

# Table des matières

Résumé .....	iii
Table des matières .....	iv
Liste des figures .....	vi
Liste des tableaux.....	vi
Liste des cartes .....	vi
Dédicace .....	vii
Remerciement .....	viii
Introduction.....	1
Chapitre 1 – Problématisation du sujet de recherche .....	4
1.1. Mise en contexte .....	4
1.1.1. Les changements climatiques et l'hiver.....	6
1.1.2. Différence entre le tourisme hivernal, le tourisme polaire et le tourisme nordique.....	8
1.1.3. Les activités sportives hivernales.....	10
1.1.3.1. Les activités hivernales de plein air .....	13
1.1.4. Territoire et période d'analyse.....	15
1.1.5. Évolution de la perception de l'hiver au Québec .....	20
1.2. Problématique et question de recherche .....	27
1.3. Objectifs .....	28
Chapitre 2 : Histoire du tourisme hivernal .....	30
2.1. Histoire du tourisme hivernal au Québec.....	30
2.1.1. Bref historique du tourisme dans la région de Charlevoix .....	35
Chapitre 3 – Cadre conceptuel .....	39
3.1. Le tourisme hivernal .....	39
3.1.1. Création du tourisme hivernal .....	41
3.2. Conceptualisation de l'hiver.....	42
3.3. La saisonnalité .....	43
3.3.1. Définition .....	43
3.3.2. Causes.....	45
3.3.2.1. Causes naturelles.....	45
3.3.2.2. Causes institutionnelles .....	46
3.3.3. Une autre façon de voir les causes de la saisonnalité.....	49
3.3.4. Les formes de saisonnalité .....	50
3.3.5. Conséquences .....	51
3.3.5.1. Conséquences négatives .....	52
3.3.5.2. Conséquences positives.....	53
3.3.6. Solutions .....	55
3.3.7. Un phénomène complexe .....	58
3.4. L'innovation .....	59
3.4.1. Définition.....	60
3.4.2. Catégories d'innovations.....	64
3.4.3. Types d'innovations .....	66
3.4.4. L'intégration de l'innovation et l'innovation du point de vue géographique ..	68
3.5. Synthèse du cadre conceptuel .....	69
Chapitre 4 – Méthodologie.....	70

4.1. Données secondaires.....	70
4.1.1. Recension des écrits scientifiques et professionnels .....	70
4.1.2. Analyse de contenu .....	71
4.1.3. Étalonnage.....	72
4.1.3.1. Définition de l'échantillon .....	74
4.2. Données primaires .....	76
4.3. Croisement des données .....	78
Chapitre 5: Présentation et analyse des résultats.....	79
5.1. Portrait de l'état actuel du tourisme hivernal dans Charlevoix .....	79
5.2. Positionnement des régions touristiques du Québec par rapport au tourisme hivernal .....	84
5.2.1. Région touristique des Laurentides.....	85
5.2.2. Région touristique de Québec.....	86
5.2.3. Région touristique des Cantons-de-l'Est (Estrie).....	87
5.2.4. Région touristique de Lanaudière .....	88
5.2.5. Région touristique de la Gaspésie .....	89
5.2.6. Région touristique du Saguenay .....	90
5.2.7. Constats généraux.....	90
5.3. Étalonnage .....	91
5.4. Entrevues .....	100
Chapitre 6 : Discussion.....	105
6.1. Parallèles entre les résultats et les écrits scientifiques .....	105
6.2. Pistes de réflexion .....	111
6.3. Contribution de la recherche .....	116
6.4. Limites de l'étude et perspectives de recherche.....	116
Conclusion.....	118
Bibliographie.....	121
Annexes .....	128
Annexe I : Tableau étalonnage (États-Unis: Maine, Vermont, Colorado, Utah) .....	128
Annexe II : Tableau étalonnage (Canada: province de Québec et Colombie- Britannique).....	136
Annexe III : Tableau des stratégies d'innovations (États-Unis (Vermont, Maine, Utah et Colorado)) .....	150
Annexe IV : Tableau des stratégies d'innovations (Canada: Québec).....	153
Annexe V : Tableau des stratégies d'innovations (Canada: Colombie-Britannique) .....	154
Annexe VI : Guide d'entretien .....	155
Annexe VII : Tableau étalonnage (Suède).....	158

## Liste des figures

Figure 1: Publicités hivernales faites par le Bureau provincial de la publicité du Québec .....	33
Figure 2: Causes, conséquences et solutions à la saisonnalité pour les destinations de sport .....	48
Figure 3: Synthèse du cadre conceptuel.....	69
Figure 4: Schéma synthèse de la problématique .....	111

## Liste des tableaux

Tableau 1: Synthèse des différences entre le tourisme hivernal, le tourisme polaire et le tourisme nordique .....	10
Tableau 2: Liste des attraits touristiques de plein air membres de Tourisme Charlevoix ouverts durant l'hiver .....	81
Tableau 3: Classification des attraits touristiques de plein air en activité durant l'hiver 2017 .....	82
Tableau 4: Exemples d'activités intersaisons innovantes .....	95
Tableau 5: Exemples d'activités hivernales innovantes .....	97

## Liste des cartes

Carte 1 : Localisation des attraits touristiques hivernaux du Québec méridional .....	18
Carte 2 : Localisation des attraits touristiques hivernaux pour les MRC de Charlevoix et Charlevoix-Est .....	19

## Dédicace

À ma mère, ayant combattu le cancer jusqu'à la toute fin, il y a de cela 16 ans.

Elle a été ma source de motivation et d'inspiration dans la poursuite de mes études et la réalisation de ce mémoire.

## Remerciement

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice de recherche, Pascale Marcotte, Ph.D., ainsi que mon comité d'encadrement composé de Laurent Bourdeau, Ph.D. et Étienne Berthold, Ph.D. pour l'aide qu'ils ont pu m'apporter dans la réalisation de ce projet de recherche à la maîtrise. Je remercie aussi Denis Auger, Ph.D. de l'Université du Québec à Trois-Rivières d'avoir accepté d'évaluer ce mémoire de maîtrise. De plus, je désire remercier toute l'équipe de Tourisme Charlevoix et la Chaire de recherche en partenariat sur l'attractivité et l'innovation en tourisme (Québec-Charlevoix) pour leur accueil chaleureux, leur aide, leur collaboration et leur appui financier, sans lesquels la réalisation de ce mémoire pas pu être possible. Ensuite, je tiens à remercier *MITACS Accélération* pour le soutien financier apporté dans la réalisation du projet. Enfin, je désire remercier tout spécialement mon copain Sébastien Soulard, mon père Michel Goupil, ma tante Louise Bernier et mes amis pour leur aide, mais surtout leur soutien inestimable et leurs conseils durant les différentes étapes de réalisation de ce mémoire. Sans vous, je n'aurais pas pu me rendre où est ce que je me suis rendu aujourd'hui ! Donc, encore merci !

*\*\*Cette recherche a reçu le soutien de Mitacs dans le cadre du programme Mitacs Accélération.*

## Introduction

L'industrie du tourisme occupe une partie importante de l'économie du Québec. En 2014, les recettes touristiques s'élevaient à 13 114 millions pour ce même territoire (Tourisme Québec, 2016a). Cette province a accueilli 92 427 000 touristes dans la même année (*ibid.*). L'industrie touristique occupe aussi une place très importante dans l'économie de la région touristique de Charlevoix, générant environ 195 millions de dollars de recettes annuelles (Tourisme Charlevoix, 2016). Qui plus est, 30 % des emplois de la région sont directement reliés au tourisme (hébergement, restauration, attraits touristiques, etc.) (*ibid.*). Par ailleurs, de façon générale, il existe plusieurs types de tourisme. Par exemple, selon Wackermann, 2015, il y a le tourisme rural, le tourisme de montagne, le tourisme d'affaires, le tourisme technologique, le tourisme de congrès, le tourisme culturel, etc. Il existe aussi le tourisme hivernal qui se déroule principalement durant la saison de l'hiver, à des endroits (territoires, pays, régions, etc.) considérés comme étant nordiques et à des endroits où il y a des montagnes où il est possible de pratiquer des sports hivernaux (Hall, Müller et Saarinen, 2009).

Par ailleurs, l'essentiel de l'activité touristique étant concentré durant l'été, la période hivernale est ciblée par plusieurs entreprises et organisations charlevoisiennes et québécoises comme l'élément touristique auquel une attention particulière devrait être portée. Par exemple, le *Plan stratégique de développement 2016-2018* de Tourisme Charlevoix et la *Stratégie de mise en valeur du tourisme hivernal 2014-2020* du ministère du Tourisme du Québec mentionnent tous deux l'importance de valoriser et développer le tourisme hivernal (Tourisme Charlevoix, 2016; Tourisme Québec, 2014).

Un des enjeux à la croissance du tourisme hivernal dans la région de Charlevoix est la saisonnalité. À ce sujet, la saisonnalité représente une des raisons de la variation du nombre de touristes dans l'année. En bref, la saisonnalité est la période de transition entre la saison touristique haute et la saison touristique basse. C'est précisément la variation entre ces deux types de saisons touristiques qui représente une problématique dans l'industrie du tourisme. Puisque ces deux périodes touristiques requièrent des ressources (naturelles, en main-d'œuvre, en territoire, en

temps, etc.) en quantité différente compte tenu de la variation du nombre de touristes présents, les entreprises doivent s'adapter afin de pouvoir survivre tout au long de l'année, malgré ces fluctuations. Autrement dit, c'est la variation entre la saison touristique haute et basse, située au début et à la fin de la saison de l'hiver, qui est généralement considérée comme problématique pour l'industrie du tourisme hivernal. De surcroît, il y a trois éléments à prendre en considération dans cette problématique, soit la variation entre la saison haute et la saison basse, la forme de saisonnalité à deux pics (été et hiver) et le désir d'allonger la saison touristique hivernale de la part des différents acteurs de l'industrie touristique de Charlevoix.

Par ailleurs, dans cette recherche, le concept de saisonnalité sera jumelé à celui d'innovation en tourisme. Ce dernier est un concept regroupant l'ensemble des innovations effectuées dans le domaine du tourisme pouvant être divisé en cinq catégories : les innovations de produits et de services, de procédés, de gestion, de commercialisation et institutionnelles (Hjalager, 2010). Cette catégorisation permettra de classer les différentes stratégies pour amoindrir les effets négatifs de la saisonnalité.

En somme, l'objet de cette recherche est de connaître les stratégies d'innovation touristique pouvant réduire la variation de la saisonnalité des produits de plein air dans le domaine du tourisme hivernal. Si l'innovation en tourisme est de plus en plus étudiée, il importe de souligner que peu de recherches ont été effectuées sur ce sujet (le tourisme hivernal) avec cet axe de recherche (l'innovation). C'est donc dans ce cadre que seront étudiées les stratégies d'innovation touristique pour le développement de produits hivernaux de plein air.

D'ailleurs, malgré une vaste recension des écrits scientifiques, il semble n'exister aucun travail portant sur la combinaison de ces trois éléments: saisonnalité, tourisme hivernal et innovation, et encore moins abordant précisément la région de Charlevoix. À ce sujet, Tourisme Charlevoix mentionne dans son dernier *Plan marketing (2017-2019)* que la saisonnalité représente une faiblesse de l'offre touristique régionale. Cette lacune justifie donc la nécessité d'effectuer cette recherche et la région de Charlevoix s'avère être un terrain propice pour la mener à bien. Ce faisant, voici

l'énoncé du problème étudié: Quelles sont les stratégies d'innovation touristique qui pourraient être utilisées pour réduire les effets de la saisonnalité sur les produits hivernaux de plein air dans la région de Charlevoix? Ainsi, cette étude a pour objectif principal d'identifier les stratégies d'innovation touristique qui pourraient être utilisées pour réduire les effets de la saisonnalité sur les produits hivernaux de plein air dans la région de Charlevoix.

Différentes étapes seront nécessaires afin de répondre à cet objectif. Tout d'abord, la problématisation du sujet de recherche, comprenant une mise en contexte, une définition de la problématique et de la question de recherche, ainsi que des objectifs, constitue la base de ce projet. Par la suite, l'élaboration du cadre conceptuel permettra une meilleure compréhension de la problématique étudiée et de tous les facteurs et les concepts s'y rattachant. Le chapitre portant sur la méthodologie abordera les différentes méthodes qui seront utilisées afin de répondre aux divers objectifs de cette recherche. Une recension des écrits scientifiques et professionnels, une analyse de contenu, ainsi qu'un étalonnage seront des techniques utilisées dans l'obtention de données secondaires, alors que des entrevues permettront de colliger des données primaires. À cet effet, la réalisation d'un stage *MITACS Accélération* chez Tourisme Charlevoix a notamment permis de procéder à la collecte de données de cette étude. Il est à noter que cette recherche a reçu le soutien financier de *MITACS* dans le cadre du programme *MITACS Accélération*.

Le croisement des données primaires et secondaires permettra de faire différents constats quant aux stratégies d'innovation qui seront utilisées pour contrer la saisonnalité des produits hivernaux de plein air dans la région de Charlevoix. Ceux-ci seront mis de l'avant dans le chapitre portant sur la présentation et l'analyse des résultats. Enfin, la discussion mettra, notamment, en lumière les liens pouvant être effectués entre les écrits scientifiques et les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche, ainsi que les pistes de réflexion proposées visant à contrer la saisonnalité et destinées aux acteurs du tourisme hivernal disposant d'activités de plein air pour la région touristique de Charlevoix.



# Chapitre 1 – Problématisation du sujet de recherche

Afin de bien comprendre la problématique étudiée, le chapitre ci-dessous présente les différents éléments constituant le contexte dans lequel se retrouve le sujet de cette recherche. De plus, la présentation de la problématique, de la question de recherche et des objectifs permet d'établir clairement les bases de la recherche.

## 1.1. Mise en contexte

L'hiver représente une composante essentielle de ce qui définit le Québec. Durant cette saison, les températures y sont très basses, l'accumulation de neige et de glace y est importante, et ce, sur une bonne portion de son territoire. Ces caractéristiques hivernales modifient grandement le paysage, mais aussi le quotidien des Québécois. Ceux-ci ont d'ailleurs une relation plutôt ambiguë avec l'hiver : certains y sont complètement adaptés et l'accueillent à bras ouverts, alors que d'autres sont incapables de l'apprécier et de s'y adapter.

À cet effet, il est important de prendre en compte que la saison de l'hiver représente un défi à divers niveaux pour l'industrie du tourisme. Ces éléments distinctifs caractérisant cette saison, tels que la diminution du nombre d'heures d'ensoleillement, le froid, la glace et la neige, sont essentiels à prendre en compte lorsque l'on aborde le tourisme hivernal. Des aspects tels que le transport, les changements climatiques et même la perception de l'hiver de la part des citoyens ont tous un impact sur l'évolution et l'essor du tourisme durant la saison de l'hiver.

La relation que la population locale entretient face à l'hiver occupe une place très importante dans le tourisme hivernal. En effet, elle a un impact par rapport à la participation de cette dernière aux activités et événements, ceux-ci ayant aussi le potentiel d'attirer des touristes. Il est aussi important de mentionner que la participation et l'implication des individus d'une collectivité aux activités et événements touristiques ont un impact sur la pérennité et l'essor de ces derniers. Souvent, afin qu'un attrait ou qu'une attraction touristique soit viable économiquement, il n'y a pas seulement les touristes qui importent. En effet, les individus locaux constituent une clientèle non négligeable sur laquelle certaines entreprises touristiques devraient parfois porter plus

d'attention, puisqu'ils peuvent faire la différence entre une réussite ou un échec commercial. Un bon exemple est lorsque c'est la saison basse au niveau touristique, et donc que le nombre de touristes est insuffisant pour assurer la rentabilité financière pour plusieurs entreprises touristiques. Dans cette situation, la clientèle locale permet de maintenir un apport de revenu suffisant pour l'entreprise, et permet ainsi à cette dernière de pouvoir « survivre » jusqu'à la prochaine saison touristique haute.

À ce sujet, la saisonnalité représente une des raisons de la variation du nombre de touristes dans l'année. En bref, la saisonnalité est la période de transition entre la saison touristique haute et la saison touristique basse. C'est précisément la variation entre ces deux types de saisons touristiques qui représente une problématique dans l'industrie du tourisme. Puisque ces deux périodes touristiques requièrent des ressources (naturelles, en main-d'œuvre, en territoire, en temps, etc.) en quantité différente compte tenu de la variation du nombre de touristes présents, les entreprises doivent s'adapter afin de pouvoir survivre tout au long de l'année, malgré ces fluctuations. Dans la région de Charlevoix, comme dans plusieurs régions du Québec, la saisonnalité liée à la saison de l'hiver pose problème à l'industrie du tourisme. Autrement dit, la variation entre la saison touristique haute et basse, située au début et à la fin de la saison de l'hiver, est problématique pour l'industrie du tourisme hivernal.

L'objet de cette recherche est de définir les stratégies d'innovation touristique pouvant contrer la saisonnalité des produits de plein air dans le domaine du tourisme hivernal. Même si l'innovation en tourisme est de plus en plus étudiée, il est important de souligner que peu de recherches ont été effectuées sur ce sujet (le tourisme hivernal) avec cet axe de recherche (l'innovation). Tout comme dans le secteur des services en général, ces innovations dans le domaine du tourisme posent plusieurs défis aux producteurs de produits touristiques (Brooker et Joppe, 2014; OECD, 2006; Peters et Pikkemaat, 2005). D'ailleurs, cette innovation doit créer une valeur ajoutée pour le consommateur, une croissance durable pour l'entrepreneur et doit être un élément pouvant être commercialisable et suffisamment développé pour être testé sur le marché. C'est donc dans ce cadre que seront étudiées les stratégies d'innovation touristique pour le développement de produits hivernaux de plein air. Tant les formes d'innovation de marchés, de processus, de produits que de formes d'organisation

seront analysées (Brooker et Joppe, 2014; Hjalager, 2010, 2010; Peters et Pikkemaat, 2005).

Par ailleurs, l'essentiel de l'activité touristique des régions du Québec étant concentré durant l'été, la période hivernale est ciblée par plusieurs entreprises et organisations charlevoisiennes et québécoises comme l'élément touristique auquel une attention particulière devrait être portée. Par exemple, le *Plan stratégique de développement 2016-2018* de Tourisme Charlevoix et la *Stratégie de mise en valeur du tourisme hivernal 2014-2020* du ministère du Tourisme du Québec mentionnent tous deux l'importance de valoriser et développer le tourisme hivernal (Tourisme Charlevoix, 2016; Tourisme Québec, 2014). De plus, le Québec n'est pas seul à s'intéresser à ce potentiel. Il existe une compétitivité touristique internationale croissante entre les pays nordiques et pouvant développer une offre de tourisme hivernal (Hall *et al.*, 2009).

De plus, outre l'importance générale du tourisme hivernal pour le Québec, c'est surtout en prenant en compte les besoins des organisations et entreprises partenaires de la Chaire de recherche sur l'attractivité et l'innovation en tourisme que le sujet principal de la recherche a été défini. En effet, lors de la première journée de diffusion des travaux de la Chaire se déroulant à Charlevoix (avril 2016), les acteurs de l'industrie du tourisme y ont exprimé leurs besoins en matière de recherche. Le tourisme d'hiver y a été abordé, et il en est ressorti que les principaux défis liés au tourisme hivernal se concentrent au début et à la fin de la saison, notamment pour allonger la saison touristique. À partir de ce constat, il a été possible d'établir que ces enjeux se référaient au concept de saisonnalité.

### **1.1.1. Les changements climatiques et l'hiver**

Par rapport à la thématique du tourisme hivernal, plusieurs articles scientifiques abordent le lien entre les changements climatiques et leurs répercussions sur ce secteur de l'économie. Tranos et Davoudi (2014) abordent les impacts régionaux des changements climatiques sur le tourisme hivernal en Europe. L'industrie du ski est très importante pour le tourisme hivernal européen qui est surtout concentré dans le Nord de l'Europe et dans les Alpes. Plus spécifiquement, les changements climatiques

ayant le potentiel d'affecter le plus l'industrie du tourisme sont analysés et expliqués en profondeur. Par exemple, on y aborde notamment la réduction de la «fiabilité» de la neige dû aux variations dans la quantité de précipitation et du nombre de jours de gel, le retrait des glaciers alpins et le dégel du pergélisol dû à la réduction du nombre de jours de gel et de la variation de la température moyenne (autant l'été que l'hiver), ainsi que le plus grand nombre d'évènements climatiques extrêmes (vague de chaleur, sécheresses et inondations) pouvant aussi affecter les infrastructures touristiques (Tranos et Davoudi, 2014).

Gilaberte-Búrdalo *et al.*, (2014) analysent aussi les impacts potentiels des changements climatiques sur l'industrie du ski. Ils soulèvent, notamment, qu'il est possible qu'une variation de la température moyenne ait des impacts sur la quantité de neige reçue et une diminution de la période du couvert de neige. Les chercheurs affirment donc, pour différentes raisons, que l'industrie du ski est très vulnérable face aux changements climatiques. Ils présentent plusieurs solutions à cette problématique, telles que les canons à neige et le développement d'activités hivernales complémentaires (Gilaberte-Búrdalo *et al.*, 2014).

Ainsi, il est possible de penser que ces changements climatiques auront aussi des impacts variables sur d'autres activités hivernales à part le ski alpin, tels que le ski de fond, la raquette, le patin à glace, la motoneige, le traîneau à chien, etc. Une diminution de la période de présence d'un couvert de neige, ainsi qu'une variation de la température moyenne ayant pour conséquence de réduire la quantité de neige reçue sont tous deux des résultantes des changements climatiques qui auront très certainement un impact considérable sur le tourisme hivernal dans les années à venir. Il est à noter que ces impacts seront très différents tout dépendant du lieu où est pratiquée l'activité hivernale, soit en fonction de la latitude (plus au sud ou plus au nord) et de l'altitude (dans les montagnes ou au niveau de la mer) (Hall et Higham, 2005). En bref, les changements climatiques sont une problématique qui est importante de prendre en compte et qui aura inévitablement des répercussions sur le phénomène de la saisonnalité, mais ceux-ci ne sont pas l'angle privilégié dans le cadre de cette recherche.

### **1.1.2. Différence entre le tourisme hivernal, le tourisme polaire et le tourisme nordique.**

Afin de bien comprendre la problématique étudiée, il est primordial de distinguer trois types de tourisme qui peuvent paraître semblables à première vue, mais qui comportent plusieurs distinctions: le tourisme hivernal, le tourisme polaire et le tourisme nordique. Tel que mentionné précédemment, le tourisme hivernal pourrait se définir comme l'ensemble des attraits touristiques offerts durant la saison de l'hiver, à des endroits où l'on retrouve une certaine accumulation de neige. Ainsi, ce type de tourisme ne réfère pas à un territoire précis, mais plutôt à une saison (Hall *et al.*, 2009).

Müller *et al.* (2013) définissent et conceptualisent le tourisme polaire et les termes s'y rattachant. Les chercheurs répertorient plusieurs définitions et concluent que la plupart d'entre elles se basent sur des caractéristiques scientifiques, telles que la limite des arbres ou la limite du pergélisol. La principale lacune soulevée par les auteurs quant à ce type de définitions est qu'elles ne prennent pas en compte les caractéristiques socioéconomiques des populations vivant dans ces zones (Müller, Lundmark et Lemelin, 2013).

De plus, Müller *et al.* (2013) caractérisent ce qu'est le tourisme polaire. Ils affirment qu'il existe plusieurs définitions possibles et qu'elles ne dépendent pas seulement de délimitations environnementales. Ce qui rend la définition de ce type de tourisme assez complexe est la prise en compte de l'influence de la perception de ce qui est « polaire » et la forme que prennent les produits touristiques polaires. Selon eux, il peut être complexe de savoir quels attraits touristiques font partie du tourisme polaire ou non. Un bon exemple est : « [...] certain activities like watching polar bears seem to be genuine polar tourism activities- still they can be accomplished in zoos around the world, too. » (*idem.*: 5). Les auteurs affirment que le tourisme polaire peut être défini comme le tourisme des zones polaires, référant ainsi à un territoire spécifique. C'est le tourisme dans une biorégion différente et peu fréquentée, référant du point de vue touristique à un certain exotisme.

Il est important de souligner que le tourisme polaire regroupe autant la zone de l'Arctique et que de l'Antarctique (Hall et Saarinen, 2010). Hall et Saarinen (2010) affirment que ce concept réfère au tourisme qui est basé dans les « [...] high-latitude cryosperic environments [...] that are highly vulnerable to change and whose attractiveness is mainly based on their perceived remoteness and images of cold, white and extreme nature. » (*idem.*: 454).

Par ailleurs, le tourisme polaire ne réfère pas seulement à la saison de l'hiver, comme pour le tourisme hivernal. Selon Grenier (2009), le tourisme polaire, ne référant pas à une saison en particulier, peut être analysé sous les quatre saisons. Alors, contrairement au tourisme hivernal, le tourisme polaire réfère à un territoire spécifique plutôt qu'à une saison.

Dans un autre ordre d'idées, il existe aussi le tourisme nordique. Avant tout, il est pertinent de savoir que Hall *et al.* (2009) définissent le terme « nordique » comme référant aux pays du nord de l'Europe, soit le Danemark, la Finlande, l'Islande, la Norvège, la Suède et les territoires associés au Groenland, aux Îles Féroé et les îles de Åland. Ils spécifient aussi que le terme ne réfère pas seulement à un espace géographique, mais qu'il réfère aussi à un espace politique en terme institutionnel (par rapport au Conseil nordique), culturel (en fonction de l'identité nordique) et économique. Ils précisent aussi que la définition de ce terme peut varier en fonction de la compréhension et de l'application de ce terme.

Enfin, Hall *et al.* (2009) présentent leur conceptualisation de ce qu'est le tourisme nordique au nord de l'Europe. En fait, le tourisme nordique se définit par des caractéristiques internes et externes par rapport au territoire visé. De façon interne, les auteurs affirment que le territoire où se déroule ce type de tourisme est caractérisé par un certain nombre de facteurs politiques, culturels et économiques qui ont mené à un tourisme régional et transfrontalier important. De façon externe, la perception du tourisme nordique est influencée par divers éléments de l'identité nordique qui sont renforcés par les médias ainsi que par la commercialisation et la promotion du tourisme (Hall *et al.*, 2009: 3). En fait, ce qui est important de comprendre est que le terme « tourisme nordique » peut s'appliquer à divers espaces sur la Terre se retrouvant dans l'hémisphère nord, la définition qui lui est attribuée dépend du point de

référence. Ainsi, tel que présenté selon l'index du Forum économique mondial, il existe une certaine compétitivité touristique entre les pays considérés comme étant nordiques à une échelle internationale. Parmi ces pays, l'on retrouve la Suisse, le Canada, l'Islande, l'Autriche, le Danemark, la Finlande, etc. (Hall *et al.*, 2009: 19; WEF, 2007). En bref, le tableau suivant synthétise les principales différences entre les trois termes.

**Tableau 1: Synthèse des différences entre le tourisme hivernal, le tourisme polaire et le tourisme nordique**

	<b>Saisons</b>	<b>Localisation géographique</b>
<b>Tourisme polaire</b>	4 saisons	Deux pôles
<b>Tourisme nordique</b>	Non spécifié	Hémisphère Nord
<b>Tourisme hivernal</b>	1 saison (hiver)	Régions possédant des conditions hivernales, par leur altitude ou leur latitude

Réalisation : Andréanne Goupil

### **1.1.3. Les activités sportives hivernales**

Dans le domaine du tourisme hivernal, les activités sportives occupent une proportion importante de l'offre de produits et de services disponibles. Une des premières activités sportives hivernales à avoir été utilisée pour promouvoir le tourisme hivernal est bien entendu le ski alpin. À cet effet, le ski a vu le jour il y a environ 2000 ans avant J.-C. dans le nord de la Norvège (Hudson, 2004). Il est intéressant de savoir qu'à partir de 1905, les Jeux olympiques incluaient le ski alpin, mais ce n'est qu'en 1924, lors des Jeux de Chamonix en France, qu'il a été réellement reconnu comme un sport olympique. Par la suite, il a été mis de l'avant lors des Jeux olympiques d'hiver en 1932 à Lake Placid, dans l'État de New York aux États-Unis. Cela a permis de mettre au premier plan, en Amérique du Nord, le ski alpin comme une activité récréative hivernale (*ibid.*). Dans les premières décennies des sports d'hiver récréatifs, il existait une bonne variété d'activités offertes dans les premières stations de ski, autres que le ski alpin. Le patin à glace était, de loin, le passe-temps le plus populaire des vacances d'hiver. De plus, il y avait le toboggan traditionnel, la

raquette, le saut à ski, le bobsleigh ainsi que la luge (*ibid.*). Il est pertinent de savoir qu'il n'y avait pas de remonte-pente mécanique pour le ski alpin jusque dans les années 1930.

Par ailleurs, c'est suite à la Deuxième Guerre mondiale que ce sport a commencé à être popularisé dans un contexte de tourisme de masse. L'augmentation de la demande reliée à la pratique du ski alpin durant la période d'après-guerre est issue de plusieurs facteurs. Tout d'abord, puisque le ski a joué un rôle important au niveau militaire dans les zones de combat nordique, son introduction à des milliers de soldats de retour comme une forme de divertissement hivernale a eu des effets positifs sur la demande liée à ce sport. Ensuite, durant cette même période, l'amélioration rapide de l'équipement de ski, l'amélioration de l'accès aux destinations de ski et la hausse du niveau de vie ont aussi contribué à accroître la demande reliée à ce sport (Hudson, 2004). En 1950, l'invention du premier canon à neige constitue une avancée importante dans l'essor des activités sportives hivernales. Les années 1960 ont été marquées par le début de l'essor de l'industrie du ski, ainsi que par l'avènement du marketing de masse visant les non-skieurs. Ensuite, au cours des années 1970, un besoin de diversifier l'offre de produits de tourisme sportif hivernal se fait ressentir dans l'industrie du tourisme. Les années 1980 ont amené une certaine rigidité dans les us et coutumes de la pratique du ski alpin qui a été par la suite brisée par l'invention du snowboard. Plus récemment, il y aurait un certain retour du besoin d'une diversification des activités sportives hivernales au niveau touristique. Hudson (2004) a classifié les activités sportives hivernales afin de distinguer celles considérées comme «traditionnelles», de celles considérées comme «contemporaines». Dans les activités sportives hivernales «traditionnelles», il y a : le ski alpin, le ski de fond, le télémark, le Cat-Ski, les événements sportifs hivernaux, le patin à glace, le traîneau tiré par un cheval, le curling, la luge et la raquette. Ensuite, concernant les activités sportives hivernales «contemporaines», il y a : la planche à neige, la motoneige, l'héliski, le parapente/deltaplane, la glissade sur chambre à air, le traîneau à chiens, le cyclisme hivernal, le «*thrill-sleds*» (ou glissade extrême), l'escalade sur glace, la conduite sur glace, la sculpture sur glace et le «snowskating» (Hudson, 2004).



Selon Hudson (2004), il existerait deux facteurs qui amèneraient cette diversification. Premièrement, il y aurait une diminution du nombre de consommateurs présents dans les stations d'activités hivernales, telles que les centres de ski (Hudson, 2000; 2004). «Une analyse des tendances du marché en Amérique du Nord et en Europe suggère qu'une proportion croissante de ceux qui prennent des vacances sportives d'hiver sur une base régulière ne skie pas du tout.» (Traduction Libre) (Hudson, 2004: 80). Deuxièmement, l'auteur souligne que, de façon générale, même les passionnés de ski skient de moins en moins. En effet, «on the average they are somewhat older, and new high-speed lifts enable a skier to attain his/her physical stamina quotient much more quickly.» (*ibid.*). En somme, les centres de ski doivent offrir une plus grande diversité d'activités (avec et sans neige) que seulement le ski alpin. Il est aussi important de prendre en compte que les baby-boomers sont de plus en plus vieux et que, par conséquent, ils modifient progressivement leurs pratiques sportives (Hudson, 2004). Par exemple, ils choisissent des sports moins exigeants physiquement comme la raquette ou le ski de fond. Dans ce contexte, plusieurs grands centres de ski nord-américains ont décidé d'améliorer l'offre d'activités hivernales offertes sur leur site. Dans certains cas, il est question de transformer ces grands centres en des parcs à thème hivernaux dans l'objectif d'attirer autant les débutants, que les familles (*ibid.*). De plus, plusieurs de ces destinations développent aussi de plus en plus des activités pour d'autres saisons dans l'objectif ultime de pouvoir être ouvertes tout au long de l'année. À cet effet, Hudson (2004) parle même de «Disneyfication», en faisant référence à la grande multinationale Walt Disney, des centres de ski en rendant ces lieux plus attirants pour les skieurs débutants et les familles. Par ailleurs, une autre raison favorisant une diversification des activités est que, selon l'auteur, l'industrie du ski en Amérique du Nord serait à un stade avancé de son cycle de vie de produit. Aussi, les habitudes de vie actuelles étant caractérisées par le nombre de plus en plus élevé d'heures à travailler, les individus ont de moins en moins de temps alloué pour le divertissement, ce qui peut aussi avoir un impact sur la demande d'activités hivernales (*ibid.*). Enfin, les enjeux liés à l'environnement (ex: la surutilisation du territoire) et aux changements climatiques (ex : diminution de la quantité de neige accumulée, réduction de la durée de la saison hivernale) sont aussi des facteurs influençant la nécessité de diversifier l'offre de produits hivernaux (*ibid.*).

Néanmoins, le secteur du tourisme alpin occupe une place importante dans l'industrie du tourisme hivernal. À ce sujet, Macchiavelli (2009) décrit bien l'état et les problèmes auxquels fait face l'industrie du tourisme alpin, et ce, à divers endroits dans le monde. L'auteur affirme notamment que de nos jours, le marché du ski semble arriver à saturation et que c'est pourquoi « la Convention alpine a mis un frein à la poursuite du développement des domaines skiables et on observe donc avec intérêt la diversification de l'offre soutenue par l'innovation. » (Macchiavelli, 2009: 84). Macchiavelli souligne également qu'il y a une certaine stagnation du tourisme dans les zones montagneuses destinées au tourisme, et en particulier aux sports d'hiver. Plusieurs facteurs influencent cette problématique, soit des facteurs naturels, démographiques, de marché et structurels. Un autre élément important de cet article est la présentation du cycle de vie de la destination alpine à travers le développement de l'offre (*ibid.*).

#### **1.1.3.1. Les activités hivernales de plein air**

Le ski au Québec est fortement présent dans l'offre touristique hivernale, mais d'autres activités extérieures se développent également. À cet effet, les activités de plein air occupent une place importante pour l'économie du Québec et la pratique des Québécois, mais aussi dans le domaine du tourisme hivernal. Celles-ci regroupent une multitude d'activités pouvant se pratiquer à différentes saisons durant l'année et qui sont en très grande majorité caractérisées comme étant sportives. Selon le ministère des Ressources naturelles et de la Faune (2007), les dépenses, provenant notamment de l'hébergement, du transport et de l'achat d'équipement, des adeptes d'activités de plein air se chiffrent à 1,3 G\$ en 2007 (Auger et Auger, 2016; Ministère des ressources naturelles et de la faune, 2007). De plus, le nombre d'adeptes est estimé à environ 2,4 millions pour la même année (*ibid.*). Ce type d'activité engendre la mise en place d'un bon nombre d'emplois, soit 15 656 emplois en 2007. Il est intéressant d'apprendre qu'une grande proportion de ces emplois est localisée dans les endroits plus éloignés des grandes villes et qu'une bonne part de la mise en place de ceux-ci est influencée par l'achalandage des saisons de pratique des différentes activités (Auger et Auger, 2016).

Par ailleurs, les différentes conditions météorologiques issues des quatre saisons caractérisant le Québec permettent la mise en place d'une variété d'activités autant sportives que récréatives (Auger et Auger, 2016). Il est pertinent d'apprendre que, pour les adeptes d'activités de plein air, la principale motivation pour pratiquer ce type d'activité est le plaisir de se retrouver en pleine nature (*ibid.*). De façon générale, les loisirs de plein air sont «[...] associés à des activités qui se pratiquent en milieu naturel.» (Auger et Auger, 2016: 157). La beauté des paysages ainsi que le fait de vivre une expérience de plein air sont deux aspects très importants pour ces individus. De plus, les bienfaits du plein air sur la santé autant psychologique que physique sont un aspect non négligeable à prendre en considération dans les motivations à pratiquer ce type d'activités (*ibid.*). «En raison de l'évolution des modes de vie, des nouvelles technologies et de l'amélioration des conditions économiques, les activités et les modes de participation sont de plus en plus diversifiés.» (Auger et Auger, 2016: 159). Cette pluralité correspond aux besoins des citoyens et contribue à entretenir l'offre de nouvelles activités de loisir et d'adapter différentes activités déjà existantes (*ibid.*).

D'autre part, il existe une multitude de définitions de ce que représentent les activités de plein air. Tout d'abord, le Conseil Québécois du Loisir (2014) définit le loisir de plein air comme : «[...] un ensemble d'activités de loisir non compétitives et non motorisées, se déroulant durant le temps libre, qui permet à une personne d'entrer en contact avec les éléments du milieu naturel, sans rien y prélever et dans le respect de ces derniers, à des fins de contemplation, d'évasion, d'observation, d'exploration ou d'aventure.» (Auger et Auger, 2016: 159; Conseil Québécois du Loisir, 2014). Ensuite, Jensen et Guthrie (2006) définissent de façon opérationnelle les loisirs de plein air comme un loisir caractérisé par l'environnement naturel, plus spécifiquement les zones sauvages, qui constitue un point important de l'expérience récréative. De plus, ce type de loisir est caractérisé par une relation entre le participant et le milieu naturel impliquant soit l'interaction ou l'appréciation (Jensen et Guthrie, 2006). Concernant la présente recherche, c'est cette dernière définition qui sera utilisée à titre de référence. Moore et Driver (2005) affirment que malgré l'existence de différentes définitions pour le plein air, il y a tout de même certaines caractéristiques qui sont toujours présentes, peu importe la définition, et que celles-ci permettent de distinguer ce type d'activité des autres formes de loisir. La présence de la nature dans le cadre

de la pratique de ce type d'activité est la première caractéristique. Ensuite, la dépendance de l'activité et de l'expérience par rapport à cet environnement représente la deuxième caractéristique avancée par les auteurs (Auger et Auger, 2016; Moore et Driver, 2005). Par ailleurs, sur le site internet du ministère du Tourisme du Québec (2016), les activités de plein air sont regroupées sous l'onglet «Sports et nature». On y retrouve les parcs nationaux, la motoneige, la pêche sur la glace, le traîneau à chiens, le ski de fond et la raquette, le ski alpin et la planche à neige, le golf, la chasse et la pêche, le vélo, les parcours d'aventure, la randonnée pédestre, les activités aquatiques et nautiques, ainsi que l'observation de la faune (Ministère du Tourisme du Québec, 2016). Ainsi, il n'y a pas de distinction par rapport aux différentes saisons durant lesquelles se déroulent les diverses activités de plein air et de sport. Enfin, la recherche menée par Auger et Auger (2016) permet de mettre en lumière que le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs du Québec définit aussi les activités de plein air comme étant des activités pratiquées dans la nature.

Il est intéressant de savoir que, selon la Commission canadienne du tourisme (CCT) (2003), les activités de plein air hivernales sont : le ski de fond, la motoneige, la pêche sur glace, le traîneau à chien, l'escalade sur glace, le ski alpin, la planche à neige, le patinage sur glace, l'observation de la faune et la randonnée pédestre (CCT et Research Resolutions & Consulting Ltd, 2003). Ensuite, les activités de plein air d'hiver présentées par la Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ) sont : la randonnée, le traîneau à chien, la trottinette des neiges, le ski de fond, le ski Méta, le ski de haute randonnée, la motoneige, la raquette, le patin à glace, la glissade et la pêche blanche (SÉPAQ, 2015). Enfin, sur le site internet de Tourisme Charlevoix, les activités hivernales de plein air sont regroupées sous l'onglet «Nature et plein air». On y retrouve le ski alpin, la motoneige, le patin, le ski de randonnée, le kayak hivernal, le traîneau à chien, la raquette et la luge (Tourisme Charlevoix, 2016).

#### **1.1.4. Territoire et période d'analyse**

Le territoire à l'étude est la région touristique de Charlevoix, localisée plus spécifiquement dans la région administrative de la Capitale-Nationale, située dans la partie méridionale de la province de Québec au Canada. La région de la Capitale-Nationale est entourée de plusieurs autres régions administratives, c'est-à-dire la

Mauricie, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, le Centre-du-Québec, la Chaudière-Appalaches, le Bas-Saint-Laurent et la Côte-Nord. La région touristique de Charlevoix diffère donc de la région administrative, dont elle ne constitue qu'une partie. La région comporte la municipalité régionale de comté (MRC) de Charlevoix et celle de Charlevoix-Est, qui ont une superficie totale de 5995 km<sup>2</sup> (Institut de la Statistique du Québec (ISQ), 2017). Cette région touristique comporte 13 municipalités, dont 3 villes (Baie-Saint-Paul, La Malbaie et Clermont), et trois territoires non organisés (*ibid.*). En 2016, elle rassemblait 29 210 habitants, environ 3,96% de la population totale de la Capitale-Nationale estimée à 737 857 habitants pour la même année (*ibid.*). Cette région touristique est excentrée par rapport à la ville de Québec, considérée comme le centre émetteur de la région au niveau touristique. L'industrie touristique est un secteur central de l'économie charlevoisienne puisqu'elle génère des recettes d'environ 195 millions de dollars annuellement. «Sur les 13 806 emplois dans la région, 4 200 -soit 30 %- sont directement reliés au tourisme (hébergement, restauration, attraits touristiques, etc.) (Tourisme Charlevoix, 2016: 5). La région touristique de Charlevoix est caractérisée comme étant très montagneuse. En fait, la morphologie d'une partie du territoire est le résultat d'un impact météoritique ayant eu lieu il y a environ 350 millions d'années (Konig, 2017). Cette zone est aussi appelée l'Astroblème de Charlevoix. De plus, elle dispose d'un long littoral donnant sur le fleuve Saint-Laurent. Comme il le sera présenté à la section 2.3.4, la région touristique de Charlevoix est caractérisée par deux saisons touristiques : estivale et hivernale. En tant que région rurale, elle subit les mêmes problématiques que les régions québécoises rurales. Les conclusions et recommandations de cette étude pourront ainsi potentiellement s'appliquer aussi à ces autres régions.

La Carte 1 permet de localiser les attraits touristiques disponibles durant l'hiver pour le territoire du Québec méridional, alors que la Carte 2 localise les attraits touristiques disponibles durant l'hiver pour les MRC de Charlevoix et Charlevoix-Est. Les attraits touristiques ayant été retenus pour cette cartographie sont ceux ayant une période d'exploitation durant la saison hivernale, soit entre le 21 décembre et le 20 mars pour le Québec. Les attraits touristiques choisis regroupent tous les activités ou évènements disponibles durant cette période. Par exemple, il est possible d'y trouver des cabanes à sucre, des belvédères, des casinos, des centres de pêche sur la glace,

des centres de ski alpin et de ski de fond, des édifices ou sites religieux, des festivals et des évènements sportifs, des musées, des parcs nationaux et régionaux, des jardins zoologiques, etc<sup>1</sup>.

Pour la Carte 1, c'est-à-dire pour le Québec méridional, il y a 1920 attraits touristiques qui sont répertoriés sur un total de 2009 attraits pour l'ensemble de la province de Québec. Plus précisément, sur la Carte 2 représentant la région touristique de Charlevoix, 52 attraits touristiques accessibles en hiver y sont localisés sur un total de 2009 attraits pour l'ensemble de la province de Québec.

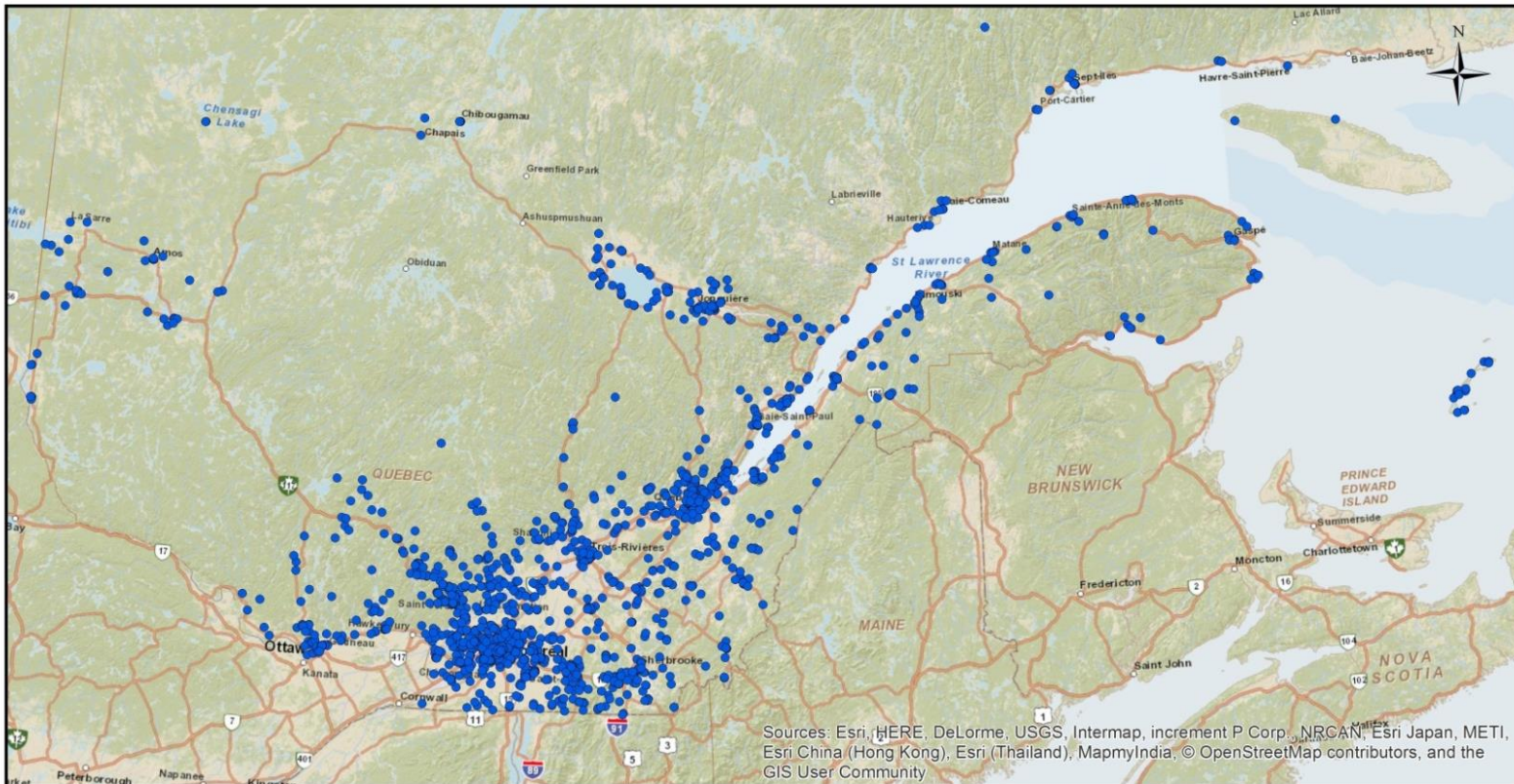
La période d'analyse durant laquelle se déroule la recherche a été déterminée par deux facteurs. Premièrement, par le fait que l'essentiel de la recherche porte sur les extrémités de la saison hivernale. Au Québec, l'hiver se déroule du 21 décembre au 19 ou 20 mars, ces dates étant définies par le solstice de décembre et l'équinoxe de mars variant d'une année à l'autre. Deuxièmement, la partie de la collecte de données liée aux entrevues a été effectuée à la fin de l'hiver, soit à la fin de la saison touristique hivernale 2017. L'étape de la collecte de données liée à l'étalonnage a également été effectuée durant l'hiver

---

<sup>1</sup> Liste complète des catégories d'attraits touristiques disponibles durant l'hiver qui ont été retenus : cabane à sucre, belvédère, casino, caverne /grotte, centre de pêche sur la glace, centre de ski alpin, centre de ski de fond, centre de galerie d'art, centre sportif/récréatif, édifices/sites religieux, entreprise de tourisme d'aventure et de plein air, Festival/évènements, glissoire d'hiver, grande exposition, jardin zoologique/aquarium, manifestation sportive, Musée/site historique, observatoire/planétarium, parc national du Canada, parc national du Québec, Parc régional/municipal, patinoire, piste/ sentier, Réserve faunique, Réserve nationale de faune, Route/circuit touristique, Salon/foire, Site thématique, spa, station touristique, ville, visite en entreprise, visite guidée (Tourisme Québec (2015) Attraits touristiques au Québec. Site consulté le 9 novembre 2015. <http://www.donnees.gouv.qc.ca/?node=/donnees-details&id=10b24a4e-6c50-45ba-9bb3-6b711332c1e3>)

Carte 1

# Localisation des attractions touristiques disponibles durant l'hiver pour le Québec méridional



Sources: Esri, HERE, DeLorme, USGS, Intermap, increment P Corp., NRCAN, Esri Japan, METI, Esri China (Hong Kong), Esri (Thailand), MapmyIndia, © OpenStreetMap contributors, and the GIS User Community

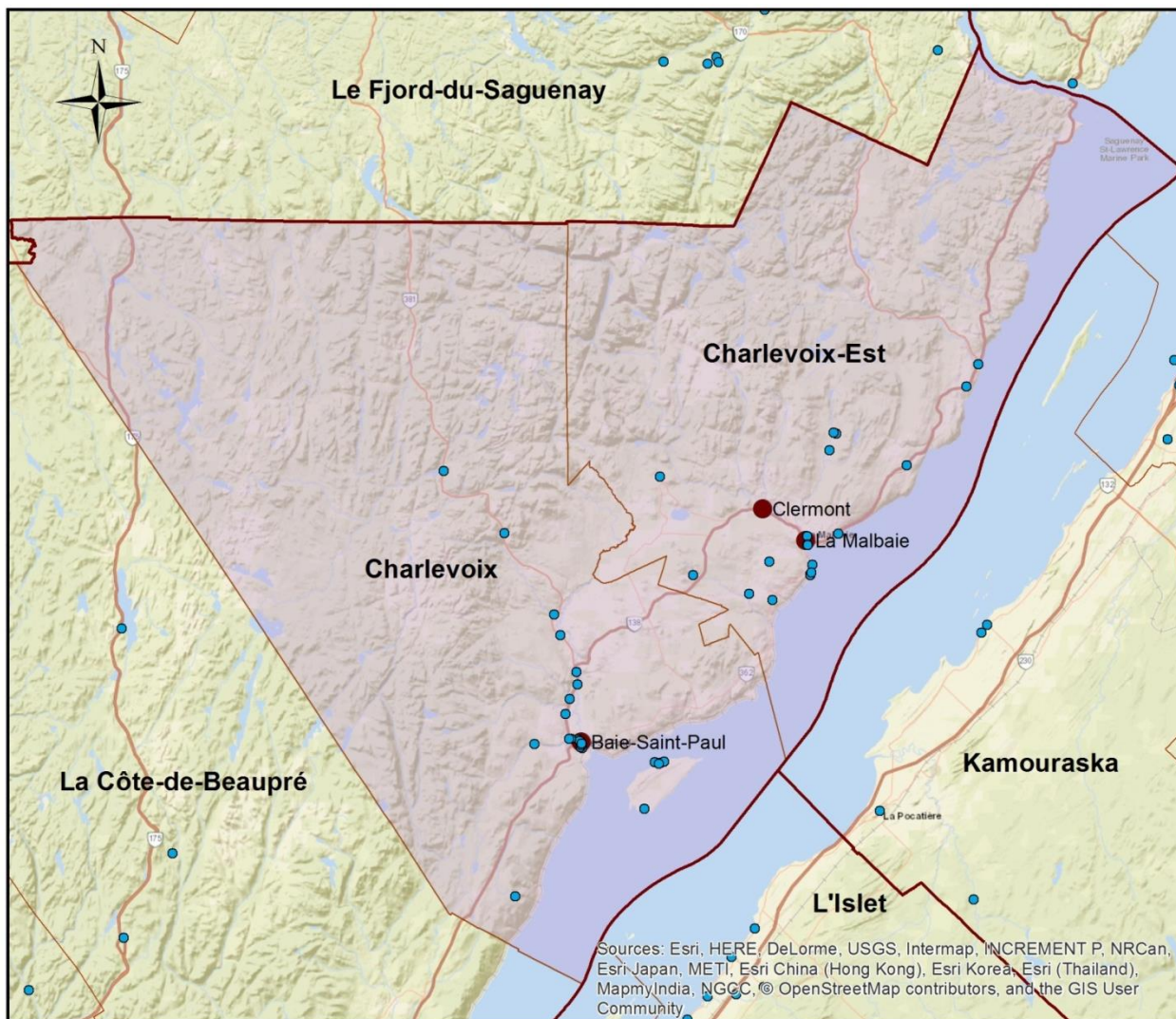
Sources:  
Attraitis touristiques au Québec [XML] 11-09-2015. Tourisme Québec. Québec. Disponible:  
[http://www.donnees.gouv.qc.ca/?node=/donnees-detaills&id=10b24a4e-6c50-45ba-9bb3-6b711332c1e3#meta\\_identificationInfo](http://www.donnees.gouv.qc.ca/?node=/donnees-detaills&id=10b24a4e-6c50-45ba-9bb3-6b711332c1e3#meta_identificationInfo) (consulté le 9 novembre 2015)  
Esri, HERE, DeLorme, USGS, Intermap, increment P Corp., NRCAN, Esri Japan, METI, Esri China (Hong Kong), Esri (Thailand), MapmyIndia, © OpenStreetMap contributors, and the GIS User Community.

