

# Travail de Bachelor

Filière Tourisme

**Optimiser l'activité d'une école de sports de neige en attirant une clientèle locale en périodes de basse saison :  
L'exemple de l'École Suisse de Ski de Montana**

Figure 1 - Journée de cours à l'École Suisse de Ski Montana



Source : © Olivier Maire (Welove2ski, 2013)

Réalisé par Catia Macconi

Professeur responsable : Nicolas Délétroz

Déposé le 8 juillet 2013

## RESUME

L'objectif de ce travail est de trouver des solutions pour faire face aux creux de saison hivernale dans le cadre d'une école de ski, en attirant une clientèle locale. Dans ce travail, le cas de l'École Suisse de Ski (ESS) de Montana a été étudié. Une analyse du comportement des Suisses aux sports d'hiver a permis de comprendre qu'une école de ski doit savoir motiver les jeunes pour assurer sa pérennité, en rendant son image plus *fun* que studieuse. Une analyse de la demande, effectuée dans le cadre de ce travail auprès d'une population de proximité a mis en évidence que le facteur le plus important pour rendre une école de ski attractive n'est pas seulement le prix, mais aussi la différenciation de l'offre. De plus, cette étude démontre que la population locale profite majoritairement de son domaine skiable durant les périodes de faible affluence et qu'elle représente donc une clientèle potentielle pour ces périodes creuses. Grâce à des entretiens qualitatifs avec des leaders d'opinion et l'envoi d'un questionnaire, une comparaison nationale et internationale a prouvé qu'une école peut améliorer sa fréquentation à ces périodes en proposant des offres pour les écoliers de la région d'une station de ski. Cependant, cette comparaison démontre également qu'une ESS ne peut pas résoudre le problème de basse saison en attirant seulement une population locale. D'autres pistes restent donc à explorer. Enfin, des produits destinés aux enfants et aux seniors locaux sont proposés pour fournir à l'ESS Montana des solutions concrètes à mettre en place.

**Mots-clés :** creux de basse saison, sports d'hiver, école de ski, clientèle locale.

## AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Au cours de ma formations à la HES-SO Valais/Wallis (filière tourisme), j'ai eu la chance de travailler comme enseignante occasionnelle de ski et de snowboard à l'ESS Montana. Lors des quatre saisons durant lesquelles j'y ai travaillé, j'ai connu, comme les autres enseignants, les désagréments dûs aux fluctuations de l'activité de l'école.

En accord avec le directeur de l'ESS Montana et mandant de ce travail Nicolas Masserey, j'ai décidé d'apporter ma contribution, à travers ce travail de Bachelor, pour améliorer la situation actuelle en proposant des solutions concrètes pour combler les creux de basse saison hivernale. Pour ce faire, Nicolas Masserey a proposé de concentrer l'étude sur l'attrait potentiel d'une clientèle locale durant ces périodes. En effet, il est selon lui nécessaire de se concentrer sur une clientèle locale et régionale durant les périodes de basse fréquentation, afin de lui proposer des offres attrayantes (N. Masserey, directeur de l'ESS Montana, communication personnelle, 7 mai 2013).

A ma connaissance, aucune étude sur la problématique de basse saison n'a encore été réalisée auprès d'une ESS. Ce travail a donc été l'opportunité pour moi de mettre en lumière les meilleures pratiques pour combler ce manque.

Le but de ce travail est de doter la direction de l'ESS Montana de propositions concrètes pour faire face au problème des creux de saison hivernale.

Pour trouver les meilleures solutions à cette problématique, différentes démarches ont été effectuées. Plusieurs éléments ont été apportés dans le cadre de cette étude, tels qu'une vue d'ensemble de la station de Crans-Montana, une analyse des prestations et du positionnement de l'ESS Montana sur le marché des écoles de ski, une analyse du comportement des Suisses vis-à-vis des sports d'hiver et de la demande existante auprès des habitants de la région, ainsi qu'une comparaison des *best practices* sur le plan national et international. Finalement, ce travail s'achève sur la proposition de mesures concrètes.

