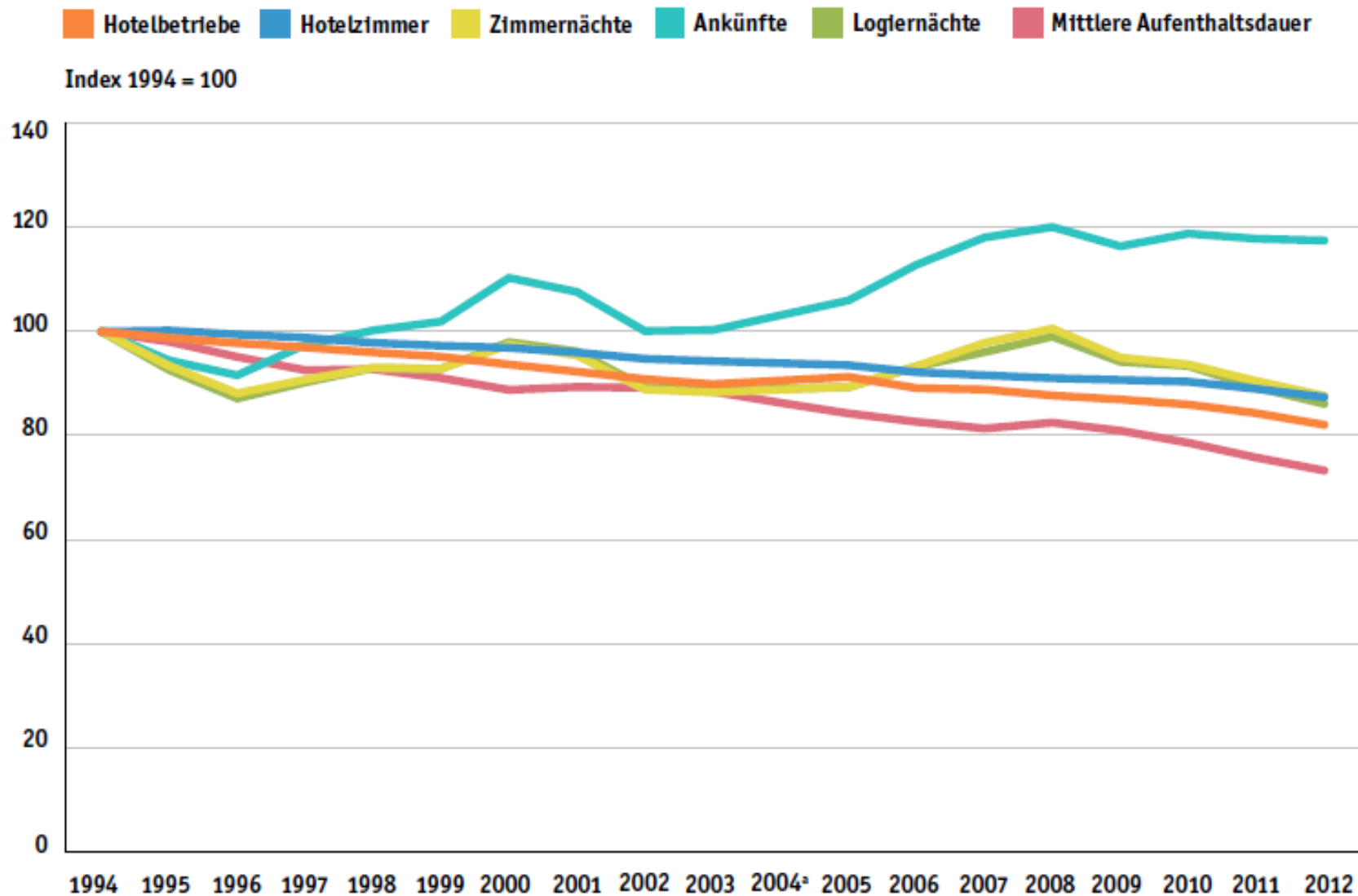
IV

Produits de substitution

- *Concurrence des pays alpins et des destinations balnéaires*
- *Tendances lourdes impliquent de nouvelles pratiques de tourisme et de loisirs*