- Attraitis touristiques (1920/2009 entités )

100  
Kilomètres

Réalisée par Andréanne Goupil  
Département de Géographie, Université Laval.

## Localisation des attraits touristiques disponibles durant l'hiver pour la MRC de Charlevoix et Charlevoix-Est



10  
Kilomètres

Réalisée par Andréanne Goupil, 2017  
Département de Géographie, Université Laval.

- Attraits touristiques (52 entités pour la MRC de Charlevoix et Charlevoix-Est)
- Villes
- Régions administratives
- Municipalité régionale de comté (MRC)

Sources:  
Attraits touristiques au Québec [XML] 11-09-2015. Tourisme Québec. Québec. Disponible: [http://www.donnees.gouv.qc.ca/?node=/donnees-details&id=10b24a4e-6c50-45ba-9bb3-6b711332c1e3#meta\\_identificationInfo](http://www.donnees.gouv.qc.ca/?node=/donnees-details&id=10b24a4e-6c50-45ba-9bb3-6b711332c1e3#meta_identificationInfo) (consulté le 9 novembre 2015)  
Esri, HERE, DeLorme, USGS, Intermap, increment P Corp., NRCAN, Esri Japan, METI, Esri China (Hong Kong), Esri (Thailand), MapmyIndia, © OpenStreetMap contributors, and the GIS User Community  
Ministère des Ressources Naturelles (2014) Région Administratives (RA) [fichier shape]. 2014-03, 1:20000, Ministère des Ressources Naturelles, Québec.



### **1.1.5. Évolution de la perception de l'hiver au Québec**

En ce qui a trait au tourisme hivernal, la relation que la population locale a par rapport à l'hiver occupe un aspect très important. En effet, la perception qu'a une population de la saison de l'hiver a un impact sur la participation de celle-ci aux activités et événements présents sur son territoire. De plus, ces activités et événements sont des composantes de l'offre touristique et ont donc le potentiel d'attirer des touristes. Le fait qu'une activité ou un événement soit populaire auprès des locaux peut, notamment, contribuer à attirer les touristes vers ces composantes de l'offre touristique. C'est pourquoi la perception de l'hiver de la part des communautés locales est un élément important du développement touristique hivernal. Cela justifie la présence de cette section sur l'évolution de la perception de l'hiver au Québec.

Dès les débuts de la Nouvelle-France, les colons français démontrent un certain inconfort par rapport à l'hiver. En effet, au Québec, il existe une superposition des saisons, c'est-à-dire que l'hiver s'étend à la fois de la fin de l'automne au début du printemps, alors que cette persistance hivernale est beaucoup moins présente en France (Lamontagne, 1985; Lamontagne, 1983). Autrement dit, au Québec, dû aux conditions climatiques plus rigoureuses qu'en France, l'hiver se fait ressentir bien avant et après les dates établies par le calendrier civil pour situer le début et la fin de l'hiver. En France, le rythme des saisons y serait plus également réparti, et donc, l'influence de l'hiver se ferait moins ressentir dans les autres saisons. En bref, les conditions climatiques en France sont différentes et plus clémentes que celles présentes au Québec. Par conséquent, au début de la colonisation, le fait que le mode de vie de ces individus ne soit pas adapté aux hivers québécois a engendré plusieurs effets négatifs, tels que des morts liées à la maladie du scorbut. Cette absence d'adaptation par rapport à l'hiver engendre un arrêt de toutes activités extérieures. À ce sujet, il se développe au fil des années une certaine crainte envers l'hiver. Les premières maisons des colons français, dont l'architecture était grandement inspirée de la culture française, ne furent pas adaptées à des hivers rigoureux. Par ailleurs, l'appui venant des peuples amérindiens les aidera à s'adapter à l'hiver (par exemple avec la transmission de remèdes traditionnels pour lutter contre le scorbut)

(Cazelais, 2009). «C'est dans ce climat de lutte constante que se forge l'histoire de l'hiver en Nouvelle-France.» (Lamontagne, 1985: 60).

Malgré la crainte inspirée par l'hiver, il y a tout de même la présence d'une certaine idéalisation de l'hiver pour contrer les aspects négatifs des changements culturels vécus. Durant le processus d'adaptation apparaissent les divertissements d'hiver (qui se développeront grandement au cours du 19<sup>e</sup> siècle), tels que la glissade sur la neige, la course en carriole et en traîneau (Lamontagne, 1985; Lamontagne, 1983).

Ensuite arriva la phase de domestication de l'hiver, autrement dit une phase d'acceptation des nouvelles mœurs et traditions dans le quotidien, qui deviendra la culture québécoise au fil du temps. Par contre, il est important de spécifier que ce n'est pas une conquête complète de l'hiver puisqu'il existe toujours des failles. Durant cette phase, le rythme accéléré du préhiver (c'est-à-dire la période précédant l'arrivée de l'hiver durant laquelle les individus effectuent les derniers préparatifs pour l'hiver et les dernières tâches agricoles, soit entre la fin de l'automne et le début de l'hiver) fit contraste au rythme brisé durant le plein hiver. À cette époque, l'hiver se présenta comme un moment parfait pour organiser différentes fêtes religieuses. De plus, cette «domestication» de l'hiver encouragea le développement des activités et des sports de plein air. C'est principalement durant la première moitié du 18<sup>e</sup> siècle que la course en carriole fut très populaire. Au début du 18<sup>e</sup> siècle, le patinage commença à être pratiqué par la jeune élite de la Nouvelle-France dans les milieux urbains. Dans les milieux plus ruraux, les individus joignirent l'utile à l'agréable en allant à l'église en patin à glace. La traîne, étant perçue au début de la colonie comme un moyen de transport essentiel, devint un objet de divertissement hivernal au cours du 19<sup>e</sup> siècle. «Utilisés tout particulièrement par les enfants, en milieu rural, ces appareils de glissement le sont tout autant par les adultes en milieu urbain. En certains lieux de regroupement, toutefois, citadins et ruraux se réunissent pour s'adonner aux glissades sur neige.» (Lamontagne, 1985: 147). Ce fut la même évolution qui se déroula pour les raquettes. Durant le 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> siècle, cet objet fut essentiel au niveau du travail (exemple: la traite des fourrures). C'est vers le 19<sup>e</sup> siècle que cette activité devint une activité sportive. Ce divertissement ne fut pas populaire en région rurale puisqu'il

représentait un outil pour faciliter le transport et non un moyen de divertissement. «La pêche hivernale uniquement destinée, aux XVIIe et XVIIIe siècles, à combler l'alimentation devient, au XIXe siècle, pratiquée tel un véritable sport, aussi bien par les citadins que par les ruraux. » (*ibid.*:149).

La venue du Carnaval assura le maintien de la vieille tradition française et religieuse (de célébrer la fin de l'hiver et de fêter durant les jours précédant le carême (une tradition catholique)) dans la culture québécoise. Par contre, un ensemble tout de même important de caractéristiques françaises ne furent pas reprises ici. La mise en place d'un palais de glace vers la fin du 19<sup>e</sup> siècle, les danses et défilés réanimèrent la culture québécoise et l'esprit hérité des carnivals français. À travers cette période devenue au fil du temps festive, s'efface peu à peu une image plus sombre de l'hiver (Lamontagne, 1985; Lamontagne, 1983).

Avec un regard un peu plus actuel, il semble que la saison de l'hiver ne soit pas aimée par tous les Québécois. Malgré toutes les adaptations qui ont été mises en place par rapport à l'hiver (l'isolation et le chauffage dans les maisons, les vêtements, la performance des véhicules, etc.), cette problématique subsiste (Cazelais, 2009). Un bon exemple illustrant cette problématique est les «snowbird», ces personnes qui partent vers le sud lors de l'arrivée de l'hiver.

Cazelais (2009) affirme que la perception chez l'enfant a toujours été plutôt positive puisqu'elle réfère aux jeux et activités dans la neige. Par ailleurs, l'adaptation à l'hiver a laissé des marques dans la manière de se vêtir. Par exemple, la ceinture fléchée est considérée pour certains comme indissociable du costume national de l'hiver. Il est aussi important de souligner l'importance du commerce des fourrures pour l'économie et la culture québécoise durant l'hiver. L'adaptation à l'hiver passe aussi par la mise au point de moyens de transport motorisés permettant de se déplacer dans la neige, tels que l'autoneige et la motoneige. L'entreprise Bombardier a joué un rôle important pour le Québec à ce sujet. À cet effet, Toupin (1999) souligne que c'est durant l'hiver 1928-1929 qu'est apparue la libération ultime par rapport à l'hiver, c'est-à-dire que ce fut le premier hiver où débuta le déneigement des routes au Québec. De plus, l'hiver 1942-1943 représente le premier moment où Montréal et Québec ont pu être reliées durant cette saison (Toupin, 1999). D'autre part, Cazelais

(2009) affirme que plusieurs activités hivernales, encore présentes aujourd'hui, sont issues de la culture amérindienne, comme la raquette et le hockey.

L'essor de l'industrie du ski est un élément important de la culture québécoise qui a notamment contribué à la mise en place d'une nouvelle économie axée sur le tourisme. La qualité de la neige est présentée comme l'or blanc des hivers québécois (Cazelais, 2009). L'auteur précise que l'industrie du tourisme utilise grandement cette ressource afin de créer beaucoup d'emplois et de générer d'importants revenus. L'industrie du ski est considérée comme étant l'attrait principal au niveau des sports hivernaux, et joue donc un rôle important pour ce secteur de l'industrie au Québec. Par contre, cette industrie vit une période de transition «liée à un certain essoufflement de la performance, au renouvellement de la clientèle et aux perturbations climatiques», ce qui amène plusieurs stations à fermer, à se réorienter, à refaire leur équipement ou à restructurer leurs services ou leur mise de fonds (Cazelais, 2009). L'avènement de cette industrie a dû être un élément qui a pu contribuer à rendre un peu plus positive la perception des Québécois envers l'hiver. Dans un autre ordre d'idées, les festivités et les carnivals associés à l'hiver influencent aussi de façon positive la perception de cette saison. À l'origine, le concept de carnaval référait à quelque chose de gourmand, de fêtard, de sale, de drôle, etc. En bref, ce n'était pas le lieu des bonnes manières. Cazelais (2009) affirme même que : «carnaval, fête du chaos et de l'anarchie, de l'irrespect et de l'oubli des interdits, au bord du royaume des ombres, à l'indécise frontière entre le vrai et le faux. Carnaval, fête des costumes qui transforment, des masques qui dissimulent.» (*ibid.*: 162). Aujourd'hui, ce type de carnaval n'existe plus. Les carnivals d'aujourd'hui sont beaucoup plus «propres». Un autre élément ayant une influence sur la perception que les individus ont de l'hiver est toutes les représentations artistiques qui sont faites de l'hiver, autant des peintures, de la poésie, dans la littérature que dans les films québécois. Ces formes artistiques créent un imaginaire de l'hiver (Cazelais, 2009).

Un autre facteur jouant sur la perception de l'hiver est la perception du confort climatique. Les résultats de la recherche de Châu (1975) abordent la perception du confort climatique hivernal pour la région de Québec. Tout d'abord, il semblerait que les journées très ensoleillées, même avec une température très basse, soient bien

perçues, alors que les journées où la température est plus élevée, mais qu'il y a plus d'humidité, soient moins bien perçues. Le rôle important de l'ensoleillement est présenté comme permettant une perception plus positive des conditions météorologiques. De plus, une température plus clémente aurait le même effet sur la perception de l'hiver. Les pires conditions hivernales seraient un temps couvert et pluvieux qui créerait des flaques d'eau qui gèleraient avec des températures plus basses et qui mouilleraient les vêtements. Les résultats de la recherche ont montré que le vent n'était pas nécessairement considéré comme un élément ayant un grand impact sur la perception de l'hiver. Il est intéressant de savoir que cette recherche aborde la thermorégulation chez l'être humain, c'est-à-dire comment le corps réagit aux variations de température. Elle aborde aussi les types d'adaptation (les moyens techniques) que l'être humain utilise afin de répondre aux exigences climatiques. Le chercheur en vient à affirmer que la vie moderne aurait introduit une nouvelle dimension dans les rapports entre l'homme et son milieu, soit la dimension du confort. De plus :

Ce problème se présente sous un double aspect. D'un côté recherche continue d'un meilleur confort. D'où, par exemple, le chauffage de plus en plus poussé dans les climats froids, tandis qu'on « climatise » (air conditionné) dans les zones chaudes. [...] Physiologiquement, rien ne justifie la préférence pour telle ou telle température. Elle dépend du mode de vie et aussi de l'attitude des gens envers la question [...]. (Châu, 1975: 20).

Selon les recherches de Châu (1975), plusieurs auteurs (Missenard, 1951, Glaser, 1971 et Dubos, 1972) signalent le danger des conditions de vie modernes qui nous couperaient de la réalité et amoindrieraient nos capacités de résistance et nos facultés d'adaptation. C'est pourquoi ces derniers suggèrent de reprendre contact avec la nature afin de retrouver notre équilibre.

Les recherches de Châu (1975) proposent que les Canadiens aiment leur hiver et qu'ils soient bien adaptés aux températures glaciales caractéristiques de cette saison. Les merveilleux paysages, les nombreux carnivals et nombreuses fêtes ainsi que les sports d'hiver sont tous des éléments favorisant une perception positive de l'hiver. Avec la venue des sports hivernaux, pour une partie de la population, cette saison n'est pas nécessairement perçue avec une certaine crainte. Par contre, il est

important de prendre en compte plusieurs désagréments, tant au point de vue matériel qu'immatériel, et des différents ajustements liés au mode de vie durant la saison de l'hiver. Ainsi, plus spécifiquement pour les Québécois, la relation liée à cette saison serait plutôt ambiguë, tout dépendant l'importance des perturbations issues des différents éléments climatiques auxquels ils doivent faire face. Quant à la température, Châu (1975) affirme que les Québécois sont habitués aux températures basses, mais qu'il y a tout de même un certain seuil d'acceptabilité à ne pas dépasser. En ce qui concerne la neige, la forme sous laquelle elle tombe influencerait la perception que les gens ont de l'hiver. Par exemple, «la chute de gros flocons semble apporter un mélange de joie et d'apaisement, où se retrouveront les souvenirs d'enfance, mais aussi le plaisir d'imprimer la marque de ses pas dans les premières couches immaculées [...]» (Châu, 1975: 28). Alors, que de lourds flocons humides, du grésil ou du verglas augmenterait la perception négative associée à l'hiver puisqu'ils engendrent des conditions plus difficiles ou dangereuses chez les individus désirant sortir à l'extérieur ou simplement aux édifices et installations. L'accumulation de neige sous forme de tempête serait la plus redoutée. Par ailleurs, il y aurait une différence de perception entre les individus vivant dans un milieu urbain et ceux vivant dans un milieu rural. À la campagne, la neige recouvrant le sol crée de magnifiques paysages, alors qu'en ville, cette dernière est salie par la boue et le calcium ce qui l'enlaidit. Châu (1975) affirme que l'accumulation de neige en milieu urbain est associée à la corvée de pelletage qui suit et qui est nécessaire et inévitable dans ce type de milieu, ce qui représente un autre élément dégradant la perception de l'hiver. Le soleil, quant à lui, est bien perçu lorsqu'il produit des reflets sur la neige, alors qu'à d'autres moments, la diminution du nombre d'heures d'ensoleillement est un autre élément augmentant la perception négative de l'hiver (Châu, 1975).

Louis-Edmond Hamelin aborde aussi la question de la perception de l'hiver de la part des Québécois (Chartier et Désy, 2014). Il présente l'hiver comme une durée et un espace. En effet, l'hiver n'a pas la même durée si l'on se situe au nord du Québec, en comparaison à si l'on se situe au sud du Québec. Il attribue le nom «hivernie» à l'espace occupé par l'hiver. De plus, il propose une différence entre l'hiver physique et «l'hivernie» mentale. Le premier réfère à quelque chose de naturel et défini dans le temps, alors que le deuxième réfère à ce que pensent les gens de l'hiver (l'hiver réel

par opposition à l'hiver construit). Il affirme que « l'hivernie mentale est un concept qui permet de saisir la conscience de l'hiver. » (*idem.*: 35). Il utilise même le mot «hivernitude» ou «hiverphobie» pour les Québécois ayant un malaise avec l'hiver. Pour contrer ce malaise, il propose de mettre de l'avant les beautés de la luminosité hivernale et de changer le mode de vie et la façon d'être des gens par rapport à l'hiver (*idem.*: 36).

Leibowitz (2015) a étudié la perception de l'hiver du point de vue des Norvégiens. Plus précisément, la chercheuse était localisée à Tromsø en Norvège, une ville où il y a une variation importante de la luminosité entre les différentes saisons de l'année. À cet endroit, il y a la présence de nuits polaires, où le soleil ne se lève pas, et des soleils de minuit, où le soleil ne se couche pas. Durant son séjour, l'étudiante a observé que dans cette ville, l'hiver est quelque chose dont l'on doit profiter et pas quelque chose que l'on doit endurer. Elle a constaté que la variation de la luminosité ne semblait pas poser problème comme à d'autres endroits dans le monde. De plus, les résultats de sa recherche l'ont menée à pouvoir affirmer que l'état d'esprit relié à l'hiver peut jouer un rôle dans la santé mentale et le bien-être en Norvège. Aussi, les résultats mènent à pouvoir affirmer que les individus vivant le plus au nord de la Norvège ont un état d'esprit par rapport à l'hiver beaucoup plus positif. Enfin, le mode de vie adopté par les Norvégiens, valorisant la pratique de sports en plein air, a aussi un impact sur leur perception de l'hiver (Leibowitz, 2015).

Hamelin (1991) aborde aussi la problématique liée à la perception ambiguë de l'hiver. À cet effet, il pense que la problématique de l'ensemble de l'hiver doit être reconsidérée. Une nouvelle vision de l'hiver prendrait en compte un aspect pratique. C'est-à-dire que même de petits changements ou de petites actions concrètes permettraient une amélioration de la perception qu'un individu a de l'hiver. L'auteur avance qu'il n'existe pas qu'un seul hiver, mais qu'il en existe plusieurs. En effet, l'hiver n'est pas une période homogène puisque les conditions météorologiques au début de l'hiver ne sont pas les mêmes qu'à la fin de l'hiver. Une multitude de variations naturelles durant cette saison et par rapport au territoire mène à penser que l'on peut parler des hivers plutôt que de l'hiver. Hamelin (1991) souligne aussi que les antécédents culturels négatifs reliés à l'hiver datent de très longtemps et qu'ils

perpétuent la perception négative de l'hiver. Il dit : « les mots courants consacrés à l'hiver, dont le nombre est demeuré faible, expriment des notions d'«engourdissement», de «dormance» et d'«arrêt», comme si rien de bon ne pouvait sortir de cette saison symbolisant même la mort. » (Hamelin, 1991: 11). Le chercheur affirme qu'il y a donc un besoin de repenser l'hiver en prenant en considération que l'adaptation à l'hiver s'est faite lentement et en dépit, et pas nécessairement en fonction du climat froid. De plus, il dénonce la dramatisation parfois faite par les médias à propos de l'hiver qui a un effet sur les idées conçues par les citoyens (Hamelin, 1991). Enfin, la problématique de la perception ambiguë liée à l'hiver n'est pas simple. Les constats qui ont pu être effectués dans cette partie du travail supportent cet état de fait. Il est possible de mieux comprendre les facteurs influençant la perception qu'ont les Québécois de l'hiver et de faire des ajustements en conséquence. La région touristique de Charlevoix possédant un nombre non négligeable d'activités et d'évènements durant la saison hivernale, ces informations permettront de faire évoluer les réflexions sur le sujet et très probablement d'accroître l'attractivité de cette région durant cette période de l'année autant pour les citoyens que pour les touristes.

## 1.2. Problématique et question de recherche

La saisonnalité s'illustre principalement par la variation du nombre de touristes dans l'année. Elle constitue un des enjeux majeurs à la croissance du tourisme, dont du tourisme hivernal (Chantier sur la saisonnalité, 2010). Plus précisément, c'est la variation entre la saison touristique haute et basse, située au début et à la fin de la saison de l'hiver qui est, pour différents acteurs de ce secteur du tourisme, une problématique importante au niveau économique et qui mérite d'être étudiée en profondeur. Le principal besoin étant mis de l'avant par les différents protagonistes de ce secteur de l'industrie, dont Tourisme Charlevoix, est de prolonger l'achalandage des extrémités de la saison hivernale et de rendre le territoire plus attractif de façon générale.

Ce premier chapitre démontre que bon nombre de sources abordent le sujet du tourisme hivernal (Hall *et al.*, 2009; Hallmann *et al.*, 2012; Hallmann *et al.*, 2015; Macchiavelli, 2009; Müller *et al.*, 2013; Tranos et Davoudi, 2014). Des aspects, tels



que l'origine de ce type de tourisme et les difficultés auxquelles ce secteur de l'industrie doit faire face, y sont abordés. De même, comme les sections 3.3. *La saisonnalité* et 3.4. *L'innovation* du *Chapitre 3-Cadre conceptuel* l'illustreront, il existe aussi un nombre non négligeable d'écrits scientifiques abordant le concept de saisonnalité (BarOn, 1975; Baum et Hagen, 1999; Butler et Mao, 1997; Butler, 2001; Connell *et al.*, 2015; Fernández-Morales, Cisneros-Martínez et McCabe, 2016; Hinch et Jackson, 2000; Hudson et Cross, 2005) et de l'innovation sous divers angles d'analyse (Brooker et Joppe, 2014; Hjalager, 2002, 2010; Nagy, 2012; OECD, 2006; Peters et Pikkemaat, 2005). Par contre, malgré une vaste recension des écrits scientifiques, il semble n'exister aucun travail portant sur la combinaison de ces trois éléments: saisonnalité, tourisme hivernal et innovation, et encore moins abordant précisément la région de Charlevoix. À ce sujet, Tourisme Charlevoix mentionne dans son dernier *Plan marketing (2017-2019)* que la saisonnalité représente une faiblesse de l'offre touristique régionale. Cette lacune justifie donc la nécessité d'effectuer une recherche sur ces thématiques, et la région de Charlevoix s'avère être un terrain propice pour la mener à bien. Ce faisant, voici l'énoncé du problème étudié: Quelles sont les stratégies d'innovation touristiques qui pourraient être utilisées pour réduire les effets de la saisonnalité sur les produits hivernaux de plein air de la région de Charlevoix?

### 1.3. Objectifs

Ce projet de recherche comporte un objectif principal, ainsi que cinq objectifs secondaires. L'objectif principal de cette recherche est d'identifier les stratégies d'innovation touristique qui pourraient être utilisées pour réduire les effets de la saisonnalité sur les produits hivernaux de plein air dans la région de Charlevoix. Ensuite, les objectifs secondaires sont les suivants :

1. Définir et analyser le concept de saisonnalité;
2. Mobiliser, dans les écrits scientifiques, les principales catégories d'innovation en tourisme;
3. Établir le portrait de l'état actuel des activités hivernales de plein air dans Charlevoix;

4. Inventorier différentes stratégies novatrices pour amoindrir les effets négatifs de la saisonnalité hivernale dans Charlevoix et ailleurs dans le monde;
5. Analyser les stratégies en fonction des catégories d'innovation.

Par ailleurs, cette recherche exploratoire permettra notamment de répondre aux besoins concernant le tourisme hivernal tant pour l'industrie touristique québécoise que pour la communauté scientifique et de contribuer à leurs développements. Tel que mentionné précédemment, la présence d'une lacune dans le domaine scientifique à propos du sujet de cette étude pour la région touristique de Charlevoix justifie la réalisation de ce projet. Divers acteurs de la province de Québec, tel que Tourisme Charlevoix, désirent avoir de nouveaux moyens favorisant le développement du tourisme hivernal. Ainsi, ce projet de recherche pourrait permettre d'établir des pistes de réflexion quant aux solutions envisageables face au phénomène de la saisonnalité pour l'industrie du tourisme hivernal de la région de Charlevoix. Enfin, cette recherche permet d'affiner plusieurs concepts et termes, tels que le tourisme hivernal, l'hiver, la saisonnalité et l'innovation.

## Chapitre 2 : Histoire du tourisme hivernal

Le chapitre qui suit porte sur l'histoire du tourisme hivernal au Québec et sur l'histoire du tourisme dans la région de Charlevoix. En fait, celui-ci permet de clarifier certains éléments contextuels de ce projet de recherche, ce qui est essentiel afin de favoriser la compréhension de la problématique étudiée.

### 2.1. Histoire du tourisme hivernal au Québec

Malgré le rôle important qu'a joué le ski dans le développement du tourisme hivernal au Québec, ce serait la raquette qui aurait été la première activité hivernale à attirer des touristes dans la province : «dès la première moitié du 19<sup>e</sup> siècle se formèrent des clubs de raquetteurs.» (Prévost, 2000: 42). Vers les années 1850, les rudes hivers québécois ne découragent pas les clubs de raquetteurs et certains hôteliers qui deviennent en quelque sorte des promoteurs touristiques d'activités hivernales (Paquette, 2005a). Par exemple, l'hôtelier James Wright de l'Assomption organisait des courses de chevaux sur une rivière glacée, publicisait l'évènement dans les journaux montréalais et offrait des prix suffisamment intéressants pour attirer plusieurs propriétaires de chevaux et des spectateurs. Par ailleurs, la pratique de la raquette est de plus en plus populaire au fil des années et différents clubs se créent un peu partout au Québec. La popularité de cette activité hivernale gagna la Nouvelle-Angleterre, amenant plusieurs clubs de raquetteurs chaque hiver à affronter les rigueurs de l'hiver québécois. Ces fervents de la raquette font régulièrement des randonnées dans les campagnes en périphérie de Montréal et organisent des compétitions.

Entre 1871 et 1880, contrairement aux idées véhiculées par les Européens et les Américains, l'hiver au Québec ne réfère pas à l'arrêt de toutes les activités de loisir durant la période hivernale. De plus en plus de clubs de raquette font leur apparition à Montréal, à Québec et dans d'autres villes plus petites. L'intérêt de la pratique de ce sport hivernal a souvent pour objectif de se moquer de l'hiver et de l'affronter (*ibid.*). Un des clubs ayant été très important à Montréal à partir des années 1840 est le groupe des Tuques bleues. Ensuite, «parmi les autres activités hivernales, les courses

de chevaux sur les rivières gelées ou le fleuve sont extrêmement populaires tant dans certains petits villages qu'à Montréal.» (Paquette, 2005a: 100).

Les années 1881 et 1890 sont un moment très important du développement du tourisme hivernal au Québec. C'est en janvier 1883, à Montréal, qu'a vu le jour le premier carnaval d'hiver du Québec. Cette activité hivernale de grande envergure fût très médiatisée pour l'époque. Pour les organisateurs de ce carnaval, l'objectif était de créer un évènement suffisamment grandiose et inusité afin d'attirer les touristes américains en grand nombre durant une semaine d'hiver (*ibid.*). Le but est aussi de briser l'image qu'ont les Américains de l'hiver montréalais, c'est-à-dire que toute activité touristique ou récréative est impossible dû aux dures conditions météorologiques hivernales. «Les organisateurs veulent laisser aux touristes le souvenir d'une ville différente en hiver, et toujours agréable et invitante» (*idem.*, 136). Les premières années de cet évènement ont été prolifiques jusqu'en 1886 où il y a eu certaines difficultés au sien de l'organisation ayant nui à la popularité et au déroulement du carnaval. Dans ce contexte, cet évènement ne sera plus réalisé à Montréal à partir de 1889. Il est important de noter que ce carnaval a positivement marqué l'image touristique qu'ont les Américains à cette époque de Montréal l'hiver. En fait, pour eux, l'hiver ne semble plus symboliser l'arrêt de tout type d'activité, mais l'arrivée d'une période de réjouissance et de sports bien adaptés aux conditions climatiques hivernales (Paquette, 2005a).

Quelques années plus tard, en 1894, à Québec, différents acteurs des milieux politiques, sportifs et économiques organisent le premier carnaval d'hiver de cette ville. Les organisateurs ont le même objectif principal que lors de la mise en place de cet évènement à Montréal, malgré qu'ils désirent plutôt attirer des touristes canadiens et américains. Dès le début, l'évènement est un grand succès. Un deuxième carnaval aura lieu à Québec en 1896, mais différentes raisons ont mené à l'abandon de l'évènement par la suite.

De 1900 à 1910, les habitudes de pratique d'activités hivernales évoluent grandement. En fait, ce serait même un peu avant 1900 que les adeptes de sports hivernaux changent de la raquette aux skis. À cette époque, ce sport est relativement nouveau à Québec, mais ce dernier est extrêmement populaire en Europe et

principalement dans les pays scandinaves. À Québec, le ski est pratiqué dans les différentes côtes de la ville, mais aussi sur les plaines d'Abraham. Les plus aventureux pratiquent ce sport en périphérie de la ville à travers les champs. Cette activité a aussi de nouveaux adeptes à Montréal où l'on skie sur le Mont Royal (*ibid.*). Des clubs de sport hivernaux sont créés, tels que le Montréal Ski Club pour le ski et les infatigables de Saint-Hyacinthe ou le Montagnard de Montréal pour la raquette. Le Montréal Ski Club organise des excursions et des compétitions spectaculaires (tel que du ski acrobatique) attirant les citoyens et les touristes, même si la majorité des déplacements touristiques ont toujours lieu durant l'été. Ainsi, avec les temps, le ski devient familier et fait, peu à peu, partie des habitudes sportives hivernales des Québécois.

En novembre 1911, la Ville de Québec crée le Bureau de la publicité (ou «*Publicity Bureau*»). Une de ses missions est de «favoriser les événements touristiques durant la saison hivernale, car l'hiver ne semble pas présenter beaucoup d'intérêt pour les touristes américains, ontariens ou montréalais.» (Paquette, 2005b: 44). Ainsi, un des premiers projets de cet organisme a été de superviser l'organisation d'un «Mardi Gras Carnaval» du 16 au 21 février 1912 (*ibid.*). Beaucoup de publicité est faite à cet effet dans la province de Québec, au Canada anglais et aux États-Unis (Figure 1). «Fort différent des grands carnivals de 1894 et de 1896 qui s'inspiraient directement des populaires carnivals de Montréal de 1883 à 1889, celui-ci puise ses origines dans les fêtes européennes et surtout dans les fêtes du Mardi gras de La Nouvelle-Orléans, Louisiane.» (Paquette, 2005b: 45-46).

Figure 1: Publicités hivernales faites par le Bureau provincial de la publicité du Québec



Source : Roger Couillard (1950) Affiche de promotion touristique du Québec en hiver. Consulté le 2 avril 2017.  
<http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/photos/2084.html>



Source : Roger Couillard (1945) «Snowtime in Quebec Province». Consulté le 2 avril 2017. <http://www.idesirevintageposters.com/sportsimage36.html>

Durant la période de 1911 à 1918, les compagnies ferroviaires du pays, soit le Canadien Pacifique (CP) et le Canadien National (CN), font de la promotion dans leur train afin de convaincre les gens de quitter la ville en fin de semaine pour aller pratiquer des sports hivernaux, tel le ski, le bobsleigh, la raquette, le patin à glace ou le toboggan, dans les Laurentides. Les compagnies distribuent des dépliants aux passagers de leur train, les invitant à voyager la fin de semaine et à diversifier leurs activités, et ainsi, de planifier des escapades hivernales sportives. Ils essaient ainsi de fidéliser la clientèle afin que celle-ci soit aussi nombreuse en hiver qu'en été. Les compagnies ferroviaires font de la promotion auprès des populations pour favoriser l'utilisation du train et contrer la popularité de la voiture et promouvoir le tourisme régional hivernal. À cette période, soit entre 1919-1929, «Les routes carrossables, même en hiver, ne couvrent pas encore l'ensemble des régions de villégiature, mais

les clubs d'automobilistes formulent fréquemment des demandes pour la construction de «bonnes routes».» (Paquette, 2005b: 100). De plus, durant cette période, le Norvégien Hermann Smith Johannsen, aussi appelé Jack Rabbit, est un personnage très important dans le développement touristique hivernal des Laurentides, notamment par rapport au développement des pistes de ski de fond. Au début des années 30, les deux compagnies ferroviaires mettent en place des horaires de train spéciaux la fin de semaine ainsi que des wagons spéciaux pour les amateurs de ski quittant Montréal pour aller dans les Laurentides. Cette mesure favorise grandement l'essor de la pratique de sports hivernaux, tel que le ski alpin, dans les Laurentides puisqu'elle rend ce territoire beaucoup plus accessible durant l'hiver. À cet effet, c'est durant l'hiver 1928-1929 que débuta le déneigement des routes au Québec (Toupin, 1999). De plus, l'hiver 1942-1943 représente le premier moment où Montréal et Québec ont pu être reliés durant cette saison (*ibid.*).

Dans les années de 1930 à 1939, les sports hivernaux sont associés à l'air pur et à une meilleure capacité de travail. Durant cette même période, à Québec, le tourisme hivernal se développe grâce à la présence de montagne à proximité de la ville. Par exemple, le Lac-Beauport devient une région populaire pour le ski alpin vers les années 1930 (Paquette, 2005b). De plus, à la fin des années 30, le Manoir Saint-Castin est devenu «un des hauts lieux touristiques de la région de Québec.» (*idem.*, 180). Ce lieu attire des touristes provenant des États-Unis et des autres provinces du Canada. À cette même période, la station de ski du Mont Tremblant est créée par un riche couple des États-Unis. Ce lieu deviendra très populaire rapidement et son développement se fait de façon très rapide durant les années qui suivront. Au début des années 40, les «trains des neiges» du Canadien Pacifique sont toujours en fonction afin de transporter les citoyens vers les Laurentides. En fait, entre 1939 et 1945, les deux compagnies ferroviaires font face à une demande très importante et croissante durant l'hiver. Afin de répondre à cette demande, elles ajustent leurs services et offrent beaucoup de trajets durant la période hivernale, ce qui favorise aussi le développement du tourisme par le fait même. Par ailleurs, le ski est toujours aussi populaire au Lac-Beauport dans la région de Québec. Durant cet intervalle, plusieurs stations de ski font leur apparition dans la région des Laurentides. Ensuite, compte tenu du contexte de guerre mondiale à ce moment-là, durant l'hiver 1945,

diverses tactiques sont utilisées afin d'attirer plus de touristes durant la période hivernale. Par exemple, le Château Frontenac décide d'offrir des forfaits proposant la pratique de ski sur les montagnes situées à proximité de Québec.

De 1946 à 1960, les compétitions de ski sont mises de l'avant un peu partout dans les grandes villes de la province de Québec et attirent grand nombre de touristes régionaux. Les hôteliers rivalisent grandement pour attirer le plus de touristes pratiquant des sports hivernaux, tels que le ski alpin. Ainsi, à ce moment, le tourisme hivernal au Québec est en essor de façon générale, mais encore plus dans la région des Laurentides, à Québec et à Montréal. Par exemple, en 1947, l'office du tourisme et de la publicité de Québec a promu le concours de ski pour le championnat du Canada auprès des touristes régionaux et internationaux. Ensuite, en 1955, le grand Carnaval-Mardi gras a permis d'accroître de façon très importante les activités touristiques hivernales de la région de Québec. De plus, lors de la tenue de l'évènement en 1956, une brochure visant les touristes américains précisait que les routes allant à Québec étaient sécuritaires, déneigées et bien sablées durant l'hiver. Cela avait pour objectif de rassurer les touristes potentiels et de les convaincre de venir visiter Québec lors de cet évènement (Paquette, 2005b).

### **2.1.1. Bref historique du tourisme dans la région de Charlevoix**

Dans la région de Charlevoix, le début du développement de l'industrie touristique s'est fait principalement durant la saison estivale. Le développement touristique de cette région s'est fait avec l'essor du bateau à vapeur au Québec. Contrairement à certaines croyances populaires, les voyages d'agrément vers La Malbaie n'auraient pas débuté vers 1850, mais vers 1830. En fait, ce serait en juin 1829 que le bateau à vapeur *Swiftsure*, partant de Québec, aurait débuté un voyage de trois jours à destination de La Malbaie (Paquette, 2005a). Ce type de voyage dans la région de Charlevoix est devenu rapidement populaire auprès des individus les mieux nantis du Québec, du reste du Canada et des États-Unis. En fait, c'est à partir de 1850 que la Croisière du Saguenay, passant sur les côtes de Charlevoix, débute (Gauthier et Perron, 2002). Quelques années plus tard, celle-ci fera, entre autres, escale à Pointe-au-Pic, qui deviendra un lieu de villégiature très important au fil du temps (Paquette, 2005a). Entre 1861-1870, plusieurs grands hôtels sont construits



afin de subvenir au besoin d'hébergement issu du nombre important et croissant de touristes venant visiter la région l'été (exemple: Hôtel de Georges Duberger construit en 1860 et le Chamard's Hotel construit en 1867) (*ibid.*). Vers 1875, l'Hôtel Tadoussac constitue un établissement majeur pour la région puisqu'il est celui qui comporte le plus de chambres et qui est le plus luxueux.

C'est en 1898 que fut construite la première version du Manoir Richelieu. Dès son ouverture, il est reconnu pour ses 300 luxueuses chambres attirant les touristes les mieux nantis. Aussi, le Château Murray fut construit quelques années après, soit en 1904. Au fil des années, l'activité touristique dans la région a été en croissance constante. Entre 1911-1914, «cette région est hautement appréciée des villégiateurs américains qui y font construire de somptueuses et originales résidences d'été.» (Paquette, 2005b: 42-43). En 1928, un incendie détruisit complètement le Manoir Richelieu qui était construit à ce moment-là en bois. «Le Manoir Richelieu [...] n'était ouvert que durant la saison estivale et figurait comme escale dans l'itinéraire des bateaux blancs de la Canada Steamship Lines, également propriétaire du manoir.» (*idem.*, 116). C'était donc un élément important de l'industrie touristique de la région qui venait de disparaître. De plus, entre 1919-1929, les bateaux à vapeur étaient toujours très populaires auprès des touristes pour se rendre dans la région de Charlevoix. Dans l'objectif de ne pas freiner le tourisme dans la région, le Manoir Richelieu fut reconstruit en 1929. Le nouvel établissement, ayant été entièrement construit en béton et qui sera ouvert dorénavant durant l'hiver, fut qualifié «d'hôtel-palais» par les journalistes de l'époque. Enfin, de 1930 à 1939, les deux hôtels les plus importants et luxueux de la région, soit le Manoir Richelieu et l'Hôtel Tadoussac, continuèrent à accueillir un bon nombre d'individus fortunés, mais il fût de plus en plus complexe de les convaincre de prendre le bateau à vapeur compte tenu de l'essor du réseau ferroviaire et de la voiture au même moment. De plus, durant cette période, la vente d'artisanat à la clientèle touristique était très lucrative pour les citoyens (Gauthier et Perron, 2003). En fait, à ce moment-là, l'industrie touristique créait de très fortes retombées économiques sur la région.

Par contre, dans les années qui ont suivi, il eut un déclin de l'activité touristique dans la région de Charlevoix (Gauthier et Perron, 2002). En 1965, alors que prend fin

la Croisière du Saguenay faisant escale à La Malbaie, ce secteur de l'économie paraît être à la limite de l'effondrement. «Les initiatives d'entrepreneurs locaux regroupés sous le vocable d'un syndicat d'initiatives touristiques et, à compter de 1977, de l'Association Touristique de Charlevoix entreprennent alors de relancer l'industrie touristique régionale.» (Gauthier et Perron, 2003: 5). Plusieurs actions ont été prises à ce moment afin d'attirer les touristes. Par exemple, il y a eu l'«abolition des vieilles lois municipales sur la prohibition de l'alcool, [la] mise en place d'un réseau d'auberge et d'accueil touristique de grande réputation, [la] valorisation des paysages et du patrimoine, [la] construction d'équipement de sport d'hiver comme les centres de ski [...]» (Gauthier et Perron, 2002: 103). Le mont Grand-Fonds, à La Malbaie, a été établi en 1974, alors que le Massif de Petite-Rivière-Saint-François s'est grandement développé du point de vue commercial au cours des années 1990 (*ibid.*). D'ailleurs, l'aspect récréatif s'est rapidement établi dans la stratégie touristique de la région (Perron et Gauthier, 2000). Depuis les années 1960, l'exploitation de sentiers de motoneige, les randonnées en traîneaux tirés par des chiens et la mise en place de centres de ski ont pour objectif d'implanter une industrie touristique active tout au long de l'année (*ibid.*). D'ailleurs, le Manoir Richelieu proposait des activités sportives hivernales à ses clients depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle. Ainsi, l'intérêt des touristes pour les sports hivernaux dans cette région ne date pas d'hier.

Par ailleurs, le téléroman *Le temps d'une paix*, filmé à Charlevoix et diffusé entre 1980 et 1986, crée un engouement touristique pour la région à cette même période (Gauthier et Perron, 2003). Ensuite, en 1988, Charlevoix sera reconnue comme Réserve Mondiale de la Biosphère par l'UNESCO, ce qui contribue à accroître sa notoriété au niveau touristique (*ibid.*). En 1994, le Casino de Charlevoix est mis en place dans l'objectif d'élargir la clientèle touristique de la région. Malgré cela, à la fin des années 90, l'industrie touristique reste fragile pour diverses raisons, telles que l'inondation du Saguenay et des conditions météorologiques non clémentes qui ont des répercussions néfastes sur ce secteur de l'économie. De plus, le conflit entre le Manoir Richelieu et le syndicat des employés de l'établissement, ainsi que la question liée à l'admissibilité à l'assurance emploi sont deux éléments qui ont contribué à l'instabilité de l'industrie touristique à cette période.

Aujourd'hui, l'industrie touristique occupe une place très importante dans l'économie de la région de Charlevoix. De nos jours, l'Association touristique régionale de Charlevoix, aussi appelée Tourisme Charlevoix, est un acteur essentiel de la région et contribue grandement à l'essor et au rayonnement de ce territoire autant au niveau national qu'international. L'essentiel de l'activité touristique de la région étant concentré durant l'été, la période hivernale est ciblée par plusieurs entreprises et organisations charlevoisiennes et québécoises comme l'élément touristique auquel une attention particulière devrait être portée.

## Chapitre 3 – Cadre conceptuel

Le chapitre suivant présente, de façon très détaillée, les différents concepts et termes-clés ayant été utilisés dans la réalisation de cette recherche. À partir des écrits scientifiques déjà existants, il a été possible de définir et d'explicitier ces derniers afin d'exposer le sens leur ayant été attribué dans le cadre de cette recherche. En bref, ce chapitre permet de mieux comprendre de la problématique analysée par le biais des différents concepts et termes-clés employés dans cette étude.

### 3.1. Le tourisme hivernal

Bien que le tourisme hivernal ne réfère pas à un territoire précis, mais plutôt à une saison, bon nombre d'écrits scientifiques sur ce type de tourisme portent plus précisément sur les pays du nord de l'Europe. À cet effet, la croissance des activités hivernales et du nombre de touristes aurait commencé dans les années 1920 et 1930 avec les premiers centres de ski alpin, téléphériques et autres installations dans les pays du Nord tels que la Finlande, la Norvège et la Suède (Hall *et al.*, 2009). Une deuxième phase aurait débuté dans les années 1960 et début 1970 (*ibid.*). Celle-ci aurait été le résultat de l'accroissement de la mobilité liée au tourisme domestique et international dans les pays au nord et dans le nord de l'Europe de façon générale. La croissance du tourisme hivernal aurait aussi été due en partie à l'accroissement du temps libre, de la richesse et le développement des modes de transport dans les pays localisés au Nord. En comparaison aux années 1980 et 1990, cette phase de développement a été plutôt modérée et basée principalement sur le tourisme interne durant la saison hivernale. Ce ne serait que vers la moitié des années 1980 qu'il y aurait eu la plus grande et la plus rapide croissance dans ce secteur de l'industrie du tourisme. En fait, cela se serait déroulé lorsque les stations et les paysages hivernaux actuels étaient nouvellement conçus, nouvellement construits ou au moment où ils ont connu un agrandissement de leurs structures afin de permettre le tourisme de masse. La demande internationale et l'investissement dans ce secteur de l'économie ont commencé à croître au même moment (Hall *et al.*, 2009).