La principale difficulté de ce travail fut l'obtention de certaines informations auprès de Crans-Montana Tourisme (CMT) et de Crans Montana Aminona (CMA). En effet, aucune base de données d'adresses email n'a été fournie pour l'envoi du questionnaire à la population locale, rendant plus ardue la tâche de récolter des données. Je suis donc allée personnellement distribuer des questionnaires imprimés auprès des différents commerces de la région pour atteindre cette population locale. En plus de cela, il n'existe aucune statistique hebdomadaire pouvant présenter la problématique des creux de basse saison dans la station.

Enfin, je souhaite remercier les personnes ci-dessous qui ont collaboré à la réalisation de ce travail :

- **Nicolas Masserey**, directeur de l'ESS Montana, pour les informations transmises, ses conseils et sa disponibilité ;
- **Nicolas Délétroz**, professeur responsable, pour ses nombreuses suggestions, son temps et son soutien ;
- **Riet R. Campell**, directeur de Swiss Snowsport , **Gilles Dussex**, directeur de l'ESS Ovronnaz, **Philippe May**, directeur de l'ESS Verbier, **Joël Rey-Mermet**, directeur de l'ESS Morgins, **Jan Brand**, directeur de l'ESS Gstaad, pour les interviews accordés et leurs précieux conseils ;
- **Yves-Roger Rey**, Secrétaire général de l'Association des Communes de Crans-Montana (ACCM) et **Patrizia Mendicino-Caporaso**, responsable adjointe marketing, ventes & communication de CMT, pour les interviews accordés ;
- **Katrin Fleischlin**, responsable de l'administration de l'ESS Engelberg, **Annibale Bisatti**, directeur de l'école de ski de Cortina (ITA), **Noah Sheedy**, directeur de l'école de ski de Telluride (USA), **Melmer Christian**, directeur de l'école de ski de Klosters (AUT) et **Maëlys Drieu**, secrétaire à l'école de ski de Megève (FRA), pour avoir répondu à mes questions et pour leurs précieux conseils ;
- **Jean-Victor de Chastonay**, professeur à l'Ecole Suisse de Tourisme, pour ses conseils ;
- **Sarah Merminod**, pour la relecture du travail et ses corrections ;
- Toutes les personnes ayant répondu au sondage ;
- Ainsi que tous les prestataires des produits proposés pour leur disponibilité.

## TABLE DES MATIERES

Résumé.....	ii
Liste des tableaux .....	ix
Liste des figures .....	x
Liste des abbreviations.....	xi
Glossaire .....	xii
Introduction.....	1
1. Problématique et méthodologie .....	2
1.1. L'ESS Montana face aux creux de basse saison .....	2
1.2. Les démarches entreprises.....	4
2. La station de Crans-Montana .....	6
2.1. Situation géographique .....	6
2.2. Domaine skiable .....	6
2.3. Infrastructures à l'intérieur de la station.....	7
2.3.1. Infrastructures existantes .....	7
2.3.2. Projets futurs .....	8
2.4. Principaux événements hivernaux à Crans-Montana .....	9
2.5. Les creux de basse saison au sein de la station .....	10
3. L'ESS Montana.....	11
3.1. Historique : de 1926 à nos jours .....	12
3.2. Structure de l'école .....	13
3.3. Présentation de l'offre hivernale existante .....	14
3.3.1. Cours proposés par l'ESS Montana .....	14
3.3.2. Répartition des heures de cours .....	16
3.4. Infrastructures de l'ESS Montana.....	17
3.5. Définition de la clientèle .....	18
3.6. Positionnement et concurrence.....	19
3.6.1. Analyse SWOT.....	19
3.6.2. L'Analyse Pestel.....	21