III. Principaux défis

Erosion de la compétitivité



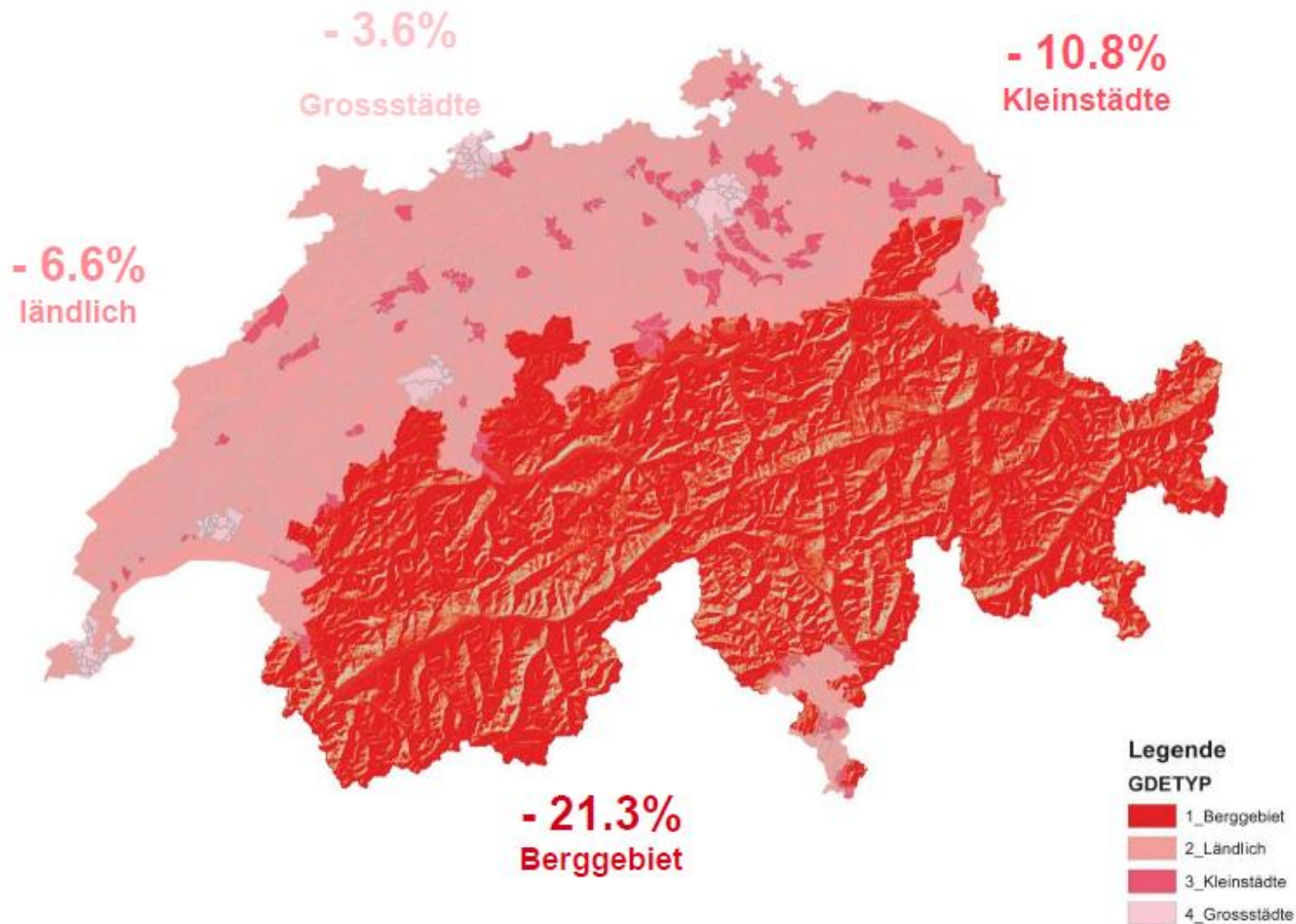
a 2004: Interpoliert.

Source: Plaz (2013)