Dans les dernières années, plusieurs destinations traditionnelles de tourisme hivernal à une échelle internationale ont connu des changements. Certaines ont dû

faire face à une stagnation des marchés économiques et d'autres activités d'aventure hivernales sont devenues de plus en plus populaires dans l'industrie du tourisme (Hall *et al.*, 2009). Ce secteur du tourisme doit faire face aux défis concernant la gestion des conséquences négatives du développement de stations de ski dans les zones montagneuses, dont le développement a parfois mené à des conflits entre cette industrie et les groupes environnementaux (*ibid.*).

Actuellement, la quatrième phase de développement du tourisme nordique est à un tournant puisque certaines stations de ski désirent maintenant devenir des destinations touristiques profitables tout le long de l'année (Hall *et al.*, 2009). En plus du développement d'activités durant l'été, la saison touristique hivernale dure maintenant plus longtemps au niveau annuel et est divisée en deux périodes. La première période nommée «*first snow season*» se déroule d'octobre à novembre et la deuxième nommée «*Christmas season*» se déroule de novembre au début de janvier (*ibid.*). Cette prolongation et cette croissance de la saison touristique hivernale serait due en partie à l'internationalisation et la mondialisation de l'ancienne industrie touristique régionale, notamment par l'utilisation de nouvelles techniques de fabrication de la neige et du développement de l'industrie aérienne (*ibid.*). Hall *et al.* (2009) affirment que:

Customers and markets are increasingly international, but also the industrial basis is changing. International hotel groups and investors are nowadays visibly present in Nordic destinations which have become economically much more interconnected, but also dependent on distant places, actors, knowledge, capital and decision-making. (*idem.*; 229.)

Dans les zones montagneuses, les principales activités hivernales sont le ski (alpin ou de fond) et la motoneige (Hall *et al.*, 2009). De façon générale, la saison d'exploitation pour ces différentes activités, se déroule de novembre à début mai, tout dépendant la localisation géographique sur la Terre. De nos jours, les techniques améliorées de production de neige artificielle ont permis d'allonger la saison d'activités hivernales par les deux extrémités (soit au début et à la fin de la saison). Bien que les activités hivernales les plus populaires soient toujours le ski alpin et le ski de fond, l'industrie du tourisme hivernal est en pleine phase de transformation dans laquelle des nouvelles activités et des clients avec de nouveaux besoins se développent (*ibid.*).

Cette phase de changement prend forme de façon parallèle à la prolongation et la croissance de la saison touristique hivernale. En plus de l'accroissement récent de la planche à neige et de la motoneige, d'autres types d'activités touristiques d'aventure sont devenues plus familiales et visibles. Ces nouveaux produits sont souvent étiquetés sous le terme de nouveau tourisme, l'économie de l'expérience et le tourisme d'aventure (Hall *et al.*, 2009). Le nouveau tourisme aurait commencé vers la fin des années 1980 et le début 1990, alors que de nouvelles activités et de nouveaux segments du tourisme ont émergé et ont commencé à se développer de façon parallèle aux grandes tendances du système de consommation occidentale (*ibid.*). D'ailleurs, le nouveau tourisme et les nouveaux touristes sont considérés comme étant fondamentalement différents par rapport à l'ancien tourisme. Ils sont perçus comme étant plus flexibles, indépendants, axés sur l'expérience et sur la protection de l'environnement, allocentriques et spontanés. L'ancien tourisme est perçu comme étant plus stable, homogène et prévisible que le nouveau tourisme qui est moins structuré, actif et hybride. Le nouveau tourisme est aussi considéré comme permettant la combinaison de différents éléments tels que la nature, la culture, ainsi que les produits et services touristiques dans un même séjour (Hall *et al.*, 2009).

Il est clair que, dans le futur, certaines formes et pratiques du tourisme de masse et hivernal changeront probablement dû, par exemple, à l'augmentation du coût des carburants et des changements climatiques (*ibid.*). Dans cette optique de nouveau tourisme, les activités hivernales nordiques telles que la randonnée en motoneige moins énergivores, la voile sur glace et du traîneau à chien ou rennes sont promues par des entreprises qui sont dans la nouvelle logique de l'économie de l'expérience (*ibid.*). L'internationalisation du tourisme dans les pays nordiques a augmenté dans les dernières années et la croissance de la demande internationale a permis de créer de nouveaux marchés pour un nouveau genre de visiteur, tel que le touriste aventureux. Les chercheurs estiment que le tourisme d'aventure est en constante croissance depuis les dernières années (*ibid.*).

### **3.1.1. Création du tourisme hivernal**

Il est intéressant d'apprendre que ce serait le canton des Grisons (dit Graubünden en allemand) situé en Suisse qui serait considéré comme étant le lieu de

naissance du tourisme hivernal (Graubunden Tourism, 2015). Cette région touristique serait la première à avoir accueilli les premiers touristes hivernaux il y a plus de 150 ans. C'est dans la commune suisse nommée Saint-Moritz de cette même région qu'aurait vu le jour le tourisme hivernal vers 1864 (St. Moritz Tourism, 2015). Ce serait l'hôtelier Johannes Badrutt de la commune de Saint-Moritz qui aurait eu l'idée de mettre au défi ses touristes anglais estivaux de revenir durant la période hivernale. Monsieur Badrutt leur a ainsi vendu les beautés de la région durant l'hiver et leur a même offert de payer leur transport. Puisque les hivers en Angleterre étaient plutôt pluvieux, il était complexe pour les touristes anglais de s'imaginer un hiver tel que présenté par Johannes Badrutt, soit avec une quantité importante de neige blanche (*ibid.*). Enfin, il est dit que les touristes ont bien apprécié leur séjour et qu'ils sont restés jusqu'à Pâques. Il serait donc possible que ce soit ainsi que le tourisme hivernal aurait vu le jour (St. Moritz Tourism, 2015). C'est du moins l'histoire du tourisme hivernal que raconte aujourd'hui la célèbre station.

### **3.2. Conceptualisation de l'hiver**

Le terme l'hiver peut se définir et se conceptualiser à l'aide de cinq caractéristiques (Hamelin, 2006). Premièrement, l'hiver est une saison et donc une période définie dans le temps. Bien que l'hiver ne devrait durer que 3 mois, la perception de la durée de cette saison est basée sur différents facteurs, tels que le nombre d'heures d'ensoleillement, ce qui peut influencer négativement la perception quant à la durée réelle de cette saison (*ibid.*). Deuxièmement, la neige est définie comme étant «un matériau qui change profondément le pays, modifiant la luminosité, l'acoustique, la radiation, le paysage et les activités humaines. ». Ce faisant, il est un élément caractéristique de l'hiver qui est essentiel. Par exemple :

En France, les Directions départementales de l'équipement définissent l'hiver administratif en fonction de la quantité d'enneigement et d'un nombre de jours non nécessairement consécutifs. Au Québec, on ajouterait au moins un caractère: la durée du tapis nival au sol. (Hamelin, 2006: 108)

Troisièmement, le froid, référant à l'ensemble des températures sous 0 °C, est le trait distinctif le plus souvent utilisé dans les définitions de ce terme dans la littérature (Hamelin, 2006). C'est à partir de cette caractéristique que cette saison est nommée « saison froide ». Quatrièmement, l'hiver est aussi souvent caractérisé par le fait

d'hiverner. Pour certains individus, cela représente le repli et l'isolement dans leur domicile, alors que pour d'autres cela représente le fait de passer la majorité de la saison froide dans les pays du sud, loin de leur domicile usuel. Enfin, le terme hiverner réfère aussi à «un arrêt ou un contre-mouvement dans les activités humaines.» (*idem.*: 109).

### **3.3. La saisonnalité**

De façon générale, le concept de la saisonnalité est un sujet qui est bien documenté. En effet, il existe une quantité non négligeable d'écrits scientifiques abordant cet enjeu dans le domaine du tourisme (Aramberri, 2009; BarOn, 1975; Baum et Hagen, 1999; Baum et Lundtorp, 2001; Benur et Bramwell, 2015; Butler et Mao, 1997; Butler, 2001; Connell *et al.*, 2015; Fernández-Morales *et al.*, 2016; Hinch et Jackson, 2000; Hudson et Cross, 2005; Lundtorp, 2001). BarOn (1975) est le pionnier dans la recherche portant sur la saisonnalité. Ses travaux datant de 1975 sont considérés comme les plus influents dans le domaine de la recherche sur ce concept. Dans ces recherches, BarOn a étudié le phénomène de la saisonnalité dans 16 pays à l'aide de données colligées sur une période de 17 ans. Ses travaux ont permis de confirmer qu'une multitude de facteurs de l'industrie touristique fluctuaient, tout dépendant le mois de l'année, ce qui serait causé par la saisonnalité, et que plusieurs de ces facteurs sont mesurables (BarOn, 1975). Par ailleurs, certains chercheurs affirment que «In Canada, seasonal variations in tourism demand is one of the biggest challenges currently faced by the Canadian tourism industry.» (Baum et Hagen, 1999: 299).

#### **3.3.1. Définition**

Selon BarOn, la définition du concept de saisonnalité réfère au fait que différents facteurs, soit naturels ou institutionnels, affectent les activités touristiques tout au long de l'année. À partir de ce constat, plusieurs chercheurs ont émis différentes définitions qui permettent de mieux comprendre à quoi réfère ce terme. Ainsi, Butler et Mao (1997) présentent la saisonnalité comme une variation temporelle et spatiale des activités touristiques. Certaines de ces variations sont d'ailleurs mesurables quantitativement, comme le nombre de visiteurs, les dépenses des visiteurs, les taux d'occupation des hôtels, etc. (Butler et Mao, 1997). Baum et Hagen (1999) présentent



une définition de la saisonnalité axée sur le domaine de l'économie et de la finance afin de démontrer que ce concept n'est pas exclusif au tourisme et qu'il peut être utilisé dans divers domaines. Ainsi, selon Moore (1989), la saisonnalité est définie comme étant « a 'mouvement in a time series during a particular time of the year that recur similarly each year' » (Moore, 1989: 92). Dans le contexte du tourisme, cette récurrence serait représentée, notamment, par la concentration du flux de touristes dans une période relativement courte de l'année, et généralement la même période (Hudson et Cross, 2005).

Telle que les idées présentées par Butler (1994), la saisonnalité est «defined as an imbalance between supply and demand in a given tourist destination over the course of the year.» (Fernández-Morales *et al.*, 2016). En 2001, Butler a redéfini ce concept comme «a temporal imbalance in the phenomenon of tourism, expenditure of visitors, traffic on highways and other forms of transportation, employment and admissions to attractions.» (Butler, 2001: 5).

Du point de vue géographique, il est important de spécifier que la saisonnalité comprend un aspect spatial (Butler et Mao, 1997; Butler, 2001). Autrement dit, la saisonnalité varie tout dépendant de l'endroit où l'on se retrouve sur la planète (*ibid.*). Par exemple, il semblerait que la saisonnalité soit moins marquée plus l'on approche de l'équateur, mais que ce phénomène soit tout de même ressenti à cet endroit dû aux facteurs saisonniers (autant institutionnels que climatiques) qui influencent les destinations d'origine des touristes (*ibid.*). De plus, d'autres chercheurs, tels que Murphy (1985) et Butler et Mao (1997), affirment qu'il est pertinent d'étudier la saisonnalité à différentes échelles, autant nationale que locale, urbaine que rurale.

En bref, la saisonnalité est la période de transition entre la saison touristique haute et la saison touristique basse. C'est précisément la variation entre ces deux types de saisons touristiques qui représente une problématique dans l'industrie du tourisme. Puisque ces deux périodes touristiques requièrent des ressources (naturelles, en main-d'œuvre, en territoire, en temps, etc.) en quantité différente, les entreprises doivent s'adapter afin de pouvoir survivre tout au long de l'année, malgré ces fluctuations. Enfin, puisque les fluctuations saisonnières sont omniprésentes dans l'industrie touristique due à la présence des cycles climatiques et socio-structurels,

autant pour les destinations que pour le marché (Fernández-Morales *et al.*, 2016), il importe d'approfondir les recherches sur la saisonnalité.

### **3.3.2. Causes**

De façon générale, les écrits scientifiques identifient deux principales causes à la saisonnalité. Il y a les causes dites naturelles, et celles dites institutionnelles. Il y a une forte interdépendance entre ces dernières (BarOn, 1975; Baum et Lundtorp, 2001; Butler et Mao, 1997; Butler, 2001; Connell *et al.*, 2015; Hartmann, 1986). Par ailleurs, il existe aussi d'autres causes à la saisonnalité. Elles seront abordées dans les pages à venir après la présentation détaillée des causes naturelles et institutionnelles.

#### **3.3.2.1. Causes naturelles**

Les causes naturelles de la saisonnalité renvoient à des aspects climatiques et météorologiques. En effet, ces causes réfèrent à la variation régulière des phénomènes naturels, tels que ceux associés au climat et aux changements de saison (Baum et Lundtorp, 2001). Par exemple, il est possible d'y retrouver des cycles ou des modèles de disparité en termes de température, de précipitation de pluie et de neige et d'ensoleillement (*ibid.*). Les activités sportives reliées à la neige représentent de bons exemples, puisqu'elles possèdent des modèles saisonniers liés à la météo. Ces activités sont plus sensibles aux fluctuations météorologiques ou climatiques anormales. À ce sujet, les principales contraintes par rapport à ce type d'activités sportives sont l'avènement des changements climatiques, qui regroupent, entre autres, le réchauffement global de la température atmosphérique de la terre (Hudson et Cross, 2005). Plusieurs chercheurs affirment que dans les années à venir, les hivers pourraient devenir beaucoup plus courts et plus chauds, ce qui pourrait causer de grands problèmes pour les entreprises de ce domaine du tourisme hivernal (Baum et Lundtorp, 2001; Best, 2003; Hudson et Cross, 2005; Rosa, 2001). Ainsi, rappelons que dans la présente recherche, la problématique des changements climatiques est prise en compte, sans en constituer la problématique centrale.

Il est important de spécifier que les variations saisonnières diffèrent des variations quotidiennes de la météo puisqu'elles sont régulières et récurrentes. D'ailleurs, les variations saisonnières naturelles augmentent en fonction de la distance

par rapport à l'Équateur. Autrement dit, ces variations sont plus importantes dans les hautes latitudes et ont différents effets sur les communautés vivant à ces endroits (Baum et Lundtorp, 2001; Butler, 2001). Les destinations où les effets de la saisonnalité se feraient le plus ressentir seraient donc situées en périphéries des pôles (*ibid.*).

### **3.3.2.2. Causes institutionnelles**

Les causes institutionnelles de la saisonnalité sont issues de décisions humaines (Baum et Lundtorp, 2001). Alors, les effets de ces causes institutionnelles se manifestent avec plus de variabilité, certes, mais il peut être tout de même possible de les prévoir chaque année: les calendriers le font systématiquement. Ces causes représentent le résultat d'une combinaison de facteurs religieux, culturel, ethnique et social. De plus, «Institutional seasonality varies much more widely and with much more less consistency of pattern than does its natural counterpart, although precise dates may be established for commencement and termination of such seasons, unlike the situation for the natural seasons.» (*idem.*: 6). Ces causes regroupent, par exemple, les vacances scolaires ou industrielles, les congés publics et les périodes de culte religieux (*idem.*: 1). Les congés publics seraient ceux qui seraient les plus nombreux à une échelle mondiale et qui auraient le plus d'influence sur l'industrie du tourisme, notamment lorsque ce type de congé prolonge une fin de semaine (Baum et Lundtorp, 2001). Malgré que les dates de ces types de congé varient grandement d'un pays à l'autre, ceux-ci se retrouvent presque partout dans le monde. Ils peuvent avoir différentes significations (religieuse, païenne, évènement spécifique ou des évènements naturels spécifiques). Les congés scolaires et industriels sont aussi très importants dans les causes institutionnelles de la saisonnalité.

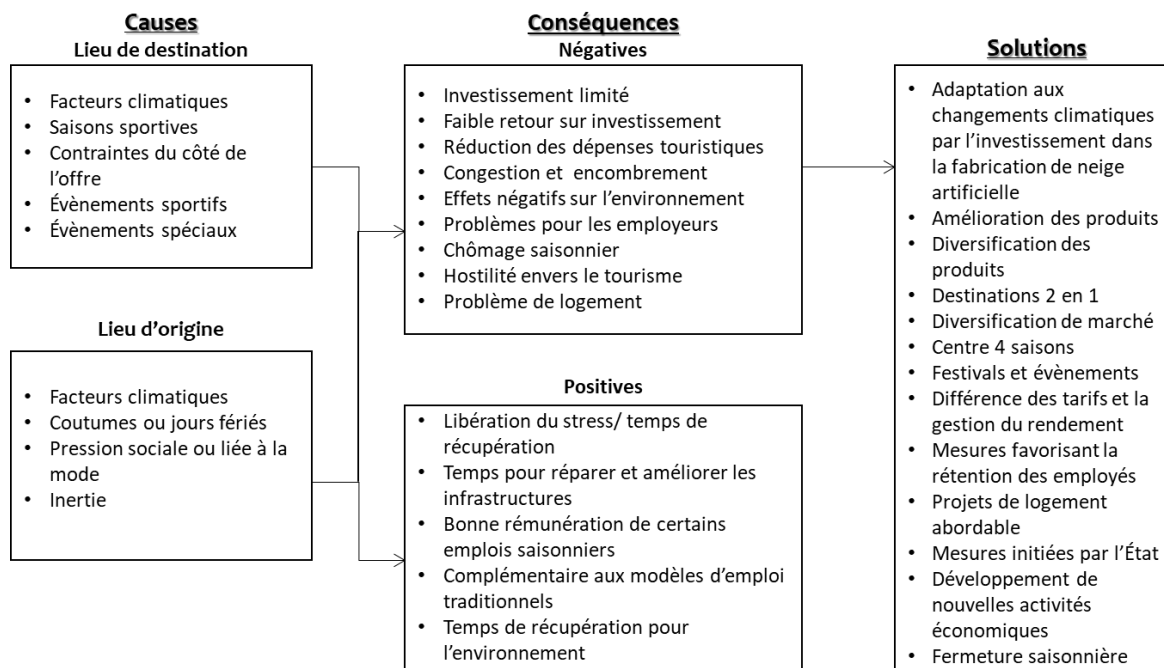
L'origine de la saisonnalité au niveau scolaire découle du besoin de main-d'œuvre en agriculture durant la période de culture et de récolte. À l'époque, les enfants devaient aider leurs parents dans les champs et c'est pourquoi une période de l'année a été réservée à cet effet, constituant ainsi les vacances scolaires. Avec le temps, cette pratique est devenue une habitude même si ce besoin n'est plus présent et elle est restée dans les traditions à plusieurs endroits dans le monde. Une autre raison expliquant pourquoi ces types de congé sont concentrés en été est que dans

plusieurs pays, l'été est synonyme de belles conditions météorologiques et le fait de mettre les vacances à ce moment de l'année limite le nombre de fois que les enfants manquent l'école pour diverses raisons, telles que pour des vacances en famille ou tout simplement parce que ceux-ci choisissent de ne pas aller à leurs cours. Cette façon de penser influence grandement le domaine du tourisme hivernal, puisqu'il n'existe pas nécessairement de longue période de congé, soit environ 6 à 10 semaines, durant l'hiver (Baum et Lundtorp, 2001; Hudson et Cross, 2005). Bien sûr, à plusieurs endroits dans le monde, il y a les vacances scolaires de Noël qui durent d'une à deux semaines, entre la fin du mois de décembre et le début du mois de janvier. Par ailleurs, dans plusieurs pays européens, il y a les vacances scolaires d'hiver, se déroulant durant le mois de février sur une période de deux à trois semaines, qui occupent une place importante dans les traditions et le mode de vie des Européens (Dauphin, Le Garrec et Tardieu, 2008). Il existe donc une certaine rigidité dans les causes institutionnelles de la saisonnalité. Plusieurs de ces causes (fêtes religieuses, congés publics, vacances scolaires, etc.) se déroulent à une date précise et reviennent à ce même moment chaque année. Par conséquent, c'est le fait qu'il existe une certaine inflexibilité institutionnelle qui crée une instabilité saisonnière dans l'industrie du tourisme.

Il existe aussi d'autres raisons expliquant la saisonnalité institutionnelle, telles que la pression sociale, les tendances mode, le temps libre disponible, ainsi que l'inertie et la tradition (Baum et Lundtorp, 2001; Butler, 1994, 2001). Par le passé, il était commun que les individus, considérés comme faisant partie de l'élite, divisaient leur année en différentes «saisons» durant lesquelles ils effectuaient différentes activités ou visitaient différentes destinations (*ibid.*). Par exemple, la bourgeoisie anglaise, durant le 19<sup>e</sup> siècle, a rendu populaire le fait de faire du ski dans le premier centre de villégiature hivernal à Saint-Moritz en Suisse (*ibid.*). En effet, c'était la tendance à cette période pour les individus riches désirant prendre des vacances durant l'hiver. De plus, la saisonnalité est reflétée par les «saisons sportives», c'est-à-dire les périodes spécifiques de l'année durant lesquelles les conditions météorologiques et climatiques sont propices à la pratique d'un sport en particulier (Figure 2). À travers le temps, cette «saison sportive» représente l'évolution des tendances de l'activité récréative et touristique (Hudson et Cross, 2005). Enfin, la

variation de l'offre provenant de l'industrie touristique durant l'année représente aussi une cause de la saisonnalité. Par exemple, pour le cas des destinations touristiques hivernales, il est possible, qu'à certains moments de l'année, il n'y ait pas assez de main-d'œuvre disponible ou que certains services ou installations ne soient pas disponibles ou fonctionnels (Hudson et Cross, 2005). Ces pénuries auraient des impacts variables sur l'offre de produits offerts des destinations touristiques hivernales. À cet effet, Hudson et Cross (2005) ont construit un diagramme afin d'illustrer les causes, - associées au lieu d'origine et au lieu de destination-, les conséquences (positives et négatives) et les solutions liées à la saisonnalité pour les destinations de sport d'hiver (Figure 2). Compte tenu du sujet de ce présent travail de recherche, ce diagramme est très pertinent et constitue une source d'information non négligeable. La figure suivante, traduite de Hudson et Cross (2005), synthétise l'ensemble des facteurs composant le phénomène de la saisonnalité.

**Figure 2: Causes, conséquences et solutions à la saisonnalité pour les destinations de sport**



Source : Traduction libre de Hudson et Cross, 2005: 189.

Éditeur original: *Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd*

Traduit par Andréanne Goupil.

Reproduit avec la permission de *Taylor & Francis Group Academic Books Permissions team*.

Les tendances mode influencent aussi les comportements touristiques saisonniers. Par exemple, le choix d'une destination au soleil peut être effectué à partir des tendances mode par rapport à la pigmentation de la peau (bronzage) (Butler,

1994; Baum et Lundtrop, 2001). Le même type de choix peut être fait dans certaines pratiques sportives ou certains types de divertissements (ex. escalade sur glace). L'inertie, qui est considérée comme une cause de la saisonnalité, est représentée par le voyageur qui continue à voyager à un moment précis de l'année, même s'il n'est plus contraint à cette période particulière (Hinch et Jackson, 2000). Par exemple, une personne retraitée a la possibilité de voyager à n'importe quel moment de l'année, mais malgré cela, il se pourrait qu'elle décide de ne voyager que durant l'été, puisque ce type de voyage est ancré dans ses habitudes de vie ou puisque la majorité de la population prend ses vacances durant cette même période. Il y a aussi les effets du calendrier, soit le nombre de jours dans le mois ou le nombre de fins de semaine dans le mois (Butler, 1994), ainsi que la récurrence de certains événements ou festivals chaque année (Pegg, Patterson et Vila Gariddo, 2012).

Il est aussi important de prendre en considération que les principales causes de la variation saisonnière de la demande peuvent faire partie d'un état d'esprit, autrement dit d'une conception, qui existe à propos de la problématique étudiée et seraient liées à des perceptions fixes du marché du tourisme et de la place dominante qu'ont les vacances traditionnelles et familiales dans cet état d'esprit (Baum et Hagen, 1999). Par ailleurs, il existe une segmentation au sein de la clientèle touristique par rapport à la saisonnalité. En effet, un segment de la clientèle touristique est plus susceptible de voyager «entre» les saisons et durant les basses saisons touristiques. De plus, «[...] off-season or out-of-main-season travel is more likely to consist of short breaks and second holidays than main vacation periods. » (Baum et Hagen, 1999: 301).

### **3.3.3. Une autre façon de voir les causes de la saisonnalité**

D'autres auteurs affirment qu'il existe une autre façon de voir la saisonnalité. En effet, il est aussi possible d'analyser cette problématique d'un point de vue géographique, c'est-à-dire que les causes de la saisonnalité dépendent du lieu d'origine ou du lieu de destination des touristes. Par rapport au lieu d'origine, très souvent, ce sont les conditions météorologiques qui influencent la décision des touristes à propos du moment de leur départ et de la destination touristique choisie (Butler et Mao, 1997). Par exemple, certains Québécois, n'appréciant pas

particulièrement l'hiver, voyagent dans les destinations du sud durant l'hiver. Tel que mentionné précédemment, les causes institutionnelles (telles que les congés publics et scolaires, le schéma temporel de travail et de loisir, la pression sociale et les tendances sociales) contribuent à déterminer les variations saisonnières du tourisme (*ibid.*). Celles-ci influencent la prise de décision chez le touriste au sujet du moment choisi pour des vacances.

En ce qui concerne le lieu de destination, les variations des conditions climatiques peuvent contribuer à déterminer la nature et les caractéristiques d'une destination touristique et peuvent mener à établir une «saison touristique» (Butler et Mao, 1997). Un bon exemple est les «*snowbirds*», c'est-à-dire des retraités, fuyant l'hiver du Québec pour la chaleur du sud des États-Unis. Enfin, la distribution dans le temps de différents événements à destination (religieux, culturels, etc.) influence la quantité de touristes présents, ainsi que la nature de leur présence (*ibid.*). Le carnaval de Rio de Janeiro, l'Oktoberfest à Munich, la fête des morts au Mexique, le carnaval de Binche en Belgique ou même le carnaval de Cologne en Allemagne en sont des exemples.

#### **3.3.4. Les formes de saisonnalité**

Au cours d'une année, la saisonnalité se manifeste de différentes manières dans l'industrie touristique. En effet, il existe trois formes de saisonnalité, soit à un pic (*One-Peak*), deux pics (*Two-peaks*) et aucun pic (*Non-Peak*) (Butler et Mao, 1997). La saisonnalité à un pic est caractérisée par le fait qu'il y a une seule concentration de la «saison touristique» au cours de l'année. Ce pic est considéré comme étant très important et il peut durer généralement de trois à quatre mois. De plus, il se déroule généralement durant l'été. Butler et Mao (1997) affirment que les pays du «*Medsun*», tels que l'Espagne, le Portugal, la Grèce et Chypre, sont caractérisés par ce type de saisonnalité.

Ensuite, la saisonnalité à deux pics est caractérisée par le fait qu'il y a deux saisons touristiques (ou deux pics) durant l'année. De façon générale, il y a la saison touristique estivale traditionnelle (3 ou 4 mois), puis la saison touristique hivernale qui est d'environ trois mois. Les auteurs attestent que les zones montagneuses d'une

partie de l'Europe (les Alpes, la Scandinavie) et de l'Amérique du Nord (exemple : Les Rocheuses) possèdent deux saisons touristiques (été et hiver) et représentent donc de bons exemples pour cette forme de saisonnalité (Butler et Mao, 1997). Dans le cas de la présente recherche, c'est cette forme de saisonnalité qui est présente dans la région de Charlevoix.

Enfin, la forme de saisonnalité ne possédant pas de pic est caractérisée par le fait qu'elle se retrouve principalement dans les zones urbaines où la majorité des attraits touristiques (musées, centres commerciaux, etc.) disponibles ne sont pas affectés par la saisonnalité. Cette forme est particulièrement présente dans des zones urbaines où l'on retrouve d'importants flux de touristes internationaux. En effet, dans plusieurs cas, les activités en milieu urbain dépendent moins, ou pas, des conditions météorologiques pour être attractives, ainsi que pour être opérationnelles. Elles sont donc moins vulnérables par rapport à la saisonnalité. De plus, le type de touristes attirés par le milieu urbain, tel que le touriste d'affaires ou le touriste d'agrément, est davantage présent toute l'année. Par contre, il est important de prendre en compte qu'il peut y avoir une certaine saisonnalité notamment par rapport à la provenance des touristes internationaux. À ce sujet, les villes très urbaines, telles que Singapour et Hong Kong sont de bons exemples de zones n'étant pas particulièrement affectées par la saisonnalité (Butler et Mao, 1997).

### **3.3.5. Conséquences**

Dans les écrits scientifiques sur le tourisme, la saisonnalité est généralement perçue de façon négative (Baum et Lundtorp, 2001; Fernández-Morales *et al.*, 2016; Hinch et Jackson, 2000; Hudson et Cross, 2005; Pegg *et al.*, 2012). Ainsi, l'objectif n'est pas seulement de surmonter l'impact de la saisonnalité, mais surtout de le modifier ou de l'amoindrir (Baum et Lundtorp, 2001). En contrepartie, il est pertinent d'apprendre qu'il existe quelques recherches portant sur les effets positifs de la saisonnalité sur l'industrie touristique (*ibid.*). La section présentée ci-dessous permettra d'approfondir ces deux types de conséquences.



### 3.3.5.1. Conséquences négatives

Il existe plusieurs facteurs qui expliquent les raisons pour lesquelles la saisonnalité est perçue de façon négative dans l'industrie du tourisme. À cet effet, de façon générale, la saisonnalité est perçue comme un problème auquel on doit trouver des solutions de diverses natures (politiques, opérationnelles et liées à la commercialisation) (Baum et Lundtorp, 2001; Butler, 2001; Hudson et Cross, 2005). Les principales conséquences de la saisonnalité dans le domaine du tourisme s'observent notamment sur l'économie, la société et l'environnement.

Tout d'abord, le fait qu'il y ait une courte saison d'opération avec une importante période de fermeture, ou une réduction des opérations, a pour conséquence que les entreprises et organisations touristiques concernées doivent être en mesure de générer l'équivalent d'un an de revenu durant une courte période d'activité. De plus, elles doivent prendre en compte qu'il y a tout de même des frais d'entretien fixes durant l'année complète. Les stations de ski représentent de bons exemples de cette problématique, puisque, dans plusieurs cas, elles doivent générer la totalité de leur revenu annuel durant leur période d'opération hivernale. Souvent, cette concentration des activités engendre une diminution des revenus et aussi une augmentation du risque puisque, si la saison n'est pas bonne, il y a peu de possibilité de «rattrapage» (Pegg *et al.*, 2012). La saisonnalité engendre aussi une problématique au niveau de la venue de nouveaux investissements dans ce secteur de l'industrie, puisqu'il est souvent perçu comme étant strictement saisonnier et ne procurant pas beaucoup de retours sur investissement. Les destinations liées au tourisme hivernal sont un bon exemple puisque dans plusieurs cas, elles ne sont ouvertes que durant une période limitée de l'année (Hudson et Cross, 2005). Ensuite, la saisonnalité peut engendrer des problèmes dans le maintien des chaînes d'approvisionnement dû à une courte période d'opération. Il est important de noter que la saisonnalité a des effets sociaux négatifs notamment dans le domaine de l'emploi, tel qu'au niveau de la rétention du personnel qualifié. Certaines entreprises doivent recruter de nouveaux employés à temps partiel chaque année puisqu'il est rare que ceux-ci décident de revenir chaque année. Certaines entreprises font aussi face à des enjeux en lien avec le recrutement et la rétention du personnel à temps plein. Cet enjeu est aussi lié à la problématique du maintien de la qualité par rapport aux produits touristiques (Baum et Lundtorp,

2001). Donc, la saisonnalité cause d'importantes conséquences au niveau économique et social dans l'industrie du tourisme (Baum et Lundtorp, 2001; Fernández-Morales *et al.*, 2016; Hinch et Jackson, 2000; Jefferson, 1986).

À une échelle internationale, une multitude de pays affirment qu'ils ont différents problèmes découlant de la saisonnalité, et ce, en prenant en compte qu'il existe différents modèles de variation saisonnière (Hinch et Jackson, 2000). Par ailleurs, à plusieurs endroits dans le monde les lieux montagneux sont victimes de leur popularité par rapport à l'industrie du ski, ce qui entraîne différents problèmes environnementaux, tels que le trafic et l'usure prématurée dans ces zones, la congestion routière, les problèmes d'eau potable et la surutilisation de la montagne dans une courte période de temps (Hudson et Cross, 2005). Il y a donc parfois une demande trop importante de la part de l'industrie touristique par rapport aux capacités des infrastructures et de l'environnement (Pegg *et al.*, 2012).

#### **3.3.5.2. Conséquences positives**

Tel que mentionné précédemment, il existe un certain nombre de recherches abordant les aspects positifs de la variation saisonnière dans l'industrie du tourisme. Par contre, ces conséquences positives de la saisonnalité ne sont pas nécessairement prises en compte dans l'imaginaire collectif, puisque la saisonnalité est généralement perçue négativement par l'industrie du tourisme, et ce, tel que constaté précédemment. Il est important de réitérer que la saisonnalité est la période de transition entre la saison touristique haute et la saison touristique basse. C'est précisément la fluctuation entre ces deux types de saisons touristiques qui représente une problématique dans l'industrie du tourisme. Puisque ces deux périodes requièrent des ressources de différents genres en quantité différente, les entreprises doivent s'adapter afin de pouvoir survivre tout au long de l'année, malgré ces changements. Par conséquent, tel qu'il sera présenté dans la partie à venir, ce n'est pas nécessairement la saison haute ou la saison basse qui pose problème, mais bien la variation entre celles-ci. En réalité, la saison basse serait nécessaire pour la pérennité de l'industrie touristique, comme plusieurs auteurs le suggèrent.

Tout d'abord, plusieurs chercheurs attestent que la saisonnalité n'est pas perçue négativement par tout le monde et que dans certains cas, la fin de la saison touristique est perçue comme une libération (Baum et Lundtorp, 2001; Connell *et al.*, 2015; Murphy, 1985). Diverses communautés ressentent une pression lors du pic de la saison touristique. Certains individus peuvent se sentir envahis par la quantité importante de visiteurs durant la haute saison touristique (Pegg *et al.*, 2012). Dans plusieurs cas, il arrive que la quantité de touristes présents soit plus importante, en nombre, que la population locale résidant à cet endroit. Alors, la saison «morte» (ou basse) représente pour la communauté locale le seul moment où elle peut vivre sa vie de façon «normale» et vaquer à ses occupations quotidiennes (Baum et Lundtorp, 2001; Butler, 2001; Hudson et Cross, 2005). Dans les milieux ruraux, dépendant grandement de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage, la saisonnalité représente une opportunité de travail et de développement de l'industrie touristique, surtout si elle présente le potentiel d'être une activité complémentaire à l'activité économique principale (Baum et Lundtorp, 2001). C'est pourquoi plusieurs individus apprécient avoir accès à des emplois saisonniers qui leur permettent d'effectuer d'autres activités au cours de la saison basse. Plusieurs affirment aussi que la rémunération touristique est beaucoup plus intéressante que d'autres emplois temporaires disponibles (Hudson et Cross, 2005; Pegg *et al.*, 2012). Par contre, cette affirmation ne se confirme pas nécessairement, comme nous le verrons plus tard.

Du point de vue de la gestion d'une entreprise, la saison basse permet aux entrepreneurs d'effectuer diverses tâches qu'ils n'auraient pas le temps d'accomplir autrement, soit de la planification, de la formation, du développement des connaissances, du développement marketing et web (Connell *et al.*, 2015). C'est aussi durant cette période qu'ils peuvent prendre du temps pour eux. Par ailleurs, les gestionnaires profitent de cette période afin d'entretenir et de réparer les installations, d'embaucher du nouveau personnel et de permettre la récupération de l'environnement et les ressources socio-culturelles des communautés affectées par la haute saison touristique (Fernández-Morales *et al.*, 2016; Pegg *et al.*, 2012).

Du point de vue environnemental, la saisonnalité peut être bénéfique puisque la diminution de la demande durant la saison basse permet une certaine récupération

des milieux naturels ayant été fortement sollicités durant la période de pic des ou de la saison touristique, tout dépendant les formes de saisonnalité présentes (Baum et Lundtorp, 2001; Hartmann, 1986; Hinch et Jackson, 2000; Pegg et al., 2012).

### **3.3.6. Solutions**

Dans les écrits scientifiques, bon nombre d'auteurs présentent une multitude de solutions possibles à la problématique de la saisonnalité. Malgré l'existence de conséquences positives, la grande majorité des conséquences liées à saisonnalité sont perçues comme étant négatives. C'est pourquoi plusieurs chercheurs ont tenté de trouver des moyens afin d'amoindrir ou de modifier les effets de la saisonnalité sur l'industrie touristique. À cet effet, certains acteurs de l'industrie essaient d'allonger la saison touristique principale, d'ajouter de nouvelles saisons touristiques, de diversifier le marché, de faire varier le prix tout dépendant de la période de l'année, d'encourager la prise de vacances sur une plus longue période de temps, d'encourager le tourisme local dans les périodes de basse saison et même de mettre en place des événements hors de la saison touristique, tels que des festivals ou des conférences (BarOn, 1975; Baum et Lundtorp, 2001; Butler et Mao, 1997). Dans plusieurs cas, le fait d'allonger les extrémités de saison touristique et de diversifier l'offre de produits touristiques sont souvent présentés comme les mesures les plus communes dans le but de contrer la saisonnalité. Le fait d'allonger la saison touristique permet notamment d'utiliser la même ressource que celle utilisée dans la haute saison touristique, mais aussi de cibler des segments de marchés alternatifs (Baum et Hagen, 1999). Par ailleurs, plusieurs auteurs affirment que la mise en place d'évènements et de festivals est un bon moyen afin de contrer les effets de la saisonnalité durant les extrémités de saison et durant la basse saison touristique (Baum et Hagen, 1999; Connell *et al.*, 2015; Pegg *et al.*, 2012).

Par ailleurs, l'innovation dans le domaine du développement des produits touristiques est un autre moyen mis de l'avant pour contrer la saisonnalité (Connell *et al.*, 2015). L'objectif de ces mesures vise notamment aussi à accroître l'attractivité de la destination (*ibid.*). D'ailleurs, les résultats de la recherche effectuée par Connell *et al.* (2015) soulignent l'importance de la mise en place d'un regroupement d'entreprises dans une communauté pour maintenir une certaine offre touristique, c'est-à-dire des

services et des attraits, tout au long de l'année, afin de réduire les effets engendrés par la basse saison touristique. Dans cette même idée, les auteurs abordent l'aspect de la responsabilité collective par rapport au maintien des ressources touristiques tout au long de l'année afin d'accommoder les touristes visitant le lieu hors de la saison touristique (*ibid.*).

Baum et Lundtorp (2001) mentionnent également l'importance des communautés locales dans la mise en place efficace de mesures pour contrer la saisonnalité par les décideurs politiques et par les promoteurs touristiques. De plus, d'autres auteurs ajoutent que cette participation constitue un facteur critique de succès de l'instauration de ces mesures et particulièrement dans les zones périphériques (Baum et Hagen, 1999). Par ailleurs, les communautés locales représentent un marché potentiel pour les attraits touristiques durant la saison basse (Connell *et al.*, 2015). Dans les régions plus éloignées des centres urbains, comme pour les îles britanniques, les pays scandinaves et le nord du Canada, il existe plusieurs formes d'initiatives étant mises de l'avant pour contrer la saisonnalité. Premièrement, il y a la mise en place d'évènements «*passifs*» (comme des expositions permanentes dans des musées) qui permet d'accroître l'attractivité générale de la destination et contribue à créer une impression que la destination est un endroit où il se passe plusieurs choses, ce qui encouragera le touriste à allonger son séjour, ce qui sera bénéfique pour l'industrie touristique de la région (Baum et Hagen, 1999). Deuxièmement, la *diversification du marché* en fonction des périodes creuses, soit entre les saisons ou durant la basse saison touristique, permet une diversification de la demande suivie d'une diversification des produits et services touristiques et permet ainsi d'attirer de nouveaux visiteurs (*ibid.*). Troisièmement, la *diversification des produits touristiques* doit être effectuée en fonction de ce qui existe déjà sur le marché mondial. Par ailleurs, il est important que, lorsque cette diversification est effectuée dans le but d'allonger la saison touristique ou d'en créer une nouvelle, celle-ci soit mise dans un contexte de stratégie de développement général afin que les nouveaux produits puissent compléter ou soutenir ceux qui existent déjà (*ibid.*). Enfin, des changements structurels dans l'industrie du tourisme (exemple : emploi temporaire durant la haute saison par opposition à un emploi à temps plein), ainsi que dans les communautés (ex.: les périodes de vacances scolaires des employés étudiants temporaires), sont

aussi des solutions à prendre en compte dans le but de contrer la saisonnalité (*ibid.*). De plus, les solutions à la saisonnalité présentée ci-dessus ne sont pas mutuellement exclusives (*ibid.*). Autrement dit, il est possible de combiner plusieurs de ces solutions afin d'obtenir de meilleurs résultats.

Les destinations de sports hivernaux peuvent également profiter de divers moyens pour amoindrir les effets de la saisonnalité (Hudson et Cross, 2005). Tout d'abord, les auteurs soulignent l'importance du climat et des changements climatiques à venir qui rendront de plus en plus vulnérables les destinations touristiques hivernales aux aléas météorologiques. C'est pourquoi il semble logique que les acteurs de l'industrie touristique mettent en place des mesures afin de réduire leurs impacts sur l'environnement (Hudson et Cross, 2005). La technologie, comme les canons à neige est un outil souvent très utilisé pour contrer les effets de la saisonnalité. Les canons permettent d'accroître la quantité de neige reçue et ainsi d'allonger ou de maintenir la saison touristique hivernale dans les endroits où l'on pratique des sports hivernaux. Ils permettent aussi la pratique de sports hivernaux à des endroits où il y a très peu d'accumulation de neige de façon générale (*ibid.*). Par la suite, l'amélioration des produits permet aussi d'amoindrir les effets négatifs de la saisonnalité. Par exemple, dans le cas des centres de ski, l'établissement de nouveaux centres de ski plus haut en altitude permet d'avoir accès à une meilleure qualité de neige et à des températures plus fraîches, permettant de conserver le couvert de neige plus longtemps que d'autres centres de ski situés à une altitude plus basse. De surcroît, et tel que mentionné par d'autres auteurs, la diversification des produits touristiques est un autre moyen de réduire les effets de ce phénomène. Par exemple, certains centres de ski ont mis en place différentes activités durant la période estivale (exemple : glissades d'eau, sentiers de randonnée, piscine et autres activités sortant de l'ordinaire, comme le volleyball de nuit au *Smuggler's Notch resort* au Vermont) afin d'attirer un autre segment de touristes. Il y a aussi la connaissance des différentes composantes de la diversification du marché qui représente un outil afin de réduire les effets de la saisonnalité. À cet égard, une meilleure compréhension de la segmentation du marché touristique et des différents motifs menant à une segmentation permet de mieux reconnaître ces segments de touristes non traditionnels qui sont peut-être plus enclins à voyager durant les extrémités de saison

touristique ou durant la basse saison touristique (Hudson et Cross, 2005). Par exemple, les voyageurs plus âgés, tels que les «baby-boomers», ayant un horaire du temps plus flexible, sont des segments de clientèle étant plus disposés à voyager durant les extrémités de saison touristique ou durant la basse saison touristique.

Par la suite, la transformation d'une destination touristique ouverte seulement durant une saison en une destination touristique ouverte à l'année est aussi une autre méthode utilisée pour contrer la saisonnalité. Les festivals et les événements se déroulant à des moments où le flux touristique est moins important durant la période hivernale représentent une autre solution. Par exemple, à Whistler en Colombie-Britannique, il y a le *World Ski and Snowboard Festival* se déroulant à la fin de l'hiver, soit à la fin avril, qui amène une quantité importante de touristes (Hudson et Cross, 2005). La variation du prix selon la période de la saison touristique permet de faire varier l'affluence de touristes et de l'ajuster afin de permettre de réduire l'influence de la saisonnalité. Concernant la problématique de la rétention des employés, une option qui peut être intéressante pour les employeurs de destination de sports hivernaux serait de mettre en place des activités durant le reste de l'année (ou durant une période déterminée de l'année) afin de réduire le temps durant lequel le besoin d'avoir beaucoup d'employés est plus faible. Par ailleurs, il existe plusieurs autres méthodes afin de réduire les effets de la saisonnalité, telles que la mise en place de constructions immobilières à proximité de la destination touristique pour les travailleurs et les consommateurs, la mise en place de mesures ou de politiques étatiques visant à influencer cette problématique et le développement de nouvelles activités économiques à proximité de la destination touristique.

### **3.3.7. Un phénomène complexe**

Enfin, la saisonnalité est un phénomène complexe impliquant une multitude de facteurs de diverses natures (physique, économique, sociale) dans les lieux d'origine et de destination. Elle implique aussi un processus d'interaction entre ces mêmes facteurs et entre ces mêmes lieux (Butler et Mao, 1997). Autrement dit, les causes de la saisonnalité, tant naturelles qu'institutionnelles, interagissent entre elles et ne sont donc pas mutuellement exclusives dans l'avènement de cette problématique.

### 3.4. L'innovation

Le terme innovation est très populaire dans l'actualité et le milieu professionnel, mais il comporte également des assises scientifiques nombreuses (Brooker et Joppe, 2014; Gomezelj, 2016; Hjalager, 2002, 2010; Nagy, 2012; Sundbo, Orfila-Sintes et Sørensen, 2007). Ce concept est utilisé dans une multitude de domaines, tels que les nouvelles technologies, l'économie, la production, la commercialisation, la gestion, les sciences et l'ingénierie (Brooker et Joppe, 2014). De ce fait, Brooker et Joppe (2014) avancent que le concept d'innovation est plutôt difficile à interpréter dû à sa grande utilisation dans une multitude de domaines. De nos jours, ce concept connaît une popularité sans précédent dans les écrits de diverses natures (*ibid.*). Par conséquent, il existe une variété de définitions de ce concept tout dépendant du domaine dans lequel il est mis en contexte (*ibid.*).

Le concept d'innovation est apparu tout d'abord dans le domaine de l'économie. L'économiste et professeur australien Joseph Alois Schumpeter est reconnu comme pionnier de ce concept (en 1912). Ce dernier avait une perception de l'innovation plutôt axée sur la production et la manufacture. Il a défini ce concept comme « the setting up of a new production function » incluant alors de nouveaux produits, de nouvelles formes d'organisation et l'ouverture à de nouveaux marchés (Nagy, 2012; (Schumpeter, 1939): 84). Ensuite, Peter Drucker a abordé le concept d'innovation d'un point de vue entrepreneurial à partir des travaux de Schumpeter (Drucker, 1993; Nagy, 2012). Par contre, aucun d'eux n'aborde l'innovation du point de vue de l'industrie des services, et encore moins de celui du tourisme (*ibid.*). En effet, les recherches sur l'innovation dans le domaine du tourisme ont généralement moins de 20 ans, et accompagnent l'essor technologique. Plusieurs chercheurs s'entendent sur le fait que la plupart des innovations dans le domaine du tourisme sont de type technologique (Hjalager, 2002, 2010; López-Fernández, Serrano-Bedia et Gómez-López, 2011; Nagy, 2012; Sundbo *et al.*, 2007).

Il aurait été démontré de façon empirique que la capacité des entreprises à innover serait proportionnelle à leur taille (López-Fernández *et al.*, 2011; Nagy, 2012; Sundbo *et al.*, 2007). L'implication des employés et des visiteurs dans le processus d'innovation est également d'une grande importance et, encore une fois, l'utilisation



des technologies de l'information a été mise de l'avant comme des moyens permettant l'essor de l'innovation (*ibid.*).

L'industrie du tourisme se retrouvant dans un contexte de compétitivité continue, la recherche d'innovations est constante (Gomezelj, 2016). Il est intéressant de savoir que les innovations jouent un rôle très important dans le développement des entreprises et des organisations, puisque le désir d'être le meilleur pousse celles-ci à améliorer constamment ce qu'elles ont à offrir en prenant en considération la transformation des besoins de leur clientèle au fil du temps (Gomezelj, 2016; Nagy, 2012). Ainsi, il existe deux types de facteurs influençant l'évolution de la recherche par rapport à l'innovation ainsi que la mise en place de nouvelles innovations, soit les mécanismes d'impulsion (*Push*) et d'attraction (*Pull*) (Hjalager, 2002). Le facteur d'impulsion est représenté par les nouvelles technologies et par d'autres méthodes permettant d'améliorer le processus de production ou d'améliorer l'attractivité de certains produits (Hjalager, 2002; OECD, 2006). Le facteur d'attraction est représenté par la demande des consommateurs, tant individuelle qu'en groupe. Ainsi, ces deux facteurs interagissent entre eux et représentent les mécanismes influençant tant la création que la mise en place d'innovations. D'ailleurs, la mise en place de politiques d'innovation dans le domaine du tourisme est très peu étudiée (Rodríguez, Williams et Hall, 2014). Cela représente une lacune puisque celles-ci permettent, dans plusieurs cas, d'améliorer le taux d'innovation pour un acteur quelconque, ce qui influence aussi sa compétitivité (*ibid.*).