3.6.3.	Analyse de la concurrence .....	22
3.6.4.	Concurrence directe .....	23
3.6.5.	Concurrence indirecte .....	26
4.	Tendances suisses en matière de sports d'hiver .....	28
4.1.	Comportement des Suisses face aux sports d'hiver .....	28
4.2.	Popularité du ski auprès des jeunes .....	29
4.3.	Les tendances en matière de sports d'hiver .....	30
4.4.	Synthèse : Les Suisses et les sports d'hiver .....	31
5.	Analyse de la demande auprès de la population locale .....	32
5.1.	Méthodologie .....	32
5.2.	Délimitation spatiale .....	32
5.3.	Analyse des résultats .....	33
5.3.1.	Analyse générale du total de l'échantillon .....	34
5.3.2.	Analyse selon l'âge .....	36
5.3.2.1.	Les 17-30 ans .....	37
5.3.2.2.	Les 31-50 ans .....	38
5.3.2.3.	Les 51-70 ans et les plus de 70 ans .....	40
5.4.	Synthèse de l'analyse de la demande .....	42
6.	Comparaisons des écoles et <i>best practices</i> .....	43
6.1.	Collecte des informations .....	43
6.1.1.	Collecte des informations au niveau national .....	43
6.1.2.	Collecte des informations au niveau international .....	44
6.2.	Analyse des résultats .....	44
6.2.1.	La gestion des creux de basse saison .....	45
6.2.2.	Les <i>best practices</i> des ESS interviewées .....	49
6.2.3.	Les <i>best practices</i> à l'étranger .....	49
6.3.	Synthèse de la comparaison .....	50
7.	Propositions concrètes pour l'ESS Montana .....	51
7.1.	Les actions déjà entreprises pour faire face à la basse saison .....	51

7.2. Propositions d'amélioration .....	51
7.2.1. Mercredi avec Snowli et Mercredi Riders .....	52
7.2.2. Ski et saveurs .....	53
7.2.3. Découverte de la montagne.....	54
7.3. Analyse financière.....	56
7.3.1. Mercredi avec Snowli et Mercredi Riders .....	57
7.3.2. Ski et saveurs .....	59
7.3.3. Découverte de la montagne.....	60
7.3.4. Ressources financières.....	61
8. Recommandations générales pour l'ESS Montana.....	63
Conclusion .....	65
Références.....	66
Annexe I : L'ensoleillement à Montana en comparaison avec d'autres destinations de Suisse.....	72
Annexe II : Plan des lignes de SMC .....	73
Annexe III : Plan du domaine skiable de Crans-Montana.....	74
Annexe IV: Les infrastructures du domaine skiable .....	75
Annexe V : Schéma des différents niveaux des cours selon Swiss Snowsport.....	76
Annexe VI : Niveau et tarifs des différentes activités proposées durant l'hiver 2012-13 à L'ESS Montana .....	77
Annexe VII : Les Infrastructures de Crans-Montana.....	80
Annexe VIII : Les disciplines sportives préférées des Suisses .....	81
Annexe IX : Comparaison de la part des skieurs et des snowboarders en fonction de l'âge .....	82
Annexe X : Questionnaire utilisé pour l'étude de marché .....	83
Annexe XI : Tableaux supplémentaires de l'analyse de la demande .....	84
Annexe XII : Tableau comparatif des entretiens au niveau national .....	87
Annexe XIII : Tableau comparatif des entretiens au niveau international.....	91
Annexe XIV : Description détaillée des produits proposés par les ESS interviewées.....	94
Annexe XV : Plan d'action pour la conception des produits : « Mercredi avec Snowli et Mercredi Riders » .....	97
Annexe XVI : Plan d'action pour la conception du produit : « Ski et Saveurs » .....	100

Annexe XVII : Plan d'action pour la conception du produit : « Découverte de la montagne » .....	102
Annexe XVIII : Transcription de l'entretien avec Gilles Dussex, directeur d'ESS Ovronnaz, le 17 avril 2013 à Leytron .....	104
Annexe XIX : Transcription de l'entretien avec Philippe May, directeur de l'ESS Verbier, le 24 avril 2013 à Verbier.....	108
Annexe XX : Transcription de l'entretien avec Joël Rey-Mermet, directeur de l'ESS Morgins, le 26 avril 2013 à Riddes.....	112
Annexe XXI : Transcription de l'entretien avec Jan Brand, directeur de l'ESS Gstaad, le 29 avril 2013 à Gstaad.....	116
Annexe XXII : Réponses reçues par e-mail, le 29 avril 2013, de Katrin Fleischlin, responsable administration de l'ESS Engelberg.....	121
Annexe XXIII : Réponses reçues par e-mail, le 29 avril 2013, d'Annibale Bisatti, directeur de l'école de ski de Cortina, Italie .....	124
Annexe XXIV : Réponses reçues par e-mail, le 1 <sup>er</sup> juin 2013, de Melmer Christian, directeur de l'école de ski de Klostertal, Autriche .....	128
Annexe XXV : Réponses reçues par e-mail, le 6 mai 2013, de Noah Sheedy, directeur de l'école de ski de Telluride, Etats-Unis .....	131
Annexe XXVI : Réponses reçues par e-mail, le 13 juin 2013, de Maëlys Drieu, secrétaire à l'école de ski de Megève, France .....	135
Déclaration de l'auteur .....	139