Quelle: BFS / Die Volkswirtschaft

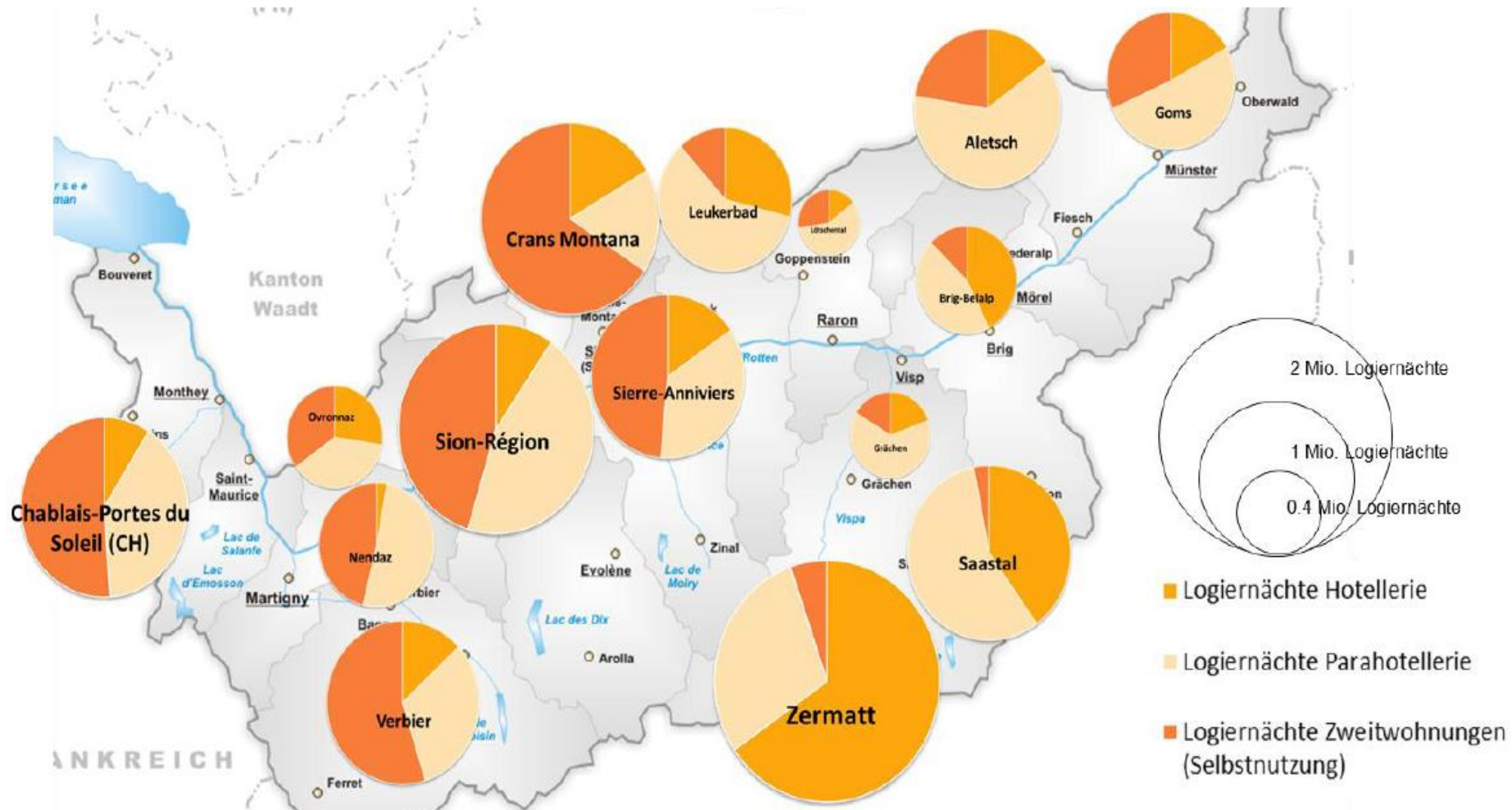
III. Principaux défis

Baisse des nuitées



III. Principaux défis

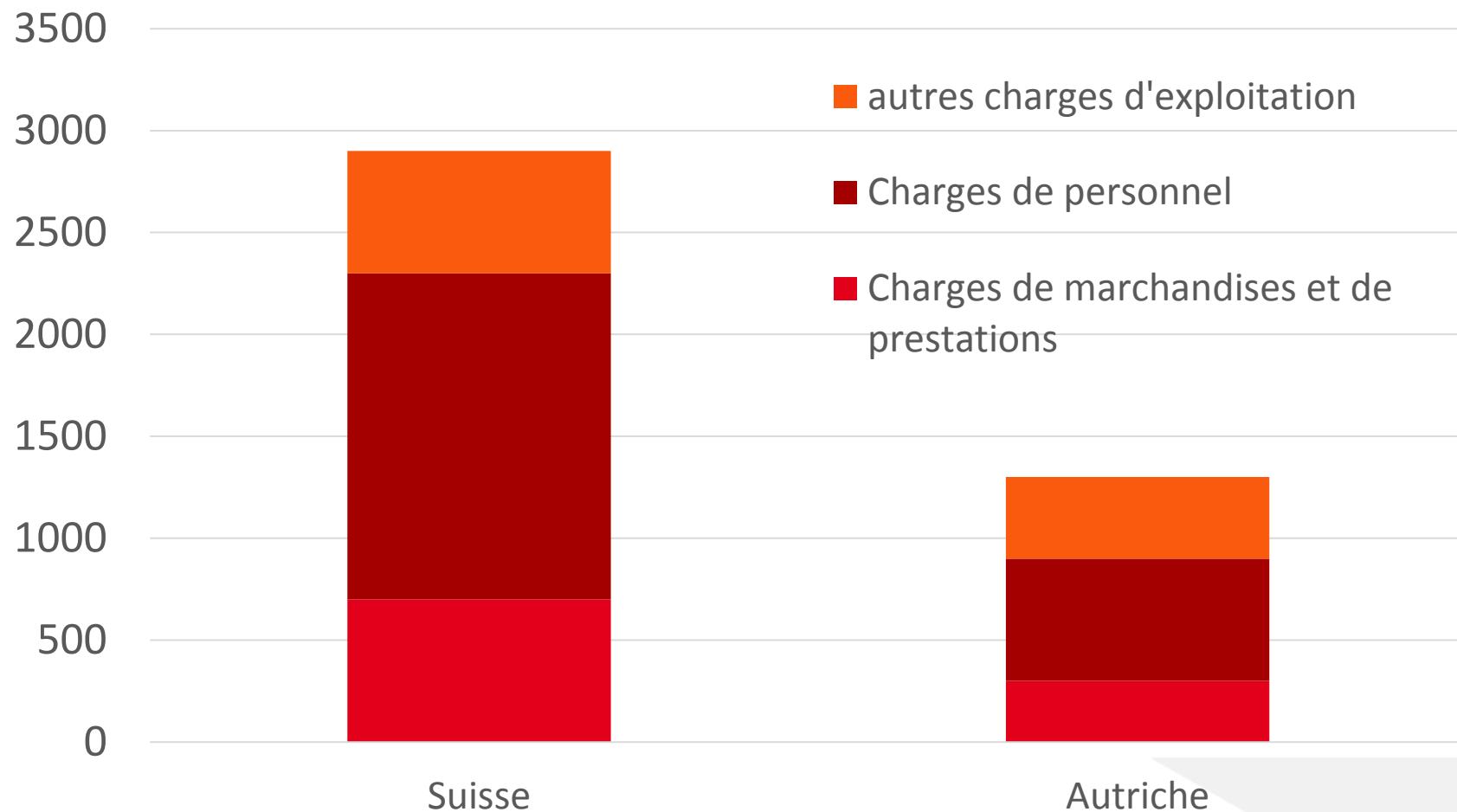
Structure d'hébergement





III. Principaux défis

Coûts





III. Principaux défis

Constats des pros de la parahôtellerie

- Diminution constante des nuitées para-hôtelières durant les 10 dernières années
- Réduction de la durée des séjours
- Marché devenu volatile
- Solutions informatiques des prestataires mal adaptées aux nouvelles données du marché



- I. Remarques introductives
- II. Analyse stratégique et tendances globales
- III. Les principaux défis
- IV. Pistes à explorer

IV. Pistes à explorer

Solutions préconisées déjà existantes

Rapport : Stratégie de développement pour l'hébergement touristique (2013)

- Aménagement du territoire
- Soutien financier
- Répartition des coûts sur tous les bénéficiaires
- Commercialisation et location
- Politique fédérale sur les résidences secondaires
- Mesures fiscales
- Autres conditions-cadres



IV. Pistes à explorer

Penser la rénovation à l'échelle d'une destination

- Coordination entre propriétaires, acteurs touristiques et autorités politiques
- Identifier les manques dans l'offre
- Eviter de vendre les mêmes objets → Diversification



Les contrats de performance énergétique

- Impliquer tous les acteurs d'une destination
- LAT et loi sur les résidences secondaires impactent pas uniquement le tourisme
- CPE = partenariat entre un propriétaire et un maître d'ouvrage dont l'objectif est l'amélioration de l'efficacité énergétique d'un bâtiment.
- Les coûts des travaux sont répartis entre les propriétaires (augmentation d'hypothèque), les entreprises partenaires (rémunération en fonction des économies d'énergies réalisées) et l'Etat (subventions fédérales et cantonales).



IV. Pistes à explorer

Financer la rénovation hors circuits traditionnels

The screenshot shows the TravelStarter website interface. At the top, there is a navigation bar with the TravelStarter logo, links for 'Browse Travel Rewards', 'Browse Projects', and 'Log-in / Register', and a red 'Submit your Project' button. Below the navigation bar, there are filter options: 'Filter by', 'Category: All categories', and 'by Location: All'. A search bar with a 'GO' button is also present. The main content area displays three project cards, each with a progress indicator (percentage raised and days left) and a location pin.