Enfin, l'importance de l'innovation pour l'industrie du tourisme est multidimensionnelle, tout comme le phénomène du tourisme l'est lui-même (Gomezelj, 2016). Les produits de tourisme caractérisés comme étant innovants amènent une grande valeur ajoutée (*ibid.*). En effet, l'avènement de produits touristiques exclusifs peut permettre à une destination de se distinguer de la concurrence, ce qui est un avantage pour celle-ci.

### **3.4.1. Définition**

Tel que mentionné précédemment, le concept d'innovation possède une multitude de définitions dues à la diversité des domaines qui l'utilisent. Cette diversité

a pour conséquence de complexifier l'interprétation qui peut en être faite (Brooker et Joppe, 2014). Ainsi, dans la section suivante, plusieurs définitions liées à l'innovation en tourisme seront présentées, ce qui permettra une meilleure compréhension générale de l'interprétation qui est faite, de nos jours, de ce concept. En effet, il est important de comprendre que ce concept a évolué à travers le temps, c'est-à-dire que la définition qui en est faite aujourd'hui est différente de celle ayant été effectuée par Schumpeter en 1939. À cet effet, ce dernier définit ce concept comme étant le développement d'une invention ou simplement des idées brillantes permettant de transformer ces inventions en produits utiles. Ainsi, l'innovation est un terme assez pragmatique qui peut aussi inclure des adaptations mineures de produits et services existants, et qui, par sa définition générale, peut être utilisée dans le domaine du tourisme (Hjalager, 2002). Schumpeter présente cinq catégories dans lesquelles les compagnies peuvent introduire une innovation : 1) des produits nouveaux ou améliorés, 2) la mise en place de nouveaux processus de production, 3) le développement de nouveaux marchés de vente, 4) le développement de nouveaux marchés d'offre et 5) la réorganisation ou la restructuration d'une compagnie (Peters et Pikkemaat, 2005; Schumpeter, 1939). Par contre, certains auteurs soulignent que ces adaptations doivent être assez conséquentes et non seulement cosmétiques (Peters et Pikkemaat, 2005).

Hjalager (1997) affirme qu'une innovation est définie comme étant: «[...] the market-based application of new processes, products or forms of organisation. Thus, the mere idea for a new process or product does not suffice; the idea has to have the potential to be commercialized and has to be developed to the point of being market-tested.» (Hjalager, 1997; Peters et Pikkemaat, 2005). Les innovations ont la capacité de créer de la valeur ajoutée pour les consommateurs et de la croissance durable pour les entrepreneurs. Peters et Pikkemaat (2005) soulignent que, malgré qu'un bon nombre d'auteurs s'entendent sur l'importance du développement de nouveaux services et de nouvelles innovations dans le domaine du tourisme, il existe tout de même une multitude de difficultés à surmonter pour pouvoir renforcer l'innovation dans le tourisme (Peters et Pikkemaat, 2005).

Brooker et Joppe (2014) définissent l'innovation dans le contexte du tourisme comme une adaptation délibérée ou une mise en forme du changement dans le but d'assurer l'évolution et la contribution de ce secteur dans la société de manière significative. Il est important de spécifier que les innovations n'ont pas à être nouvelles à une grande échelle, soit pour tout le monde, un pays ou un secteur. Ces dernières peuvent être nouvelles seulement pour une organisation, pour un secteur d'activité ou même pour une seule personne (Brooker et Joppe, 2014). La plupart des innovations dans ce domaine sont plus souvent des améliorations progressives ou des ajustements à une situation existante qui ont pour but premier d'améliorer les performances, d'augmenter l'efficacité et, si possible, d'accroître les profits à court terme. En opposition, les innovations radicales, introduisant des idées hors des conventions, sont moins communes dans le domaine du tourisme (*ibid.*). Ce type d'innovation vise principalement de nouveaux clients en présentant des propositions uniques et inédites. Les innovateurs générant de vraies nouvelles idées représentent seulement 2,5 % d'une population (Brooker et Joppe, 2014; Rogers, 2003). Selon le modèle de diffusion de Rogers (2003), il est important de mentionner que les innovateurs ont besoin des imitateurs afin qu'ils adoptent leurs nouvelles idées afin d'en établir une certaine crédibilité, tandis que les imitateurs ont besoin que les innovateurs soient créatifs et qu'ils prennent des risques (*ibid.*). Par ailleurs, le manque d'échanges entre les divers protagonistes de l'industrie du tourisme est souvent une barrière importante pour le développement de l'innovation dans ce secteur de l'économie (Brooker et Joppe, 2014).

D'autre part, l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE ou «*OECD*» en anglais) présente une définition plutôt générale de ce concept dans la 3<sup>e</sup> édition du Manuel d'Oslo : «An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations. » (OECD et Statistical Office of the European Communities, 2005: 46). De plus, il y est présenté quatre types d'innovation: les innovations de produits, les innovations de processus, les innovations de commercialisation et les innovations organisationnelles. Par ailleurs, une innovation réussie doit permettre d'accroître la valeur d'un produit ou de l'expérience touristique pour le touriste, soit en améliorant la

qualité ou en diminuant le prix de ceux-ci. Enfin, celle-ci doit aussi être profitable pour les organisations touristiques (*ibid.*).

Tang (1998) a examiné les facteurs qui ont de l'influence sur l'innovation dans les organisations et a identifié six caractéristiques constitutives de l'innovation: l'information et la communication, les connaissances et les compétences, le comportement et l'intégration, le développement et l'application d'un projet, l'orientation et le soutien, ainsi que l'environnement extérieur (Gomezelj, 2016; Tang, 1998). Dans le même ordre d'idée, Smith *et al.* (2008) ont identifié neuf facteurs clés ayant une influence sur la capacité des entreprises à gérer l'innovation, soit le style de gestion, le leadership, les ressources, la structure organisationnelle, la stratégie d'entreprise, la technologie, la gestion des connaissances, les employés et le processus d'innovation (Smith *et al.*, 2008).

La demande provenant des consommateurs par rapport à l'industrie du tourisme génère une compétition croissante sur le marché mondial du tourisme. La mondialisation et la dérégulation ont accru la compétition dans le domaine du tourisme au niveau international (OECD, 2006). Les entreprises touristiques doivent constamment s'adapter à la variation des caractéristiques de la demande afin de rester compétitives. En effet, les changements sociaux quant au temps libre disponible, aux variations démographiques et à l'individualisation, influencent tous les caractéristiques de la demande (OECD, 2006). Cette adaptation à la demande s'applique plus précisément aux entreprises touristiques matures qui doivent donc offrir de nouveaux produits ou renouveler ceux qui sont déjà existants. Par conséquent, l'innovation représente un élément clé dans le développement du tourisme et de son succès, et ce, d'autant plus si on jumelle à la création et l'avènement de nouveaux produits, les défis associés à la saisonnalité (Gomezelj, 2016; Hjalager, 2002).

Enfin, il existe plusieurs barrières à la mise en place et à la création d'innovations. Par exemple, il y a les ressources (le manque de temps, d'argent ou de connaissance), la crainte du risque, la résistance au changement, la structure hiérarchique, les craintes liées à la mise en place de nouvelles technologies parmi les employés et les clients, la bureaucratie, la façon de penser plus traditionnelle et la

paresse. Ces obstacles contribuent à entretenir l'idée que certaines organisations touristiques sont des «adopteurs tardifs (*late adopters*)», des «bouche-trou (*Gap-fillers*)» ou même des «imitateurs (*imitators*)» (Hjalager, 2010; Rodríguez *et al.*, 2014).

### 3.4.2. Catégories d'innovations

À partir des définitions qui ont été élaborées au fil des années, différents auteurs ont établi une catégorisation des types d'innovations existantes (Hjalager, 1997, 2010; OECD et Statistical Office of the European Communities, 2005; Schumpeter, 1939; (Weiermair, 2004). La catégorisation de Hjalager (2010) a été retenue pour le présent mémoire, puisqu'elle représente la catégorisation la plus générale par rapport à l'industrie du tourisme tout en regroupant le point de vue de différents auteurs. Celle-ci regroupe cinq catégories, soit l'innovation de produits/services, l'innovation de procédés, l'innovation de gestion, l'innovation de commercialisation et l'innovation institutionnelle.

Premièrement, l'innovation de produit et de services («*Product or service innovations*») renvoie à des changements observés directement par le client et considérés comme étant nouveaux, soit comme n'ayant jamais été vu auparavant ou nouveaux pour l'entreprise ou la destination (Hjalager, 2010). Autrement dit, cela consiste en des changements apportés à des produits/services ou la création de produits/services totalement nouveaux et dont la nouveauté devrait être évidente non seulement pour les consommateurs, mais aussi pour les producteurs, les fournisseurs ou les concurrents (Hjalager, 2002).

Deuxièmement, il y a l'innovation de procédé («*Process innovations*») qui renvoie généralement à des initiatives faites par des entreprises dans l'objectif d'améliorer l'efficacité, la performance, le débit et la productivité (Hjalager, 2010). Ce type d'innovation comprend aussi le réaménagement d'une ligne de production suite à la réingénierie des processus («*process re-engineering*») (Hjalager, 2002). De plus, les investissements technologiques sont la base des principales innovations de processus. Les technologies de l'information et de la communication sont des éléments importants de ce type d'innovation. À cet effet, les innovations de processus peuvent être combinées ou finissent par devenir des innovations de produits et de

services. De nos jours, la technologie est présente à une multitude d'endroits, et notamment en tourisme (Hjalager, 2010). Par exemple, dans le cas du tourisme hivernal, la technologie est présente dans les centres de ski avec la présence de chaises téléphériques qui permettent d'améliorer le débit de skieurs et l'efficacité de la remontée, mais aussi les canons à neige qui permettent d'améliorer la productivité, soit la qualité des pistes de ski.

Troisièmement, l'innovation de gestion («*Managerial innovations*») traite des nouvelles façons d'organiser la collaboration interne, de nouveaux profils d'emploi, de nouveaux systèmes d'autorité, de construire des carrières et de compenser le travail avec le salaire et les avantages sociaux au sein d'une entreprise (*ibid.*). Ce type d'innovation peut aussi avoir pour objectif d'améliorer la satisfaction à l'égard du milieu de travail et de consolider les connaissances et les compétences internes dans une entreprise. Ce type d'innovation est souvent fait en combinaison avec l'introduction de nouveaux produits, services et technologies de production (Hjalager, 2002). De plus, l'innovation de gestion peut notamment se traduire par l'habilitation du personnel générée par l'enrichissement professionnel, la décentralisation et la formation (Hjalager, 2010).

Quatrièmement, l'innovation de commercialisation («*Marketing innovations*») réfère aux moyens de communication et aux relations développées entre une entreprise et ses clients. La mise en place de nouveaux concepts de commercialisation peut mener au développement d'innovations fondamentales influençant ainsi la communication pour et avec les clients, mais aussi la mise en place et le maintien de relations entre les organisations et leurs clients. Le développement des programmes de fidélisation est un bon exemple de ce type d'innovation. Ce type d'innovation peut aussi être une coproduction de marques. Cette méthode est notamment présente dans le domaine de la gastronomie et du tourisme (Hjalager, 2010). Par exemple, la mise en marché du vin, avec les appellations d'origine contrôlées, va fréquemment de pair avec la commercialisation d'une destination spécifique. De ce fait, la commercialisation des destinations touristiques et de l'expérience touristique est effectuée de manière subtile sur les emballages alimentaire et dans les épiceries à travers le monde (*ibid.*).

Cinquièmement, les innovations institutionnelles («*Institutional innovations*») abordent de nouvelles méthodes liées à la structure organisationnelle, collaborative ou même au cadre juridique de différents acteurs dans certains domaines du tourisme. Ces nouvelles méthodes ont pour objectif d'améliorer ou de rediriger les activités d'une organisation, d'une entreprise ou même d'une collectivité. Ce type d'innovation vise autant le secteur privé que le secteur public (Hjalager, 2002). À cet effet, la création de la carte de crédit, ainsi que des systèmes de réservations informatisés sont deux bons exemples de ce type d'innovation (Hjalager, 2010). Au niveau public, les modifications, telles que dans les conditions d'obtentions d'un financement ou dans les institutions de crédit, sont aussi des innovations institutionnelles (Hjalager, 2002).

Par ailleurs, il est important de préciser qu'il est plutôt complexe de distinguer ces catégories puisqu'il existe une certaine interaction entre elles (Gomezelj, 2016). Par exemple, les innovations de produits au niveau de la technologie mènent souvent à d'autres types d'innovations, tels que des innovations de gestion ou de commercialisation. Certains auteurs affirment que cette confusion amène une certaine rupture entre les catégories, bien que dans plusieurs articles scientifiques abordant ce concept, cette catégorisation soit respectée (Gomezelj, 2016; Novelli, Schmitz et Spencer, 2006).

### **3.4.3. Types d'innovations**

Dans un autre ordre d'idée, (Abernathy et Clark, 1985) ont établi quatre types d'innovations: régulier («*regular*»), de niche («*niche*»), révolutionnaire («*revolutionary*») et architecturale («*architectural*»). L'innovation de type régulier réfère à l'investissement qui peut être effectué afin de stimuler la productivité, de former et de permettre au personnel d'être plus efficace, et donc d'améliorer la qualité et les normes (Gomezelj, 2016). Les nouveaux investissements qui peuvent être faits dans un hôtel pour accroître la dimension de ce dernier, ainsi que le doter d'équipements plus complets est un bon exemple (Hjalager, 2002). Ensuite, l'innovation de niche renvoie au fait d'attirer les entrepreneurs à exploiter certaines opportunités d'affaires et d'inciter les entreprises à réseauter sur le marché et de mettre au point de nouveaux produits en combinant ceux qui existent déjà (Gomezelj, 2016). Un bon exemple est la mise en place de nouvelles alliances de commercialisation dans l'objectif d'avoir accès

à de nouveaux groupes de consommateurs (Hjalager, 2002). L'innovation de type révolutionnaire implique l'utilisation et la diffusion de nouvelles technologies pour mettre en place de nouvelles méthodes sur le marché (Gomezelj, 2016). Par exemple, la commercialisation et la vente en ligne sont considérées comme des innovations révolutionnaires (Hjalager, 2002).

Enfin, l'innovation de type architecturale réfère au développement de nouveaux évènements et attraits mettant de l'avant la redéfinition de l'infrastructure et le transfert efficace, ainsi que l'emploi de nouvelles connaissances basées sur la recherche. De plus, ce développement doit être effectué en prenant en compte que les processus ont été exécutés de la manière la plus optimale (Gomezelj, 2016). Autrement dit, ce développement se réfère à un changement dans tout le processus déjà présent. Par exemple, la redéfinition d'infrastructures en réponse à une réglementation environnementale interdisant la construction de nouvelles installations touristiques le long d'un littoral requiert la redéfinition du potentiel économique dans d'autres lieux (Hjalager, 2002).

Cette typologie effectuée par Abernathy et Clark (1985) fournit un certain cadre afin d'améliorer la compréhension de la nature et de la particularité des différentes innovations. Par contre, il est possible de noter que ce dernier est plutôt rigide et descriptif, ce qui peut complexifier son utilisation et son application dans le monde réel (Hjalager, 2002). En effet, tel que mentionné précédemment par rapport aux catégories d'innovations, certaines innovations peuvent être classées dans plus d'un type d'innovation.

Il existe aussi une certaine différenciation par rapport à la nature et l'intensité d'une innovation. Celle-ci peut être radicale dès l'instant où elle modifie la nature du produit et la façon dont celui-ci est élaboré. De plus, elle peut être incrémentale en ne changeant que de petits détails, malgré que plusieurs petites modifications puissent mener à des transformations d'envergure considérable (Hall et Williams, 2008; Hjalager, 2010; Hjalager et Flagestad, 2012; OECD et Statistical Office of the European Communities, 2005).



### **3.4.4. L'intégration de l'innovation et l'innovation du point de vue géographique**

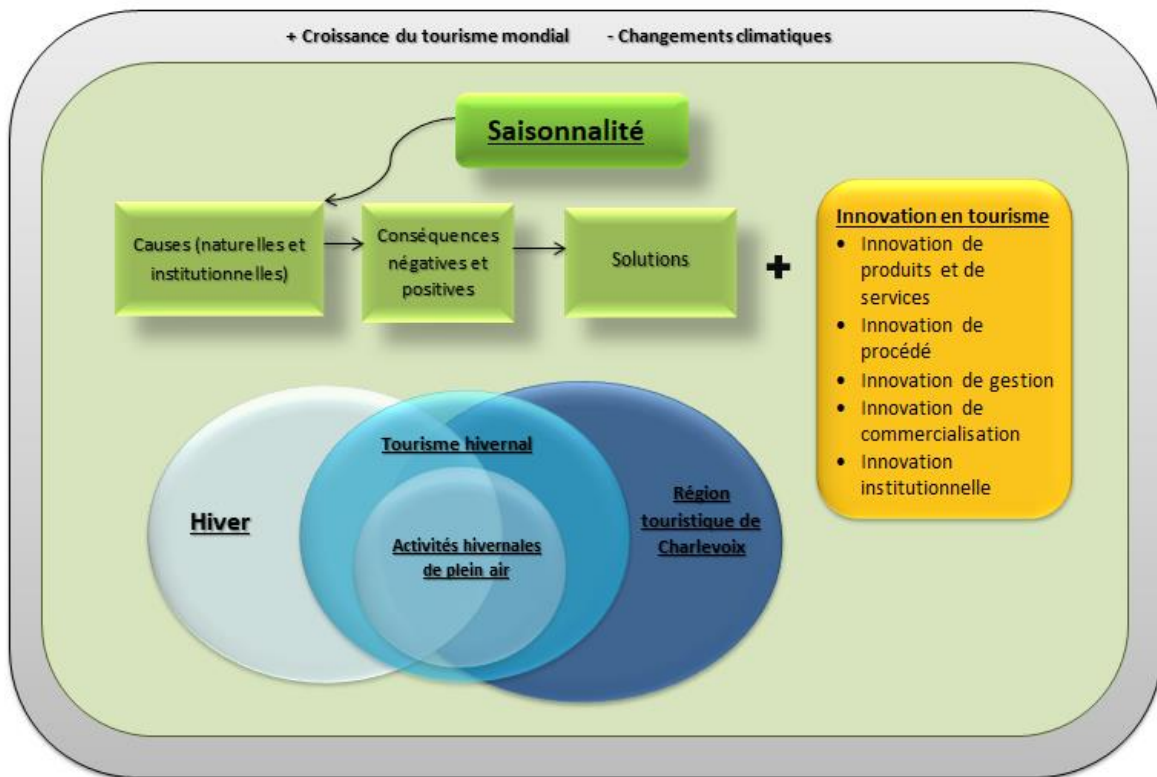
La mise en place et l'utilisation d'idées innovantes nécessitent un certain processus de transfert et d'intégration de la part des différents acteurs de l'industrie touristique. Les caractéristiques structurelles et comportementales de l'industrie touristique influencent grandement ces processus. Par exemple, il est intéressant d'apprendre que la capacité d'innover est grandement et positivement corrélée avec la taille d'une entreprise. Ainsi, une grande entreprise aura une capacité d'innover plus importante qu'une petite entreprise. Par ailleurs, il semblerait que les nouvelles entreprises ou les entreprises ayant nouvellement changé de propriétaire seraient plus axées sur l'innovation et le changement que celles plus anciennes ou celles ayant le même propriétaire depuis un bon moment (Hjalager, 2002). Dans le transfert des connaissances liées aux innovations, il existe quatre canaux par lesquels celles-ci transitent pour atteindre les organisations touristiques: le système commercial, le système d'infrastructure, le système de régulation et le système technologique. Il est important de comprendre qu'à cette étape du processus d'innovation, ce sont d'autres organisations qui alimentent les connaissances liées aux innovations, et que c'est après avoir obtenu ces informations que les entreprises touristiques pourront innover de façon individuelle (*ibid.*).

D'autre part, différents auteurs soulignent l'importance des «*clusters*» et des réseaux dans le processus d'innovation, et ce, à différentes échelles géographiques d'analyse (Novelli *et al.*, 2006; Rodríguez *et al.*, 2014). Les systèmes d'innovation locaux et régionaux sont constitués des organisations et institutions qui produisent, distribuent et utilisent les connaissances au sein d'une région (Hall et Williams, 2008; Rodríguez *et al.*, 2014). Par exemple, un groupe de petites entreprises dans le domaine du tourisme pourrait se regrouper au niveau local afin de créer un «*cluster*» dans lequel elles pourraient partager de l'information au niveau de la commercialisation, de l'innovation, des connaissances en développement et même des possibilités d'entrer dans un réseau au niveau national ou même au niveau mondial (Novelli *et al.*, 2006). De ce fait, ce groupement permet d'accroître la capacité d'innovation et la compétitivité de chacun des protagonistes en faisant partie.

### 3.5. Synthèse du cadre conceptuel

Enfin, le schéma présenté ci-dessous synthétise et positionne l'ensemble des concepts et certains des éléments contextuels faisant partie de ce projet de recherche (Figure 3). Sa présence a pour objectif de faciliter la compréhension de la problématique étudiée en positionnant les différents concepts utilisés. D'ailleurs, à la lumière de ce cadre conceptuel, il est possible de réitérer la question de cette recherche qui est : Quelles sont les stratégies d'innovation touristiques qui pourraient être utilisées pour réduire les effets de la saisonnalité sur les produits hivernaux de plein air de la région de Charlevoix?

Figure 3: Synthèse du cadre conceptuel



## Chapitre 4 – Méthodologie

La réalisation de ce mémoire a nécessité différentes méthodes de collecte de données. En fonction de la démarche de recherche, il est important de savoir que ce projet est à la fois une recherche exploratoire et une recherche appliquée. Elle est exploratoire puisqu'aucune recherche, ayant cette problématique et sur ce territoire d'étude, n'a été effectuée auparavant. De plus, elle est appliquée puisqu'elle répond à des besoins actuels de l'industrie du tourisme.

Compte tenu du caractère exploratoire de la recherche, une approche qualitative a été utilisée. De plus, la nature de la recherche et le fait qu'aucune recherche n'ait été réalisée sur cet enjeu à cet endroit précis ne favorisaient pas la mise en place d'hypothèses. Par ailleurs, dans l'élaboration de ce projet de recherche, des données primaires et secondaires ont été recueillies. Plus précisément, les données primaires ont été obtenues à l'aide d'entretiens réalisés dans la région de Charlevoix. Ensuite, les données secondaires ont été obtenues grâce à la recension d'écrits scientifiques et professionnels, l'analyse de contenu de site internet et de documents de diverses natures et à la réalisation d'un étalonnage. Enfin, les informations colligées au cours de ces différentes méthodes de collecte de données ont été croisées entre elles afin de pouvoir analyser les stratégies utilisées pour contrer la saisonnalité en fonction des catégories d'innovation.

### 4.1. Données secondaires

#### 4.1.1. Recension des écrits scientifiques et professionnels

Tout d'abord, la recension des écrits scientifiques par le biais d'articles et de livres a permis d'établir le cadre conceptuel de la recherche. Ces sources d'informations ont été trouvées à l'aide de bases de données spécifiques, telles que *Hospitality and Tourism* de *Ebscohost*, *Leisure Tourism Database* et *Google Scholar*, et sur le moteur de recherche de la bibliothèque de l'Université Laval (<https://www.bibl.ulaval.ca/>). Les articles de synthèse portant sur l'innovation en tourisme et la saisonnalité ont été particulièrement mobilisés. Une recension des écrits professionnels, comprenant notamment la littérature «grise» et des données statistiques, a aussi permis de contribuer à l'élaboration du cadre théorique. Ces

documents ont été trouvés sur le site internet Google avec l'utilisation de mots clés en français et en anglais, tels que saisonnalité (*Seasonality*), innovation (*Innovation*), hiver (*Winter*), sports hivernaux (*Winter sports*), activités de plein air (*outdoor activity*), etc. De plus, le nom des divers acteurs (Association touristique régionale (ATR), Gouvernement du Québec, Tourisme Charlevoix, etc.) dans cette recherche a aussi été utilisé lors de recherche sur ce moteur de recherche.

Le cadre théorique de cette recherche porte sur les effets de la saisonnalité et l'innovation. Concrètement, il a permis de réaliser l'objectif 1 et 2, soit définir et analyser le concept de saisonnalité et mobiliser, dans les écrits scientifiques, les principales catégories d'innovation en tourisme. Ce cadre théorique a aussi contribué à l'élaboration d'une grille synthétique dans l'objectif de classier les différents types d'innovations (de produits et de services, de procédé, de gestion, de commercialisation et institutionnel). De plus, cette grille a été utilisée afin de classier les offres hivernales obtenues par l'étape de l'étalonnage dans l'objectif d'analyser l'information colligée.

#### **4.1.2. Analyse de contenu**

Ensuite, une analyse de contenu de différentes sources d'information a été effectuée afin de répondre à différents objectifs de la recherche. Tous les sites Internet des organisations et entreprises membres de Tourisme Charlevoix offrant des activités de tourisme hivernal ont été analysés, ce qui a permis de réaliser un portrait de l'état actuel du tourisme hivernal dans Charlevoix (objectif 3).

Une analyse de contenu a été effectuée à partir des sites Internet de plusieurs associations touristiques de la province de Québec afin de connaître le positionnement de celles-ci par rapport au tourisme hivernal. Les régions touristiques (Laurentides, Québec, Cantons-de-l'Est, Gaspésie, Lanaudière et Saguenay) ont été choisies puisqu'elles étaient, en quelque sorte, similaires et comparables à la région Charlevoix dans la mesure où elles misent sur le tourisme hivernal de plein air. De plus, une analyse a été effectuée à partir de documents professionnels et des sites Internet des associations touristiques des Laurentides, de Québec, des Cantons-de-l'Est (Estrie), de Lanaudière, de la Gaspésie et du Saguenay-Lac-Saint-Jean également dans

l'objectif de connaître le positionnement de ces régions touristiques du Québec par rapport au tourisme hivernal.

L'analyse de contenu issue des entrevues effectuées auprès d'acteurs touristiques locaux de Charlevoix a également permis de cerner l'information pouvant être complémentaire aux autres méthodes de collecte de données de cette recherche. La méthodologie des entrevues sera détaillée dans la section à suivre nommée : données primaires.

Par la suite, une analyse a été réalisée sur les sites Internet d'organisations sélectionnées dans des pays, et plus précisément des régions, offrant des activités de tourisme hivernal et des activités disponibles aux extrémités de la saison hivernale. Aux États-Unis, le Maine, le Vermont, l'Utah et le Colorado ont été étudiés. Au Canada, ce sont le Québec et la Colombie-Britannique qui ont été analysés. Enfin, la réalisation de cette étape s'est faite de concert avec celle de l'étalonnage, qui sera présenté dans les pages à suivre.

#### **4.1.3. Étalonnage**

Tel qu'abordé précédemment, l'étape de l'étalonnage, consistant en l'analyse de contenu de sites Internet d'organisations et d'entreprises, a permis de colliger des données à propos du tourisme hivernal dans diverses régions et divers pays tels que le Québec et la Colombie-Britannique au Canada et le Maine, le Vermont, l'Utah et le Colorado aux États-Unis. Plus spécifiquement, les organisations étudiées ont été sélectionnées à partir du site internet des offices de tourisme des États et provinces choisies. De façon générale, dans les sites Internet analysés, les organisations choisies étaient toutes regroupées sous un onglet présentant les activités ou sports se déroulant durant l'hiver. Les résultats de cette étape sont présentés sous forme d'un tableau de synthèse de l'information. Le nombre de sites web qui ont été analysés a résulté du niveau de saturation des informations trouvées. Pour les États des États-Unis sélectionnés, 36 organisations ont été analysées (Maine: 5, Vermont: 14, Colorado: 7 et Utah:10) (Annexe I), alors que pour les deux provinces canadiennes choisies, ce chiffre est de 33 (Québec: 14 et Colombie-Britannique:19) (Annexe II et III). Au total, 69 organisations ont été sélectionnées et analysées.

Cette étape a notamment contribué à réaliser l'objectif 4, c'est-à-dire d'inventorier les différentes stratégies novatrices pour amoindrir les effets négatifs de la saisonnalité hivernale dans Charlevoix et ailleurs dans le monde. D'ailleurs, une multitude de critères ont été utilisés afin de sélectionner les différentes entreprises. Ceux-ci seront présentés dans la section suivante de ce travail.

Par ailleurs, il est important de spécifier qu'au tout début du projet, certains pays du nord de l'Europe, soit la Norvège, la Finlande, l'Islande, le Danemark et la Suède, devaient faire partie de l'étalonnage. Par contre, suite à la collecte de données des premiers lieux nord-américains, il a été possible de constater une certaine saturation des données. Par conséquent, un étalonnage test a été effectué avec le pays, parmi ceux sélectionnés dans le nord de l'Europe, où l'industrie touristique est la plus importante, autant au niveau du nombre d'arrivées de touristes internationaux, mais aussi au niveau des recettes issues de ce secteur de l'économie, c'est-à-dire la Suède (Annexe VII) (Organisation mondiale du tourisme (OMT), 2016). L'analyse de cet étalonnage test a permis de constater que bon nombre d'activités hivernales retrouvées en Suède étaient semblables à celles obtenues en Amérique du Nord. Par exemple, il y avait aux deux endroits : du ski alpin, de la planche à neige, du ski de fond, de la raquette, de l'héliski, du ski de randonnée, un hôtel de glace, de la pêche sur glace, de la motoneige, du traîneau à chiens, de la glissade, de l'escalade sur glace et du snowbike. Cela était aussi le cas pour les activités intersaisons. De part et d'autre, il y avait : l'organisation d'évènements (musicaux, familiaux, sportifs, corporatifs, etc.), les restaurants, les bars, les cafés, les cours de yoga, les piscines, les spas, les boutiques, les quilles, les cinémas, les centres d'entraînements, les centres de jeux intérieurs pour enfant, les tours de gondole, les garderies, l'hébergement et le service de location, de production et de guide pour la réalisation de film. Il est à noter qu'il y avait des activités nouvelles par rapport à la recherche effectuée précédemment. Par contre, celles-ci étaient issues des caractéristiques de la position géographique de la Suède (ex.: Observation d'aurores boréales et exploration de cavernes). Par ailleurs, il y avait peu d'information disponible à propos des stratégies liées à l'innovation de processus, de commercialisation et de gestion, ce qui est une lacune importante dans le cadre de la recherche. Ainsi, les informations recueillies par l'étalonnage test n'apportant pas vraiment de nouveau contenu à la

recherche, il a été convenu que les pays sélectionnés du nord de l'Europe ne seraient pas davantage étudiés.

#### **4.1.3.1. Définition de l'échantillon**

Les organisations et entreprises choisies dans l'étalonnage ont été sélectionnées en fonction de critères caractérisant la région de Charlevoix et par rapport aux objectifs de la recherche. Voici les caractéristiques de la région touristique de Charlevoix ayant été retenues pour cette recherche :

- Excentré au niveau touristique par rapport au marché émetteur (la ville de Québec)
- Présence d'un relief montagneux assez variable tout dépendant où l'on se retrouve dans la région
- Bonne accumulation de neige tout au long de l'hiver
- Offre une bonne diversité d'activités hivernales
- Est une destination touristique

Ce lieu est considéré comme excentré au niveau touristique puisqu'il est à une certaine distance du marché émetteur que représente la ville de Québec. Par la suite, le territoire sélectionné a une morphologie assez variable, soit que l'altitude varie grandement selon l'endroit où l'on se retrouve sur le territoire. Durant la saison hivernale, la région touristique de Charlevoix dispose d'une bonne accumulation de neige favorisant la tenue d'activités et de sports hivernaux. Il est important de spécifier que cette accumulation de neige est souvent présente sur le territoire de cette région quelques semaines avant et après le début et la fin calendaire de la saison de l'hiver (soit du 21 décembre au 19 ou 20 mars). D'ailleurs, Charlevoix dispose d'une bonne diversité d'activités hivernales. Enfin, elle est considérée comme étant une destination touristique. Ici, une destination touristique est définie comme un lieu pouvant accueillir adéquatement des touristes puisqu'il possède des équipements et services conçus à cet effet (ex. : établissement de restauration (restaurant, café, etc.), établissement d'hébergements (hôtels, auberges, chalets locatifs, etc.), activités de diverses natures, etc.).

C'est à partir de ces caractéristiques et des objectifs de la recherche que les critères de sélection ayant été utilisés pour la collecte de données ont été établis.

Ainsi, afin d'être sélectionnée dans l'étalonnage, une entreprise devait répondre aux critères suivants:

- Être localisée sur un territoire où il y a des montagnes à proximité;
- Être localisée sur un territoire où le climat est propice à l'accumulation de neige sur une période assez longue de l'année;
- Être excentrée par rapport à un marché touristique émetteur;
- Être située sur un lieu considéré comme étant une destination touristique (tel que définie précédemment);
- Doit utiliser au moins une des tactiques pour contrer la saisonnalité en fonction des stratégies d'innovation: produits et services, processus, gestion, commercialisation et institutionnelle.

De plus, l'étalonnage a été effectué en prenant en compte la variété d'entreprises hivernales de plein air existant dans Charlevoix (Tableau 2). Par conséquent, l'échantillon obtenu contient des centres de ski, des centres de plein air, des entreprises de location de motoneige, de traîneau à chien et des centres de glissade hivernale. De surcroît, les entreprises et organisations sélectionnées sont majoritairement ouvertes durant une bonne portion de l'année ou même durant toute l'année. Ensuite, ces dernières sont localisées sur un territoire où il y a des montagnes à proximité. À cet effet, la définition ayant été utilisée pour définir le terme de montagne est la suivante: «a mountain can be defined as a conspicuous, elevated landform of high relative relief. Much of its surface has steep slopes, and it displays distinct variations in climate and vegetation zones from its base to its summit.» (Byers *et al.*, 2013: 6).

Tel que mentionné précédemment, les entreprises ayant été choisies dans cette collecte de données sont localisées sur un territoire où le climat est propice à l'accumulation de neige sur une période assez longue de l'année, c'est-à-dire quelques semaines avant et après le début et la fin calendaire de la saison de l'hiver (soit du 21 décembre au 19 ou 20 mars). De plus, elles sont excentrées par rapport à un marché touristique émetteur. Autrement dit, elles sont localisées à une certaine distance d'une ville de taille importante accueillant bon nombre de touristes et ainsi, ayant le rôle de marché touristique émetteur. Ensuite, les organisations et entreprises



sélectionnées sont situées sur un lieu considéré comme étant une destination touristique, tel que présenté précédemment. Enfin, les acteurs du domaine touristique sélectionnés utilisent au moins une des tactiques pour contrer la saisonnalité en fonction des stratégies d'innovation: produits et services, processus, gestion, commercialisation et institutionnelle (Voir 3.3.6. Solutions et 3.4.2. Catégories d'innovations).

C'est à partir de ces critères et des objectifs de la recherche que les tableaux de synthèse de l'information ont été créés. Les entreprises et organisations sélectionnées sont réparties sur différentes rangées en fonction du lieu où elles sont localisées. Chaque colonne d'un tableau permet de classer une information différente. Voici les en-têtes de chaque colonne dans les tableaux regroupant tous les résultats de l'étalonnage :

- Pays-Province/État
- Nom de l'entreprise ou de l'organisation
- Grande ville/centre touristique émetteur à proximité
- La distance (Nb de km ou d'heures d'un centre urbain)
- Destination touristique?
- La promotion : une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier)
- Activités hivernales offertes
- Activités intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes
- Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)
- Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »
- Ouvert à l'année
- Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison)
- Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle/neige artificielle)
- Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)
- Stratégie d'innovation de gestion

## **4.2. Données primaires**

Des entretiens auprès de cinq représentants d'organisations touristiques locales de la région de Charlevoix ont permis de recueillir de l'information complémentaire à celle obtenue lors de l'étalonnage. L'entrevue semi-dirigée était un outil de collecte approprié, car elle vise à favoriser la compréhension du « monde de l'autre », c'est-à-dire qu'elle permet de mettre en lumière les perceptions individuelles par rapport à un

phénomène précis (Savoie-Zjac, 2009). Par conséquent, ce type de collecte de données permet d'enrichir la compréhension de l'objet de cette étude d'une façon qui n'est pas possible avec la méthode de l'étalonnage présenté précédemment (*ibid.*). Les entreprises et organisations ayant participé aux entrevues, d'une durée moyenne d'une heure, sont : Le Massif de Charlevoix, Aventure Laurentienne, le mont Grand-Fond, Descente Malbaie et la Société des établissements de plein air du Québec (SEPAQ) avec les parcs nationaux des Grands-Jardins et des Hautes Gorges de la rivière Malbaie. Toutes ces entreprises et organisations sont saisonnières. De façon spécifique, deux entrevues ont duré environ 30 minutes, alors que deux autres ont duré environ une heure et une de celles-ci a duré environ 2h00. Le temps visé pour l'entrevue était de 45 minutes. L'échantillon sélectionné pour l'entrevue était prédéterminé puisque ce dernier a été construit au fil du processus de la recherche et en fonction des objectifs de la recherche. Ces organisations ont différentes offres touristiques. En fait, celles ayant été sélectionnées pour cette recherche sont représentatives de l'offre des activités hivernales saisonnières de plein air, c'est-à-dire deux stations de ski dans les deux MRC de la région, les parcs nationaux et leurs multiples activités de plein air (raquette, randonnée, ski de fond), la location de motoneiges et les randonnées en traîneaux à chiens. De plus, ces organisations sont tant du domaine privé que public. Au total 4 entreprises en opération uniquement en saison hivernale sur 7 ont été rencontrées (voir section 5.1.). Les deux parcs nationaux du réseau de la Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ) de la région de Charlevoix représentent la seule entreprise interrogée étant, en partie, en fonction annuellement. En effet, seul le parc national des Grands-Jardins est en fonction toute l'année, alors que le parc national des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie n'est ouvert que durant la période estivale.

Un guide d'entretien structuré a été réalisé avant la tenue des rencontres (Annexe VI). Le guide d'entretien a été rédigé à partir des constats effectués au fur et à mesure lors de l'étalonnage dans l'objectif d'obtenir de l'information complémentaire aux autres méthodes de collecte de données de cette recherche. Les entrevues ont été enregistrées à l'aide d'un enregistreur vocal numérique, puis elles ont été retranscrites sur le logiciel de traitement de texte *Word*. Enfin, les retranscriptions ont été analysées séparément et entre elles afin d'en ressortir les points saillants. Cette

méthode de collecte de données a contribué à réaliser l'objectif 4 ayant pour but d'inventorier les différentes stratégies novatrices pour amoindrir les effets négatifs de la saisonnalité hivernale dans Charlevoix et ailleurs dans le monde.

### **4.3. Croisement des données**

Les informations obtenues dans la recension des écrits scientifiques et professionnels, ainsi qu'à l'étape de l'étalonnage ont été croisées dans une grille synthétique (Annexe III, IV et V). La première colonne de la grille permet de catégoriser les stratégies utilisées pour contrer la saisonnalité, tout dépendant de quel type d'innovation il s'agit (une innovation de produits et de services, de procédé, de gestion, de commercialisation et institutionnel). Ensuite, les entreprises et organisations choisies sont présentées sur l'axe horizontal de cette grille. Celle-ci a permis de déterminer les stratégies pour contrer la saisonnalité qui étaient les plus utilisées et les moins utilisées par les différentes organisations et entreprises. De plus, cette étape de la recherche a permis d'exécuter l'objectif 5 ayant pour objectif d'analyser les stratégies en fonction des catégories d'innovation.

## Chapitre 5: Présentation et analyse des résultats

Le présent chapitre expose les résultats et l'analyse ayant été effectuée à l'issue des différentes collectes de données. La recension des écrits professionnels et scientifiques et l'analyse de contenu ont notamment permis d'établir un portrait de l'état actuel du tourisme hivernal dans Charlevoix, ainsi que le positionnement des régions touristiques du Québec par rapport au tourisme hivernal. Ensuite, les résultats et l'analyse issus de l'étalonnage et des entrevues seront présentés.

### 5.1. Portrait de l'état actuel du tourisme hivernal dans Charlevoix

Plusieurs documents provenant de Tourisme Charlevoix démontrent que cette association touristique régionale (ATR) possède un intérêt quant à l'essor du tourisme hivernal. Par exemple, il est intéressant de souligner que Tourisme Charlevoix met en œuvre les nouvelles stratégies gouvernementales, soit le *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020* (PDIT), qui valorisent le développement de l'offre hivernale (Tourisme Charlevoix, 2017a; Tourisme Québec, 2012, 2016b). Ensuite, selon le dernier *Plan stratégique de développement 2016-2018*, un total de 68 % des attraits touristiques membres de Tourisme Charlevoix sont en activité durant la saison hivernale. De plus, sur un total de 35 événements étant proposés annuellement dans la région, 20 % d'entre eux se tiennent durant l'hiver. Dans le même document, il est mentionné que les produits d'appel hivernaux (ski, motoneige et autres) représentent l'un des atouts que possède son offre touristique régionale.

Selon le *Plan marketing 2017-2019* de cette ATR, les conditions climatiques hivernales plus favorables par rapport à d'autres régions du Québec représentent des opportunités de l'offre touristique régionale de Charlevoix (Tourisme Charlevoix, 2017a). Tourisme Charlevoix y mentionne aussi que la saisonnalité fait partie des contraintes quant à l'offre touristique auxquelles il doit faire face. Le manque d'infrastructures et d'offres pour des activités intérieures en cas d'intempérie est aussi présenté comme une faiblesse de son offre touristique régionale.

Dans le *Rapport annuel 2015-2016* de la Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ), il est dit que le gouvernement du Québec a alloué 14,8 millions

de dollars à la SÉPAQ dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie du tourisme hivernal. Cet investissement permettra notamment à l'organisation de bonifier l'offre d'activités et d'hébergement et la mise à niveau de ses infrastructures en vue d'offrir un éventail d'expériences mettant en valeur la nature en saison hivernale (SÉPAQ, 2015).

Par ailleurs, le projet d'électrification et d'ouverture hivernale du parc national des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie représente un élément important qui permettra de bonifier l'offre touristique hivernale de Charlevoix (Tourisme Charlevoix, 2016). Il est important de savoir que le parc national des Grands-Jardins offre, durant la saison hivernale, une multitude d'activités de plein air, telles que la pêche sur glace, la raquette, le ski nordique, l'observation de la faune, de la randonnée pédestre et des expéditions dans l'arrière-pays. De plus, les différents types d'hébergement disponibles dans le parc durant l'hiver constituent une caractéristique très importante favorisant le tourisme hivernal dans la région de Charlevoix. Par exemple, il y a le camping d'hiver, les camps rustiques, les chalets, les refuges et les chalets EXP.

Dans le *Plan stratégique de développement 2016-2018*, un fait non négligeable est que 26 % des restaurants membres de Tourisme Charlevoix sont en service uniquement sur une base saisonnière estivale, ce qui a pour conséquence de diminuer de 29 % des places disponibles durant l'hiver. Cette réduction engendre inévitablement une réduction de l'offre de restauration durant la saison hivernale, ce qui engendre des répercussions sur l'industrie touristique de la région.

Par ailleurs, l'obtention d'une liste des membres de Tourisme Charlevoix comprenant l'ensemble des attraits touristiques de plein air disponibles durant l'hiver 2017 a permis de faire différents constats. En fait, il y a 16 attraits touristiques de plein air membres de Tourisme Charlevoix qui sont ouverts durant l'hiver (Tourisme Charlevoix, 2017c). Dans l'ensemble, il y a 46 attraits touristiques de plein air qui sont membres de Tourisme Charlevoix. C'est donc 34,78% des attraits touristiques de plein air membres de tourisme Charlevoix qui sont ouverts durant la saison touristique hivernale. Une classification a été effectuée à partir de cette même liste. Il est important de savoir qu'il y a 448 membres de Tourisme Charlevoix au total pour l'année 2017 et que l'offre hivernale pour cette région comporte 69% des membres de

Tourisme Charlevoix (toutes catégories confondues). Les résultats sont présentés ci-dessous (Tableau 2, Tableau 3).

**Tableau 2: Liste des attraits touristiques de plein air membres de Tourisme Charlevoix ouverts durant l'hiver**

Période d'opération	Nom de l'entreprise	Classification
Hivernale	Aventure Laurentienne	Service guide et location motoneige
	Centre de plein air Les Sources Joyeuses	Centre de plein air
	Chenil du Sportif	Traîneau à chiens
	Descente Malbaie	Traîneau à chiens
	Le Massif inc.	Station de ski
	Mont Grand-Fonds	Station de ski
	Top Location Charlevoix	Service guide et location motoneige
Annuelle	Sentier des Caps de Charlevoix	Sentiers de ski de randonnée & raquette
	Centre Équestre Nature/Cheval Enchanteur	Centre équestre
	Héli-Charlevoix	Tour guidé hélicoptère
	Katabatik-Aventure dans Charlevoix	Kayak
	La Traversée de Charlevoix	Sentiers de randonnées pédestres, ski, raquette
	Les Écuries entre Monts et Marées	Centre équestre
	Parc d'Aventure en montagne Les Palissades - L'Ascension	Centre de plein air
	Parc national des Grands-Jardins (SEPAQ)	Parc national
	Randonnées Nature-Charlevoix	Service de guide & randonnées

Source : Tourisme Charlevoix, 2017b

**Tableau 3: Classification des attraits touristiques de plein air en activité durant l'hiver 2017**

<b>Classification</b>	<b>Nombre d'attraits</b>
Centre équestre	2
Centre de plein air	2
Parcs nationaux	1
Sentiers de randonnées pédestres, ski de randonnée, raquette et ski de fond	2
Activités en Kayak	1
Service de guide et location de motoneige	2
Station de ski alpin	2
Traîneau à chiens	2
Tour guidé en hélicoptère	1
Service de guide et randonnées	1
<b>Nombre total d'attraits :</b>	<b>16</b>

Source : Tourisme Charlevoix (2017b)

Les tableaux précédents permettent de constater qu'il y a une bonne diversité d'activités touristiques hivernales de plein air disponibles dans Charlevoix. D'autre part, dans le document *PROFIL 2015: RÉGION TOURISTIQUE DE CHARLEVOIX*, il est dit qu'en 2015, 25,55 % des visiteurs québécois visitant Charlevoix (Québec), le faisaient durant l'hiver (décembre, janvier, février, mars) (Beaudoin, 2017). Les données de cette étude sont issues de l'*Enquête permanente des voyages des résidents canadiens au Canada pour l'année 2015* (EVRC) et elles regroupent 721 000 visites-personnes âgées de 18 ans ou plus, qui ont parcouru 40 km ou plus à partir de leur résidence en 2015, et qui ont visité la région de Charlevoix.

D'autre part, de 2008 à 2015, il y a eu 11 % d'augmentation de la vente des droits d'accès pour le marché de la motoneige dans Québec/Charlevoix (Desjardins: Marketing stratégique, 2016). Il est intéressant de savoir que par rapport au marché de la motoneige, c'est l'Ontario qui est le plus fort concurrent vis-à-vis la province de Québec. En effet, « cette province possède une offre de motoneige forte, bien structurée en termes de circuits (25 circuits promus d'environ 300 km, faisables dans une fin de semaine) et de services connexes (abondance d'offre d'hébergement, de restauration et de location de motoneiges). » (Desjardins: Marketing stratégique, 2016:

47). Ensuite, le Maine est aussi un autre concurrent sur ce marché. « Sa capacité de déployer des stratégies pour attirer des motoneigistes à travers des tarifs moins chers, des évènements ponctuels où on offre l'accès gratuit aux sentiers et des festivals destinés aux motoneigistes des états et provinces voisines. La proximité des frontières augmente l'attrait de ce concurrent pour les clients de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick. » (*ibid.*)

Par ailleurs, une étude du marché touristique Intra-Québec, effectuée en 2013 et comportant un échantillon de 4404 entrevues, présente des faits intéressants sur l'industrie touristique de Charlevoix. Selon le document *Étude du marché touristique Intra-Québec : Présentation*, il y a eu 11 % des Québécois voyageant au Québec qui ont visité Charlevoix au cours de l'année 2013. Rappelons que l'étude portant sur le portrait de la clientèle touristique de Charlevoix en 2015 présentée précédemment indiquait que parmi les visiteurs québécois ayant visité Charlevoix, environ le quart avait effectué ce voyage l'hiver. Toutefois, ces données doivent être considérées comme des ordres de grandeurs et ne pas être comparées directement, car ni les méthodes de collecte, ni les années de références ne correspondent directement.

Toujours selon le document *Étude du marché touristique Intra-Québec : Présentation*, 47 % des Québécois qui voyagent ont fait au moins une escapade d'hiver en 2013 (*ibid.*). De plus, durant la même année, il semblerait que 55 % des Québécois voyageant au Québec ont fait au moins une escapade d'hiver. Parmi ces derniers, 7 % sont allés dans Charlevoix. Dans cette étude, une escapade hivernale est définie comme un séjour de moins de 3 jours effectué entre novembre et avril. En contrepartie, une vacance hivernale est définie par le fait qu'elle est d'une durée de plus de 4 jours et qu'elle est aussi effectuée entre novembre et avril. Dans la même idée, 20 % des Québécois voyageant au Québec ont fait au moins une vacance d'hiver en 2013 et 6 % d'entre eux sont allés dans Charlevoix. Dans cette même recherche, on constate que la randonnée pédestre est de loin l'activité de plein air la plus pratiquée par les touristes québécois et non québécois, autant lors d'escapades que de vacances hivernales (Taylor Nelson Sofres (TNS), 2013a).