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Moyenne hebdomadaire des heures de cours collectifs (jardin des neiges compris) sur les neuf derniers hivers .....	2
Tableau 2 - Noms et logos qu'un preneur de licence s'engage à respecter .....	12
Tableau 3 - Organigramme de l'ESS Montana.....	13
Tableau 4 - Tendances de la vente des cours entre les saisons 2008-09 et 2012-13 à l'ESS Montana.	17
Tableau 5 - Âge des participants à l'enquête .....	34
Tableau 6 - Les améliorations selon les répondants .....	35
Tableau 7 - L'intérêt porté par les répondants selon le type de produit .....	35
Tableau 8 - Le nombre de sondés qui ont déjà suivi des cours à l'ESS Montana et le nombre de sondés qui sont intéressés à ce que l'ESS Montana entreprenne des actions leur étant spécifiquement destinées .....	35
Tableau 9 - Analyse bivariable entre le nombre d'enquêtés qui ont déjà suivi des cours à l'ESS Montana et le nombre d'enquêtés qui sont intéressés à ce que l'ESS Montana entreprenne des actions leur étant spécifiquement destinées .....	36
Tableau 10 - Avec qui les répondants de l'échantillon 17-30 ans visitent le domaine skiable .....	37
Tableau 11 - Les améliorations selon les répondants de l'échantillon 17-30 ans .....	37
Tableau 12 - Tableau 18 - L'intérêt du produit selon les répondants de l'échantillon 17-30 ans .....	38
Tableau 13 - Avec qui les répondants de l'échantillon 31-50 ans visitent le domaine skiable .....	39
Tableau 14 - Les améliorations selon les répondants de l'échantillon 31-50 ans .....	39
Tableau 15 - L'intérêt du produit selon les répondants de l'échantillon 31-50 ans.....	39
Tableau 16 - Avec qui les répondants de l'échantillon 51-70 et les plus de 70 ans visitent le domaine skiable .....	40
Tableau 17 - Les améliorations selon les répondants de l'échantillon 51-70 et les plus de 70 ans.....	41
Tableau 18 - L'intérêt du produit selon les répondants de l'échantillon 51-70 et les plus de 70 ans	41
Tableau 19 - Calcul du prix pour le produit « Mercredi avec Snowli » .....	57
Tableau 20 - Calcul du prix pour le produit « Mercredi Riders » .....	58
Tableau 21 - Calcul du prix pour le produit « Ski et Saveurs » .....	59
Tableau 22 - Calcul du prix pour le produit « Découverte de la montagne » .....	60

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Journée de cours à l'École Suisse de Ski Montana .....	i
Figure 2 - Moyenne de la répartition des heures de cours vendues par l'ESS Montana .....	16
Figure 3 - Composition de la clientèle de l'ESS Montana pour l'année 2013.....	18
Figure 4 - Composition de la clientèle de l'hôtellerie et de la parahôtellerie de Crans Montana, en 2012 .....	19
Figure 5 - Analyse SWOT de l'ESS Montana.....	20
Figure 6- Analyse Pestel de l'ESS Montana .....	21
Figure 7 - Comparaison des écoles de ski Swiss Snowsport de la station .....	24
Figure 8 - Part de marché en termes de journées de sports d'hiver depuis 2001 .....	29
Figure 9 - L'affirmation d'un nouveau modèle culturel.....	30
Figure 10 - Zone prise en considération pour effectuer l'enquête .....	33

## **LISTE DES ABBREVIATIONS**

ESS : École Suisse de Ski et Snowboard

CMA : Crans Montana Aminona : société des remontées mécaniques de Crans-Montana

SMC : Sierre Montana Crans SA

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

CMT : Crans-Montana Tourisme

ACCM : Association des Communes de Crans-Montana

CCLR : Centre Congrès Le Régent

SECO : Secrétariat d'État à l'Économie

SSBS : Schweizer Schneesport Berufs- und Schulverband

SMS : Swiss Mountain Sport

FST : Fédération Suisse Tourisme

RMS: Remontées Mécaniques Suisses

OFS: Office Fédéral de la Statistique

DINKS : Double-Income No Kids (couples actifs sans enfants)

## GLOSSAIRE

Population régionale et/ou locale : les indigènes.