Project 1: 133% RAISED, 5 DAYS LEFT. Location: 3 Westgate Street, Cardiff, United Kingdom. Title: THE SAFEHOUSE HOSTEL IN CARDIFF, WALES. Description: We are opening a hostel in the center of Cardiff. We have a lovely Victorian building with listed features and will be aiming to get 5-star status. Though the...

Project 2: 0% RAISED, 7 DAYS LEFT. Location: Rhuis, France. Title: THE LOFT - COUNTRY APARTMENT NEAR PARIS. Description: Come and live 'La Belle Vie!' Help us build a 2 bedroom holiday loft apartment in the French countryside only 30 minutes from Paris.

Project 3: 15% RAISED, 88 DAYS LEFT. Location: Island of Hvar, Croatia. Title: SETTING UP A NATURE LODGE ON THE ISLAND OF HVAR, CROATIA. Description: We are blessed with a home surrounded by nature, clear blue water & beaches! Help us set up a place where we can share our little paradise with you!

IV. Pistes à explorer

Financer la rénovation hors circuits traditionnels

20.06.2014, 00:01 - Valais

Actualisé le 20.06.14, 05:55



Faire rêver l'internaute pour financer son projet

CROWDFUNDING



Le propriétaire du Maya Boutique Hôtel de Nax a financé son sauna grâce au crowdfunding. MAYA BOUTIQUE HOTEL



IV. Pistes à explorer

Commercialiser l'offre

L'avis des pros de la parahôtellerie

- Une plateforme ouverte
- Agréger l'ensemble de l'offre
 - Mise en commun des disponibilités effectives
- Offre étoffée
 - Stratégie marketing
 - Marchés national et internationaux
- Urgence d'adopter un système de classification
 - Harmonisé au niveau cantonal
 - Lié à la tarification
- Limiter la réservation directe aux objets classifiés
 - Gestion de la qualité et de la relation client
- Proposer les objets spécifiques et non pas des types d'objets



IV. Pistes à explorer

Inciter à commercialiser

Constat unanime: il faut réchauffer les lits froids...

Mais peu de gens le veulent car:

- Contraintes
- Home sweet home...
- Utilisation simultanée

Deux solutions:

- Coercition
- Incitation

IV. Pistes à explorer

«*Penser clients*» -

Exemples:

Wifi?

Flexibilisation de la location

Services hôteliers dans des appartements

Hébergement n'est qu'une seule des prestations touristiques – diversifier

Penser les collaborations (produits/offres) par-delà la proximité géographique (destinations de 3^{ème} génération)

- Le Massif de Charlevoix : montagne, train, hôtel La Ferme, tourisme gourmand, culture; le tout dans le souci d'un développement durable (projet ancré dans la collectivité)



IV. Pistes à explorer

Pourquoi ne pas utiliser un hébergement pour autre chose que dormir?



WORK[SPACE]
ON DEMAND by Marriott





IV. Pistes à explorer

L'authenticité - «Destination boutique»

THE RISE OF THE BOUTIQUE DESTINATION

- **Smaller destinations** are finding **smart ways to market** what they are, not what they think others want them to be.
- And they're finding success **reaching visitors outside of traditional media** and advertising.
- What we're seeing now is a **search for the authentic in a world that too often seems homogenous** and already discovered.

IV. Pistes à explorer

Revoir la communication



Tyrolienne Aqualudisme

TRIAL

Gastronomie

VTT

RANDO

IV. Pistes à explorer

Accessibilité et image

- La clientèle touristique européenne qui fréquente la montagne est une clientèle mature, qui ne se renouvelle plus.
- Nécessité d'attirer de **nouveaux clients** et **rendre accessible la montagne**.
 - Améliorer l'**accessibilité** de la montagne l'été (transport collectifs, intermodalité,...)
 - Revitaliser la stratégie **d'image** d'une montagne plus accessible, moins sportive (au sens moins difficile, moins technique)

IV. Pistes à explorer

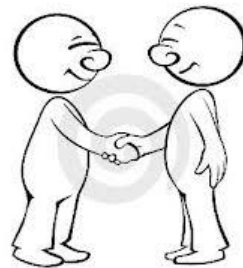
Nager avec le courant !

La Catalogne amende
Airbnb par deux fois en
2014

Une action qui satisfait les
hôteliers

La mesure provoque
l'indignation des hôtes

La Catalogne subit une tempête
médiatique négative pour son
image touristique



IV. Pistes à explorer

Nager avec le courant !



Airbnb : des accords surprenants





Merci pour votre attention