Un document distinct portant sur la même recherche, mais plus spécifiquement sur la région de Charlevoix, met de l'avant d'autres informations pertinentes. Par



exemple, on indique qu'il y a plus de Québécois voyageant dans la région de Charlevoix qui y étaient durant l'été (63%) que durant l'hiver (43%) (Taylor Nelson Sofres (TNS), 2013b). Ensuite, dans cette étude, il est mentionné que, pour les escapades et les vacances d'hiver, se sont principalement les individus caractérisés comme étant « les passionnés de découverte », soit des individus aventureux, ouverts d'esprit, exprimant un besoin de découvrir et étant attirés par le plein air, mais aimant aussi se gâter, qui effectuent des séjours dans Charlevoix (*ibid.*). Enfin, les trois activités les plus populaires étant pratiquées par les touristes québécois visitant Charlevoix sont, par ordre d'importance, la raquette, la randonnée pédestre et le ski alpin (*ibid.*).

Des constats ont pu être effectués à partir du site Internet de Tourisme Charlevoix. Sur son site Internet, les produits hivernaux qui sont principalement mis de l'avant sont : les plaisirs d'hiver (soit différentes activités de plein air : raquette, ski de fond, ski nordique, ski alpin, ski de randonnée, kayak hivernal, traîneau à chiens, luge, patin à glace et le ski hors-piste); la motoneige; la culture, les plaisirs gourmands, la détente et le casino. Des forfaits jumelant des attraits touristiques à des établissements d'hébergements sont disponibles dans un onglet du site Internet. Sur sa page web, il y a un onglet pour afficher l'information portant sur les attraits qui sont en activité l'hiver ou l'été. Les activités hivernales présentées sur son site Internet sont classifiées en catégories puis par thématique (Tourisme Charlevoix, 2017b).

## **5.2. Positionnement des régions touristiques du Québec par rapport au tourisme hivernal**

Une analyse de contenu a été effectuée sur le positionnement des régions touristiques du Québec par rapport au tourisme hivernal. Les régions touristiques qui ont été choisies sont : les Laurentides, Québec, les Cantons-de-l'Est (Estrie), Lanaudière, la Gaspésie et le Saguenay-Lac-Saint-Jean. Ces régions ont été choisies de façon stratégique par rapport à la région touristique étudiée, soit la région de Charlevoix. Ce sont des régions qui sont près d'un centre émetteur au niveau touristique ou qui semblent avoir certaines ressemblances par rapport aux conditions météorologiques et physiques retrouvées dans Charlevoix. Compte tenu de la difficulté d'obtenir de l'information à ce sujet auprès d'associations touristiques, diverses

méthodes ont été utilisées. Tout d'abord, une étude des documents administratifs, tels que des rapports annuels, des plans de développement ou des plans stratégiques, a été effectuée lorsque les documents étaient disponibles. Ensuite, une étude a été effectuée à partir des sites Internet de chacune des associations touristiques régionales (ATR) choisies.

### **5.2.1. Région touristique des Laurentides**

Le site Internet de la région touristique des Laurentides est divisé selon les quatre saisons (printemps, été, automne, hiver) (Tourisme Laurentides, 2017b). Au moment de l'enquête – en hiver 2017 - les activités de plein air hivernales étaient mises de l'avant sur la page principale du site Internet. Les activités de plein air hivernales mises de l'avant par l'ATR sont : le ski alpin, le ski de fond, la motoneige et les traîneaux à chiens. D'autres activités de diverses natures sont aussi promues, telles que le spa nordique, la restauration et le casino. De façon générale, la nature semble occuper une place importante dans la promotion de la région. Plus précisément, dans l'onglet portant sur le ski alpin, l'accent est mis sur la forte concentration spatiale des stations de ski dans la région touristique. De plus, par rapport à la motoneige, l'ATR mise sur la position géographique des Laurentides pour affirmer que la région a une très grande accumulation de neige. Enfin, par rapport au ski de fond et à la raquette, l'intérêt est mis sur l'aventure en nature.

Dans un document sur le tourisme hivernal fourni par l'association touristique régionale Tourisme Laurentides, il est dit qu'en 2014, cette région comprenait 12 centres de ski alpin, soit la plus forte concentration de centres de ski dans le nord-est de l'Amérique du Nord (Tourisme Laurentides, 2017a). La région comprend aussi plusieurs centres de ski de fond, des sentiers de motoneige et divers lieux pour y pratiquer la raquette, le patin à glace, le traîneau à chiens, le fat bike, l'escalade de glace, etc. De plus, un traitement spécial de l'Enquête sur les voyages des résidents canadiens (EVRC) et de l'Enquête sur les voyageurs internationaux (EVI) de 2015 « démontre que plus de 300 M\$ des 894 M\$ de recettes touristiques de la région peuvent être associés à l'hiver » (Tourisme Laurentides, 2017b). Il est précisé dans le document de l'ATR que « selon l'étude économique et financière des stations de ski du Québec, la part de la région sur le total de jours-ski réalisés au Québec est de

30,4 % en 2012. » (*ibid.*). Ensuite, l'EVRC souligne que la randonnée pédestre, le ski alpin, la planche à neige, le ski de fond et la raquette sont les activités hivernales les plus pratiquées tant par les excursionnistes que par les touristes. La motoneige est également mentionnée dans le cas des touristes. En dernier lieu, cette ATR affirme qu'elle est une des seules destinations québécoises pouvant travailler en même temps sur les quatre produits, issus de la Stratégie de mise en valeur du tourisme hivernal 2014-2020 du ministère du Tourisme du Québec. Ces quatre produits sont: 1) le ski alpin et la montagne, 2) la motoneige, 3) les festivals et les événements et 4) les parcs nationaux.

### **5.2.2. Région touristique de Québec**

Le site Internet de l'Office du tourisme de Québec est organisé en fonction des quatre saisons (printemps, été, automne, hiver) (Office du tourisme de Québec, 2017). Au moment de la collecte de données, soit durant la saison hivernale, la page d'accueil de l'ATR présentait principalement des événements hivernaux. Par ailleurs, une attention est portée pour mettre l'emphase sur les bonnes conditions de neige qu'offre la région. Les activités hivernales présentées sur son site Internet sont : l'hôtel de glace, le ski alpin et la planche à neige, les spas nordiques, le ski de fond, la raquette, le traîneau à chiens, la motoneige, la glissade, le patinage et la pêche sur glace.

Le *Plan de développement de l'offre et de la mise en marché 2014-2016* présente les orientations de l'ATR concernant le tourisme hivernal. Tout d'abord, un de ses objectifs est de « faire du développement et de la commercialisation de l'offre hivernale une priorité » (Office du tourisme de Québec, 2014). Dans la même idée, dans la section des orientations stratégiques, il est dit qu'elle désire « mettre l'hiver au cœur des stratégies de développement de l'offre et de mise en marché de la région touristique de Québec. » (*ibid.*). Pour ce faire, elle vise à prioriser les produits hivernaux dans les différents programmes et stratégies de développement de l'offre. De plus, des budgets ont été déplacés pour faire la promotion de l'hiver. De surcroît, l'ATR vise à développer de façon intégrée les atouts distinctifs de la destination, tel que les produits hivernaux, soit par une offre continue d'événements et par des pôles d'activités urbains et en périphérie. L'Office du tourisme de Québec met beaucoup de

l'avant l'idée de : « Québec, Capitale de l'hiver ». Dans le même document, en ce qui concerne la promotion de la stratégie du tourisme hivernal, l'ATR vise à augmenter le budget alloué pour la promotion au Québec, dans le Canada anglais et aux États-Unis. Ensuite, elle désire mettre en valeur une offre continue de décembre à mars en mettant un accent sur la période des fêtes, le Carnaval de Québec et l'Hôtel de glace. Enfin, elle désire augmenter la portion du budget consacrée au marketing sur le web et mettre de l'avant des stratégies liées aux solutions mobiles par rapport au tourisme hivernal.

Dans le *Rapport de performance 2015* de l'Office du Tourisme de Québec, l'idée de « Québec, Capitale de l'hiver » est aussi mise de l'avant, comme présentée dans leur plan de développement présenté précédemment. Ainsi, il est écrit qu' « en 2015, en accord avec les différentes planifications stratégiques, l'Office du tourisme de Québec a poursuivi les efforts et les investissements pour le développement ainsi que la bonification du produit et de l'expérience hivernale dans la région de Québec. » (Office du tourisme de Québec, 2015: 15). Le Village Nordik et le Marché de Noël allemand sont des exemples de projets ayant vu le jour dans ce contexte stratégique.

### **5.2.3. Région touristique des Cantons-de-l'Est (Estrie)**

Sur la page principale du site de Tourisme Cantons-de-l'Est, il y a des onglets portant sur les activités hivernales extérieures : le ski alpin, différents types d'escapades, des activités familiales et de la motoneige (Association touristique régionale des Cantons-de-l'est, 2017). De façon générale, la promotion est mise sur la quantité importante de neige qui recouvre la région chaque hiver, sur la forfaitisation des activités hivernales et sur la très grande diversité d'activités offertes l'hiver. Les activités hivernales qui sont présentées sur le site Internet de l'ATR sont : la raquette; les centres de santé, spas et relais; les traîneaux à chevaux; les séjours de ski; la motoneige; la glissade sur tube et la pêche sur glace. L'ATR fait la promotion d'une passe de ski pour plusieurs montagnes et l'idée des vacances familiales est beaucoup développée et mise de l'avant. La motoneige ne semble pas être une activité très développée dans la région. Le site Internet ne permet pas de changer de saison (Onglet permettant de présenter les différentes saisons) comme il est possible de voir sur beaucoup d'autres sites Internet d'associations touristiques régionales. Dans son

rapport annuel 2015-2016, l'emphase est mis sur le ski alpin avec le *Passeport ski dans l'est*. L'ATR est consciente de l'importance de la diversification des activités sur son développement et sa prospérité, Elle souligne que « L'hiver 2016 a malheureusement été catastrophique sur le plan de la météo et de l'enneigement ce qui a provoqué des baisses de l'ordre de 30 % dans nos stations de ski. Des baisses aussi dans l'hébergement, mais moins graves. La diversification des activités un peu moins liées à la météo a été payante.» (Association touristique régionale des Cantons-de-l'est, 2015: 24).

#### **5.2.4. Région touristique de Lanaudière**

De façon générale, le site Internet de l'association touristique de Lanaudière mise principalement sur l'expérience vécue et les activités sportives de plein air (Tourisme Lanaudière, 2017). Par exemple, les produits hivernaux qui sont mis en valeur sur sa page d'accueil sont : les activités de plein air, le ski alpin, la détente, le temps des sucres, les activités familiales, la motoneige, les parcs nationaux et régionaux (8), le patin à glace, la glissade sur chambre à air et la raquette. L'ATR met en valeur ses activités hivernales offertes sur sa page d'accueil en présentant des faits particuliers sur chacune d'entre elles. De plus, son site Internet dispose d'un onglet permettant de changer de saison entre l'été et l'hiver. Sur une autre page de son site Internet, d'autres activités sont présentées : le traîneau à chiens, le ski de randonnée, les parcours aériens, l'équitation et les pourvoiries.

Dans son *Plan de développement touristique 2013*, Tourisme Lanaudière intègre également le *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020 (PDIT)* du Ministère du Tourisme puisqu'il prévoit développer l'offre touristique par le biais de stratégies concertées pour les produits à fort potentiel, tel que le tourisme hivernal (Tourisme Lanaudière, 2013). À cet effet, une de ses orientations stratégiques est de renouveler de façon progressive les produits plus traditionnels, tels que les pourvoiries et la motoneige. Par exemple, pour les pourvoiries, l'ATR désire favoriser le développement de nouvelles activités hivernales pour allonger la saison et diversifier l'expérience touristique vécue. Ensuite, par rapport à la motoneige, l'ATR vise à favoriser le développement du produit pour se positionner sur le créneau des

motoneigistes occasionnels, en lien avec le positionnement « d'aventure douce accessible ».

Suite à une discussion téléphonique avec le directeur général de Tourisme Lanaudière, il a été possible de conclure que Tourisme Lanaudière porte une attention particulière au tourisme hivernal. L'ATR possède différentes stratégies de promotion du tourisme hivernal, telles qu'une approche multiproduits concernant le tourisme d'agrément et une approche par produits d'appel pour plusieurs produits spécifiques (la motoneige, la raquette, le ski alpin, le traîneau à chien et la détente (spa, chalet)).

### **5.2.5. Région touristique de la Gaspésie**

Le site Internet de Tourisme Gaspésie présente un onglet permettant de changer les produits touristiques offerts en fonction des quatre saisons (Tourisme Gaspésie, 2017). L'accent est mis sur la nature, l'authenticité, les paysages, l'accueil chaleureux et la gastronomie. Par ailleurs, l'offre d'activités est présentée de façon très personnalisée par rapport au touriste. En fait, le site internet de l'ATR propose un questionnaire afin de suggérer des activités aux touristes en fonction de leurs traits de personnalité dans l'objectif de planifier leur prochain voyage dans la région touristique de la Gaspésie. L'activité hivernale qui est principalement mise en lumière est le ski hors-piste. Les autres activités offertes durant la saison hivernale sont le ski de fond, la raquette, le ski alpin, le traîneau à chien et la motoneige.

Ensuite, son *Plan marketing 2016-2020* comporte plusieurs objectifs liés au tourisme hivernal. Elle vise une augmentation de l'achalandage pour la saison automnale et hivernale. De plus, dans la campagne de marketing hivernale 2015-2016, les activités qui ont été mises de l'avant sont la motoneige et le ski hors-piste (Tourisme Gaspésie, 2015).

D'autre part, l'orientation de l'ATR qui est exposée dans le *Plan stratégique de développement 2016-2020* est en lien avec l'essor du tourisme hivernal (Tourisme Gaspésie, 2016). Son orientation est de « consolider l'offre de produits liés à motoneige et de structurer l'offre de tourisme hivernal afin d'augmenter les retombées économiques durant cette période » (Tourisme Gaspésie, 2016: 34). De plus, il y a un

intérêt pour développer l'offre de ski hors-piste de façon complémentaire. De façon plus précise, ses objectifs sont :

- « Augmenter le financement pour la mise en marché des activités hivernales afin d'attirer une clientèle de proximité;
- S'assurer de la pérennité des sentiers de motoneige;
- Offrir un nouvel outil de promotion et d'appel pour les motoneigistes et pour les skieurs hors-piste;
- Poursuivre le travail de concertation de la Table sur les véhicules hors route;
- Augmenter le nombre de visiteurs afin que la Gaspésie devienne une destination incontournable sur l'échiquier québécois. » (Tourisme Gaspésie, 2016: 35)

### **5.2.6. Région touristique du Saguenay**

La page d'accueil de Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean présente ses attraits touristiques en fonction des goûts des touristes en les questionnant sur leurs préférences. Les attraits qui sont mis en lumière sont tous différents (Tourisme Saguenay-Lac-Saint-Jean, 2017). Par exemple, il y a le zoo sauvage de Saint-Félicien, le parc national du fjord du Saguenay, le parc national des Monts-Valin et le village historique de Val-Jalbert. La motoneige apparaît comme une activité très importante puisqu'un de ses slogans est « Paradis de la motoneige : Saguenay-Lac-Saint-Jean ». Les autres activités offertes dans la région sont la randonnée pédestre, la raquette, le ski de fond, l'équitation, le traîneau à chiens, le ski alpin, la planche à neige, la glissade, le fat bike et la motoneige. Enfin, son site Internet dispose d'un onglet permettant de changer de saison entre les produits touristiques d'été et l'hiver.

### **5.2.7. Constats généraux**

À partir de l'analyse qui a été effectuée, certains constats généraux ont pu être effectués. Tout d'abord, dans trois des sites Internet des ATR analysées, il existe un onglet pour changer l'offre de produits disponibles selon les quatre saisons (printemps, été, automne, hiver). Cet onglet représente une bonne mesure pour réduire l'effet de la saisonnalité puisqu'elle permet de bien présenter aux touristes l'offre touristique tout au long de l'année, ce qui n'est pas possible lorsque l'onglet n'offre que deux saisons (l'été et l'hiver). À ce sujet, deux des sites Internet des ATR étudiés disposent d'un

onglet de changement de saison (été et hiver) permettant de changer l'offre de produits touristiques selon la période de l'année. Un fait important est que seulement un site Internet, soit celui des Cantons-de-l'Est, ne semble pas disposer d'onglet permettant de changer l'offre touristique tout dépendant la saison. Ensuite, malgré une certaine récurrence par rapport à diverses activités hivernales offertes, telles que le ski alpin, la raquette, le ski de fond et la motoneige, chaque ATR semble avoir son produit de tourisme hivernal qu'elle met de l'avant ou sa façon qui lui est propre de présenter son offre d'activités hivernales. Néanmoins, de façon générale, les offres touristiques hivernales des différentes ATR sont tout de même assez semblables. Par exemple :

- **Laurentides** : Image projetée et produits offerts : omniprésence de la nature et de l'idée d'aventure.
- **Québec** : Image projetée : « Québec, Capitale de l'hiver ». Produits offerts: diversité des événements hivernaux et d'activités hivernales.
- **Cantons-de-l'Est (Estrie)**: Image projetée : diversité des activités offertes. Produits offerts : forfaitisation des activités hivernales et grande diversité d'activités hivernales.
- **Lanaudière** : Image projetée : émerveillement, vivre une expérience. Produits offerts : activités sportives de plein air.
- **Gaspésie** : Image projetée : nature, authenticité, beaux paysages, accueil chaleureux, gastronomie. Offre d'activité présentée de façon très personnalisée. Produit mis de l'avant: ski hors-piste.
- **Saguenay-Lac-Saint-Jean** : Image projetée : activités présentées en fonction des préférences des touristes (Question : Aime/Aime pas). Produit mis de l'avant: motoneige.

### 5.3. Étalonnage

Le lecteur trouvera l'ensemble des grilles utilisées pour cette collecte de données à la fin du document dans la section des annexes (Annexe I et II). Tous les résultats de cette étape s'y retrouvent, autant les tableaux de collecte de données, que les grilles synthétiques ayant permis d'analyser les stratégies utilisées en fonction des catégories d'innovation. L'information ayant été obtenue dans l'étalonnage a été analysée à différents niveaux. En premier lieu, elle a été analysée en fonction des données brutes recueillies sur les sites Internet des différentes entreprises et organisations. De plus, elle a été analysée à partir des stratégies pour contrer la saisonnalité utilisées par les entreprises et organisations par rapport aux différentes



catégories d'innovations présentées dans les écrits scientifiques. Ainsi, plusieurs constats ont pu être émis par rapport à la saisonnalité dans le tourisme hivernal.

Tel que présenté précédemment, l'étalonnage ciblait certains États des États-Unis (Maine, Vermont, Utah, Colorado), le Québec et la Colombie-Britannique. Tout comme Charlevoix, les lieux choisis pour l'étalonnage sont excentrés par rapport à un centre touristique émetteur. Les principaux centres émetteurs au niveau touristique pour la province de Québec sont Québec, Montréal et Ottawa. Pour les États-Unis, les principaux centres émetteurs diffèrent tout dépendant de l'État choisi (ex.: Maine (Portland), Vermont (Manchester, Burlington, Boston), Utah (Salt Lake City) et Colorado (Denver). Dans quelques cas, certaines entreprises sont localisées près d'un centre émetteur localisé au Québec (exemple : Montréal, Sherbrooke). En Colombie-Britannique, les principaux centres émetteurs sont Vancouver et Calgary.

Il apparaît que plus l'entreprise est de taille importante, plus elle dispose de moyens afin de diversifier son offre d'activités disponibles sur place, autant saisonnières qu'annuelles, et de créer des activités uniques et innovantes. Les entreprises plus grandes utilisent plusieurs types de stratégies pour contrer la saisonnalité, telles que la diversification des produits et services, une variation du prix en fonction de la période ou le type de clientèle visée, l'association avec une entreprise complémentaire ou similaire (restaurant, hôtel, musée, boutique, etc.). Il va de même que l'innovation dans différentes catégories (l'innovation de produits et de services, de processus, de gestion, de commercialisation et institutionnelle) est plus présente dans les entreprises de grande taille que dans les petites ou moyennes entreprises.

La diversification de l'offre de produits et de services semble être le type de stratégie d'innovation la plus utilisée pour contrer la saisonnalité. Elle est utilisée par la grande majorité des entreprises sélectionnées dans l'ensemble de l'étalonnage, et ce, peu importe la taille de l'entreprise. De façon plus précise, parmi les entreprises choisies pour la Colombie-Britannique, il est très rare qu'une entreprise n'ait qu'une seule activité de tourisme hivernal contrairement à ce qui a pu être constaté pour les autres territoires étudiés. En fait, dans plusieurs cas, il y a l'activité principale et d'autres activités ou produits secondaires permettant de diversifier l'offre.

Souvent, lorsque les petites et moyennes entreprises diversifient leur offre de produit, elles n'utilisent que ce type de stratégies. Donc, elles semblent ne concentrer leurs efforts que sur cette diversification. Une exception à ce constat concerne la Colombie-Britannique. Sur ce territoire, les plus petites entreprises étudiées concentrent leurs efforts sur un ou deux types de catégories d'innovation. À cet effet, les catégories d'innovation de produits et de services et d'innovation institutionnelle sont les plus utilisées (exemples : diversification de l'offre et association entre diverses entreprises).

Par la suite, l'analyse de l'étalonnage a permis de mettre en lumière que le partenariat (ou l'association) entre divers protagonistes est très important pour diversifier l'offre, autant au niveau des produits de tourisme hivernal que pour les activités intersaisons. Plus précisément, au Québec, les partenariats sont très bénéfiques pour diversifier l'offre de produits touristiques, et ce, tant pour les activités hivernales que pour les activités intersaisons. Il y a plus d'entreprises qui utilisent cette tactique pour contrer la saisonnalité que d'entreprises qui ne l'utilisent pas. En Colombie-Britannique, l'innovation institutionnelle est utilisée de façon variable par les entreprises étudiées. Par exemple, la mise en place de forfaits en association avec deux entreprises complémentaires, telles qu'un centre de plein air et un hôtel, est une stratégie comprise dans la catégorie d'innovation institutionnelle. Autre bon exemple est une station de ski alpin, Ski Chantecler (Laurentides, Qc.), située à proximité du Mont Tremblant (Laurentides, Qc.) offrant une très grande diversité d'activités hivernales et d'activités intersaisons grâce aux partenariats qu'elle a établis avec les entreprises locales à proximité de la station. Ainsi, elle représente un bon compétiteur par rapport à la station du Mont Tremblant, même si, «techniquement», elle n'offre sur place que du ski et de la planche à neige pour les activités hivernales et un spa, restauration, boutique d'équipement sportif et organisation d'évènements.

Plus spécifiquement pour la province de Québec, les entreprises et organisations qui n'établissent pas d'association ou de partenariat avec d'autres protagonistes complémentaires à leur offre sont parfois celles qui sont en regroupement avec d'autres montagnes (exemple : Les Sommets (Sommet Saint-Sauveur, Sommet Saint-Sauveur: *versant Avila*, Sommet Morin Heights) ou Resort of the Canadian Rockies

(RCR) (Stoneham, Mont-Sainte-Anne, etc.). Par ailleurs, la plupart du temps, ce sont les stations de ski qui font des associations entre elles, contrairement aux centres de plein air qui ont plus tendance à faire des partenariats avec des entreprises complémentaires pour avoir une offre de produits plus diversifiée.

Pour l'ensemble de l'étalonnage effectué, la très grande majorité des centres de ski utilisent le même type de tactique pour contrer la saisonnalité, soit la vente de billet en ligne avec une variation du prix du billet selon la journée ou même le mois (ex. : la semaine, les fins de semaine, les périodes de vacances, le début de saison et la fin de saison). Souvent, le prix de vente des billets en ligne est plus avantageux que celui disponible sur place à la billetterie. Cette tactique a pour objectif d'assurer une certaine répartition de l'achalandage dans les périodes plus creuses, mais aussi de favoriser l'achat de billet anticipé permettant notamment aux stations de ski d'amoinrir les effets des variations météorologiques tout au long de la saison touristique hivernale. Cette façon de faire est davantage présente dans les stations de ski des États-Unis que dans celles du Québec. Au Québec, les tactiques les plus utilisées concernant la commercialisation sont : la vente de passes de début et de fin de saison à prix réduit, ainsi que la mise en place d'activités «complémentaires» à différents moments de l'année (printemps-automne-été) (exemple : évènements de compétition sportive, vélo de montagne, etc.). En Colombie-Britannique, ces types de tactiques pour contrer la saisonnalité sont plus souvent utilisés par des entreprises de grande envergure, telles que de très grands centres de ski (ex.: Whistler Blackcomb).

Par ailleurs, l'étalonnage de plusieurs États aux États-Unis a permis de constater que beaucoup de petites compagnies de location de motoneige se concentrent dans cette activité. Elles ne possèdent donc pas nécessairement d'activités disponibles durant toute l'année et ne semblent pas recourir à des tactiques pour contrer la saisonnalité. Pour la majorité des compagnies de location de motoneige analysées, la location d'autres types de véhicules motorisés, autant terrestres qu'aquatiques, durant l'automne, l'été et le printemps est une tactique utilisée permettant de contrer la saisonnalité. Autrement dit, les organisations misent sur une complémentarité des produits offerts tout au long de l'année.

D'autre part, l'étalonnage a permis de constater que pour la grande majorité des entreprises et organisations sélectionnées localisées aux États-Unis, il n'existe aucun onglet, ni section présentant leurs nouveautés de produits ou leurs derniers investissements sur les sites internet. Pour celles localisées au Québec, cela est presque inexistant, exception faite du Village Vacances Valcartier. Cette absence d'information portant sur les nouveautés met en lumière le fait que l'argument de nouveauté ne semble pas être un aspect très important à partager avec la clientèle. Même si l'innovation ne se traduit pas uniquement par la nouveauté, ce type d'information pourrait accroître le potentiel d'attractivité ou de distinction d'une destination autant pour la clientèle régulière que pour une nouvelle clientèle. En Colombie-Britannique, contrairement aux deux autres territoires analysés, environ la moitié des entreprises sélectionnées pour l'étalonnage avaient un onglet nouveauté sur leur site internet.

Dans l'ensemble de l'étalonnage, il y a une récurrence des activités intersaisons, soit des activités accessibles peu importe le moment de l'année, disponibles dans les entreprises choisies. En effet, les restaurants, les bars, les cafés, les boutiques, les spas, les piscines intérieures ou extérieures chauffées, l'organisation d'événements et festivals de tout genre (sportifs, musicaux, familiaux, corporatifs, etc.) et les salles d'entraînements sont toutes des activités disponibles à l'année qui sont omniprésentes dans la très grande majorité des entreprises et organisations sélectionnées. En contrepartie, l'étalonnage a permis de découvrir qu'il existe aussi une bonne diversité d'activités intersaisons novatrices, c'est-à-dire nouvelles ou non disponibles sur le territoire étudié (soit Charlevoix), faisant partie intégrante des divers lieux analysés. Le Tableau 4 présenté ci-dessous regroupe celles qui pourraient s'adapter à la région de Charlevoix.

**Tableau 4: Exemples d'activités intersaisons innovantes**

Province de Québec	États-Unis (Maine, Vermont, Utah, Colorado)	Colombie-Britannique
Montagne russe alpine (Sommet Saint-Sauveur)	Brasserie (sur place) (Northern Outdoors, Maine; Trapp Family Lodge, Vermont)	Remontée mécanique en gondole (Sea to Sky Gondola)
Activité d'évasion intérieure : <i>Mission Liberté</i> (Mont Tremblant)	Anti-gravity center (indoor skate park, indoor Skate bowl, Indoor climbing wall, gymnase de basketball, trampoline, etc.) (Sugar Loaf, Maine)	Pont suspendu (Sea to Sky Gondola)

Studio de peinture sur céramique (Mont Tremblant)	Salle de quille (Sugar Loaf, Maine)	Piscine chauffée extérieure (Panorama Resort)
Paint ball (Mont Tremblant)	Galerie d'art (Sugar Loaf, Maine)	Trampoline Bungee (Sun Peaks Resort)
Studio de peinture sur T-shirt (Mont Tremblant)	Église (Service de culte interconfessionnel) (Sugar Loaf, Maine)	Tours guidés en Segway (Sun Peaks Resort)
Parcours d'aventure dans les arbres (ouvert durant toute l'année) (Mont Tremblant)	Cabane à sucre (Sunday River et Sunday River Outdoor Center, Maine)	Centre de yoga (Sun Peaks Resort)
Parc d'amusement intérieur pour enfant (Mont Blanc)	Garderie (Sunday River et Sunday River Outdoor Center, Maine)	Tramway aérien (Grouse Mountain : The peak of Vancouver)
École de parapente et de kite (Mont-Sainte-Anne)	Activités éducatives autant pour les enfants que pour les adultes liées aux activités se déroulant sur une ferme (Agriculture, élevage, transformation des aliments, etc.) (Pineland Farm, Maine)	Visite à l'intérieur d'une éolienne (Grouse Mountain : The peak of Vancouver)
Géocatching (Stoneham)	Centre équestre (Avec installations intérieurs et extérieurs) (Pineland Farm, Maine)	Salle de cinéma (Grouse Mountain : The peak of Vancouver)
Parc aquatique intérieur (Village Vacances Valcartier)	Parc aquatique intérieur (Jay Peak, Vermont)	Refuge pour animaux sauvages (Grouse Mountain : The peak of Vancouver)
Garderie canine (Aventure Inukshuk)	Aréna intérieur (Jay Peak, Vermont)	Tour de gondole (Kicking Horse Mountain Resort)
	Tours organisés (Brasserie) (Jay Peak, Vermont)	Photographe (Whistler Blackcomb)
	Centre de tennis (Stratton, Vermont)	Centre de jeux vidéo (Whistler Blackcomb)
	Cours de yoga (Stratton, Vermont; Keystone, Colorado)	Camps d'apprentissage pour les enfants (Whistler Sport Legacies)
	Escalade intérieur (Bolton Valley, Vermont; Stowe Mountain resort, Vermont; Trapp Family Lodge, Vermont)	Garderie (Kicking Horse Mountain Resort)
	École avec concentration ski (Burke Mountain Academy) (Burke Mountain, Vermont)	Cours de langue (Anglais) (Chilcotin Holidays: Wilderness & Nature)
	Salle de cinéma (Mount Snow, Vermont; Sunday River et Sunday River Outdoor Center, Maine)	Formation en entrepreneurship (Chilcotin Holidays: Wilderness & Nature)
	Mountain Coaster (montagne russe alpine ou luge sur rail) (Okemo Mountain Resort, Vermont)	Programme de gestion en tourisme (Chilcotin Holidays: Wilderness & Nature)
	Parcours d'aventure dans les arbres (Ouvert 4 saisons) (Smugglers' Notch, Vermont)	
	Atelier de peinture et d'artisanat (Smugglers' Notch)	
	Terrain de sport intérieur et extérieur (Tennis, Squash, raquette ball) (Sugabush, Vermont)	
	Musée d'art (Aspen Snowmass, Colorado)	
	Musée d'histoire (Aspen Snowmass, Colorado)	

	Centre de recherche sur l'environnement (Aspen Snowmass, Colorado)	
	Théâtre (Aspen Snowmass, Colorado)	
	Piscine chauffée extérieure (Sunlight Mountain Resort, Colorado)	
	Galerie d'art (Crested Bute, Colorado; Sundance Mountain Resort, Utah)	
	Tour de Montgolfière (Partenariat) (Steamboat, Colorado; Deer Valley Ski Resort, Utah)	
	Tour d'hélicoptère (Partenariat) (Steamboat, Colorado)	
	Église (Service de culte interconfessionnel) (Deer Valley Ski Resort, Utah)	
	Montagne russe alpine (ou luge sur rail) (Park City, Utah)	
	Studio d'art (cours de peinture, de soufflage de verre, de photographie, de poterie et de création de bijoux) (Sundance Mountain Resort, Utah)	
	Amphithéâtre extérieur (The Cabins at BearRiver Lodge, Utah)	

De plus, dans l'ensemble de l'étalonnage effectué, il est important de noter qu'il existe aussi une récurrence dans les activités de plein air de tourisme hivernal, telles que pour le ski alpin, la planche à neige, le ski de fond (sentiers, location et tour guidé), la motoneige (location et tour guidé), la raquette (sentiers, location et tour guidé) et le patin à glace (patinoire). Par contre, tel que pour les activités intersaisons mentionnées précédemment, il existe tout de même une bonne diversité d'activités hivernales innovantes parmi les endroits étudiés. Le Tableau 5 présenté ci-dessous regroupe celles qui pourraient s'adapter à la région de Charlevoix.

**Tableau 5: Exemples d'activités hivernales innovantes**

<b>Province de Québec</b>	<b>États-Unis (Maine, Vermont, Utah, Colorado)</b>	<b>Colombie-Britannique</b>
Glissade sur chambre à air (Les Sommets : Sommet Saint-Sauveur versant Avila; Tremblant; Mont Blanc; Centre de villégiature et de congrès Lanaudière., Pohénégamook Santé Plein Air 2.0.; Village Vacances Valcartier)	The Skyride (Tyrolienne à deux places) (Killington, Vermont)	Heli-skiing (Panorama Resort; Great Canadian Tours; Revelstoke Mountain Resort; Whistler Blackcomb)
Splitboard (Tremblant)	Promenade en traineau motorisé tiré par une dameuse (Killington, Vermont)	Cat skiing (Revelstoke Mountain Resort; Fernie Alpine Resort)

Dune Buggy (Véhicule Hors-route) (Tremblant)	Excursion en dameuse (Okemo Mountain Resort, Vermont)	Activité en ski alpin ou en planche à neige (Les premiers à dévaler les pentes le matin) (Sun Peaks Resort, Whistler Blackcomb)
Escalade sur glace (Tremblant)	Airboarding (Smugglers' Notch, Vermont)	Snowbiking (Sun Peak Resort)
Fat Bike (Tremblant; Ski Chantecler; Mont Sainte-Anne)	Tyrolienne hivernale (Crested Bute, Colorado)	Tour guidé de ski de randonnée (Sea to Sky Gondola)
Activité en ski alpin ou en planche à neige (Les premiers à dévaler les pentes le matin) (Tremblant)	Tour de motoneige pour enfant (Smugglers' Notch, Vermont)	Mini-motoneige pour enfant (Big White, Ski Resort)
Centre d'activités pour enfant (Le village du père Noël) (Ski Chantecler)	Cat ski (Snowbird Mountain Resort, Utah)	Tours guidés des vignobles de la région (Partenariat) (Big White, Ski Resort)
Randonnée alpine (Mont Sainte-Anne)	Ski de randonnée alpine (Uphill skiing) (Crested Bute, Colorado)	Aller voir un match de hockey (Partenariat) (Big White, Ski Resort)
Musée du ski (Mont Sainte-Anne)	Yoga pour skieurs et planchistes (Aspen Snowmass, Colorado)	Glissade sur chambre à air (Cypress Mountain; Fairmont Hot Springs Resort; Kicking Horse Mountain Resort; Manning Park Resort; Mont Washington Alpine Resort)
Glissade en rafting (Centre de villégiature et de congrès Lanaudière, Village Vacances Valcartier)	Compétition de ski alpin (ouvert au grand public) (Aspen Snowmass, Colorado; Keystone, Colorado; Steamboat, Colorado; Deer Valley Ski Resort, Utah)	Tour guidé de hors-piste (Fernie, Alpine Resort; Whistler Blackcomb)
Observation des cerfs de Virginie (Pohénégamook Santé Plein Air 2.0.)	Snowbiking (Keystone, Colorado; Crested Bute, Colorado)	Tour guide en Cat ski dans la région (Island Lake Catskiing)
Initiation à la voile à ski (Pohénégamook Santé Plein Air 2.0.)	Heli-skiing (Park City, Utah; Snowbird Mountain Resort, Utah; Deer Valley Ski Resort, Utah)	Promenade dans une forêt illuminée (Grouse Mountain : The Peak of Vancouver)
Initiation au cerf-volant de traction (Pohénégamook Santé Plein Air 2.0.)		Tour guidé en raquette et construction d'un igloo (Grouse Mountain : The Peak of Vancouver)
Cours de débrouillardise et survie hivernale (Pohénégamook Santé Plein Air 2.0.)		Expédition en hors-piste avec un guide (Revelstoke Mountain Resort)
Hôtel de Glace (Village Vacances Valcartier)		Centre d'activités pour enfants extérieur (Glissade sur chambre à air, Trampoline bungee et pistes de ski débutant) (Revelstoke Mountain Resort)
		Parapente en tandem (Partenariat) (Panorama Resort)
		Spectacle feu et glace (Whistler Blackcomb)
		Traineau à chiens (Partenariat avec station de ski) (Whistler Blackcomb)
		Centre de compétition ouverte au public (Tout âge, ski, planche à neige ou télémark) (Whistler Blackcomb)

		Tour de dameuse (Sun Peaks Resort; Whistler Blackcomb)
		Activités extérieures pour enfants (le Château magique et la forteresse dans les arbres) (Whistler Blackcomb)
		Ski acrobatique (Whistler Sport Legacies)
		Fat Bike (Sun Peak Resort; Whistler Sport Legacies)
		Promenade en traineau tiré par des chevaux (Sun Peak Resort; Big White Ski Resort)
		Chemin glacé pour la pratique de patin à glace (Fairmont Hot Springs Resort)

L'analyse des données recueillies a permis de constater que bon nombre d'entreprises de location de motoneige ont pour principale tactique, pour contrer la saisonnalité, de diversifier leur offre de location de véhicules récréatifs (nautiques ou terrestres) tout au long de l'année, ou de recourir à des activités complémentaires d'un tout autre genre, telles qu'une brasserie ou un restaurant. En ce qui concerne les entreprises de traineau à chien, la principale tactique utilisée est de proposer une ou des activités différentes et complémentaires durant le reste de l'année.

Dans un autre ordre d'idée, il est à noter que la grande majorité des stations de ski faisant partie de l'étalonnage a recourt à des canons à neige et que ceux-ci constituent des éléments importants de leur stratégie pour contrer la saisonnalité. Par contre, pour la province de Québec et la Colombie-Britannique, il y a très peu d'information disponible à ce sujet sur le site internet de ces entreprises. Par exemple, à de nombreuses reprises, il n'y a pas d'information sur la superficie occupée par la neige artificielle, sur la quantité de neige naturelle reçue en moyenne par an, ou même si des méthodes d'enneigement artificiel sont utilisées. Par conséquent, il devient complexe d'évaluer l'importance qu'occupe cette méthode parmi la multitude de tactiques disponibles pour contrer la saisonnalité.

À propos de la catégorie de l'innovation de procédé, c'est-à-dire quant à l'investissement et l'amélioration faits par rapport aux établissements, aux infrastructures, aux équipements motorisés et aux équipements mécaniques, l'accès à cette information sur les sites internet de ces entreprises était très variable tout dépendant du lieu étudié. Pour la province de Québec, il y avait peu d'information



disponible à ce sujet. En opposition, pour les états sélectionnés des États-Unis et pour la Colombie-Britannique, l'information était facilement accessible et disponible. Dans la grande majorité des cas, il y était mentionné l'amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle. Les autres améliorations mentionnées concernaient les dameuses, les remontées mécaniques ou les bâtiments de l'entreprise en question. Ainsi, il est possible de constater que certaines entreprises semblent accorder une importance à la diffusion de ce type d'information, étant partie intégrante des diverses stratégies disponibles pour contrer la saisonnalité. Enfin, l'information liée à la catégorie d'innovation de gestion n'était pas accessible sur aucun des sites internet des entreprises et organisations de l'établissement. Par contre, des informations ont pu être obtenues lors des entrevues dans Charlevoix, comme présenté dans la section suivante.

#### **5.4. Entrevues**

Les entretiens ayant été effectués avec cinq des acteurs de l'industrie touristique hivernale de Charlevoix ont tous été retranscrits et des extraits seront présentés dans cette section de la recherche. Ces entrevues ont été analysées entre elles afin d'obtenir un point de vue général par rapport au sujet de cette étude. Cette analyse a permis de révéler qu'il y a plus d'entreprises qui voient la saisonnalité de façon négative que de façon positive. Toutefois, certaines d'entre elles ne semblaient pas nécessairement perturbées de façon importante par la saisonnalité. Autrement dit, elles ne semblaient pas être préoccupées par cet enjeu. Néanmoins, plusieurs constats concernant la région touristique de Charlevoix ont pu être établis à la lumière de l'analyse des entrevues.

Tout d'abord, liées à la catégorie d'innovation des produits et services, la diversification des produits et la création ou la participation à des événements ou des festivals sont mentionnées comme des méthodes pour contrer la saisonnalité et sont souvent utilisées par les acteurs interrogés. Dans la catégorie des innovations de procédé, le développement et l'amélioration d'équipement et d'établissement sont une tactique utilisée par les entreprises et organisations interrogées. À cet effet, les entrevues ont mis en lumière l'utilisation de motoneiges spécialement adaptées pour les conditions propres à la fin de la saison hivernale et aussi l'utilisation de canons à

neige par les centres de ski de la région. Voici un exemple tiré des retranscriptions des entrevues réalisées dans le cadre de cette recherche:

«*Organisation*: On utilise du matériel approprié aussi. En ce moment, soit en fin de saison, on utilise certains types de motoneige...

«...»

*Organisation*: ...qui sont moins coûteuses à faire rouler. Donc, il y a des modèles qui vont user plus vite dans les conditions de printemps. Puisque c'est moins payant en ce moment, nous prenons les motoneiges qui consomment un peu moins de gaz.»

De plus, les entretiens ont dévoilé un moyen pour déplacer toutes les composantes nécessaires pour effectuer du traîneau à chiens à cette même période de l'année. Ce moyen consiste à utiliser un camion avec une remorque spécialement conçue pour transporter des chiens et l'équipement pour faire du traîneau à chiens, dans l'objectif de rejoindre des territoires en altitude lorsque la neige se fait rare à certains endroits. À ce sujet, voici un extrait d'une des entrevues:

«*Organisation*: Alors, il y a une remorque et un camion. Il y a de l'espace pour 28 chiens et 5 clients. Ainsi, pour lutter contre le manque de neige de début et de fin de saison, il est toujours possible de déplacer mon entreprise à des endroits plus en altitude afin de pouvoir avoir des clients sur une plus longue période de temps.

«...»

*Organisation*: Je peux prendre mes chiens et aller à la ZEC des martres, où est-ce qu'il va y avoir plus de neige.»

Par la suite, les entrevues ont permis de découvrir des méthodes pour contrer la saisonnalité liées à la catégorie d'innovation de gestion, portant sur gestion de la main d'œuvre. Par exemple, le fait d'étirer les heures d'ouverture d'un établissement durant la saison hivernale et estivale aurait pour effet de réduire l'aspect «saisonnier» de certains emplois. Ainsi, cette extension permet d'offrir des emplois un peu plus stables et qui seraient plus attrayants pour la main d'œuvre. Voici ce qui a été dit à ce sujet dans une des entrevues réalisées:

«*Organisation*: On travaille beaucoup pour essayer d'étirer l'été, autant du côté du printemps, mais surtout du côté de l'automne, où c'est plus populaire. Donc, on essaie d'étirer nos heures d'ouverture vers l'automne de façon graduelle. Surtout en ayant une offre de villégiature qui devient de plus en plus importante, ça devient intéressant parce qu'on a une masse critique qui

permet, à ce moment-là, d'ouvrir plus tard et des revenus qui nous permettent de justifier ça. [...] Alors, on travaille à essayer d'offrir de plus en plus d'activités tard l'automne et puis là on déborde sur l'hiver. Cet hiver, on a fait un test et il y a des randonnées guidées qui ont été offertes...

«...»

Organisation:...des randonnées au flambeau. Aussi, on a essayé d'étirer un peu les heures d'ouverture des accueils, qui sont actuellement ouvertes uniquement les fins de semaine l'hiver.»

L'idée de créer un partenariat permettant le partage des employés entre deux entreprises saisonnières (l'une étant ouverte l'été et l'autre étant ouverte durant l'hiver) pourrait accroître l'attractivité des emplois caractérisés comme saisonniers en offrant une employabilité sur l'ensemble de l'année.

Par ailleurs, les stratégies concernant la catégorie d'innovation liée à la commercialisation sont grandement utilisées par plusieurs des acteurs de l'industrie touristique interrogés. Par exemple, la variation des prix, selon le moment de l'année et même pour les périodes aux extrémités de la saison hivernale, est un moyen souvent utilisé par les entreprises et organisations. À ce sujet, voici un extrait d'une des entrevues réalisées:

«Organisation: [...] Changer le produit aide aussi à contrer la saisonnalité. En ce moment, on fait des tours de motoneige de 2 heures «*spécial printemps*». »

Ces dernières utilisent aussi la variation du prix du produit ou du service en fonction la clientèle recherchée (jeunes adultes, étudiants). Dans la même idée, de la publicité et de la forfaitisation sont effectuées afin d'attirer différents types de clientèle à différents moments durant la saison touristique.

Les moyens pour contrer la saisonnalité, utilisés dans le cadre de la catégorie d'innovation institutionnelle, réfèrent aux associations et aux partenariats. Dans les entrevues réalisées, des associations caractérisées comme complémentaires entre deux entreprises et d'autres réalisées avec des entreprises de même nature ont été mises en lumière. Par contre, il est important de mentionner que certains partenariats présentés dans les entrevues ne représentaient pas des éléments permettant de contribuer à réduire les effets de la saisonnalité. Autrement dit, ils ne permettaient pas d'amener concrètement des éléments afin de contrer la saisonnalité. Un bon exemple

qui permettrait de contrer la saisonnalité serait : une station de ski ayant un partenariat avec un établissement offrant une activité intérieure afin de réduire sa dépendance par rapport aux mauvaises conditions climatiques. Considérant que les conditions sont peut-être plus variables en début et en fin de saison, cette association permet de réduire de risque perçu par le touriste potentiel.

D'autre part, la tenue de ces entrevues a permis de révéler le rôle important que joue l'assurance-chômage dans l'industrie du tourisme hivernal. Le chômage est considéré comme un « compétiteur » quant à l'embauche de personnel pour la saison hivernale. En effet, le montant reçu par les prestataires de l'assurance-chômage, lorsqu'ils sont dans une période de chômage, serait plus élevé que le salaire que les entreprises peuvent fournir pour un emploi saisonnier hivernal. Ce revenu aurait pour conséquence de réduire l'offre de main d'œuvre pour des emplois saisonniers. Voici un extrait tiré d'une des entrevues qui reflète bien ce point:

«*Organisation*: La saisonnalité c'est très complexe à gérer en terme de ressources parce qu'on a beaucoup d'employés et donc beaucoup de métiers différents. Il y a une pénurie de ressources dans certains secteurs d'activité. On parle de la restauration, mais il y a aussi de l'enneigement, de l'électromécanique. Il n'y a pas beaucoup de ressource de ce genre-là, étant donné qu'on est proche d'un bassin, celui de Québec, qui est quasiment au plein emploi. Donc, il n'y a pas assez de ressource disponible. En plus, il y a une vision péjorative du secteur touristique au niveau de l'emploi. L'emploi touristique n'est pas valorisé d'une manière générale au Québec. Ensuite, on a des concurrents par rapport aux emplois qu'on offre. [...] La problématique qu'on a, c'est que nos concurrents, c'est l'assurance chômage parce que, ici, dans la région, il y a beaucoup de gens qui travaillent dans le domaine de la construction l'été, avec des salaires qui sont relativement élevés. Alors que moi, quand j'offre à un opérateur de machinerie lourde de venir faire du damage 88 heures par semaine l'hiver... il n'est pas intéressé parce qu'il gagne plus avec l'assurance emploi que s'il travaillait pour nous durant l'hiver...[...] et c'est complètement aberrant...mon concurrent c'est l'assurance chômage! [...].»

De plus, la réalisation et l'analyse des entretiens ont dévoilé l'importance de mettre en place des mesures afin de favoriser un meilleur maillage au niveau des produits touristiques hivernaux dans la région de Charlevoix. Autrement dit, améliorer les associations et partenariats entre les entreprises de plein air et d'autres acteurs du tourisme hivernal (les restaurants, les établissements d'hébergements, les entreprises avec des activités intérieures, etc.). D'ailleurs, il est à noter que, durant les entrevues,

les activités intérieures disponibles durant l'hiver n'ont pas été mentionnées de quelconque façon par les entreprises et organisations interrogées, bien qu'elles représentent un élément pour contrer la saisonnalité. Par la suite, les entretiens ont aussi mis en lumière les lacunes quant à l'offre de produits et de services pour les familles. Enfin, différentes problématiques au niveau régional et provincial ont aussi été évoquées durant les entrevues : l'évolution démographique, la mauvaise perception de l'industrie touristique de la part des citoyens dans la région et quant aux emplois reliés au secteur du tourisme et la dynamique régionale.