Saison hivernale : les dates de la saison d'hiver varient chaque année, en fonction des conditions d'enneigement. Par exemple, pour l'hiver 2012-13, la saison à l'ESS Montana a débuté le 10 décembre 2012 et a duré jusqu'au 30 avril 2013 (J. Richter, Office Manager de l'ESS Montana, communication personnelle, 2 juillet 2013).

Basse saison, périodes de basse affluence et périodes creuses : pour la saison 2012-13, selon CMT, celles-ci étaient réparties du 7 janvier 2013 au 8 février 2013 et du 4 mars 2013 au 30 avril 2013 (CMT, 2013b).

Package : « ensemble de prestations, faisant partie d'un programme complet, et assurées pour un prix forfaitaire » (Le Robert, 2012, p. 1780).

## INTRODUCTION

Depuis 1926, l'ESS Montana perpétue la tradition de l'enseignement des sports de neige. Très fortement soumise aux aléas des flux touristiques, l'ESS Montana est systématiquement confrontée aux creux de basse saison hivernale, qui sont des courtes périodes de basse fréquentation pendant l'hiver. Ces derniers causent un véritable défi, car ils se situent sur une période durant laquelle l'ESS Montana devrait en principe être en pleine activité et par conséquent elle dispose d'un grand nombre d'enseignants qui se retrouvent temporairement sans emploi.

Ces creux se situent dans des périodes hors vacances scolaires, soit à la mi-janvier et à la mi-mars. La population locale, vivant sur place, représente donc une clientèle potentielle pour augmenter la fréquentation de l'ESS Montana durant ces semaines-là.

Ainsi, l'objectif principal de ce travail est de définir les meilleures pratiques pour attirer une clientèle locale durant ces périodes de faible affluence, sur la base de ce qui se fait déjà dans d'autres écoles de ski, en Suisse et à l'étranger. Il s'agit également de présenter à la direction de l'ESS Montana des propositions concrètes en termes de nouvelles prestations spécialement adaptées aux besoins de ces clients.

Dans un premier temps, une vue d'ensemble de la station de Crans-Montana est présentée. Cette première partie permet de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit l'école. Dans un deuxième temps, une présentation de l'ESS Montana a permis d'effectuer différentes analyses marketing et de comprendre son positionnement sur le marché, grâce à une comparaison avec d'autres écoles de la station. La partie suivante s'appuie sur des chiffres et données récoltés lors de lectures et d'entretiens. Une analyse du comportement des Suisses vis-à-vis des sports d'hiver a ainsi pu être réalisée à l'aide de statistiques et d'études déjà entreprises, afin d'identifier les principales tendances dans ce domaine. Suite à cela, un sondage effectué auprès d'une clientèle de proximité a permis de faire ressortir les attentes plus spécifiques des locaux. Les nombreux entretiens en face-à-face, par téléphone ou encore par e-mails avec différents directeurs d'écoles de ski, ont permis la réalisation d'une comparaison à l'échelle nationale et internationale, ceci afin de découvrir quelles sont les mesures mises en place par les autres pour attirer la population locale et pallier aux fluctuations saisonnières. Ces *best practices* servent d'inspiration pour le développement de nouveaux produits destinés à attirer les locaux à l'ESS Montana. Ceux-là sont décrits en dernière partie, ainsi que des solutions concrètes d'amélioration pour mieux répartir l'activité de l'école sur l'ensemble de la saison hivernale.