## Chapitre 6 : Discussion

Le présent chapitre exposera les liens pouvant être effectués entre les écrits scientifiques et les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche. De plus, les stratégies d'innovation pour contrer la saisonnalité ayant le potentiel d'être appliquées à la région de Charlevoix seront présentées à titre de pistes de réflexion pour les acteurs de l'industrie touristique de cette région. Enfin, les contributions, les limites et les perspectives de ce projet de recherche seront mises de l'avant.

### 6.1. Parallèles entre les résultats et les écrits scientifiques

L'analyse des résultats présentés dans le chapitre précédent en fonction des écrits scientifiques issus du cadre conceptuel a permis d'émettre différents constats, ce qui permettra, par la suite, d'établir les stratégies d'innovation et les tactiques les plus appropriées pour le territoire analysé.

Tout d'abord, la réalisation d'entrevues avec des gestionnaires de l'industrie touristique hivernale de plein air de Charlevoix a permis de mettre en lumière qu'il y a plus d'entreprises qui voient la saisonnalité de façon négative que de façon positive. En général, les écrits scientifiques sur le tourisme tendent à défendre le même point de vue, soit que la saisonnalité est généralement perçue de façon négative (Baum et Lundtorp, 2001; Fernández-Morales *et al.*, 2016; Hinch et Jackson, 2000; Hudson et Cross, 2005; Pegg *et al.*, 2012), bien qu'un certain nombre de chercheurs abordent aussi les aspects positifs reliés à la saisonnalité (Baum et Lundtorp, 2001; Connell *et al.*, 2015; Murphy, 1985). Ainsi, il y a une certaine concordance entre l'information ayant été obtenue sur le terrain, soit lors des entrevues d'entreprises touristiques hivernales de plein air de Charlevoix, et les écrits scientifiques analysés. À cet égard, il est intéressant de noter que malgré la reconnaissance générale des effets négatifs de la saisonnalité, la publication d'écrits scientifiques sur le sujet est peu nombreuse ces dernières années, d'autant plus quand on la compare avec les publications sur l'innovation en tourisme.

Ensuite, la tactique liée à la diversification des produits et des services est un moyen pour contrer la saisonnalité qui est très utilisé. Les résultats de l'étalonnage ont permis de confirmer ce constat, puisque cette stratégie d'innovation était grandement

présente dans les résultats analysés de cette méthode de collecte de données. Il est notamment possible d'y découvrir qu'il existe une bonne diversité d'activités intersaisons et hivernales étant utilisées par les différentes entreprises et organisations étudiées. Par la suite, les aboutissants des entrevues réalisées dans la région de Charlevoix soutiennent aussi ce constat. C'est-à-dire que bon nombre des acteurs de l'industrie touristique du territoire analysé utilisent aussi cette stratégie d'innovation pour contrer la saisonnalité. Enfin, de façon générale, les écrits scientifiques mettent aussi de l'avant la popularité de cette stratégie par rapport à la problématique étudiée. En effet, dans plusieurs cas, le fait d'allonger les extrémités de la saison touristique et de diversifier l'offre de produits touristiques sont souvent présentés comme les mesures les plus communes dans le but de contrer la saisonnalité (Baum et Hagen, 1999; Baum et Lundtorp, 2001; Butler et Mao, 1997).

De surcroît, la tactique visant la mise en place de festivals et d'évènements de diverses natures (sportive, musicale, familiale, etc.) aux extrémités de la saison touristique hivernale, et même durant d'autres saisons de l'année, est aussi très utilisée pour contrer la saisonnalité, et ce, pour toutes les méthodes de collecte de données utilisées. Dans l'étalonnage, il a été possible de constater qu'au Québec et en Colombie-Britannique, cette tactique est très présente. De façon plus spécifique, en Colombie-Britannique, ce serait les centres de ski de taille plus importante au niveau économique qui utiliseraient le plus cette tactique pour contrer la saisonnalité. Les résultats des entrevues ont permis d'affirmer que cette tactique pour contrer la saisonnalité est aussi utilisée par certains acteurs interrogés de la région de Charlevoix.

Par la suite, les écrits scientifiques sont en adéquation avec les résultats de deux autres méthodes de collecte de données à ce sujet. En fait, plusieurs chercheurs affirment que la stratégie d'innovation liée aux produits et aux services, regroupant différentes tactiques, est un bon moyen afin de contrer les effets de la saisonnalité durant les extrémités de saison et durant la basse saison touristique (Baum et Hagen, 1999; BarOn, 1975; Baum et Lundtorp, 2001; Butler et Mao, 1997 ; Hudson et Cross, 2005).

D'autre part, l'analyse des résultats des différentes méthodes de collectes de données par rapport aux écrits scientifiques a permis de constater que, de façon générale, les acteurs de l'industrie touristique avaient tendance à combiner différentes stratégies d'innovation pour contrer la saisonnalité. Ainsi, ce résultat est présent dans l'étalonnage, les entrevues et de façon implicite dans les écrits scientifiques. En fait, dans ces derniers, ce constat est peu abordé par les chercheurs ayant pour sujet les stratégies pour contrer cette problématique (Baum et Hagen, 1999).

Concernant la stratégie d'innovation institutionnelle liée à la tactique du partenariat et de l'association, celle-ci est grandement utilisée de façon générale. Les entrevues ont révélé l'intérêt pour les entreprises interrogées de la région de Charlevoix pour développer le maillage au niveau des différents produits touristiques hivernaux, soit autant pour les activités de plein air que pour les restaurants, les établissements d'hébergement ou des entreprises avec des activités intérieures étant ouverts durant l'hiver. De plus, certains partenariats présentés dans les entrevues ne représentaient pas des éléments permettant de contribuer à réduire les effets de la saisonnalité, c'est-à-dire qu'ils ne permettaient pas d'amener concrètement des éléments afin de contrer ce phénomène. L'étalonnage a dévoilé que cette tactique est beaucoup utilisée par certaines des entreprises et des organisations qui ont été sélectionnées puisqu'elle permet de diversifier l'offre tant au niveau des produits du tourisme hivernal, que pour les activités d'intersaisons. En effet, son utilisation varie tout dépendant du lieu ayant été analysé. Donc, cette tactique est très utilisée par les entreprises sélectionnées de la Colombie-Britannique et aux États-Unis, alors qu'au Québec, les associations et les partenariats ne contribuent pas nécessairement à diversifier l'offre d'une entreprise dans l'objectif de contrer la saisonnalité. Ce sont plutôt des regroupements de centre de ski sous le nom d'une seule compagnie propriétaire (exemple : Resorts of the Canadians Rockies (RCR) qui regroupe notamment Stoneham et le Mont-Sainte-Anne), ce qui est très différent d'une association complémentaire, soit entre des entreprises de diverses natures, permettant une diversification des produits touristiques. De façon générale, malgré la grande utilisation de cette tactique, très peu de chercheurs l'abordent pour contrer la saisonnalité. Seul Connell *et al.* (2015) soulignent l'importance de la mise en place d'un regroupement d'entreprises dans une communauté pour maintenir une certaine



offre touristique, c'est-à-dire des services et des attraits, tout au long de l'année, afin de réduire les effets engendrés par la basse saison touristique. Donc, les résultats obtenus lors des entrevues et de l'étalonnage se rattachent dans une certaine mesure aux écrits de Connell *et al.* (2015).

Ensuite, à propos de la stratégie d'innovation de procédés, l'amélioration de l'équipement et des infrastructures est une tactique dont l'utilisation varie grandement en fonction des méthodes de collecte de données analysées. L'étude des entrevues a permis de révéler que cette tactique est utilisée pour contrer la saisonnalité par certaines entreprises interrogées de la région de Charlevoix. Par exemple, l'utilisation de canons à neige en début et fin de saison, l'utilisation de motoneiges spécifiques pour les conditions du terrain au début et à la fin de l'hiver et la pratique du traineau à chien à des endroits plus élevés en altitude au début et à la fin de la saison touristique hivernale sont des tactiques employées dans cette région. En ce qui concerne les résultats de l'étalonnage, il a pu être conclu que l'information à ce sujet pouvait être très complexe à obtenir tout dépendant de la localisation de l'entreprise étudiée. Par exemple, l'information à ce sujet était disponible pour les entreprises situées aux États-Unis, alors qu'elle ne l'était pas ou très peu pour la Colombie-Britannique et le Québec. Lorsque l'information était disponible, il était possible de constater que bon nombre de stations de ski faisant partie de l'échantillon avaient recours à l'amélioration des canons à neige pour contrer la saisonnalité. De plus, les compagnies sélectionnées utilisaient aussi l'amélioration de différents équipements mécaniques et motorisés, tels que les remontées mécaniques, les motoneiges et les dameuses, mais aussi à l'amélioration des établissements. Concernant les écrits scientifiques, peu de chercheurs abordent cette tactique pour contrer la saisonnalité. La revue de littérature effectuée au début de cette recherche met en lumière que seul Hudson et Cross (2005) abordent cette tactique en mettant de l'avant l'utilisation de canons à neige comme innovation technologique, ceux-ci étant beaucoup utilisés pour minimiser les effets de ce phénomène. Ainsi, les résultats obtenus dans cette recherche concernant la stratégie d'innovation de procédés cadrent avec les informations obtenues à ce sujet dans les écrits scientifiques.

Par ailleurs, la tactique pour contrer la saisonnalité portant sur la variation du prix des produits hivernaux est très commune et est présente dans les résultats des entrevues, de l'étalonnage, mais aussi dans les écrits scientifiques. Les entrevues ont révélé que les acteurs du tourisme hivernal de Charlevoix ayant été sélectionnés utilisent beaucoup cette tactique, soit dans l'objectif de faire varier l'achalandage tout au long de l'hiver ou même pour attirer différents types de clientèle à divers moments de cette période touristique. L'étalonnage a aussi permis de constater que cette tactique est beaucoup employée dans certaines entreprises spécifiques, telles des stations de ski, mais que son utilisation varie tout dépendant de la localisation de l'entreprise étudiée. Par exemple, cette façon de faire pour contrer la saisonnalité est beaucoup plus présente dans les stations de ski des États-Unis que dans celles du Québec. En ce qui concerne la Colombie-Britannique, cette tactique est utilisée par bon nombre d'entreprises, mais ce sont celles de taille plus importante au niveau économique qui y ont recours le plus. En outre, les écrits scientifiques documentent bien cette tactique liée à la stratégie d'innovation de commercialisation (BarOn, 1975; Baum et Lundtorp, 2001; Butler et Mao, 1997; Hudson et Cross, 2005).

Les tactiques visant à améliorer la gestion des employés saisonniers, liées à la stratégie d'innovation de gestion, sont utilisées pour contrer la saisonnalité et ont une présence très variable dans les méthodes de collecte de données. Lors des entrevues, certaines entreprises de la région de Charlevoix ont montré de l'intérêt pour la mise en place de mesure pour favoriser la rétention des employés saisonniers, telles que la construction immobilière destinée aux travailleurs, le «partage» d'employés entre deux entreprises saisonnières (une hivernale et l'autre estivale) ou même la création, dans une même entreprise, d'activités disponibles à l'année qui pourraient être complémentaires en terme d'emploi à l'offre hivernale déjà existante. D'ailleurs, cette problématique est aussi reliée à la question de l'accessibilité de la région de Charlevoix qui peut être complexe et limitée durant l'hiver autant pour les travailleurs que pour les touristes. Par la suite, les entretiens ont aussi mis en lumière la problématique de l'assurance-emploi pour l'industrie touristique de la région de Charlevoix. En fait, tel que mentionné précédemment, ce programme d'aide représente un «compétiteur» important quant à l'embauche de personnel pour la saison hivernale. En fait, le problème serait que le montant reçu par les prestataires de

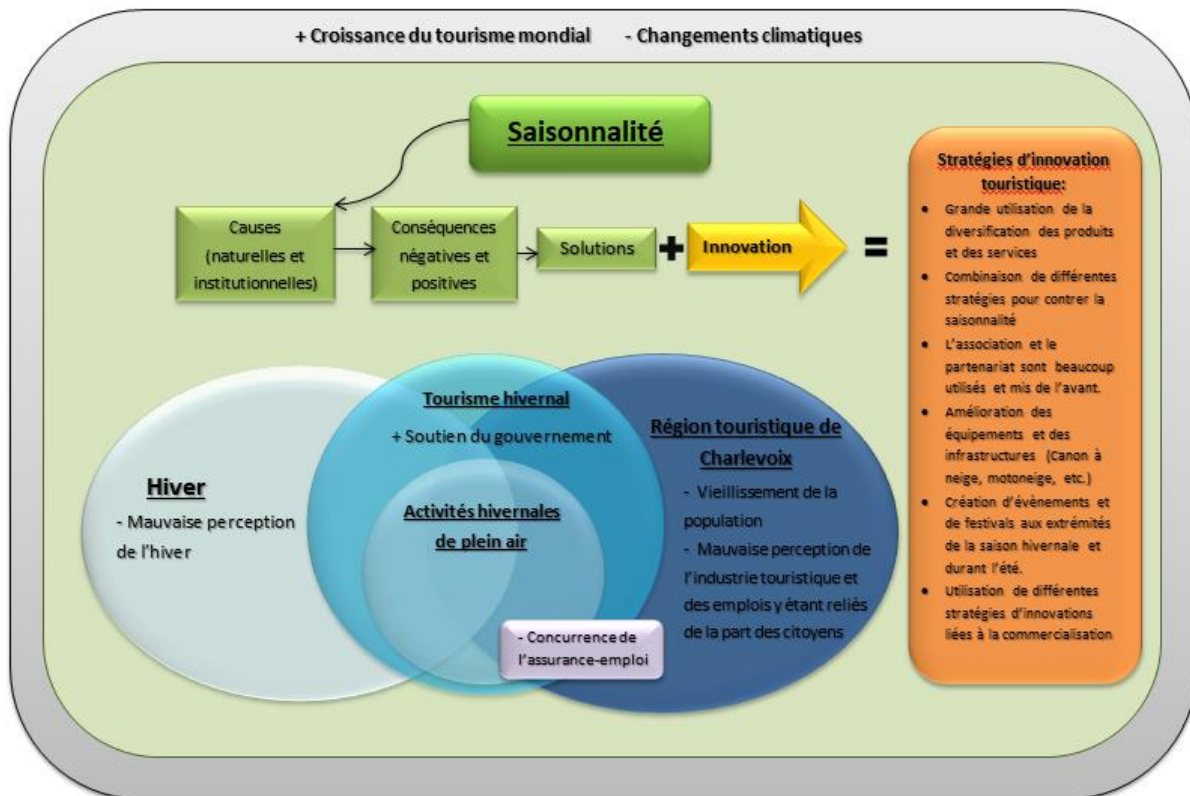
l'assurance-emploi, lorsqu'ils sont dans une période de chômage, serait plus élevé que le salaire que les entreprises peuvent fournir pour un emploi saisonnier hivernal. Ce revenu aurait pour conséquence de réduire l'offre de main d'œuvre pour des emplois saisonniers.

De surcroît, cela se déroule dans un contexte où la population charlevoisienne est vieillissante, ce qui est un autre élément ayant pour conséquence de réduire l'offre de main-d'œuvre disponible dans la région.

Les écrits scientifiques portant sur ces tactiques pour contrer la saisonnalité, bien qu'ils ne soient pas très abondants, sont en adéquation avec l'information obtenue lors des entrevues. Seuls Hudson et Cross (2005) abordent ces méthodes pour réduire les effets de la saisonnalité sur l'offre de main-d'œuvre. Il y a, notamment, la mise en place de mesures ou de politiques étatiques visant à contrer cette problématique, la construction d'établissements à proximité de la destination touristique pour héberger les travailleurs et les consommateurs, ainsi que le développement de nouvelles activités économiques à proximité de la destination touristique (Hudson et Cross, 2005). En dernier lieu, quant à l'étalonnage, l'information concernant cette stratégie pour contrer la saisonnalité n'était pas accessible sur les sites internet des entreprises faisant partie de l'échantillon.

Enfin, le schéma présenté ci-dessous résume et positionne l'ensemble des concepts, éléments contextuels et principaux résultats faisant partie de ce projet de recherche (Figure 4). Comparativement à celui ayant été présenté précédemment, ce schéma est plus détaillé puisqu'il comporte des éléments contextuels, ainsi qu'une synthèse des principaux résultats exposés dans le chapitre précédent.

Figure 4: Schéma synthèse de la problématique



En bref, ce parallèle entre les résultats issus de cette recherche et les écrits scientifiques déjà existants sur la saisonnalité a permis de mettre en lumière qu'il existe une multitude de solutions possibles à cette problématique. En fait, en prenant en compte la variation entre les territoires analysés, beaucoup de ces stratégies sont déjà présentes dans un bon nombre d'entreprises, bien que l'importance de leur utilisation soit aussi très variable entre les divers acteurs de l'industrie touristique. Par ailleurs, il est à noter que certaines stratégies pour contrer la saisonnalité mériteraient d'être plus étudiées au niveau scientifique dans l'objectif d'accroître la documentation disponible à ce sujet.

## 6.2. Pistes de réflexion

L'analyse de l'ensemble des résultats obtenus a permis de faire plusieurs constats par rapport à la saisonnalité et au tourisme hivernal dans la région touristique de Charlevoix. Les pistes de réflexion, qui seront présentées ci-dessous, ont été établies en fonction de ces mêmes constats et ont été proposées en tenant compte

des réalités vécues par les entreprises offrant des activités hivernales de plein air dans cette région par rapport à la problématique de la saisonnalité.

Tout d'abord, une attention particulière devrait être portée à l'égard de la stratégie liée à l'innovation institutionnelle, c'est-à-dire relativement à la tactique des associations et des partenariats entre les entreprises, puisque les entrevues effectuées avec des gestionnaires d'entreprises ont mis en lumière des lacunes concernant cet aspect. Les résultats des différentes méthodes de collecte de données montrent que c'est cette tactique qui est utilisée par de nombreuses entreprises sur les différents territoires étudiés, et donc, que celle-ci pourrait potentiellement être une bonne tactique pour contrer la saisonnalité. Ainsi, pour ces raisons, il serait pertinent de mettre en place des mesures afin de favoriser un meilleur maillage au niveau des produits touristiques hivernaux dans la région de Charlevoix. Autrement dit, des associations pourraient être réalisées entre les activités extérieures de plein air et les établissements d'hébergement, les établissements de restauration ou les entreprises ayant des activités intérieures. Ce réseautage entre tous ces attraits aurait le potentiel d'accroître l'attractivité de la destination. De plus, une forfaitisation au niveau régional pendant l'hiver, qui consiste en la combinaison de différents produits touristiques de la région de Charlevoix, permettrait une meilleure consolidation touristique et d'accentuer l'aspect attractif de ce territoire. Par ailleurs, cela pourrait permettre de modifier le contexte actuel pour les établissements de restauration où les plus petits restaurants ferment après la saison estivale, entraînant une chute de 29 % des places disponibles durant l'hiver, ce qui engendre des conséquences négatives sur l'attractivité de la région (Tourisme Charlevoix, 2016).

Ensuite, la problématique, liée aux lacunes de l'offre d'employés saisonniers et concernant l'assurance-emploi, devrait aussi être prise en considération dans l'optique de contrer les effets de la saisonnalité pour le tourisme hivernal de la région de Charlevoix. La tenue d'entrevues avec des décideurs de l'industrie touristique du territoire étudié, ainsi qu'une analyse de contenu à partir de divers écrits scientifiques, ont permis d'affirmer que la gestion et le manque de main-d'œuvre saisonnière sont des enjeux majeurs dans la problématique de la saisonnalité pour le tourisme hivernal. À ce sujet, en lien avec les causes structurelles et institutionnelles de la saisonnalité,

le calendrier scolaire au Québec favorise la disponibilité des étudiants durant la période estivale puisque ces derniers ont plusieurs mois de vacances durant cette période de l'année. En contrepartie, peu de vacances sont présentes durant l'hiver, ce qui engendre donc une diminution de la main-d'œuvre saisonnière disponible pour travailler durant l'hiver. Dans les années à venir, la recherche de pistes de solution pour en réduire l'effet devrait être prioritaire pour l'industrie touristique de Charlevoix. Comme mentionnée précédemment, la création d'un partenariat permettant le partage des employés entre deux entreprises saisonnières à différents moments de l'année permettrait d'offrir des emplois plus stables et pourrait contribuer à attirer plus de main-d'œuvre dans la région. De plus, le recrutement de main-d'œuvre étrangère, par le biais de programme d'échange étudiant ou de programme de stage d'apprentissage du français, pourrait aussi être un moyen intéressant d'accroître l'offre de main d'œuvre saisonnière.

Par la suite, la réalisation d'entrevues avec des gestionnaires de la région, ainsi que l'analyse de contenu pour divers sites internet d'entreprises hivernales de Charlevoix ont permis de mettre en lumière les lacunes existant sur ce territoire au niveau des produits et services touristiques destinés à la famille. En lien avec la stratégie d'innovation de produits et de services, l'instauration de nouvelles activités intérieures et hivernales extérieures pourrait permettre, notamment, d'attirer différents segments de clientèle. Par exemple, par rapport aux activités intérieures, la mise en place d'un studio de peinture sur céramique, d'activités d'évasion intérieures ou même d'un centre d'amusement intérieur pour enfant pourrait permettre d'attirer de jeunes adultes et des familles. De plus, liée aux activités hivernales extérieures, la création d'un centre de glissade sur chambre à air permettrait d'attirer des familles, alors que la location d'équipements innovants, tels que le *snowbike* ou le *skibike*, pourrait attirer une clientèle de jeunes adultes avides de nouveauté. D'autres activités, telles qu'un parcours d'aventure dans les arbres (4 saisons), une montagne russe alpine (4 saisons) ou une tyrolienne à deux places (4 saisons), pourraient être intéressantes pour ces deux types de clientèles en même temps. D'ailleurs, les tableaux 4 et 5 présentés précédemment et issus de l'étape de l'étalonnage de 69 entreprises et organisations touristiques hivernales de plein air, regroupent les activités innovantes intérieures et extérieures qui pourraient potentiellement être utilisées dans Charlevoix.

Dans la même idée, la mise en place de nouveaux événements «pré-» et «post» saison touristique pourraient aussi constituer une tactique permettant de contrer les effets de la saisonnalité. Par exemple, l'instauration d'une compétition sportive à l'image du *Raid international Ukatak* présent notamment au début des années 2000 dans la région de Charlevoix ou d'un spectacle de musique extérieur durant l'hiver, à l'image du *World Ski and Snowboard Festival* à Whistler pourraient permettre d'attirer des touristes au début et à la fin de la saison touristique hivernale, en plus d'attirer de nouveaux segments de clientèle.

Par ailleurs, la mise en valeur de l'aspect «montagneux», caractérisant la région de Charlevoix, pourrait être utilisée comme outil de promotion aux extrémités de la saison hivernale, notamment pour les clientèles urbaines qui vivent dans des environnements où il y a moins de neige. Cette tactique, issue de l'accomplissement des entrevues avec des acteurs du tourisme hivernal, aurait le potentiel de contrer la saisonnalité hivernale dans Charlevoix en allongeant cette saison touristique. En fait, la géomorphologie de ce territoire caractérisé par la présence de montagnes d'altitude considérable pourrait permettre la pratique d'activités plus tôt et plus tard dans la saison hivernale touristique comparativement au début et à la fin de cette même saison pour d'autres régions du Québec. La mise en valeur de l'altitude et de la montagne pourrait faire penser aux citadins que la région montagneuse de Charlevoix et déjà, ou encore, sous la neige et ce contrairement à Montréal ou Québec. Aussi, en lien avec la stratégie d'innovation de procédé, la tactique de mise en valeur de l'adaptation mécanique et fonctionnelle de certaines activités, telles que le ski alpin, la motoneige et le traîneau à chiens, aux conditions du début et de la fin de la saison hivernale pourrait aussi accroître l'attractivité de Charlevoix aux yeux des touristes durant cette période de l'année. Tel que mentionné précédemment, l'utilisation de canons à neige en début et fin de saison, l'utilisation de motoneiges spécifiques pour les conditions du terrain au début et à la fin de l'hiver et la pratique du traîneau à chien à des endroits plus élevés en altitude au début et à la fin de la saison touristique hivernale sont de bons exemples d'adaptation déjà présents, qui pourraient être mis en valeur.

D'autre part, il serait bénéfique pour l'ensemble de l'industrie touristique de Charlevoix de porter attention à la mauvaise perception que certains citoyens peuvent avoir de ce secteur de l'économie et des emplois s'y rattachant. Les citoyens sont une composante essentielle pour le tourisme dans la région, autant par rapport à l'accueil des touristes, que comme clientèle des produits touristiques ou même comme main-d'œuvre saisonnière ou annuelle. La réalisation d'entrevues avec des décideurs de l'industrie touristique hivernale a permis d'exposer cet enjeu important de ce secteur de l'économie de cette région. En effet, il semblerait qu'une certaine proportion des citoyens de cette région ne soit pas informée de l'importance de cette industrie pour l'économie de la région et que certains d'entre eux aient une mauvaise perception de cette activité économique qui regroupe directement 30 % des emplois de la région (Tourisme Charlevoix, 2016). Ainsi, il serait pertinent de faire des campagnes d'information ou la distribution de documents informatifs sur l'importance de l'industrie touristique pour Charlevoix, dans l'objectif d'accroître l'intérêt et le support des citoyens de cette région qui sont essentiels pour ce secteur de l'économie.

Enfin, l'accomplissement de l'étalonnage sur différents territoires d'analyse a permis de constater que bon nombre d'entreprises et d'organisations mettent en valeur les nouveautés (services et produits) et les innovations effectuées sur leur propriété (canons à neige, remontées mécaniques, dameuses, établissements, etc.), ce qui peut notamment contribuer à améliorer l'image de la destination aux yeux du touriste tout en permettant de contrer la saisonnalité. Alors, concernant les stratégies liées à l'innovation de commercialisation, il serait pertinent de porter une attention particulière quant à la promotion qui est faite en fonction des nouveautés de produits et de services touristiques offerts. Un bon exemple de cela serait l'implantation d'un onglet «nouveau» sur un site internet d'une entreprise ou d'une organisation, ce qui permettrait de contribuer à rendre le lieu plus attractif aux yeux du touriste et de valoriser l'aspect innovant du lieu visité. En conclusion, ces pistes de réflexion portent sur différentes stratégies d'innovations ayant le potentiel d'aider l'industrie touristique hivernale de la région de Charlevoix. Les tactiques proposées visent différents aspects de l'industrie du tourisme dans l'objectif de pouvoir contrer la saisonnalité de la façon la plus efficace possible.



### **6.3. Contribution de la recherche**

La réalisation de ce mémoire de maîtrise a permis de répondre à des besoins tant au niveau scientifique qu'au niveau de l'industrie touristique. Tout d'abord, il est nécessaire de mentionner de nouveau que cette recherche a été mise en place dans le contexte où il existe une lacune à propos du fait qu'il n'y a aucune recherche portant à la fois sur la saisonnalité, le tourisme hivernal et l'innovation, et encore moins abordant précisément la région de Charlevoix. Ainsi, ce projet de recherche a permis de mettre en relation le concept de la saisonnalité avec celui de l'innovation dans le contexte du tourisme hivernal pour la région touristique de Charlevoix. Ainsi, avec ce sujet de recherche n'ayant jamais été abordé de cette manière auparavant, cette étude a contribué à enrichir les connaissances au niveau scientifique dans le domaine du tourisme.

Par la suite, cette recherche de maîtrise a permis d'émettre des pistes de réflexion quant à la problématique de la saisonnalité pour les activités hivernales de plein air de la région touristique de Charlevoix. Autrement dit, les résultats de ce projet ont permis d'accroître les connaissances sur ce sujet, ce qui sera bénéfique pour l'essor de l'industrie du tourisme de façon générale, mais aussi plus précisément pour la région de Charlevoix.

### **6.4. Limites de l'étude et perspectives de recherche**

Au cours de la réalisation de ce mémoire, diverses limites ont interféré dans les différentes étapes de l'étude. Tout d'abord, il a été possible de constater des lacunes dans l'obtention de certaines informations au cours de l'étape de la collecte de données. Tout d'abord, à certains moments, il aurait été pertinent d'avoir accès à des documents stratégiques internes de certains acteurs de l'industrie touristique, mais ce type d'information n'est pas public. Ensuite, certaines informations requises dans l'étalonnage n'étaient pas accessibles sur les sites internet des entreprises et organisations analysées. Ces informations portaient sur l'innovation de gestion, soit par rapport à la gestion de la main d'œuvre à l'intérieur d'une entreprise. Par contre, à la lumière de ce constat, cet aspect pourrait faire l'objet d'une recherche futur puisque

la gestion de la main d'œuvre dans le contexte de la saisonnalité pour la saison touristique hivernale représente un enjeu important pour l'industrie touristique.

Par la suite, la réalisation des entretiens a été limitée à des organisations ouvertes en hiver, compte tenu du moment de l'année où ont été effectuées les entrevues, soit à la fin de l'hiver et au début du printemps. À cet effet, il aurait été intéressant d'interroger également des organisations ouvertes uniquement en saison estivale dans l'objectif de comprendre leur point de vue et les difficultés que ces dernières peuvent rencontrer quant à la saisonnalité de la saison touristique estivale. D'ailleurs, une limite concernant les entrevues réalisées dans le cadre de cette recherche porte sur le fait que, lors de celles-ci, les gestionnaires interrogées se concentraient davantage sur les préoccupations de leur organisation, et n'avaient donc pas nécessairement un point de vue d'analyse plus «régional». Cet aspect aurait pu amener une orientation différente aux informations recueillies, ce qui aurait pu bonifier l'analyse effectuée par la suite.

Enfin, lors de l'étape de l'étalonnage, la sélection concernant les organisations et entreprises ayant été analysées a été réalisée en fonction des caractéristiques spécifiques du territoire d'étude, soit celles de la région de Charlevoix (excentricité au niveau touristique par rapport au marché émetteur, relief très montagneux, bonne accumulation de neige, bonne diversité d'activités hivernales, constitue une destination touristique). Ainsi, dans cette perspective, cette recherche ne s'applique qu'à la région touristique de Charlevoix. Par contre, la réalisation de ce projet de recherche a permis de constater que, étant donné que les problèmes reliés à la saisonnalité vécus par cette région semblent aussi être expérimentés par d'autres régions du Québec, il serait intéressant d'effectuer cette recherche pour d'autres régions touristiques de la province.

## Conclusion

Ce projet de recherche avait pour objectif de connaître les stratégies d'innovation touristique qui pourraient être utilisées pour réduire les effets de la saisonnalité sur les produits hivernaux de plein air dans la région de Charlevoix. À travers l'utilisation de diverses méthodes de collecte de données, telles que l'analyse de contenu, la tenue d'entrevues et l'étalonnage, des informations ont été obtenues et analysées, ce qui a entre autres permis d'établir des pistes de réflexion sur les stratégies d'innovation touristique à prioriser quant à la problématique analysée. Tout d'abord, la définition du concept de saisonnalité et la synthèse des écrits scientifiques sur l'innovation en tourisme ont permis une meilleure compréhension du problème étudié et ont contribué à établir le cadre conceptuel de la recherche. Ensuite, différentes stratégies novatrices pour amoindrir les effets négatifs de la saisonnalité hivernale dans Charlevoix et ailleurs dans le monde ont été inventoriées à l'étape de l'étalonnage. Suite à cela, ces stratégies ont été analysées en fonction des catégories d'innovation abordée dans le cadre conceptuel. Ainsi, cela a permis de répondre à la question de la recherche, qui était : Quelles sont les stratégies d'innovation touristiques qui pourraient être utilisées pour réduire les effets de la saisonnalité sur les produits hivernaux de plein air de la région de Charlevoix?

À ce sujet, les résultats des entrevues effectuées avec des entreprises de la région de Charlevoix ont permis de faire différents constats quant à la problématique de la saisonnalité vécue par les entreprises hivernales de plein air dans cette région. De façon complémentaire, l'étalonnage, ayant été analysé à deux niveaux, a permis d'amener différentes informations concernant les différentes entreprises et organisations sur d'autres territoires, tels que le reste du Québec, la Colombie-Britannique et certains États des États-Unis (Maine, Vermont, Colorado et Utah), vivent avec la saisonnalité.

Premièrement, de façon générale, à la lumière de l'ensemble des résultats obtenus, il est possible d'affirmer qu'un grand nombre des entreprises et organisations analysées utilisent la diversification des produits et services comme stratégie d'innovation pour contrer la saisonnalité. Deuxièmement, il est aussi possible de constater que l'association et le partenariat sont beaucoup utilisés et mis de l'avant par

les acteurs de l'industrie du tourisme étudiés pour contrer la saisonnalité. Troisièmement, l'amélioration des équipements et des infrastructures, tels que les canons à neige, les motoneiges ou les remontées mécaniques, est une autre stratégie d'innovation qui est assez utilisée par les entreprises sélectionnées. Par contre, son utilisation varie tout dépendant du lieu analysé. Quatrièmement, la création et la mise en place d'évènements et de festivals aux extrémités de la saison hivernale et durant l'été fait aussi partie des méthodes utilisées fréquemment par différents acteurs du tourisme hivernal choisis pour contrer la saisonnalité. Cinquièmement, l'analyse des résultats a permis de constater que différentes tactiques concernant la commercialisation sont aussi grandement utilisées dans la même optique. Enfin, de façon générale, la très grande majorité des entreprises et organisations sélectionnées combinent différentes stratégies d'innovation pour contrer la problématique étudiée.

L'analyse des résultats en fonction des éléments contextuels dans lequel se retrouve la région touristique de Charlevoix a permis d'établir des pistes de réflexion quant aux stratégies d'innovation pouvant être utilisées par celle-ci pour contrer la saisonnalité. Par exemple, les pistes de réflexion proposées abordent la mise en place de mesures favorisant un meilleur maillage entre les différents acteurs du tourisme hivernal de la région, la promotion de l'aspect montagneux de la région qui pourrait être utilisée comme un outil de promotion aux extrémités de la saison hivernale et l'instauration de nouvelles activités disponibles durant l'hiver permettant, notamment d'attirer différents segments de clientèle. De plus, d'autres moyens pour contrer la saisonnalité ont été mis de l'avant, tels que la poursuite de la réflexion sur la problématique de l'assurance-emploi et les emplois saisonniers dans la région de Charlevoix, la mise en place de mesures pour améliorer la perception de certains citoyens quant à ce secteur de l'économie et par rapport aux emplois s'y rattachant, ainsi que l'implantation d'un onglet «nouveau» sur le site internet de l'association touristique régionale afin de promouvoir les nouveautés et les investissements dans la région.

Par ailleurs, la réalisation de ce projet de recherche a contribué à combler un vide existant dans les écrits scientifiques au niveau conceptuel à propos de la combinaison des termes saisonnalité, innovation et tourisme hivernal dans une même

étude. En effet, cette recherche amène de nouvelles connaissances puisqu'elle combine ces trois éléments (la saisonnalité, le tourisme hivernal et l'innovation) n'ayant jamais été étudiés de cette façon auparavant et encore moins concernant le territoire de la région touristique de Charlevoix. Ainsi, cette lacune au niveau des connaissances scientifiques et conceptuelles a justifié la nécessité d'effectuer ce projet de recherche et la région de Charlevoix s'est avérée être un terrain propice pour mener celle-ci bien.

Ainsi, cette étude amène de nouvelles connaissances et des éléments de réflexions quant à la problématique de la saisonnalité pour l'industrie touristique de Charlevoix, mais aussi, de façon générale, pour ce secteur économique pour l'ensemble de la province de Québec. D'ailleurs, il pourrait être intéressant de poursuivre les recherches sur certains enjeux pour l'industrie du tourisme mis en lumière au cours de la réalisation de cette étude, tels que la problématique quant à la faiblesse de l'offre de main d'œuvre saisonnière pour ce secteur de l'économie.

## Bibliographie

- Abernathy, W. J. et Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*, 14 (1), 3–22.
- Aramberri, J. (2009). The future of tourism and globalization: Some critical remarks. *Futures*, 41(6), 367-376.
- Association touristique régionale des Cantons-de-l'est. (2015). *Rapport annuel 2015-2016* (p. 36). Cantons-de-l'est.
- Association touristique régionale des Cantons-de-l'est. (2017). Site officiel de Tourisme Cantons-de-l'Est. Consulté le 6 mars 2017. <http://www.cantonsdelest.com/>
- Auger, D. et Auger, J. (2016). La gestion et l'aménagement du plein air : stratégies, cadres et modèles. Dans *Aménager des espaces favorables au loisir, au sport et au tourisme : perspectives théoriques, pragmatiques et réglementaires* (p.156-189). Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- BarOn, R. R. V. (1975). *Seasonality in tourism: ia guide to the analysis of seasonality and trends for policy making*. London : The Economist Intelligence Unit.
- Baum, T. et Hagen, L. (1999). Responses to seasonality: the experiences of peripheral destinations. *International Journal of Tourism Research*, 1(5), 299–312.
- Baum, T. et Lundtorp, S. (2001). Chapter 1 - Seasonality in Tourism: An Introduction. Dans T. Baum et S. Lundtorp (dir.), *Seasonality in Tourism* (p. 1 - 4). Oxford : Pergamon.
- Beaudoin, R. (2017). *Profil 2015: Région touristique de Charlevoix, Profil touristes et excursionnistes québécois 2015* (p. 58). Pragma, Tourisme Charlevoix.
- Benur, A. M. et Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management*, 50, 213-224.
- Best, A. (2003). Is it getting hot in here ? *Ski Area Management*, 42(3), 57-76.
- Brooker, E. et Joppe, M. (2014). Developing a Tourism Innovation Typology: Leveraging Liminal Insights. *Journal of Travel Research*, 53(4), 500-508.
- Butler, R. et Mao, B. (1997). *Quality Management in Urban Tourism-Chapter 2-Seasonality in Tourism: Problems and Measurement* (p.9-23). J. Wiley & Sons. Chichester: Murphy, Peter E.
- Butler, R. W. (1994). Seasonality in tourism: issues and problems. Dans *Tourism- The State of the Art* (p. 332-339). Chichester: John Willey & Sons Limited.
- Butler, R. W. (2001). Chapter 2 - Seasonality in Tourism: Issues and Implications A2 - Baum, Tom. Dans S. Lundtorp (dir.), *Seasonality in Tourism* (p. 5-21). Oxford : Pergamon.
- Byers, A. C., Price, L. W. et Price, M. F. (2013). Chapitre 1: An Introduction to Mountains. Dans M. F. Price, A. C. Byers, D. A. Friend, T. Kohler et L. W. Price

- (dir.), *Mountain Geography: Physical and Human Dimensions* (p. 1-10). Univ of California Press.
- Cazelais, N. (2009). *Vivre l'hiver au Québec*. Montréal : Fides. 195p.
- Commission canadienne du tourisme (CCT) et Research Resolutions & Consulting Ltd. (2003). *Touristes canadiens adeptes des activités de plein air hivernales analyse spéciale de l'Enquête sur les activités et les préférences en matière de voyages (EAPV)*. Ottawa : Commission canadienne du tourisme.
- Chantier sur la saisonnalité. (2010). *Chantier sur la saisonnalité (Fiche sectorielle-Tourisme)*. Québec. 8p.
- Chartier, D. et Désy, J. (2014). *La nordicité du Québec : entretiens avec Louis-Edmond Hamelin*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec. 141p.
- Châu, P. van. (1975). *Perception du confort climatique hivernal dans la région de Québec* (Thèse (Maîtrise)), Université Laval.
- Connell, J., Page, S. J. et Meyer, D. (2015). Visitor attractions and events: Responding to seasonality. *Tourism Management*, 46, 283-298.
- Conseil Québécois du Loisir. (2014). Conseil Québécois du Loisir. *Quelques définitions*. Consulté le 29 novembre 2016. <http://www.loisirquebec.com/index.asp?id=994>
- Dauphin, L., Le Garrec, M.-A. et Tardieu, F. (2008). Les vacances des Français depuis 40 ans. *Le tourisme en France, INSEE*, 31-40.
- Desjardins: Marketing stratégique. (2016). *Étude du marché de la motoneige au Québec: Rapport final*. Alliance de l'industrie touristique du Québec. 223p.
- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship : practice and principles*. New York : HarperBusiness. 277p.
- Fernández-Morales, A., Cisneros-Martínez, J. D. et McCabe, S. (2016). Seasonal concentration of tourism demand: Decomposition analysis and marketing implications. *Tourism Management*, 56, 172-190.
- Gauthier, S. et Perron, N. (2002). *Charlevoix : les régions du Québec histoire en bref*. Québec: Éditions de IQRC. 176p.
- Gauthier, S. et Perron, N. (2003). Charlevoix, une histoire de regards. *Histoire Québec*, 9(1), 3-6.
- Gilaberte-Búrdalo, M., López-Martín, F., Pino-Otín, M. R. et López-Moreno, J. I. (2014). Impacts of climate change on ski industry. *Environmental Science & Policy*, 44, 51-61.
- Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516-558.
- Graubunden Tourism. (2015). Graubünden – innovations and traditions in the birthplace of winter tourism. *Graubunden Tourism*. Consulté le 23 novembre 2015. <http://en.graubunden.ch/150-years-of-winter-tourism.html>

- Grenier, A. A. (2009). Conceptualisation du tourisme polaire : cartographier une expérience aux confins de l'imaginaire. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 28(1), 7-19.
- Hall, C. M. et Higham, J. E. S. (2005). *Tourism, recreation, and climate change*. Clevedon : Channel View. 336p.
- Hall, C. M., Müller, D. K. et Saarinen, J. (2009). *Nordic Tourism: Issues and Cases*. Bristol, U.K. ; Buffalo: Channel View Publications. 314p.
- Hall, C. M. et Saarinen, J. (2010). Polar Tourism: Definitions and Dimensions. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(4), 448-467.
- Hall, C. M. et Williams, A. M. (2008). *Tourism and innovation*. Abingdon, Oxon : Routledge. 263p.
- Hallmann, K., Feiler, S., Müller, S. et Breuer, C. (2012). The interrelationship between sport activities and the perceived winter sport experience. *Journal of Sport & Tourism*, 17(2), 145-163.
- Hallmann, K., Zehrer, A. et Müller, S. (2015). Perceived Destination Image: An Image Model for a Winter Sports Destination and Its Effect on Intention to Revisit. *Journal of Travel Research*, 54(1), 94-106.
- Hamelin, L.-E. (1991). L'hiver autrement. *Cap-aux-Diamants : la revue d'histoire du Québec.*, (24), 10-12.
- Hamelin, L.-E. (2006). Le mot hiver en français. *Cahiers de géographie du Québec*, 50(139), 105.
- Hartmann, R. (1986). Tourism, seasonality and social change. *Leisure Studies*, 5(1), 25-33.
- Hinch, T. D. et Jackson, E. L. (2000). Leisure Constraints Research: Its Value as a Framework for Understanding Tourism Seasonability. *Current Issues in Tourism*, 3(2), 87-106.
- Hjalager, A. M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism—an analytical typology. *Tourism Management*, 16(3), 35-41.
- Hjalager, A.-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Hjalager, A.-M. et Flagestad, A. (2012). Innovations in well-being tourism in the Nordic countries. *Current Issues in Tourism*, 15(8), 725-740.
- Hudson, S. (2000). *Snow business : a study of the international ski industry*. London : Cassell. 180p.
- Hudson, S. (2004). Winter Sport Tourism in North America. Dans D. Adair et B. W. Ritchie (dir.), *Sport tourism : interrelationships, impacts, and issues* (p. 77-100). Clevedon, England : Channel View Publications.



- Hudson, S. et Cross, P. (2005). Chapter 14 - Winter sports destinations: dealing with seasonality - Higham, James. Dans *Sport Tourism Destinations* (p. 188-204). Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Institut de la Statistique du Québec (ISQ). (2017, 10 août). 03 - La Capitale-Nationale ainsi que ses municipalités régionales de comté (MRC). Consulté le 13 août 2017. [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region\\_03/region\\_03\\_00.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_03/region_03_00.htm)
- Jefferson, A. (1986). Smoothing out the ups and downs in demand. *British Hotelier and Restaurateur*, N(July/August), 24-25.
- Jensen, C. R. et Guthrie, S. (2006). *Outdoor recreation in America* (6th ed). Champaign, IL : Human Kinetics. 373p.
- Konig, C. (2017, 13 août). Géologie et impacts de météorite à Charlevoix. *Futura*. Consulté le 13 août 2017. <http://www.futura-sciences.com/planete/dossiers/canada-quebec-nature-sauvage-saint-laurent-1758/page/4/>
- Lamontagne, L. (1985). *L'homme et l'acclimatement à l'hiver des débuts de la Nouvelle-France à la fin du XIXe siècle : étude des changements culturels* (Thèse (Ph.D.), Université Laval).
- Lamontagne, S.-L. (1983). *L'hiver dans la culture québécoise (XVIIe-XIXe siècles)* (édité par Institut québécois de recherche sur la culture). Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.
- Leibowitz, K. (2015). The Norwegian Town Where the Sun Doesn't Rise. *The Atlantic*. Consulté le 13 novembre 2016. <http://www.theatlantic.com/health/archive/2015/07/the-norwegian-town-where-the-sun-doesnt-rise/396746/>
- López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M. et Gómez-López, R. (2011). Factors Encouraging Innovation in Spanish Hospitality Firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 144-152.
- Lundtorp, S. (2001). Chapter 3 - Measuring Tourism Seasonality. Dans *Seasonality in Tourism* (p. 23-50). Oxford : Pergamon.
- Macchiavelli, A. (2009). Le tourisme alpin. *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, (97-1).
- Ministère des ressources naturelles et de la faune. (2007). *La faune et la nature, ÇA COMPTE! Plein air: des dépenses de 1.3 G\$*. Québec : Ministère des ressources naturelles et de la faune, Gouvernement du Québec.
- Ministère du Tourisme du Québec. (2016). À voir, à faire. *Québec Original*. Consulté le 29 novembre 2016. <https://www.quebecoriginal.com/fr/quoi-faire>
- Moore, R. L. et Driver, B. L. (2005). *Introduction to Outdoor Recreation: Providing and Managing Natural Resource Based Opportunities*. Pennsylvania : Venture Pub. 339p.
- Moore, T. W. (1989). *Handbook of business forecasting*. Harper & Row. 315p.

- Müller, D. K., Lundmark, L. et Lemelin, H. (2013). *New issues in polar tourism : communities, environments, politics*. Dordrecht : Springer. 224p.
- Murphy, P. E. (1985). *Tourism : a community approach*. New York : Methuen. 200p.
- Nagy, A. (2012). A Review of Tourism and Hospitality Innovation Research. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21(2), 364-370.
- Novelli, M., Schmitz, B. et Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141-1152.
- Office du tourisme de Québec. (2014). *Plan de développement de l'offre et de la mise en marché 2014-2016 de la destination touristique de Québec*. Office du tourisme de Québec.
- Office du tourisme de Québec. (2015). *Rapport de performance de l'Office du tourisme de Québec (2015)* (p. 27).
- Office du tourisme de Québec. (2017). Québec: ville et région. Consulté le 6 mars 2017. <http://www.quebecregion.com/fr/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2006). Innovation and Growth in Tourism: Product Improvement or Innovation: What is the key to Success in Tourism. *SourceOECD Industry*, 2006(9), 64-84.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) et Statistical Office of the European Communities (dir.). (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed). Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development : Statistical Office of the European Communities.
- Organisation mondiale du tourisme (OMT). (2016). *Faits saillants: Édition 2016*.
- Paquette, M. (2005a). *Villégiature et tourisme au Québec, Tome 1:1800-1910*. Québec : Éditions GID. 312p.
- Paquette, M. (2005b). *Villégiature et tourisme au Québec, Tome 2: 1911-1960*. Québec : Éditions GID. 304p.
- Pegg, S., Patterson, I. et Vila Gariddo, P. (2012). The impact of seasonality on tourism and hospitality operations in the alpine region of New South Wales, Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 659-666.
- Perron, N. et Gauthier, S. (2000). *Histoire de Charlevoix*. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture. 387p.
- Peters, M. et Pikkemaat, B. (2005). Innovation in Tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3/4), 1-6.
- Prévost, R. (2000). *Trois siècles de tourisme au Québec*. Sillery, Québec : Septentrion. 365p.
- Rodríguez, I., Williams, A. M. et Hall, C. M. (2014). Tourism innovation policy: Implementation and outcomes. *Annals of Tourism Research*, 49, 76-93.
- Rogers, E. (2003). *The Diffusion of Innovations* (5<sup>e</sup> éd.). New York : Free Press. 576p.
- Rosa, B. (2001). Skiing's end? *Skiing winter adventure*, 53(6), 32.