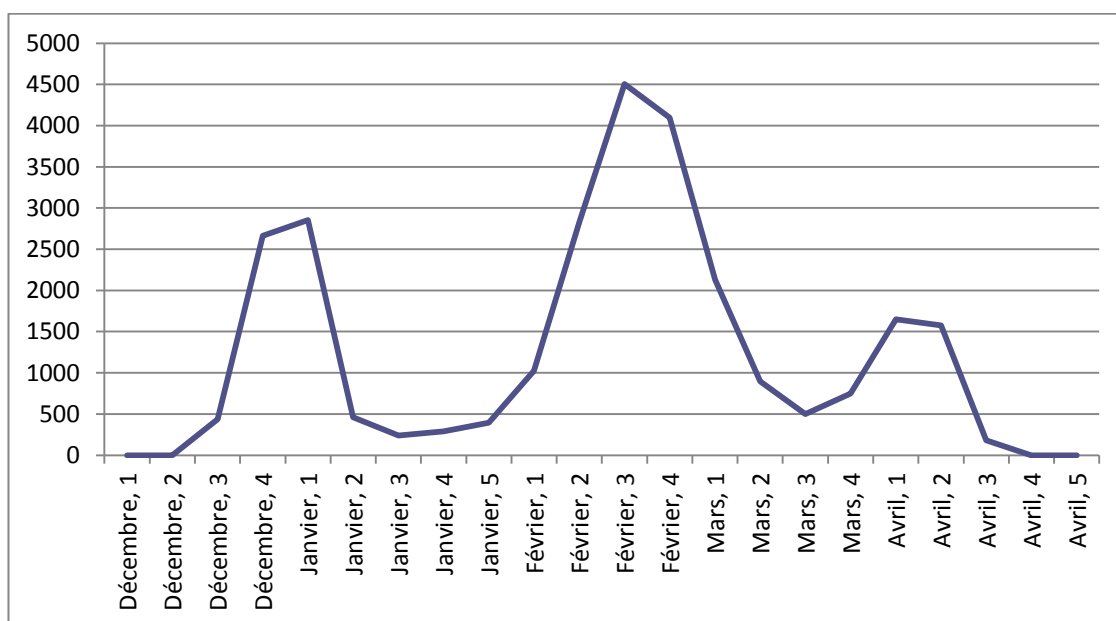
## 1. PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

L'objectif principal de ce travail est de fournir à la direction de l'ESS Montana des propositions concrètes pour faire face aux creux des saisons hivernales, en attirant une clientèle locale et régionale. Ce chapitre expose les principales difficultés rencontrées par l'ESS Montana durant la période hivernale ainsi que les démarches qui ont déjà été entreprises pour trouver des solutions concrètes aux différents problèmes.

### 1.1. L'ESS MONTANA FACE AUX CREUX DE BASSE SAISON

Le tableau suivant représente le flux d'affluence moyen des neuf dernières années de l'exercice de l'ESS Montana durant l'hiver. Pour concevoir ce graphique, il a été décidé de se baser sur les heures de cours collectifs vendues, car selon le directeur, Nicolas Masserey, les leçons d'enseignement sont les plus représentatives du déroulement de l'exercice de l'ESS Montana (N. Masserey, CP, 14 mai 2013).

Tableau 1 - Moyenne hebdomadaire des heures de cours collectifs (jardin des neiges compris) sur les neuf derniers hivers



Source : réalisation de l'auteure, adaptée de (N. Masserey, CP, 14 mai 2013)

Grâce à ce schéma, il est constaté que jusqu'à la moitié de la troisième semaine de décembre, le flux des cours collectifs est très faible. A partir de la moitié de la troisième semaine de décembre jusqu'au début de la deuxième semaine de janvier, il y a une nette augmentation, en particulier

durant les vacances de Noël<sup>1</sup>. Le creux de janvier commence à partir de la moitié de la deuxième semaine de janvier. En moyenne, moins de 500 heures par semaine ont été vendues durant cette période. Il se poursuit jusqu'à peu avant la fin de la cinquième semaine de janvier. A partir de la cinquième semaine de janvier, une progressive augmentation par rapport à décembre est notée. Durant la troisième semaine de février, le maximum d'heures de cours collectifs pour toutes les dernières saisons a été enregistré. Un deuxième creux est constaté en mars, qui est relevé par une petite augmentation de fin mars à début avril, qui est supposée représenter les vacances de Pâques.

Durant les neuf dernières saisons hivernales, deux creux majeurs ont été marquants. Il s'agit du creux de janvier et de celui de mars. Le tableau 1 met en évidence le défi des creux de basse saison que l'ESS Montana a dû affronter au cours des neuf derniers hivers.

Cette situation cause un vrai problème au niveau du management de l'ESS Montana qui ne peut pas garantir de travail à ses instructeurs tout au long de la saison. Comme les enseignants sont rémunérés selon les heures accomplies, ils se retrouvent, surtout durant le creux de janvier, dans une situation difficile, leur travail ne leur assurant pas un revenu suffisant.