- Savoie-Zjac, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans Benoît Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5<sup>e</sup> ed.) (p.337-360). Québec, Canada.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. New York : McGraw-Hill book company, inc. 2 volumes.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P. et Van Der Meer, R. (2008). Factors Influencing an Organisation's Ability to Manage Innovation: A Structured Literature Review and Conceptual Model. *International Journal of Innovation Management*, 12(04), 655-676.
- Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ). (2015). *Rapport annuel 2015-2016*. 112p.
- St. Moritz Tourism. (2015). Legendary: How St. Moritz invented winter tourism: Where winter holidays began. Consulté le 23 novembre 2015. <http://www.stmoritz.ch/en/st-moritz/history-pioneering-spirit/>
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. et Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106.
- Tang, H. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *TECHNOVATION*, 18(5), 297-309.
- Taylor Nelson Sofres (TNS). (2013a). *Étude du marché touristique Intra-Québec: Présentation*. Province de Québec : Pour l'Alliance de l'industrie touristique du Québec. 100p.
- Taylor Nelson Sofres (TNS). (2013b). *Étude du marché touristique Intra-Québec: Rapport Régional de Charlevoix*. Province de Québec : Pour l'Alliance de l'industrie touristique du Québec. 100p.
- Toupin, J. (1999). *Climatologie nivale et perception de l'hiver par les résidents de la plaine du Saint-Laurent* (Thèse (Ph. D.), Université Laval).
- Tourisme Charlevoix. (2016). *Plan stratégique de développement 2016-2018*. Charlevoix. 57p.
- Tourisme Charlevoix. (2017a). *Plan Marketing 2017-2019* (Plan marketing). Charlevoix : Tourisme Charlevoix. 40p.
- Tourisme Charlevoix. (2017b). Tourisme Charlevoix. Consulté le 16 mars 2017 <http://www.tourisme-charlevoix.com/>
- Tourisme Charlevoix. (2017c). Nombre d'attraits touristiques de plein air. Échange de courriels avec une employée de Tourisme Charlevoix.
- Tourisme Gaspésie. (2015). *Rapport annuel 2015-2016* (p. 34p.).
- Tourisme Gaspésie. (2016). *Plan stratégique de développement 2016-2020*. Tourisme Gaspésie.
- Tourisme Gaspésie. (2017). Tourisme Gaspésie. Consulté le 6 mars 2017. <https://www.tourisme-gaspesie.com/>

- Tourisme Lanaudière. (2013). *Plan de développement touristique*. 84p.
- Tourisme Lanaudière. (2017). Lanaudière: Rapprochez-vous. Consulté le 6 mars 2017. <https://lanaudiere.ca/fr/>
- Tourisme Laurentides. (2017a). *Le tourisme hivernal dans les Laurentides*. 4p.
- Tourisme Laurentides. (2017b). Tourisme Laurentides. Consulté le 6 mars 2017. <http://www.laurentides.com/fr>
- Tourisme Québec. (2012). *Plan de développement de l'industrie touristique (PDIT) 2012-2020*. Ministère du Tourisme. 59p.
- Tourisme Québec. (2014). *Stratégie de mise en valeur du tourisme hivernal 2014-2020 et plan d'action 2014-2017*. Québec : Ministère du Tourisme du Québec. 64p.
- Tourisme Québec. (2016a). *Les plus récentes données sur le tourisme au Québec*. Ministère du Tourisme. 5p.
- Tourisme Québec. (2016b). *Plan d'actions (2016-2020): Plan de développement de l'industrie touristique (2012-2020): Un itinéraire vers la croissance*. Ministère du Tourisme du Québec. 36p.
- Tourisme Saguenay-Lac-Saint-Jean. (2017). Saguenay-Lac-Saint-Jean. Consulté le 6 mars 2017. <https://www.saguenaylacsaintjean.ca/>
- Tranos, E. et Davoudi, S. (2014). The Regional Impact of Climate Change on Winter Tourism in Europe. *Tourism Planning & Development*, 11(2), 163-178.
- Wackermann, G. (2015). Tourisme. *Encyclopedia Universalis*. Consulté le 16 novembre 2015. <http://www.universalis-edu.com/acces.bibl.ulaval.ca/encyclopedie/tourisme/>
- Weiermair, K. (2004). Product improvement or innovation: What is the key to success in tourism?. Dans *Innovations in tourism UNWTO conference*. 11p.
- World Economic Forum (WEF) (2007) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2007: Futhering the Process of Economic Development*. Geneva, Switzerland.

# Annexes

## Annexe I : Tableau étalonnage (États-Unis: Maine, Vermont, Colorado, Utah)

Pays/ province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux : met-on de l'avant une association avec d'autres stations ou d'autres entreprises (ex. forfait)?	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle/neige artificielle)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
États-Unis (Maine)	New England Outdoor Center ( <a href="https://www.neoc.com/">https://www.neoc.com/</a> ) (consulté le 5 décembre 2016)	oui (Portland, Bar Harbor, Portland)	oui (Portland: 4h30 Bar Harbor: 2h30 Portland: 3h30)	oui	oui, met de l'avant les activités en plein air (l'accès à la nature) et accessibilité des activités pour toute la famille	Motoneige Raquette Ski de fond Pêche sur glace	Organisation d'événements (fête, mariage, rencontre, etc.) Restaurant	non	non	oui	non	non	n.d.	n.d.
	Northern Outdoors ( <a href="https://www.northernoutdoors.com">https://www.northernoutdoors.com</a> ) (Consulté le 07 décembre 2016)	oui (Augusta, Bangor, Portland, Québec)	oui (Augusta: 1h30 Bangor:2h00 Portland: 2h30 Québec: 3h00)	oui	oui, Vacances d'aventure en plein air, Accessible pour tous, famille, amis, etc. (Présence de différentes catégories d'expériences (débutant, famille,	motoneige	Brasserie (sur glace) Restauration Organisation d'événements (fête, mariage, rencontre, etc.)	non	non	oui	oui (Pour l'hébergement)	non	non	oui (Employés pas saisonniers)
	Sugar Loaf ( <a href="http://sugarloaf.com">http://sugarloaf.com</a> ) (Consulté le 19 décembre 2016)	oui (Bangor, Portland, Montréal et Sherbrooke)	non	oui	Diversité des activités disponibles pour tous, Beaucoup de festivals et d'événements (Musique, théâtre, événements sportifs.) Événements mis de l'avant -> nombreux spectacles de musique, Sugarloaf Marathon et Reaggae Festival	ski alpin Ski de fond Raquette Patin à glace (Grande patinoire extérieur) Feux d'artifices Planche à neige glissade sur chambre à air fat bike	Sport and fitness center (piscine, salle d'entraînement, terrain de sport, etc.) Anti gravity center (indoor skate park, indoor Skate bowl, Indoor climbing wall, gymnase de basketball, trampolines, etc.) Une galerie d'art (Service de culte interconfessionnel) Organisation d'événements (fête, mariage, rencontre, etc.) Restaurants, bars et cafés Salon de beauté	oui (New England Pass)	oui	non (Mais ouvert une bonne partie de l'année) (Sur le site internet: Hiver et été)	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Aussi, variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: les fins de semaine ou les périodes de vacances))	oui (618 acres (couverture de la neige artificielle) sur total de 1240 acres (63,85%) / 200' pouces de neige naturelle par an)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle)	n.d.
	Sunday River et Sunday River Outdoor Center ( <a href="http://www.sundayriver.com">http://www.sundayriver.com</a> ) (consulté le 8 décembre 2016)	oui (Portland, Sherbrooke)	non	oui	Les nombreux événements qui se déroulent sur le site	ski alpin Planche à neige Glissade sur chambre à air Traineau à chiens (partenariat) Raquette (partenariat) Ski de fond (partenariat) Motoneige (partenariat)	Cabane à sucre Cinéma (partenariat) Patin à glace Casino (partenariat) Musée et galerie d'art (partenariat) Restaurants, bars et cafés Organisation d'événements (fête, mariage, compétition, etc.) Spa et bien-être Gardiérie	oui (MAXPass, New England Pass et Partenariat)	non	non (Mais ouvert une bonne partie de l'année) (Sur le site internet: Hiver et été)	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) [Aussi, variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: les fins de semaine ou les périodes de vacances)] [> Variation du prix pour l'hébergement tout dépendant le moment de l'année]	oui (552 acres de neige artificielle sur total de 870 acres (donc: 63,4%) / 167' pouces de neige naturelle annuellement)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle)	n.d.
Pineland Farms ( <a href="http://www.pinelandfarms.org/">http://www.pinelandfarms.org/</a> ) (consulté le 19 décembre 2016)	oui (Portland)	non	oui (Par contre, petit en importance)	Axé sur la diffusion des savoirs (Aspect éducatif important), importance aussi de l'aspect récréatif, axé sur la famille	Ski de fond Raquette Patin à glace Glissade	Activités éducatives autant pour les enfants, que pour les adultes liées aux activités se déroulant sur une ferme (Agriculture, élevage, transformation des aliments, etc.) Centre équestre (Avec établissements intérieurs et extérieurs) Organisation de fêtes et d'événements (mariage, restauration) Marché/épicerie	non	non	oui	non	non	non	non	

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités intersaisons ou ouvertes à l'année offertes	Les réseaux : met-on de l'avant une association avec d'autres stations ou d'autres entreprises (ex. forfait)?	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle/neige artificielle)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
États-Unis (Vermont)	Bromley ( <a href="https://www.bromley.com/">https://www.bromley.com/</a> ) (Consulté le 19 décembre 2016)	oui (Manchester)	oui (Ville de New York : 4h00 ; Albany 3h15; Hartford 2h30, Boston 3h)	oui	axé sur la famille	Patin à glace (Partenariat) Promenade en traineau (calèche) (Partenariat) ski de fond Motoneige (partenariat) Traineau à chiens (partenariat) Ski alpin Planche à neige Compétitions de ski alpin	centre commercial à proximité (partenariat) Restauration Organisation de fêtes et d'événements (mariage, congrès, etc.)	oui (Partenariat)	oui	non (Mais ouvert une bonne partie de l'année)(Sur le site internet: Hiver et été)	oui (Prix des billets (variation selon la période de l'année (exemple: les extrémités de saison)) (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Aussi, variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: les fins de semaine ou les périodes de vacances))	oui (86% de la surface skiable=> de neige artificielle (178 acres/ 145" pouces de neige naturelle par an en moyenne)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle, dameuse hybride)	n.d.
	Jay Peak ( <a href="http://jayeakresort.com/">http://jayeakresort.com/</a> ) (consulté le 5 décembre 2016)	oui (Montréal, Québec et Burlington)	oui (Montréal: 1h30 ou 137km/85miles) Québec: 3h ou 307km/19miles) Burlington: 1h30 ou 70 miles)	oui	oui, met l'emphase sur la diversité d'activité disponible sur place	Ski alpin Planche à neige Fat bike Ski de fond Raquette	Parc aquatique Intérieur Fête/ party/ festival/ événements Spa Arena Intérieur Restaurants, bars et cafés	oui (Mise en valeur de la communauté) (Association avec d'autres montagnes)	oui	Oui	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année)	oui (377" (950 cm) en moyenne annuellement de neige naturelle/ 80% du terrain skiable neige artificielle)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle, Amélioration des remontées mécaniques)	n.d.
	Stratton ( <a href="https://www.stratton.com/">https://www.stratton.com/</a> ) (Consulté le 25 janvier 2017)	oui (Manchester)	non	oui	oui, met l'emphase sur la diversité d'activité disponible sur place	Ski alpin Planche à neige Glissade sur chambre à air Fat bike Traineau à chiens Motoneige Raquette	Salle d'entraînement et de conditionnement physique Spectacles de musique centre de tennis Spa Cours de Yoga Magasin/Boutiques Restauration Organisation de fêtes et d'événements (mariage, congrès, etc.)	oui (Association avec d'autres centres de ski (Intrawest))	non	non (Mais ouvert une bonne partie de l'année)(Sur le site internet: Hiver et été)	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Aussi, variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: les fins de semaine ou les périodes de vacances)) (-> Variation du prix pour l'hébergement tout dépendant le moment de l'année)	oui (460 cm / 180 inches en moyenne de neige naturelle/ 174.43 acres de neige artificielle sur total de 670 acres de surface skiable (environ 70.8%) )	n.d.	oui (avantages sociaux, formation, etc.)
	Bolton Valley ( <a href="http://www.boltonvalley.com/">http://www.boltonvalley.com/</a> ) (Consulté le 26 janvier 2017)	oui (Montréal, Manchester)	non	oui	Oui, emphase mis sur l'accessibilité pour toute la famille et les événements sportifs	Ski alpin Planche à neige Ski de fond Raquette	Centre de sport Restauration escalade Intérieur (Partenariat) Organisation de fêtes et d'événements (mariage, congrès, etc.)	oui (Partenariat et Freedom Pass)	non	non	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Aussi, variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: la semaine, les fins de semaine ou les périodes de vacances))	oui (total de 300 acres skiables) (Quantité de neige artificielle inconnue)(312" pouces de neige naturelle par ans)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle, présence d'hélicoptère sur le site)	n.d.
	Burke Mountain ( <a href="http://skiburke.com/">http://skiburke.com/</a> ) (Consulté le 26 janvier 2017)	oui (Manchester, Montréal)	non	oui	oui, accent mis sur l'aspect de l'aventure et les événements	Ski alpin Planche à neige Ski de fond Raquette	École avec concentration ski (Burke Mountain Academy) Restauration Organisation de fêtes et d'événements (mariage, congrès, conférence etc.) Spectacles de musique Spa Magasin/Boutiques	oui (Association avec plusieurs organisations et entreprises de la région)	non	non (Mais ouvert une bonne partie de l'année)(Sur le site internet: Hiver et été)	oui (Prix des billets différent pour les périodes de vacances)	oui (70% de la surface skiable : neige artificielle/ 217" pouces en moyenne par an de neige artificielle)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle)	n.d.
	Grafton Pound ( <a href="http://www.graftoninvermont.com/grafton-pounds/">http://www.graftoninvermont.com/grafton-pounds/</a> ), Grafton Inn ( <a href="http://www.graftoninvermont.com/">http://www.graftoninvermont.com/</a> ) (Consulté le 6 février 2017)	oui (Manchester, Albany)	non	oui	oui, activité de plein air, présence de la nature	Fat bike Ski de fond Raquette Glissade sur chambre à air	Restauration (Partenariat) Hébergement (Partenariat) Organisation d'événements, mariages, conférence (Partenariat)	oui (Lien entre hébergement et centre d'activités sportives)	non	oui	non	non	n.d.	n.d.

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux : met-on de l'avant une association avec d'autres stations ou d'autres entreprises (ex. forfait)?	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige naturelle/neige artificielle	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
États-Unis (Vermont)	Killington ( <a href="http://www.killington.com/site">http://www.killington.com/site</a> ) (Consulté le 6 février 2017)	oui (Manchester, Albany)	non	oui	oui (diversité des activités offertes, grand territoire de centre de ski et accessibilité à la pratique du ski pour toute la famille)	Ski alpin Planche à neige montagne russe alpine (ou luge sur rail) Fat bike The Skyride (Tirolienne à deux places) Promenade en traineau motorisé tiré par une dameuse Motoneige Raquette Glissade sur chambre à air Uphill Skiing (Ski de randonnée alpine)	Spa Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc. Centre sportif (piscine intérieure, sauna, centre d'entraînement, cours de danse, cours de yoga, cours de conditionnement physique sur musique) Restauration Boutique d'équipement sportif	oui (Onglet présentant les services et produits touristiques disponibles à proximité de la montagne (Association avec d'autres montagnes de la région))	non	non (Mais ouvert une bonne partie de l'année) (Sur le site internet: Hiver et été)	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Aussi, variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: la semaine, les fins de semaine ou les périodes de vacances)) (Présence de forfaits pour les extrémités de la saison)	oui (600 acres de neige artificielle sur 1509 acres (39,76%)/250' de neige naturelle en moyenne par an)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle, dameuse, amélioration des remontées mécaniques)	n.d.
	Mount Snow ( <a href="http://www.mountsnow.com/">http://www.mountsnow.com/</a> ) (Consulté le 7 février 2017)	oui (Albany, Manchester, Boston, Hartford)	oui (Boston: 2h30/Albany:3h30/Hartford:2h00)	oui	oui (Semble beaucoup miser sur les forfaits et l'accessibilité de la station pour tous au niveau financier)	Ski alpin Planche à neige (Parc à planche à neige) Ski de fond (partenariat) Traineau à chiens (Partenariat) Promenade en traineau tiré par des chevaux (Partenariat) Motoneige (partenariat) Raquette (sur place et partenariat) Glissade sur chambre à air	Quilles (Partenariat) Musée d'histoire (Partenariat) Cinéma (partenariat) Spa Boutiques d'équipement sportif Restauration et bar Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc.	oui (Partenariat)	non	oui	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Aussi, variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: la semaine, les fins de semaine ou les périodes de vacances))	oui (80% de neige artificielle/156' pouce de neige artificielle en moyenne par an)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle)	n.d.
	Okemo Mountain Resort ( <a href="https://www.okemo.com/">https://www.okemo.com/</a> ) (Consulté le 9 février 2017)	oui (Albany, Manchester, Boston, Hartford)	non	oui	non	Ski alpin Planche à neige Ski de fond Raquette Glissade sur chambre à air Excursion en dameuse Patinage extérieure couverte Fat bike Tour de motoneige pour enfant	Mountain Coaster (montagne russe alpine ou luge sur rail) Piscine intérieure et sauna Centre sportif Spa et massages Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc. Boutiques d'équipement sportif	non	non	oui	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Aussi, variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: la semaine, les fins de semaine ou les périodes de vacances))	oui (98% de la surface= neige artificielle/ Quantité de neige naturelle (inconnue))	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle, dameuse, amélioration des remontées mécaniques, machine pour affûter les skis)	n.d.
Pico Mountain ( <a href="http://www.picomountain.com/site/">http://www.picomountain.com/site/</a> ) (Consulté le 9 février 2017)	oui (Albany, Boston, Burlington, Manchester, Montréal)	oui (Albany : 2h14/110miles)(Boston:3h/158miles)(Burlington:2h/84 miles)(Manchester: 2h/115miles)(Montréal:3h3 Q/187miles)	non	oui	non	Ski alpin Planche à neige Promenade en traineau (Partenariat) Motoneige (partenariat) Raquette (partenariat) Théâtre (Partenariat)	Escalade intérieur (Partenariat) Centre sportif (piscine intérieure, sauna, centre d'entraînement, cours de danse, cours de yoga, cours de conditionnement physique sur musique) Musée d'histoire (Partenariat) Organisation d'événements, événements sportifs. Boutiques d'équipement sportif	oui (Partenariat)	non	non	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Aussi, variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: la semaine, les fins de semaine ou les périodes de vacances))	oui (75% de la surface skiables=neige artificielle/250' pouce de neige naturelle en moyenne par ans)	n.d.	n.d.

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux : met-on de l'avant association avec d'autres stations ou d'autres entreprises (ex. forfait)?	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle/neige artificielle)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
États Unis (Vermont)	Smugglers' Notch ( <a href="http://www.smuggs.com/">http://www.smuggs.com/</a> ) (Consulté le 10 février 2017)	oui (Burlington, Montréal)	oui (Burlington: 1h) (Montréal: 2H00)	oui	oui (image axée sur la famille.) (Une destination touristique familiale)	Ski alpin Planche à neige glissade sur chambre à air Motoneige Tour de motoneige pour enfant Tours de dameuse Airboarding (une planche fait comme une chambre à air) Patinoire extérieure Travail à chien (Partenariat) Pêche sur glace Randonnées hivernales	Restauration Piscine intérieure et sauna Centre d'activité intérieur pour la famille (Fun Zone) Parcours d'aventure dans les arbres (Ouvert 4 saisons) Clinique de massage, sauna et cours de yoga Atelier de peinture et d'artisanat Boutiques et magasin (sur place et partenariat) (organisation d'événements, conférences, etc.)	oui (Partenariat)	non	oui (Site internet divisé en 4 saison)	oui (variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: la semaine, les fins de semaine ou les périodes de vacances))	oui (62% de la surface skiable= neige artificielle/ 280" pouce en moyenne par an de neige naturelle)	oui (Amélioration du centre d'activité intérieur pour la famille, Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle )	n.d.
	Stowe Mountain resort ( <a href="https://www.stowe.com/">https://www.stowe.com/</a> ) (Consulté le 10 février 2017)	oui (Montréal, Burlington)	non	oui	oui (Image d'une destination alpine de luxe qui est quand même accessible (Promotion de rabais sur l'achat de forfaits))	Ski alpin Planche à neige Spa Patinoire extérieure Raquette Tour guidé du resort en raquette, en ski alpin ou en planche à neige Ski de fond	Escalade intérieure Boutiques d'équipement sportif Spa Salle d'entraînement Restauration Salle de spectacle Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc.	oui (STOWE AREA ASSOCIATION)	non	oui	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Aussi, variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: la semaine, les fins de semaine ou les périodes de vacances))	oui (90% de la surface skiable=neige artificielle/485" pouce en moyenne par an de neige naturelle)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle, Amélioration de l'efficacité énergétique de certains bâtiments)	n.d.
	Sugarbush ( <a href="http://www.sugarbush.com/">http://www.sugarbush.com/</a> ) (Consulté le 10 février 2017)	oui (Albany, Burlington, Montréal, Manchester)	non	oui	non	Ski alpin Planche à neige Promenade en dameuse (différentes variétés de produit offerts) Raquette Compétitions de ski alpin	Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc. Salle d'entraînement Piscine intérieure et sauna Terrain de sport intérieur et extérieur (Tennis, Squash, raquet ball) Restauration Boutiques (Sur place et Partenariat)	oui (Partenariat et Onglet présentant les services et produits touristiques disponibles à proximité de la montagne)	non	oui	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Aussi, variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: la semaine, les fins de semaine ou les périodes de vacances))	oui (pourcentage de surface de neige artificielle inconnue/250"pouce en moyenne par an de neige naturelle)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle, dameuse, amélioration des remontées, agrandissement du stationnement)	n.d.
	Trapp Family lodge ( <a href="http://www.trappfamily.com/">http://www.trappfamily.com/</a> ) (Consulté le 10 février 2017)	oui (Burlington, Montréal, Manchester)	non	oui	oui ( Image de la destination: Inspiration autrichienne de l'hébergement, Brasserie typiquement autrichienne, aspect historique important )	Ski de fond Raquette Promenade en traineau tiré par des chevaux Ski alpin et planche à neige (Partenariat avec Stowe Mountain Resort)	Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc. Restauration Brasserie (sur place) Centre d'entraînement Cours de yoga ou d'exercices cardio escalade intérieure Spa	oui ( association avec la communauté: Stowe Land Trust)	non	oui	non	non	n.d.	n.d.



Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville /centre émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux : met-on de l'avant une association avec d'autres stations ou d'autres entreprises (ex. forfait)?	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle/neige artificielle)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
États-Unis (Colorado)	Copper Mountain ( <a href="http://www.coppercolorado.com/winter/">http://www.coppercolorado.com/winter/</a> ) (Consulté le 14 février 2017)	oui (Denver)	oui (environ 75 miles de Denver)	oui	oui (oui, relaxation, terre à terre avec la nature, appartenance par rapport au lieu)	Ski alpin Planche à neige glissade sur chambre à air Patinatoire extérieure Zone de jeux hivernaux pour les jeunes enfants de 6ans et moins Cat ski (Monté de la montagne en dameuse et descente en ski hors piste) Tour guidé de la montagne en raquette Tour guidé du resort Tour de motoneige (Partenariat) Tour de dameuse (Partenariat) Tyrolienne (Partenariat) Traineau à chiens (Partenariat)	Organisation d'événements, Événements sportifs, mariages, conférences, etc. Restauration (sur le site et en partenariat) Boutiques (Sur place) Spa Piscine intérieure et sauna salle d'entraînement	oui (restauration, activités offertes)	non	non (Mais ouvert une bonne partie de l'année) (Été-hiver)	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) **AUS\$ pour la glissade sur chambre à air**	oui (364 acres de surface neige artificielle (total=2490) (14,62%)/305" pouce en moyenne de neige naturelle par an)	oui (Investissement dans la mise en place d'une borne de recharge pour les voitures électriques, amélioration des remontées mécaniques)	n.d.
	Aspen Snowmass ( <a href="https://www.aspensnowmass.com/">https://www.aspensnowmass.com/</a> ) **REGROUPE 4 MONTAGNES!** (Consulté le 14 février 2017)	oui (Denver)	non	oui	oui (Diversité des produits offerts, il y en a pour tout les âges et tout les intérêts)	Ski alpin Planche à neige Patinatoire extérieure glissade sur chambre à air Cat ski (Monté de la montagne en dameuse et descente en ski hors piste) Tour guidé de la montagne en raquette ou en ski alpin Tour guidé du resort Yoga pour les skieurs et planchistes Tour de dameuse (avec repas) Activité guidé en ski alpin ou en planche à neige (Les premiers à dévaler les pentes le matin) Compétition de ski alpin (ouvert au grand public) Ski de fond fat bike	Restauration et bar Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc. Spectacles de musique Boutiques d'équipement sportif Musée d'art (sur place) Musée d'histoire (Sur place) Centre de recherche sur l'environnement (Aspen center for environmental studies) (Partenariat) Théâtre (Partenariat)	oui (The Mountain Collective Pass)	oui	oui	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Prix réduit pour les extrémités de la saison hivernale)	Aucune information sur la neige (Soit naturelle ou artificielle)	(Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle, amélioration des remontées mécaniques)	n.d.
	Sunlight Mountain Resort ( <a href="http://sunlightmntn.com/">http://sunlightmntn.com/</a> ) (Consulté le 17 février 2017)	oui (Denver)	oui (Denver: 160miles)	oui	oui (image très familiale, Forfait incluant ski, hébergement et natation dans une piscine chauffée)	Ski alpin Planche à neige Raquette Ski de fond Motoneige	Boutique d'équipement sportif Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc. Restauration (Partenariat) Boutiques/magasins (Partenariat) Piscine chauffée extérieure (Partenariat) Spa (Partenariat)	oui (restauration, hébergement, boutiques )	non	non (Mais ouvert une bonne partie de l'année) (Été-hiver)	non	oui (Aucune information si il y a des canons à neige/ 250" pouces en moyenne par an de neige naturelle)	oui (amélioration des remontées mécaniques)	n.d.

Pays-province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux : met-on de l'avant une association avec d'autres stations ou d'autres entreprises (ex. forfait)?	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle/neige artificielle)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
États-Unis (Colorado)	Keystone ( <a href="http://www.keystoneresort.com/">http://www.keystoneresort.com/</a> ) (Consulté le 17 février 2017)	oui (Denvers)	oui (Denvers: 50 minutes)	oui	oui (Diversité des produits offerts)	Ski alpin Centre d'entraînement Planche à neige Cours de yoga Promenade en traineau tiré par des chevaux et repas Spa Tour de dameuse Terrain de sport intérieur (Tennis) Centre d'activités hivernales extérieures pour les jeunes enfants Restauration Glissade sur chambre à air Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc.	oui (Promotion des activités à proximité du resort et EpicMix Pass)	non	oui	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Forfait disponible pour les extrémités de saison)	oui (662 acres = neige artificielle (total= 3087 acres)(21,45%)/235" pouce en moyenne par an de neige naturelle)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle)	n.d.	
	Crested Butte ( <a href="http://www.skicb.com/">http://www.skicb.com/</a> ) (Consulté le 17 février 2017)	oui (Denvers, Colorado springs)	oui (Denvers: 4h, Colorado Springs: moins de 4h)	oui	oui (Expérience sur mesure tout dépendant les intérêts de l'individu)	Ski alpin Spa Planche à neige Restauration et bar (sur place et Partenariat) Parc d'aventures hivernales extérieures (Winter adventure park)(Trampolines bungee, un mur d'escalade et un golf miniature) Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc. Promenade en traineau et repas Galleries d'art (Sur place et Partenariat) Tyrolienne hivernale Boutiques et magasin (sur place et partenariat) Ski de randonnée alpine (light sking) Possibilité de conduire une dameuse Tour guidé de la montagne en raquette ou en ski alpin Snowbiking Motoneige Fat bike Équitation hivernale Ski de fond Raquette	oui (Partenariat)	non	oui	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Auss. variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: la semaine, les fins de semaine ou les périodes de vacances))(Forfait pour les extrémités de saison)	oui (297 acres =neige artificielle (total=1547acres) (19,20%)/ environ 300 pouces en moyenne par an de neige naturelle)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle, dameuse, amélioration des remontées mécaniques)	n.d.	
	Steamboat ( <a href="https://www.steamboat.com">https://www.steamboat.com</a> ) (Consulté le 17 février 2017)	oui (Denvers)	oui (Denvers: 250 km ou environ 3 heures de route)	oui	non	Promenade en traineau et repas Restauration et bar motoneige Sources thermales (Partenariat) Ski alpin Spa (Partenariat) Planche à neige Tour de mongoffière (Partenariat) Équitation hivernale Boutiques et magasin (sur place et partenariat) Activité guidé en ski alpin ou en planche à neige (Les premiers à dévaler les pentes le matin) Tour d'hélicoptère (Partenariat) Tour guidé de la montagne en raquette, en planche à neige ou en ski alpin Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc. Ski de fond (partenariat) Spectacles de musique glissade sur chambre à air (Partenariat) Compétition de ski alpin (ouvert au grand public) Raquette	oui (Partenariat et association avec d'autres stations de ski (Intrawest))	non	oui	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année)	oui (375 acres = de neige artificielle/340" pouce de neige naturelle en moyenne par an)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle, dameuse, amélioration des remontées mécaniques)	n.d.	
Sage Outdoor Adventure Ranch ( <a href="http://sageoutdooradventures.com/">http://sageoutdooradventures.com/</a> ) (Consulté le 17 février 2017)	oui (Denvers)	non	non	non	oui (la diversité des activités disponibles)	Location de motoneige Tour guidé en motoneige Winter Sporting Clays (Tirs aux disques d'argile) Pêche hivernale	non	non	oui	Présence de multiples activités de plein air disponibles pour le printemps, l'été et l'automne. (Rafting, location de véhicule tout terrain 2 ou 4 places, équitation, et Sporting clays (Tirs aux disques d'argile))	non	non	n.d.	

Pays- province/Etat	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités intersaisons (ou ouvertes à l'année)	Les réseaux : met-on de l'avant une association avec d'autres stations ou d'autres entreprises (ex. forfaits)?	Onilet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle/neige artificielle)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
États-Unis (Utah)	Deer Valley Ski Resort ( <a href="http://www.deervalley.com/">http://www.deervalley.com/</a> ) (Consulté le 21 février 2017)	oui (Salt Lake City)	oui (Salt Lake City: environ 36 miles)	oui	oui (Image d'un endroit rassembleur ou passer du bon temps)	Ski alpin (Planches à neige non permises) Ski de fond Motoneige Compétition de ski alpin (ouvert au grand public) (NASTAR) Excursion en raquette (Partenariat) Traîneau à chiens (Partenariat) Excursion en ski de fond (Partenariat) Promenade en traîneau tiré par des chevaux Activité de chasse Geo catching Pêche hivernale (Poisson volant) Heli-Skiing (Partenariat)	Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc. Église (Service de culte interconfessionnel) Promenade en Montgolfière (Partenariat) Quilles (Partenariat) Boutiques et magasin (sur place et partenariat) Galleries d'art (Partenariat) Théâtre (Partenariat) Restauration et bar (sur place et Partenariat)	oui (Partenariat)	non	non (Mais ouvert une bonne partie de l'année) (Été-hiver)	Oui (Présence de forfaits pour les extrémités de saison) (Aussi, variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: la semaine, les fins de semaine ou les périodes de vacances)	oui (Quantité de neige artificielle produite= inconnue /environ 300pouces en moyenne par an de neige naturelle)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle, dameuse, amélioration des remontées mécaniques, motoneige)	n.d.
	Park City ( <a href="http://www.parkcitymountain.com/">http://www.parkcitymountain.com/</a> ) (Consulté le 21 février 2017)	oui (Salt Lake City)	oui (Salt Lake City: 35 minutes)	oui	oui (L'étendue en superficie du resort)	Ski alpin Montagne russe alpine (ou luge sur rail) Spa Planche à neige Tyrolienne à deux (Flying Eagle) (ouvert seulement l'hiver) Restauration et Bar Promenade en traîneau tiré par des chevaux et rappes National Ability Center (Centre national d'adaptation) Tour guidé du resort en raquette Spectacles de musique Promenade en traîneau tiré par des chevaux Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc. Héli-ski (Partenariat) Location de motoneige (Partenariat)	Boutique d'équipement sportif National Ability Center (Centre national d'adaptation) Spectacles de musique	oui (EpicMix Pass et Partenariat)	oui	non (Mais ouvert une bonne partie de l'année) (Été-hiver)	oui (Présence de forfaits pour les extrémités de saison) (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Aussi, variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: la semaine, les fins de semaine ou les périodes de vacances))	oui (Quantité de neige artificielle= inconnue /250+ pouces en moyenne par an de neige naturelle)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle, dameuse, amélioration des remontées mécaniques)	n.d.
	Snowbird Mountain Resort ( <a href="http://www.snowbird.com/">http://www.snowbird.com/</a> ) (Consulté le 21 février 2017)	oui (Salt Lake City)	oui (Salt Lake City: environ 29 miles)	oui	non	Ski alpin Ski de fond Tramway aérien avec vue panoramique Tours guidés en ski ou en planche à neige de la montagne Tours guidé pour le ski hors-piste Tour guidé et location de motoneige Tour guidé de raquette Location de raquette ski en soirée Tour guidé en ski avec un guide volontaire naturaliste Pêche de poisson volant Héli-ski (Partenariat) Interconnect tour (Visite de 6 stations de ski en UTAH en une journée) (Partenariat) Cours d'éducation sur les avalanches Programme de sport adapté (Partenariat) Cat ski (Monté de la montagne en dameuse et descente en ski hors piste)	Restauration et bar spa Centre d'entraînement Cours de yoga Piscine, sauna et spa Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc. Spectacles de musique Magasin/Boutiques (sur place)	oui (Ski City Super Pass, Interconnect Tour, Partenariat)	oui	oui	Variation du prix tout dépendant la période où l'endroit est plus achalandé ou moins achalandé.	oui (Quantité de neige artificielle= inconnue / environ 500" en moyenne par an de neige naturelle)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle, amélioration du système de billetterie)	n.d.

Pays - province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités intersaisonn (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux : met-on de l'avant une association avec d'autres stations ou d'autres entreprises (ex. forfait)?	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige naturelle/neige artificielle	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion	
Bas-Utah	Solitude Mountain Resort ( <a href="https://skisolitude.com/">https://skisolitude.com/</a> ) (Consulté le 21 février 2017)	oui (Salt Lake City)	oui (Salt Lake City:34miles)	oui	oui (Promotion du fait qu'il y a moins de skieurs sur le site que dans les autres centre de ski (sentiment de solitude)	Ski alpin Planche à neige Ski de fond Raquette Tours guidés en raquette Patinatoire extérieure	Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc. Spa Boutiques/magasins (Sur place) Centre d'entraînement Piscine, sauna et spa Restauration et bar (sur place)	oui (Big Cottonwood Passes et Ski City Super Pass)	oui	oui	oui (Présence de forfaits pour les extrémités de saison) (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Aussi, variation du prix de vente à la billetterie tout dépendant la période d'achalandage (Exemple: la semaine, les fins de semaine ou les périodes de vacances))	oui (150 acres = neige artificielle (total=1200 acres) (12.55 %)/Plus de 500 pouces en moyenne par an de neige naturelle)	oui (Amélioration de l'équipement pour la fabrication de neige artificielle, nouvelles dameuses, nouvelles motoneige)	n.d.	
	Sundance Mountain Resort ( <a href="https://www.sundanceresort.com/">https://www.sundanceresort.com/</a> ) (Consulté le 21 février 2017)	oui (Salt Lake City)	non	oui	oui (Image simple, artistique, divertissement et beauté de la nature)	Ski alpin Planche à neige Tyrolienne alpine hivernale Ski de fond Tours guidés du centre de ski Raquette	Restauration et bar (Sur place) Spa (Bien-être et cours de Yoga) Organisation d'événements, événements sportifs, mariages, conférences, etc. Studio d'art (cours de peinture, de soufflage de verre, de photographie, de poterie et de création de bijoux) Galerie d'art	non	non	oui	non	N.d.	oui (Amélioration des remontées mécaniques)	n.d.	
	Daniels Summit Lodge ( <a href="http://www.danielsummit.com/">http://www.danielsummit.com/</a> ) (Consulté le 22 février 2017)	oui (Salt Lake City)	non	oui	oui (lieu de détente, de divertissement, près de la nature et accueillant)	Location de motoneige Tour guidé en motoneige Ski de fond Ski alpin (Partenariat)	Hébergement Spa Restauration Boutique Piscine intérieure et extérieur/spa Organisation de conférence et d'activités de groupe	oui (Partenariat)	non	oui	Présence de multiples activités de plein air disponibles pour le printemps, l'été et l'automne. (Exemples: 900 Razor Rental, Tour guidé à cheval, vélo de montagne, randonnées pédestres, pêche et sports aquatiques)	n.d.	n.d.	n.d.	
	Uinta Recreation ( <a href="http://uintarecreation.com/">http://uintarecreation.com/</a> ) (Consulté le 22 février 2017)	oui (Salt Lake City)	oui (Salt Lake City: environ 50 minutes)	oui	oui (La diversité différents type de locations disponibles)	Location de motoneige	non	non	non	oui	Présence de multiples activités de plein air disponibles pour le printemps, l'été et l'automne. (location de Véhicule tout terrain, véhicule tout terrain 2 et 4 places (Side-by-side rental), location d'une motomarine, location de bateaux rapides, location de véhicules récréatifs(VR), kayak, vélo de montagne )	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	The Cabins at BearRiver Lodge ( <a href="http://bearriverlodge.com/">http://bearriverlodge.com/</a> ) (Consulté le 22 février 2017)	oui (Salt Lake City)	oui (Salt Lake City: environ 2 heures)	oui	oui (promotion de leur chalet en bois rond, de la nature et de leur activités offertes)	Location de motoneige Glissement sur chambre à air Pêche sur glace Ski de fond (Location) Raquette	Piscine et spa Boutique Amphithéâtre extérieur Restaurant Hébergement	non	non	oui	Location de véhicule tout terrain (Printemps,été, automne), Présence de forfaits promotionnels durant les périodes de faible achalandage (exp. les jours de semaine)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Trax PowerSports Rentals ( <a href="http://www.traxpowersports.com/">http://www.traxpowersports.com/</a> ) (Consulté le 22 février 2017)	oui (Salt Lake City)	non	non	oui (Image d'activité intense dans la nature, les différentes machines en location sont mises en valeur)	Location de motoneige Location de scooter des neiges (Timbered snow bike) Tour guidé en raquette	non	oui (association avec établissement d'hébergement)	non	oui	Présence de multiples activités de plein air disponibles pour le printemps, l'été et l'automne. (location de Véhicule tout terrain 2 et 4 places (Side-by-side rental), de motocross, de motomarine et de bateau rapide)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Destination sports and adventure ( <a href="http://www.destinationports.com/">http://www.destinationports.com/</a> ) (Consulté le 22 février 2017)	oui (Salt Lake City)	non	non	oui (Aspect mis de l'avant: divertissement, accessibilité des activités, diversité des activités)	Location de raquette Pêche de poisson volant (avec guide) Promenade en traineau tiré par des chevaux (forfait disponible avec repas) Traineau à chien Location de motoneige Ski et planche à neige (Partenariat)	non	oui (Association avec les hôtels à proximité et partenariat avec les centres de ski de la région)	non	oui	Présence de plusieurs activités de plein air disponible pour le printemps, l'été et l'automne. (Tour guidé en rafting, location de kayak et tour guidé de kayak, location Stand Up Paddleboard, excursion sur la rivière en chambre à air, guide pour la pêche aux poissons volants, Tour guidé en vélo, randonnée pédestre guidé, promenade à cheval.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

## Annexe II : Tableau étalonnage (Canada: province de Québec et Colombie-Britannique)

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre touristique émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle en moyenne/neige artificielle en moyenne)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Québec (Laurentides)	Les Sommets: <i>Sommet Saint-Sauveur</i> ( <a href="https://www.sommets.com/fr/montagne-de-ski/sommet-saint-sauveur/">https://www.sommets.com/fr/montagne-de-ski/sommet-saint-sauveur/</a> ) (Consulté le 28 février 2017)	oui (Montréal, Ottawa)	non	oui	oui, image mise de l'avant: La diversité de montagnes disponibles dans le regroupement <i>Les Sommets</i> .	Ski alpin Planche à neige	Organisation d'évènements (Sport, musique) Boutique d'équipement sportif Piscine et spa extérieur chauffés Montagne russe alpine Restauration et bar	Oui (Regroupement <i>Les Sommets</i> (5 stations de ski) )	non	oui	oui (Ouverture du parc aquatique du Mont Saint Sauveur durant la période estivale)	n.d.	n.d.	n.d.
Québec (Laurentides)	Les Sommets: <i>Sommet Saint-Sauveur, versant Avila</i> ( <a href="https://www.sommets.com/fr/montagne-de-ski/versant-avila/">https://www.sommets.com/fr/montagne-de-ski/versant-avila/</a> ) (Consulté le 28 février 2017)	oui (Montréal, Ottawa)	non	oui	oui, image mise de l'avant: l'endroit rêvé pour apprendre à faire du ski ou de la planche à neige	Ski alpin Planche à neige Glissade sur chambre à air Érablière	Boutique d'équipement sportif Restauration et bar	Oui (Regroupement <i>Les Sommets</i> (5 stations de ski) )	non	non	oui (Présence de passes de fin de saison)	n.d.	n.d.	n.d.
Québec (Laurentides)	Les Sommets: <i>Sommet Morin Heights</i> ( <a href="https://www.sommets.com/fr/montagne-de-ski/sommet-morin-heights/">https://www.sommets.com/fr/montagne-de-ski/sommet-morin-heights/</a> ) (Consulté le 28 février 2017)	oui (Montréal, Ottawa)	non	oui	oui, image d'une escapade authentique au cœur de la forêt Laurentienne	Ski alpin Ski de fond Raquette	Boutique d'équipement sportif Restauration et bar	Oui (Regroupement <i>Les Sommets</i> (5 stations de ski))	non	oui	oui (Présence de passes de fin de saison)	n.d.	n.d.	n.d.

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre touristique émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle en moyenne/neige artificielle en moyenne)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Québec (Laurentides)	Tremblant ( <a href="https://www.tremblant.ca/">https://www.tremblant.ca/</a> ) (Consulté le 28 février 2017)	oui (Montréal et Ottawa)	oui (Montréal: 1h30/ Ottawa: 2h00)	oui	oui, image axée sur: l'accessibilité pour tous, la très grande diversité d'activités offertes pour satisfaire les petits et les grands, les débutants et les experts	Ski alpin Planche à neige Ski de randonnée alpine Splitboard Traîneau à chiens Dune Buggy (Véhicule hors-route) Escalade sur glace Pêche sur glace (Partenariat) Randonnée en traîneau à chiens (Partenariat) Randonnée guidé en motoneige (Partenariat) Raquette Randonnée en raquette avec un guide Fat bike Ski de fond Activité en ski alpin ou en planche à neige (Les premiers à dévaler les pentes le matin) Patinoire extérieure Visite guidé en ski alpin du centre de ski Glissade sur chambre à air (Sur place et partenariat)	Activité d'évasion intérieure (Mission Liberté) Restauration, bar et café Boutiques Galeries d'art Centre aquatique intérieur centre d'entraînement Casino Tour d'hélicoptère (Partenariat) Studio de peinture sur céramique Activités sportives dirigées Paint ball (Partenariat) Fabrication de toutou Spas et massages Studio de peinture sur T-shirt (T bar) Parcours d'aventure dans les arbres Organisation d'événements (Sport, musique, famille, conférence, congrès)	oui (Partenariat et association avec d'autres stations de ski (Intrawest))	non	oui	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Vente de passes de ski pour la période du printemps)	oui (enneigement artificiel = 465 acres (total=665 acres) (69,92%)/ Environ 200"pouces de neige naturelle par an en moyenne)	n.d.	n.d.

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre touristique émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle en moyenne/neige artificielle en moyenne)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Québec (Laurentides)	Aventure plein air ( <a href="https://www.aventurespleinair.com/">https://www.aventurespleinair.com/</a> ) (Consulté le 2 mars 2017)	oui (Montréal, Ottawa)	non	oui	oui (Image axée sur : forfait tout inclus avec une activité, près de la nature)	Motoneige Traîneau à chiens	Spa et massage Restauration Hébergement	non	non	oui	oui (Offre diverses activités de plein air tout au long de l'année! (Quad, Jeep, pêche, Sports nautiques))	n.d.	n.d.	n.d.
Québec (Laurentides)	Ski Chantecler ( <a href="http://www.skichantecler.com/">http://www.skichantecler.com/</a> ) (Consulté le 28 février 2017)	oui (Montréal et Ottawa)	Non	oui	oui, image axée sur: la famille, la diversité des activités à proximité de la montagne, abordable.	Ski alpin (Partenariat) Planche à neige (Partenariat) Cabane à sucre (Partenariat) Location de motoneige (Partenariat) Patinoire extérieure (Partenariat) Pêche sur glace (Partenariat) Raquette (Sur place et partenariat) Ski de fond (Sur place et partenariat)	Cinéma (Partenariat) Théâtre (Partenariat) Salle de spectacle (Partenariat) Musées (Partenariat) Randonnée pédestre (Partenariat) Spas et massages Restauration Boutique d'équipement sportif	oui (Association entre diverses stations de ski au Québec (Ski Passe-Partout, Famiski), Partenariat)	non	non	non	n.d.	n.d.	n.d.
						Traîneau à chiens (Partenariat) Fat bike (Partenariat) Centre d'activités pour enfant (Le village du père Noël)	organisation d'événements, congrès, conférence.							

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre touristique émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle en moyenne/neige artificielle en moyenne)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Québec (Laurentides)	Mont Blanc ( <a href="http://www.skimontblanc.com/fr/">http://www.skimontblanc.com/fr/</a> ) (Consulté le 1er mars 2017)	oui (Montréal, Ottawa)	oui (Montréal: 1h, Ottawa:2h)	oui	oui, image axée sur la famille et le confort	Ski alpin Planche à neige Raquette Ski de randonnée alpine (Partenariat) Motoneige (Partenariat) Randonnées en traîneau au clair de lune (Partenariat) Patin (Partenariat) Descente sur tubes (Partenariat) Traîneau à chiens (Partenariat) Diners de «cabane à sucre» (Partenariat)	Organisation d'événements familiaux, corporatifs (conférence, congrès). Restauration et bar Piscine intérieure chauffée, bain tourbillon, sauna, bain de vapeur Spas et massages Parc d'amusement intérieur pour enfant Salle de jeux Randonnée en raquette	oui (Partenariat et promotion de la région)	non	oui	oui (Promotion de fin de saison de ski sur le prix des passes de ski) (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année)	oui (enneigement artificiel= 85%)	oui (Amélioration du système d'enneigement, nouvelle dameuses, nouveaux systèmes de remontées mécaniques)	n.d.
Québec (Cantons de l'Est)	Ski Mont Orford ( <a href="http://www.orford.com/ski/">http://www.orford.com/ski/</a> ) (Consulté le 1er mars 2017)	oui (Montréal, Québec)	non	oui	non	Ski alpin Planche à neige Centre d'activités de plein air (Partenariat)	Boutique d'équipement sportif Restauration, café et bar (Sur place et partenariat) Boutiques (Partenariat) Spas et massages (Partenariat) Centre d'entraînement (Partenariat) Cinéma (Partenariat)	oui (Partenariat et promotion de la région)	non	oui	Oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour de la semaine)	n.d.	n.d.	n.d.



Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre touristique émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle en moyenne/neige artificielle en moyenne)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Québec (Québec)	Mont Sainte-Anne ( <a href="http://mont-sainte-anne.com/">http://mont-sainte-anne.com/</a> ) (Consulté le 1er mars 2017)	oui (Québec)	non	oui	oui (image axée sur: la variété d'activité disponible pour tous (débutant, expert/enfants, adulte, etc.)	Ski alpin Planche à neige Ski de fond Vélo d'hiver (Fat bike) Randonnées alpines Raquette Cabane à sucre Patin à glace Musée du ski Traîneau à chiens (Partenariat)	École de parapente et de kite Canyoning (Partenariat) Basilique de Sainte-Anne de Beaupré (Monument religieux) (Partenariat) Spa et massage (Partenariat) Restauration (Sur place et partenariat) Organisation d'événements sportifs, familiaux, corporatifs (congrès, conférence), mariage	oui (Partenariat, promotion de la région et regroupement avec d'autres montagnes (Resorts of the Canadian Rockies (RCR), Forfait multisommet (Les Sommets du Saint-Laurent), Association avec le Mont-Sainte-Anne: Carte Kanon)	non	oui	oui (Passe de ski spéciale pour le printemps)	oui (80% ou 340 acres de neige artificielle/470 cm de neige naturelle en moyenne par an)	n.d.	n.d.
Québec (Québec)	Stoneham ( <a href="https://ski-stoneham.com/">https://ski-stoneham.com/</a> ) (Consulté le 1er mars 2017)	oui (Québec)	oui (30 minutes du centre ville de québec)	oui	oui (image axée sur : accessibilité pour les familles, et le divertissement pour les jeunes adultes)	Ski alpin Planche à neige Patinage extérieur	Spa et massages Géocatching Restauration et bar d'événements sportifs, familiaux, Boutique d'équipement sportif Spectacles de musique	oui (forfait multisommet (Les Sommets du Saint-Laurent), Association avec le Mont-Sainte-Anne: Carte Kanon, Resorts of the Canadian Rockies (RCR))	non	oui	oui (Passe de ski spéciale pour le printemps)	oui ( 86% = enneigement artificiel/ 380 cm/150po. D'enneigement naturel en moyenne par an)	n.d.	n.d.

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre touristique émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle en moyenne/neige artificielle en moyenne)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Québec (Québec)	Village Vacances Valcartier ( <a href="http://valcartier.com">http://valcartier.com</a> )	oui (Québec)	oui (20 minutes du centre-ville de Québec)	oui	oui (Image projetée: familiale, plaisant, facile)	Glissade sur chambre à air Sentier de patinage Rafting sur neige Aire de jeux pour enfants	Organisation d'événements sportifs, familiaux, corporatifs (congrès, conférence), mariage Restaurants, bars et cafés Tournage (Publicité, film, etc.) Spa et massage	oui (Partenaires commerciaux)	oui	oui	oui (Forfaitisation des activités (Intérieur/extérieur); Variation du prix du billet (Jour/soir); diversité des activités disponibles tout au long de l'année)	oui	oui (construction de nouveaux bâtiments, nouvelles attractions, amélioration dans la performance des infrastructures)	n.d.
Québec (Québec)	Aventure Inukshuk ( <a href="http://www.aventureinukshuk.qc.ca/">http://www.aventureinukshuk.qc.ca/</a> ) (Consulté le 2 mars 2017)	oui (Québec)	non	oui (Station touristique Duchesnay)	oui (Image d'une expérience exceptionnelle et inoubliable)	Traineau à chien Location de motoneige	Galerie Canine	oui (Forfaits (Hébergement, repas et activités) avec la Station touristique Duchesnay)	non	oui	oui (mise en place d'une activité d'un autre genre durant une partie du printemps et de l'automne et durant l'été) (la garderie canine est aussi une tactique pour contrer la saisonnalité.	non	n.d.	n.d.

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre touristique émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle en moyenne/neige artificielle en moyenne)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Québec (Bas-Saint-Laurent)	Pohénégamook Santé Plein Air 2.0. ( <a href="http://www.pohenegamook.com/">http://www.pohenegamook.com/</a> ) (Consulté le 2 mars 2017)	oui (Québec)	non	oui	oui (Image mise de l'avant: détente, beauté de la nature, confort et plaisir)	Patinoire Restauration  Centre de santé (spa et massage) Randonnée guidée en raquette avec diner en montagne pêche sur glace Observation des cerf de virginie Sauna nordique en bordure du lac initiation à la voile à ski initiation au cerf-volant de traction  cours de débrouillardise et survie hivernale Glissade sur chambre à air Raquette et ski de fond	Organisation d'évènement (Mariage, fête, conférence, réunion, etc) Hébergement Tir à l'arc intérieur	non	oui	oui	non	non	n.d.	n.d.
Québec (Lanaudière)	Centre de villégiature et de congrès Lanaudière ( <a href="http://www.cvc-lanaudiere.com/">http://www.cvc-lanaudiere.com/</a> ) (Consulté le 2 mars 2017)	oui (Trois-Rivières, Québec, Montréal)	non	oui	oui (Image axée sur: la diversité des activités disponibles et des nombreux forfaits disponibles )	Glissade sur chambre à air Glissade en rafting Ski de fond Patin sur glace Traîneau à chevaux	organisation de congrès et de réunion Réception de mariage Salle de spectacle Hébergement	non	non	oui	oui ( Forfait (Activité et hébergement) pour le début de la saison)	non	n.d.	n.d.

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre touristique émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station/entreprise (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle en moyenne/neige artificielle en moyenne)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Colombie-Britannique (Gold Bridge)	Chilcotin Holidays: Wilderness & Nature ( <a href="http://www.chilcotinholidays.com/">http://www.chilcotinholidays.com/</a> ) (Site consulté le 20 mars 2017)	Whistler, Vancouver, Kamloops	non	oui	oui (Image projetée: Contact avec la nature, authenticité et les régions sauvages)	Tour guidé de motoneige Tour guidé de ski de randonnée Pêche sur glace Équitation	Cours de langue (Anglais) Formation en entrepreneurship Programme de gestion en tourisme	oui (Hébergement)	non	oui	oui (Tactique: Diversification des activités disponibles durant tout l'année: Randonnée à cheval, tour guidé dans la forêt (Randonnée pédestre), Expédition guidé de pêche, tour guidé avec cours de photographie, Observation de la faune)	non	n.d.	n.d.
Colombie-Britannique (Squamish)	Sea to sky Gondola ( <a href="https://www.seatoskygondola.com/">https://www.seatoskygondola.com/</a> ) (Site internet consulté le 6 avril 2017)	oui (Vancouver)	oui (45minutes de Vancouver)	oui	oui ( Image projetée: La beauté des paysages)	Raquette Randonnée pédestre Glissade sur chambre à air Ski de randonnée	Remontée mécanique en gondole Pont suspendu Plateforme d'observation Restauration	oui (partenariat avec deux parcs nationaux voisins du lieu)	non	oui	oui (diversification des activités disponibles sur place)	non	n.d.	n.d.
Colombie-Britannique (Panorama)	Toby Creek Adventures ( <a href="http://tobycreekadventures.com/atv/">http://tobycreekadventures.com/atv/</a> )	oui (Calgary et Vancouver)	non	oui	oui (Image projetée: Entreprise familiale, lieu accueillant, accessibilité de tour guidé pour toute la famille et disponibilité de tour guidé plus extrême)	Location de motoneige	Évènements et activités de groupe (Motoneige ou VTT)	oui (fait partie de plusieurs organisations et associations)	non	oui	Offre de location pour un autre type de véhicule motorisé (véhicule tout terrain (VTT))	non	n.d.	n.d.
Colombie-Britannique (Panorama)	Panorama resort ( <a href="https://www.panoramaresort.com/">https://www.panoramaresort.com/</a> ) (Site internet consulté le 10 avril 2017)	oui (Calgary)	oui (Calgary: 3h30)	oui	non	Tour guidé en motoneige Ski alpin Planche à neige Héli-ski Tour guidé de la montagne (Ski alpin ou planche à neige) Parapente en tandem Voyage pour faire du ski alpin dans une autre station de ski (Kicking Horse Mountain Resort) Patinatoire extérieure location de motoneige (Partenariat) Ski de fond Raquette Fat bike Traineau à chevaux Ski hors-piste	Restauration Piscine chauffée extérieure Boutique de bijoux et objets fabriqués en verre. Spa et massage	oui (Partenariat avec une autre station de ski (Avec pente de ski pour expert))	oui	oui	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Vente de passes de ski pour la période du printemps)	oui (196" par an en moyenne de neige naturelle/40% de la surface skiable est de la neige artificielle)	oui (Remontées mécaniques, canons à neige, habitations)	n.d.

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre touristique émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station/entreprise (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle en moyenne/heige artificielle en moyenne)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Colombie-Britannique (Sun Peaks)	Sun Peaks Resort ( <a href="https://www.sunpeaksresort.com">https://www.sunpeaksresort.com</a> ) (Consulté le 13 mai 2017)	oui (Kelowna, Vancouver et Kamloops)	oui (Kelowna:2h45/Vancouver:4h15/Kamloops:45 min.)	oui	oui (Image projetée: beaux paysages, villégiature, diversité des activités, adapté pour les familles)	Tour de dameuse Trampoline Bungee Traineau à chiens (Partenariat) Tours guidé en Segway Salle d'entraînement Fat bike Activité en ski alpin ou en planche à neige (Les premiers à dévaler les pentes le matin) Spa et massage Pêche sur glace (avec guide) centre de yoga Promenade en traineau tiré par des chevaux coiffeur Aller voir un match de hockey (Partenariat) Boutiques Restaurents, bars et cafés Patinage extérieure	Organisation d'évènement, fêtes, spectacles de musique, mariage, évènement corporatifs, conférences.	oui (Partenariat et communauté)	oui	oui	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Vente de passes de ski pour la période du printemps)	oui (237" de neige naturelle/ quantité de neige artificielle inconnue)	oui (Remontées mécaniques, canons à neige, habitations, dameses)	n.d.
Colombie-Britannique (Kelowna)	(Big White, Ski Resort ( <a href="http://www.bigwhite.com/geo/can">http://www.bigwhite.com/geo/can</a> )) (Consulté le 18 mai 2017)	oui (Kelowna)	oui (Kelowna: 55 minutes.)	oui	oui (Beauté des paysages, diversité et qualité des activités offertes)	Ski alpin (de jour et de soir) Boutiques et magasins Planche à neige Spa et massage Escalade sur glace Salle d'entraînement Cours de yoga et yoga-pilates Glissade sur chambre à air	Restauration, cafés et bars (Sur la montagne et partenariat) Organisation d'évènement, fêtes, spectacles de musique, mariage, évènement corporatifs, conférences.	oui (Partenariat)	oui	oui	oui (diversification des activités hivernales, Vente de passes de ski pour la période du printemps) (Présence d'activités à différents moments durant l'année)	non (750cm (24.5 pied) en moyenne de neige naturelle par an)	oui (Remontée mécanique, canon à neige)	n.d.
						Patinage extérieure Promenade en traineau tiré par des chevaux traineau à chiens Aller voir un match de hockey (Partenariat) Tour guidé en raquette Tour guidé en motoneige Heliskiing (Partenariat) Fat bike Tours guidés de la montagne en ski alpin Ski de fond Raquette Tours guidé des vignobles de la région (Partenariat)								

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre touristique émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station/entreprise (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle en moyenne/neige artificielle en moyenne)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Colombie-Britannique (Vancouver Ouest)	Cypress mountain ( <a href="http://www.cypressmountain.com/">http://www.cypressmountain.com/</a> ) (Consulté le 18 mai 2017)	oui (Vancouver)	oui (vancouver:30 min.)	oui	oui (Image projetée : Station de ski accessible pour tous au niveau financier, joue beaucoup sur la proximité avec le centre ville de Vancouver)	Ski alpin Boutique d'équipement sportif Planche à neige Raquette Tours guidé en raquette Glissade sur chambre à air Ski de fond	Restauration et cafés Organisation d'évènement, fêtes, spectacles de musique.	oui (Association avec d'autres station de ski et partenariat avec différentes entreprises)	oui	oui	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Vente de passes de ski pour la période du printemps)	oui (1109cm (36piet) en moyenne de neige naturelle par saison/ surface de neige artificielle inconnue)	oui (Canon à neige, dameuse)	n.d.
Colombie-Britannique (Fairmont Hot Springs)	Fairmont Hot Springs Resort ( <a href="https://www.fairmorthotspings.com/">https://www.fairmorthotspings.com/</a> ) (Consulté le 18 mai 2017)	oui (Cranbrook, Calgary)	oui (Cranbrook: 108km, Calgary, 299km)	oui	oui (La diversité des produits et services offerts sur le resort)	Ski alpin Planche à neige Ski de fond Chemin glacé pour la pratique de patin à glace (location et tours guidés en motoneige) Raquette Glissade sur chambre à air	Organisation d'évènement, fêtes, spectacles de musique, mariage, évènement corporatifs, conférences. sources thermales Spa et massage Boutiques et magasins Restauration, bar et cafés Tour guidé en avion de la région (Partenariat)	oui (Partenariat)	non	oui	oui (Hébergement et grande diversité d'activités disponibles tout au long de l'année)	n.d.	n.d.	n.d.
Colombie-Britannique (Fernie)	Fernie, Alpine Resort ( <a href="http://skifernie.com/">http://skifernie.com/</a> ) (Consulté le 19 mai 2017)	oui (Calgary, Kalispell, Spokane)	oui (Calgary: 3h00; Kalispell: 2h11; Spokane:4h35)	oui	oui (Quantité importante de neige reçue annuellement)	Ski alpin Planche à neige Ski de fond Fat bike Cat skiing (Dameuse) (Partenariat) Raquette (location et tours guidés) Promenade en traineau tiré par des chevaux Tour guidé de hors-piste Activité en ski alpin ou en planche à neige (Les premiers à dévaler les pentes le matin)	organisation d'évènements, fêtes, spectacles de musique, mariage, évènement corporatifs, conférences. Restaurants, bars et cafés (Sur la montagne et partenariat à l'extérieur de la montagne) Boutique d'équipement sportif Garderie Spa et massage	oui (Partenariat) Association avec d'autres stations de ski: Max Pass et RCR)	oui	oui	oui (Développement de nouveaux produits, Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Vente de passes de ski pour la période du printemps)	oui (30 pied de neige naturelle en moyenne par an) (Neige artificielle: Quantité inconnue)	oui (dameuses, remontées mécaniques, établissements)	n.d.

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre touristique émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station/entreprise (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle en moyenne/neige artificielle en moyenne)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Colombie-Britannique (Fernie)	Island Lake Catskiing ( <a href="http://islandlakecatskiing.com/">http://islandlakecatskiing.com/</a> )	oui (Cranbrook, Calgary, Kalispell)	oui (Cranbrook: 1h; Calgary: 3h30; Kalispell: 2h00)	oui	oui (Image projetée: expérience agréable, beaux paysages)	Catskiing Tour guidé en catski de la région	Spa et massage Restaurant	oui (Avec la communauté et partenaires commerciaux)	oui	oui	Activités offertes durant la saison estivale	non	n.d.	n.d.
Colombie-Britannique (North Vancouver)	Grouse Mountain: The peak of Vancouver ( <a href="https://www.grousemountain.com">https://www.grousemountain.com</a> ) (Consulté le 19 mai 2017)	oui (Vancouver)	oui (15 minutes du centre-ville de Vancouver)	oui	oui (Image projetée: À proximité du centre-ville de Vancouver, diversité des activités offertes.)	Ski alpin Planche à neige Raquette (location et tours guidés) Promenade dans la forêt illuminée Zone de glissade	Tramway aérien Tyrolienne Visite à l'intérieur d'une éolienne Magasin et boutiques Salle de cinéma	oui (Partenaire commerciaux) (Pas de forfait)	oui	oui	oui (Vente de passes de ski pour la période du printemps) (Diversification des activités sur la montagne)	oui (31,8pièdes de neige naturelle en moyenne par an/ 47,7 acres du domaine skiable est la neige artificielle)	oui (Canon à neige, dameuse, remonte mécanique)	n.d.
Colombie-Britannique (Golden)	Kicking Horse Mountain Resort ( <a href="http://kickinghorsemountainresort.com/">http://kickinghorsemountainresort.com/</a> ) (Consulté le 19 mai 2017)	oui (Calgary, Kelowna)	oui (Calgary: 2h30; Kelowna: 4h10)	oui	non	Ski alpin Planche à neige Heli-skiing (Partenariat) Location et tour guidé en motoneige (Partenariat)	Tour de gondole Restaurants, cafés et bars Magasin et boutiques (Sur la montagne et à l'extérieur)(Partenariat) Garderie	oui (Partenariat) (Association avec d'autres stations de ski: RCR Maxx Pass)	non	oui	oui (Variation du prix du billet pour la vente en ligne, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Vente de passes de ski pour la période du printemps et à l'automne) (Développement de nouveaux produits)	N.d. (21 piédes de neige naturelle en moyenne par an)	n.d.	n.d.
						Ski de fond Raquette	organisation d'événements, fêtes, spectacles de musique, mariage, événement corporatifs, conférences, production pour des film et la télévision. Refuge pour animaux sauvages							
						Ski de fond Raquette	organisation d'événements, fêtes, spectacles de musique, mariage, événement corporatifs, conférences							
						Glissade sur chambre à air Raquette (Location et tours guidés)(Sur place et partenariat) Cours de ski telemark Patinoire extérieure								

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre touristique émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station/entreprise (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle en moyenne/neige artificielle en moyenne)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Colombie-Britannique (Manning Park)	Manning Park Resort ( <a href="https://manningpark.com/">https://manningpark.com/</a> ) (Consulté le 19 mai 2017)	oui (Vancouver, Kelowna)	oui (Vancouver:3h00, Kelowna:2h30)	oui	Image projetée: Abordable et accessible pour toute la famille. Bel endroit pour faire des événements coporatifs et des mariages	Glissade sur chambre à air Raquette (Location et tours guidé) Glissade sur luge Patinoire extérieure Ski alpin Planche à neige Ski de fond	Organisation d'événements, fêtes, spectacles de musique, mariage, événement corporatifs, conférences Salle d'entraînement	non	non	oui	(Vente de passes de ski pour la période du printemps)	215 pouce (546cm) de neige naturelle en moyenne par an (Information sur canon à neige: n.d.)	oui (Dameuses)	n.d.
Colombie-Britannique (Courtenay)	Mont Washington, Alpine Resort ( <a href="https://www.mount-washington.ca/">https://www.mount-washington.ca/</a> )	oui (Courtenay, Comox, Nanaimo et Victoria)	oui (Seulement pour Nanaimo:1h15 et Victoria: 2h30)	oui	oui (Beauté du paysage)	Ski alpin Planche à neige Glissade sur chambre à air Ski de fond Raquette (Location ou tour guidé) Glissade sur luge	Centre d'entraînement Centre de massage et de yoga Boutique d'équipement sportif Restaurants, bars et cafés	oui (Association avec d'autres station de ski et partenariat avec différentes entreprises)	non	oui	Installation de canon à neige	10,5m de neige naturelle en moyenne par an (Quantité de neige artificielle: n.d.)	oui (Dameuse, canon à neige, établissements)	n.d.
Colombie-Britannique (Revelstoke)	Great Canadian Tours ( <a href="http://www.riderevelstoke.ca/">http://www.riderevelstoke.ca/</a> )	oui (Cagary, Vancouver, Kelowna et Kamloops)	oui (Calgary:4,5h; Vancouver: 6h; Kelowna: 2h; Kamloops: 2h)	oui	oui (Image projetée: beaux paysages, la qualité des véhicules motorisés loués)	Location de motoneige Tour guidé en motoneige	camp d'apprentissage et événements	oui (Partenariat et association pour hébergement)	non	oui	Offre de location pour un autre type de véhicule motorisé (Véhicule tout terrain (VTT), canoë, motocross et vélo de montagne)	non	n.d.	n.d.
Colombie-Britannique (Revelstoke)	Revelstoke Mountain Resort ( <a href="http://www.revelstokemountainresort.com/">http://www.revelstokemountainresort.com/</a> )	oui (Calgary, Kelowna, Kamloops)	oui (Calgary: 4h45;Kelowna 2h00; Kamloops:2h30)	oui	Image projetée: meilleure station de ski du Canada, diversité des activités disponibles, présentation des nouveautés sur la montagne	Héli-ski (Partenariat) Cat skiing (Dameuse) Expédition en hors-piste avec un guide Centre d'activités pour enfants extérieur (Glissade sur chambre à air, Trampoline bungee et pistes de ski débutant) Activité en ski alpin ou en planche à neige (Les premiers à dévaler les pentes le matin) Centre d'activité intérieur pour enfant Ski de fond (Location, tour guidé et cours) Motoneige (Tours guidé et location) (Partenariat) Raquette (Location et tours guidés) Parpente en tandem (Partenariat) traîneau à chiens (Partenariat) Héli-skiing Cours de ski alpin et de planche à neige	Organisation d'événements, fêtes, spectacles de musique, mariage, événement corporatifs, conférences Restaurants, bars et cafés Boutique d'équipement sportif Spa et massage (Partenariat)	oui (Association avec d'autres station de ski: the Mountain Collective) et partenariat	oui	oui	(Diversification des produits offerts) (Promotion de fin de saison de ski sur le prix des passes de ski) (Variation du prix du billet pour la vente en ligne par rapport à la vente à la billetterie, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Vente de passes de ski pour la période du printemps et l'automne)	30-45pied de neige naturelle en moyenne par an	oui (Remontées mécaniques, dameuses)	n.d.



Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre touristique émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station/entreprise (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle en moyenne/neige artificielle en moyenne)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Colombie-Britannique (Whistler)	Whistler Blackcomb ( <a href="https://www.whistlerblackcomb.com/">https://www.whistlerblackcomb.com/</a> )	oui (Vancouver et Seattle)	oui (Vancouver: 2h00; Seattle: 4h00)	oui	oui (Image projetée: La meilleure et la plus grande station de ski du Canada)	Ski alpin Planche à neige Heli-skiing Glissade sur chambre à air Activité en ski alpin ou en planche à neige (Les premiers à dévaler les pentes le matin) Spectacle feu et glace Motoneige (Tours guidé et location) (Partenariat)	Tyrolienne (Partenariat) Gondole entre deux sommets de montagne Spa scandinave Photographe centre de jeux video (Partenariat) Restaurants, bars, club et cafés. Boutiques et magasins d'équipement sportif Organisation d'évènements, fêtes, spectacles de musique, mariage, évènement corporatifs, conférences Musée (Partenariat)	oui (Partenariat et association avec d'autres stations de ski (PASS)) (Plusieurs associations corporatives)	oui	oui	(Diversification des produits offerts) (Promotion de fin de saison de ski sur le prix des passes de ski) (Variation du prix du billet pour la vente en ligne par rapport à la vente à la billetterie, tout dépendant le jour et le moment de l'année) (Vente de passes de ski pour la période du printemps et l'automne) (Forfait pour début et fin de saison)	oui (11,7m (ou 38,4piet) de neige naturelle en moyenne par an/ Whistler Mountain:12hectares s; Blackcomb mountain:156 hectares de neige artificielle en moyenne par an)	oui (remontée mécanique, canons à neige, installations, établissements, dameuses)	n.d.

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre touristique émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station/entreprise (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux (ex. association avec d'autres entreprises, forfait)	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle en moyenne/neige artificielle en moyenne)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Colombie-Britannique (Whistler)	Whistler Sport Legacies ( <a href="http://www.whistlerolympicpark.com/">http://www.whistlerolympicpark.com/</a> )	oui (Whistler et Vancouver)	non	oui (près de Whistler)	non	Bobsleigh	Centre d'entraînement olympique	oui (Communauté)	non	oui	Activités offertes durant la saison estivale	n.d.	n.d.	n.d.
						Luge	camps d'apprentissage pour les enfants							
						Ski de fond	événements sportifs							
						Biathlon	Location de salle							
						Raquette	Organisation d'évènement, fêtes, spectacles de musique, mariage, évènement corporatifs, conférences.							
						«Baseboarding» (Luge au ras de sol)	Tour guidé des parcs olympiques							
						Tobogan								
						Fat bike								
Ski acrobatique														
Ski de randonnée														
Colombie-Britannique (Whistler)	Canadian Wilderness adventures ( <a href="https://www.canadianwilderness.com/">https://www.canadianwilderness.com/</a> ) (Site internet consulté le 20 mars 2017)	Whistler, Vancouver, Kamloops	non	oui	non	Location de motoneige	Restauration (Partenariat)	oui (Restauration du village de Whistler)	non	oui	oui (Tactique: Diversification des activités disponibles durant tout l'année et association avec restaurant à proximité (Forfaitisation))	non	Amélioration/re nouvellement de l'équipement de location	n.d.
						Tour guidé de motoneige								
						Traineau à chien								
						Tour guidé en raquette								

### Annexe III : Tableau des stratégies d'innovations (États-Unis (Vermont, Maine, Utah et Colorado))

		États-Unis (Maine)				
Catégories d'innovation	Produits touristiques hivernaux de plein air	New England Outdoor Center ( <a href="https://www.neoc.com/">https://www.neoc.com/</a> ) (consulté le 5 décembre 2016)	Northern Outdoors ( <a href="https://www.northernoutdoors.com">https://www.northernoutdoors.com</a> ) (Consulté le 07 décembre 2016)	Sugar Loaf ( <a href="http://sugarloaf.com">http://sugarloaf.com</a> ) (Consulté le 19 décembre 2016)	Sunday River et Sunday River Outdoor Center ( <a href="http://www.sundayriver.com">http://www.sundayriver.com</a> ) (consulté le 8 décembre 2016)	Pineland Farms ( <a href="http://www.pinelandfarms.org/">http://www.pinelandfarms.org/</a> ) (consulté le 19 décembre 2016)
	Innovation de produits et de services		+	++	+++	+++
Innovation de procédé				+	+	
Innovation de gestion			+			
Innovation de commercialisation				+	++	
Innovation institutionnelle				+	++	

Légende:
+ : utilise un peu
++: utilise assez
+++: utilise beaucoup
Blanc: non utilisé ou information non disponible

		États-Unis (Vermont)													
Catégories d'Innovation	Produits touristiques hivernaux de plein air	Bromley ( <a href="https://www.bromley.com/">https://www.bromley.com/</a> ) (Consulté le 19 décembre 2016)	Jay Peak ( <a href="http://jypeakresort.com/">http://jypeakresort.com/</a> ) (consulté le 5 décembre 2016)	Stratton ( <a href="https://www.stratton.com/">https://www.stratton.com/</a> ) (Consulté le 25 janvier 2017)	Bolton Valley ( <a href="http://www.boltonvalley.com/">http://www.boltonvalley.com/</a> ) (Consulté le 26 janvier 2017)	Burke Mountain ( <a href="http://skiburke.com/">http://skiburke.com/</a> ) (Consulté le 26 janvier 2017)	Grafton Pond ( <a href="http://www.graftoninnvermont.com/grafton-ponds/">http://www.graftoninnvermont.com/grafton-ponds/</a> ), Grafton Inn ( <a href="http://www.graftoninnvermont.com/">http://www.graftoninnvermont.com/</a> ) (Consulté le 6 février 2017)	Killington ( <a href="http://www.killington.com/site/">http://www.killington.com/site/</a> ) (Consulté le 6 février 2017)	Mount Snow ( <a href="http://www.mountsnow.com/">http://www.mountsnow.com/</a> ) (Consulté le 7 février 2017)	Okemo Mountain Resort ( <a href="https://www.okemo.com/">https://www.okemo.com/</a> ) (Consulté le 9 février 2017)	Pico Mountain ( <a href="http://www.picomountain.com/site/index.html">http://www.picomountain.com/site/index.html</a> ) (Consulté le 9 février 2017)	Smugglers' Notch ( <a href="http://www.smuggers.com/">http://www.smuggers.com/</a> ) (Consulté le 10 février 2017)	Stowe Mountain resort ( <a href="https://www.stowe.com/">https://www.stowe.com/</a> ) (Consulté le 10 février 2017)	Sugarbush ( <a href="http://www.sugarbush.com/">http://www.sugarbush.com/</a> ) (Consulté le 10 février 2017)	Trapp Family lodge ( <a href="http://www.trappfamily.com/">http://www.trappfamily.com/</a> ) (Consulté le 10 février 2017)
		Innovation de produits et de services		+	++	++	+	++		+++	++	++	+	+++	+
Innovation de procédé		++	++		++	+		+++	+	+++		++	++	+++	
Innovation de gestion				+											
Innovation de commercialisation		++	+	++	++	+		+++	++	++	++	+	++	+	
Innovation institutionnelle		++	++	+	+	++	++	+++	+		++	+	+	++	++

		États-Unis (Colorado)						
Catégories d'innovation	Produits touristiques hivernaux de plein air	Copper Mountain ( <a href="http://www.coppercolorado.com/winter">http://www.coppercolorado.com/winter</a> ) (Consulté le 14 février 2017)	Aspen Snowmass ( <a href="https://www.aspensnowmass.com/">https://www.aspensnowmass.com/</a> ) **REGROUPE 4 MONTAGNES!** (Consulté le 14 février 2017)	Sunlight Mountain Resort ( <a href="http://sunlightmt.com/">http://sunlightmt.com/</a> ) (Consulté le 17 février 2017)	Keystone ( <a href="http://www.keystonerort.com/">http://www.keystonerort.com/</a> ) (Consulté le 17 février 2017)	Crested Bute ( <a href="http://www.skicb.com/">http://www.skicb.com/</a> ) (Consulté le 17 février 2017)	Steamboat ( <a href="https://www.steamboat.com">https://www.steamboat.com</a> ) (Consulté le 17 février 2017)	Sage Outdoor Adventure Ranch ( <a href="http://sageoutdooradventures.com/">http://sageoutdooradventures.com/</a> ) (Consulté le 17 février 2017)
		Innovation de produits et de services		+++	+++	++	+++	+++
Innovation de procédé		++	++	+	+	+++	+++	
Innovation de gestion								
Innovation de commercialisation		+	++	++	++	++	+	
Innovation institutionnelle		++	+	+++	++	+	++	

Légende:
+: utilise un peu
++: utilise assez
+++ : utilise beaucoup
Blanc: non utilisé ou information non disponible

		États-Unis (Utah)									
Catégories d'innovation	Produits touristiques hivernaux de plein air	Deer Valley Ski Resort ( <a href="http://www.deervalley.com/">http://www.deervalley.com/</a> ) (Consulté le 21 février 2017)	Park City ( <a href="http://www.parkcitymountain.com/">http://www.parkcitymountain.com/</a> ) (Consulté le 21 février 2017)	Snowbird Mountain Resort ( <a href="http://www.snowbird.com/">http://www.snowbird.com/</a> ) (Consulté le 21 février 2017)	Solitude Mountain Resort ( <a href="https://skisolitude.com/">https://skisolitude.com/</a> ) (Consulté le 21 février 2017)	Sundance Mountain Resort ( <a href="https://www.sundance-resort.com/">https://www.sundance-resort.com/</a> ) (Consulté le 21 février 2017)	Daniels Summit Lodge ( <a href="http://www.danielssummit.com/">http://www.danielssummit.com/</a> ) (Consulté le 22 février 2017)	Uinta Recreation ( <a href="http://uintarecreation.com/">http://uintarecreation.com/</a> ) (Consulté le 22 février 2017)	The Cabins at BearRiver Lodge ( <a href="http://bearriverlodge.com/">http://bearriverlodge.com/</a> ) (Consulté le 22 février 2017)	Trax PowerSports Rentals ( <a href="http://www.traxpowersports.com/">http://www.traxpowersports.com/</a> ) (Consulté le 22 février 2017)	Destination sports and adventure ( <a href="http://www.destinationports.com/">http://www.destinationports.com/</a> ) (Consulté le 22 février 2017)
	Innovation de produits et de services		+++	++	+++		+++	+++	+++	+++	+++
Innovation de procédé		+++	+++	++	+++	+					
Innovation de gestion											
Innovation de commercialisation		++	++	+	++						
Innovation institutionnelle		+++	+	+	+		+			+	++

<b>Légende:</b>
+: utilise un peu
++: utilise assez
+++: utilise beaucoup
Blanc: non utilisé ou information non disponible

## Annexe IV : Tableau des stratégies d'innovations (Canada: Québec)

		Québec (Laurentides)						
Catégories d'innovation	Produits touristiques hivernaux de plein air	Les Sommets: <i>Sommet Saint-Sauveur</i> ( <a href="https://www.sommets.com/fr/montagne-de-ski/sommet-saint-sauveur/">https://www.sommets.com/fr/montagne-de-ski/sommet-saint-sauveur/</a> ) (Consulté le 28 février 2017)	Les Sommets: <i>Sommet Saint-Sauveur, versant Avila</i> ( <a href="https://www.sommets.com/fr/montagne-de-ski/versant-avila/">https://www.sommets.com/fr/montagne-de-ski/versant-avila/</a> ) (Consulté le 28 février 2017)	Les Sommets: <i>Sommet Morin Heights</i> ( <a href="https://www.sommets.com/fr/montagne-de-ski/sommet-morin-heights/">https://www.sommets.com/fr/montagne-de-ski/sommet-morin-heights/</a> ) (Consulté le 28 février 2017)	Tremblant ( <a href="https://www.tremblant.ca/">https://www.tremblant.ca/</a> ) (Consulté le 28 février 2017)	Ski Chantecler ( <a href="http://www.skichantecler.com/">http://www.skichantecler.com/</a> ) (Consulté le 28 février 2017)	Aventure plein air ( <a href="https://www.aventurespleinair.com/">https://www.aventurespleinair.com/</a> )	Mont Blanc ( <a href="http://www.skimontblanc.com/fr/">http://www.skimontblanc.com/fr/</a> ) (Consulté le 1er mars 2017)
	Innovation de produits et de services	++	+		+++	+++	+++	+++
	Innovation de procédé							
	Innovation de gestion							
	Innovation de commercialisation		+	+	++			++
	Innovation institutionnelle	+++	+++	+++	++	+++		+++

		Québec (Cantons-de-l'Est)	Québec (Québec)				Québec (Lanaudière)	Québec (Bas-Saint-Laurent)
Catégories d'innovation	Produits touristiques hivernaux de plein air	Ski Mont Orford ( <a href="http://www.orford.com/ski/">http://www.orford.com/ski/</a> ) (Consulté le 1er mars 2017)	Mont Sainte-Anne ( <a href="http://mont-sainte-anne.com/">http://mont-sainte-anne.com/</a> ) (Consulté le 1er mars 2017)	Aventure Inukshuk ( <a href="http://www.aventureinukshuk.qc.ca/">http://www.aventureinukshuk.qc.ca/</a> ) (Consulté le 2 mars 2017)	Village Vacances Valcartier ( <a href="http://valcartier.com/fr/parc-aquatique/">http://valcartier.com/fr/parc-aquatique/</a> ) (Consulté le 2 mars 2017)	Stoneham ( <a href="https://ski-stoneham.com/">https://ski-stoneham.com/</a> ) (Consulté le 1er mars 2017)	Centre de villégiature et de congrès Lanaudière ( <a href="http://www.cvc-lanaudiere.com/">http://www.cvc-lanaudiere.com/</a> ) (Consulté le 2 mars 2017)	Pohénégamook Santé Plein Air 2.0. ( <a href="http://www.pohenegamook.com/">http://www.pohenegamook.com/</a> ) (Consulté le 2 mars 2017)
	Innovation de produits et de services	++	+++	+++	+++	++	++	+++
	Innovation de procédé				+++			
	Innovation de gestion							
	Innovation de commercialisation	+	+	++	++	+	++	
	Innovation institutionnelle	+++	+++			+++		

Légende:
+: utilise un peu
++: utilise assez
+++ : utilise beaucoup
Blanc: non utilisé ou information non disponible

## Annexe V : Tableau des stratégies d'innovations (Canada: Colombie-Britannique)

		Canada																		
		Colombie-Britannique (Gold Bridge)	Colombie-Britannique (Squamish)	Colombie-Britannique (Panorama)		Colombie-Britannique (Sun Peaks)	Colombie-Britannique (Kelowna)	Colombie-Britannique (Vancouver Ouest)	Colombie-Britannique (Fairmont Hot Springs)	Colombie-Britannique (Fernie)		Colombie-Britannique (North Vancouver)	Colombie-Britannique (Golden)	Colombie-Britannique (Manning Park)	Colombie-Britannique (Courtenay)	Colombie-Britannique (Revelstoke)		Colombie-Britannique (Whistler)		
Produits touristiques hivernaux de plein air	Catégories d'innovation	Chilcotin Holidays: Wilderness & Nature ( <a href="http://www.chilcotinholidays.com/">http://www.chilcotinholidays.com/</a> ) (Site consulté le 20 mars 2017)	Sea to sky Gondola ( <a href="https://www.seatogondola.com/">https://www.seatogondola.com/</a> ) (Site internet consulté le 6 avril 2017)	Toby Creek Adventures ( <a href="http://tobycreekadventures.com/atv/">http://tobycreekadventures.com/atv/</a> )	Panorama resort ( <a href="https://www.panoramaresort.com">https://www.panoramaresort.com</a> ) (Site internet consulté le 10 avril 2017)	Sun Peaks Resort ( <a href="https://www.sunpeaksresort.com">https://www.sunpeaksresort.com</a> ) (Consulté le 13 mai 2017)	{Big White, Ski Resort ( <a href="http://www.bigwhite.com/geo/can">http://www.bigwhite.com/geo/can</a> ) (Consulté le 18 mai 2017)	Cypress mountain ( <a href="http://www.cypressmountain.com/">http://www.cypressmountain.com/</a> ) (Consulté le 18 mai 2017)	Fairmont Hot Springs Resort ( <a href="https://www.fairmonthotprings.com/">https://www.fairmonthotprings.com/</a> ) (Consulté le 18 mai 2017)	Fernie, Alpine Resort ( <a href="http://skifernie.com/">http://skifernie.com/</a> ) (Consulté le 19 mai 2017)	Island Lake Catskiing ( <a href="http://islandlakecatskiing.com/">http://islandlakecatskiing.com/</a> )	Grouse Mountain: The peak of Vancouver ( <a href="https://www.grousemountain.com">https://www.grousemountain.com</a> ) (Consulté le 19 mai 2017)	Kicking Horse Mountain Resort ( <a href="http://kickinghorseresort.com/">http://kickinghorseresort.com/</a> ) (Consulté le 19 mai 2017)	Manning Park Resort ( <a href="https://manningpark.com/">https://manningpark.com/</a> ) (Consulté le 19 mai 2017)	Mont Washington, Alpine Resort ( <a href="https://www.mountwashington.ca/">https://www.mountwashington.ca/</a> )	Great Canadian Tours ( <a href="http://www.riderevelstoke.ca/">http://www.riderevelstoke.ca/</a> )	Revelstoke Mountain Resort ( <a href="http://www.revelstokemountainresort.com/">http://www.revelstokemountainresort.com/</a> )	Whistler Blackcomb ( <a href="https://www.whistlerblackcomb.com/">https://www.whistlerblackcomb.com/</a> )	Whistler Sport Legacies ( <a href="http://www.whistlersportlegacies.com/">http://www.whistlersportlegacies.com/</a> )	Canadian Wilderness adventures ( <a href="https://www.canadianwilderness.com/">https://www.canadianwilderness.com/</a> ) (Site internet consulté le 20 mars 2017)
Innovation de produits et de services		++	++	+	++	+++	+++	+	+++	+++	++	+++	+++	++	++	+++	+++	+++	+++	+++
Innovation de procédé					+++	+++	++	+	+++			++		+	++		++	+++	+++	++
Innovation de gestion																				
Innovation de commercialisation					++	++	+	++	++			+	++	+				+++	+++	
Innovation institutionnelle		++	+	++	++	+	+	+	++	++	+	+	+++		+	++	+	+++	+	+++

<b>Légende:</b>
+: utilise un peu
++: utilise assez
+++ : utilise beaucoup
Blanc: non utilisé ou information non disponible

## Annexe VI : Guide d'entretien

### Schéma d'entrevue :

**Titre du projet de recherche :** *La saisonnalité des produits touristiques hivernaux de plein air de la région de Charlevoix: Stratégies et innovations.*

Durée de l'entrevue : **environ 45 min.**

Entreprise/ Organisation : \_\_\_\_\_

1. Pouvez-vous me présenter rapidement votre organisation et les produits que vous offrez ?
2. Pouvez-vous me préciser si les produits offerts sont disponibles...
  - a. À l'année?
  - b. Seulement l'hiver?
  - c. sont des activités «intersaison» (qui sont présente spécifiquement pour réduire la variation saisonnière) **\*\* (Stratégie pour différentes saisons (été/hiver, été/automne/hiver/printemps)) (Accent sur une saison précise?)\*\***
3. Est-ce que votre entreprise/ organisation est affectée par la saisonnalité ?
  - a. Oui → Comment? (Positif ou négatif?)
  - b. Non → Pourquoi ne serait-elle pas affectée par cela?
4. En prenant en compte les produits touristiques hivernaux que vous offrez, comment se vit la saisonnalité pour votre entreprise ? Comment percevez-vous cela ?
  - Définition de saisonnalité
    - *«La saisonnalité est une **variation temporelle et spatiale des activités touristiques**. Par exemple, elle peut être représentée par des variables de dimensions, telles que le nombre de visiteurs, les dépenses des visiteurs, les taux d'occupation des hôtels, etc. (Butler et Mao (1997)) Dans le contexte du tourisme, cela serait représenté, notamment, par la concentration du flux de touristes dans une période relativement courte de l'année (Hudson et Cross, 2005). De plus, la saisonnalité varie tout dépendant de l'endroit où l'on se retrouve sur la planète. Par exemple, il semblerait que la saisonnalité soit moins marquée plus l'on approche de l'équateur, mais que ce phénomène soit tout de même ressenti à cet endroit dû aux facteurs saisonniers (autant institutionnels que climatiques) qui influencent les destinations d'origine des touristes (ibid.).»*
5. Est-ce que votre entreprise/ organisation utilise des stratégies pour contrer la saisonnalité ?
  - a. Si oui, lesquelles ?



i. Premières idées venues en tête :

---

---

---

---

---

---

---

ii. **\*\*Donner EXEMPLES de stratégies \*\***

1. **Produits/Services** (Diversification de l'offre de produits hivernaux et durant le reste de l'année, événements/festivals (hors ou aux extrémités des saisons touristiques));
2. **Procédé (/processus)** (Meilleurs canons à neige, télésièges, dameuses, véhicules d'entretiens pour des activités hivernales (patinoires, pistes de ski de fond), etc.);
3. **Gestion** (À l'intérieur des entreprises/organisations (collaboration interne, avantages sociaux), Employés saisonniers v.s. permanents (Problématique de la rétention du personnel qualifié);
4. **Commercialisation** (Variation du prix (Durant l'année ou même la semaine/fin de semaine, forfait, publicité, segment de marché alternatif (diversification du marché (Exp : Baby-Boomers, clientèle scolaire (Influence de la **semaine de relâche (différents pays)**, etc.);
5. **Institutionnelle** (Association/collaboration/Alliance/Partenariat entre diverses entreprises(Collectivité);
6. Autres : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b. Non (Explication?)

6. Est-ce que vous avez un produit d'hiver qui peut être considéré comme unique/ innovant pour la région de Charlevoix?

7. Avez-vous un partenariat ou une association quelconque avec d'autres entreprises/ organisations locales de nature différentes (*Complémentarité*)?

- a. Quel genre de partenariat ou d'association ?
- b. Qu'en retirez-vous ? L'origine du partenariat ?

- i. Par exemple : Est-ce que ce partenariat vous aide dans la réduction des effets négatifs de la saisonnalité?
8. Votre entreprise/organisation fait-elle partie d'un regroupement avec d'autres entreprises/organisation de la même nature (*Collectivité, la force d'un regroupement*)?

\*\*Question motoneige :

- ➔ Offrez-vous la possibilité de louer d'autres types de véhicules motorisés durant les autres saisons de l'année (Printemps, été, automne)?

Conclusion :

9. À votre avis, trouvez-vous que ça vaut la peine de travailler sur cette variation intersaison?
10. De façon générale, est-ce que vous trouvez que le phénomène de la saisonnalité est bénéfique ou nuisible (avantages ou inconvénient) pour votre entreprise et pour la région touristique de Charlevoix?
11. À votre avis, en lien avec le phénomène de la saisonnalité...
- a. Y a-t-il suffisamment – ou trop - d'offre de produits dans la région de Charlevoix l'hiver ?
  - b. Quel marché devrait être développé en priorité ?

## Annexe VII : Tableau étalonnage (Suède)

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux : met-on de l'avant une association avec d'autres stations ou d'autres entreprises (ex. forfait)?	Onglet ou section qui annonce une «nouveau»	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle/neige artificielle)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Suède (Åre)	Skistar Åre ( <a href="https://www.skistar.com/en/Åre/">https://www.skistar.com/en/Åre/</a> )(Consulté le 25 mai 2017)	oui (Östersund (Suède) et Trondheim (Norvège)	oui (Östersund (80km) et Trondheim (130km)	oui	non	<p>Organisation d'évènements, fêtes, spectacles de musique, mariage, événement corporatifs, conférences</p> <p>Ski alpin</p> <p>Planche à neige</p> <p>Centre extérieur d'activités pour la famille (Enfants) (Activités, mascottes, pistes de ski aménagées pour les enfants)</p> <p>Activité en ski alpin ou en planche à neige (Les premiers à dévaler les pentes le matin)</p> <p>Glissade (avec divers types de luges/traineaux)</p> <p>Ski de fond</p> <p>Snowkite (Cours, locations) (Partenariat)</p> <p>Centre de compétition ouverte au public (Tout âge, ski, planche à neige ou telemark)</p> <p>Ski hors piste</p> <p>Ski de randonnée</p> <p>Motoneige (Partenariat)</p> <p>expédition en raquette (Partenariat)</p> <p>conception d'igloos</p> <p>escalade sur glace (Partenariat)</p> <p>Snowbike (Partenariat)</p> <p>Traineau à chiens (Partenariat)</p> <p>Heli-skiing (Sur place et partenariat)</p> <p>expédition d'observation des originaux (Partenariat)</p>	<p>Cours de yoga (Partenariat)</p> <p>Restaurants, cafés et bars (Sur place et partenariat)</p> <p>Boutiques d'équipement sportif</p> <p>Spa (Sur place et partenariat)</p> <p>Quilles (Partenariat)</p> <p>Mini-golf intérieur (Partenariat)</p> <p>chocolaterie (Partenariat)</p> <p>Tour de gondole</p> <p>équitation (Partenariat)</p>	oui (Partenariat et réseau avec station de ski (Skistar))	non	oui	oui (Diversité des produits offerts)(Réduction des prix selon les périodes creuses)	oui (Quantité inconnue) (Quantité de neige naturelle: Inconnue)	n.d.	n.d.

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux : met-on de l'avant une association avec d'autres stations ou d'autres entreprises (ex. forfait)?	Onglet ou section qui annonce une « nouveauté »	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle/neige artificielle)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Suède (Björkliden)	Björkliden ( <a href="http://bjorkkliden.com/en">http://bjorkkliden.com/en</a> )	oui (Kiruna)	oui (Kiruna: 90 minutes)	oui	oui (Beauté des paysages, aurores boréales, style suédois)	Ski alpin Planche à neige Excursion (rencontre avec peuple autochtone et rennes) Tours guidé en raquette Tour guidé en motoneige Excursion avec guide en traineau à chiens pêche sur glace cours ski de randonnée escalade sur glace Visite d'un hotel de glace (Partenariat) ski de fond Ski de randonnée Heli-skiing (partenariat)	exploration de cavernes (avec un guide) restaurant, cafés et bars Organisation d'évènements, fêtes, spectacles de musique, mariage, évènement corporatifs, conférences Excursion guidé d'observation des aurores boréales	oui (Partenariat et association avec une autre station)	non	oui	Diversification des produits	n.d.	n.d.	n.d.
Suède (Ekorsele)	Aurora Borealis Adventures ( <a href="http://dogsledding.se/index.html">http://dogsledding.se/index.html</a> )	oui (Umea, Lycksele, Skelleftea)	oui (Umea: 75 minutes, Lycksele: 30 minutes)	oui	oui (contact avec la nature, tourisme éco-responsable)	Expédition en traineau à chiens Restaurant hébergement		oui (partenariat avec différentes entreprises locales)	non	oui (majoritairement)	(Présence d'activité durant l'été et l'automne) (exemple: tour de traineau à roues tiré par des chiens (l'automne))	non	non	n.d.

Pays- province/État	Nom de l'entreprise ou de l'organisation	Grande ville/centre émetteur à proximité	La distance (nb. de km ou d'heures d'un centre urbain)	Est une destination touristique?	La promotion : y a-t-il une image particulière qui caractérise la station (un élément particulier) ?	Activités hivernales offertes	Activités Intersaisons (ou ouvertes à l'année) offertes	Les réseaux : met-on de l'avant une association avec d'autres stations ou d'autres entreprises (ex. forfait)?	Onglet ou section qui annonce une «nouveau»	Ouvert à l'année?	Stratégie d'innovation de commercialisation (concentration ou dispersion, prix, promotion hors-saison) et de services et de produits	Présence de canons à neige (Pourcentage neige naturelle/neige artificielle)	Stratégie d'innovation de processus (dans les 5 dernières années)	Stratégie d'innovation de gestion
Suède (Salen)	Skistar Salen ( <a href="https://www.skistar.com/en/Salen/About-Salen/">https://www.skistar.com/en/Salen/About-Salen/</a> )	oui (Mora et Malung)	oui (410 km de Stockholm et 460 km de Gothenburg)	oui	non	Ski alpin Planche à neige Traineau à chiens (Partenariat) Motoneige (Partenariat) Karting sur glace Ski de fond	Piscine Quilles Cinéma Spa Centre de jeux intérieur pour enfants Magasin et boutique	oui (Réseau avec station de ski (Skistar))	non	oui	oui (Diversité des produits offerts)(Réduction des prix selon les périodes creuses)	oui (Quantité inconnue) (Quantité de neige naturelle: Inconnue)	n.d.	n.d.
Suède (Kiruna)	Arctic Safaris Sweden ( <a href="http://www.fjallguiden.se/en/safaris-and-excursions/">http://www.fjallguiden.se/en/safaris-and-excursions/</a> )	oui (Kiruna)	oui (Abisko, Gällivare)	oui	non	pêche sur glace Location et excursion en motoneige excursion en traineau à chiens	Organisation d'évènements, fêtes, spectacles de musique, mariage, événement corporatifs, conférences Service de location, de production et de guide pour la tenue de film	non	non	non	Activité complémentaire et activité à de chasse en début de saison.	non	n.d.	n.d.