Ce problème représente un grand défi, car il est significatif durant la saison hivernale, période durant laquelle l'ESS Montana est tenue de faire la grande partie de son bénéfice annuel, voire la totalité de celui-ci.

Paradoxalement, ces creux se situent dans une période durant laquelle les conditions météorologiques sont optimales. Par exemple, la station de Crans-Montana jouit d'un bon ensoleillement durant le mois de février, par rapport à d'autres régions de Suisse (cf. annexe I). Bien que cette période soit en haute saison, comme elle se situe entre les creux de janvier et de mars, il peut être supposé que durant ces périodes également l'ensoleillement est optimal, par rapport à d'autres stations. En effet, Crans-Montana bénéficie d'une excellente situation géographique à ce niveau, étant située sur la rive droite du Rhône qui reçoit plus de soleil que la rive gauche. Selon Monsieur Marut Doctor, adjoint scientifique à l'institut de Tourisme de la HES.SO Valais-Wallis, les conditions d'enneigement sont tout aussi idéales durant les périodes de basse saison (M. Doctor, Adjoint scientifique à l'institut de Tourisme de la HES.SO Valais-Wallis, communication personnelle, 5 juin 2013). Ces périodes creuses présentent donc un grand potentiel d'exploitation, en particulier pour une clientèle locale pouvant profiter pleinement de ces périodes de basse affluence.

---

<sup>1</sup> Selon les vacances scolaires des cantons de Suisse romande, les vacances de Noël se sont déroulées, pour l'année 2012, du 24 décembre 2012 ou 8 janvier 2013 (sauf le canton de Vaud qui a débuté le 23 décembre 2012). (Vacances Scolaires, 2013)

## 1.2. LES DÉMARCHES ENTREPRISES

Pour trouver des solutions à ce problème des creux de baisse saison hivernale, les différentes démarches suivantes ont été effectuées par l’auteure de ce travail:

- Analyse de l’offre hivernale de Crans-Montana ;
- Analyse de l’ESS Montana ;
- Analyse du comportement des Suisses vis-à-vis des sports d’hiver ;
- Analyse de la demande auprès des habitants de la région ;
- Comparaison de *best practices* sur le plan national et international ;
- Proposition de mesures concrètes.

A noter que la majeure partie de ce travail a été réalisée sur le terrain, en contact direct avec les différents acteurs, ceci afin d’obtenir une vision et des comparaisons réalistes, au plus près de ce qui se passe dans la pratique.

La première démarche consiste à avoir une vue d’ensemble de la station dont l’ESS Montana fait partie, afin de connaître le potentiel existant de la station ainsi que les futurs projets qui y sont envisagés. Cette partie a été réalisée, entre autres, grâce à des entretiens qualitatifs avec Monsieur Yves-Roger Rey, secrétaire général de l’ACCM et Madame Patrizia Mendicino-Caporaso, responsable adjointe marketing, ventes & communication de CMT. Ces derniers mettent en lumière les éventuelles opportunités de collaboration entre l’école et la station.

L’étape suivante recense les pratiques existantes de l’ESS Montana et analyse l’environnement dans lequel elle s’inscrit ainsi que ses possibilités de développement. Cette partie a été réalisée à l’aide des informations fournies par Monsieur Nicolas Masserey, directeur de l’ESS Montana. La démarche permettra d’effectuer des analyses marketing afin de comprendre le positionnement de l’école.

L’analyse du comportement des Suisses par rapport aux sports d’hiver a été réalisée à l’aide de statistiques et d’études déjà établies. Ce chapitre facilitera la compréhension des tendances actuelles dans le domaine des sports d’hiver.

Pour connaître les attentes de la population locale vis-à-vis d’une école de ski, une étude de marché, à l’aide d’un sondage, a été effectuée, car cette méthode permet d’étudier une population grâce à l’extrapolation d’un échantillon (Tillé, 2001, p. 1). Afin de comprendre de manière ciblée quels sont les besoins des indigènes, un échantillon de 252 répondants a été étudié.

Pour identifier les *best practices* pouvant faire face aux creux de basse saison, des entretiens qualitatifs avec des écoles de ski suisses et internationales ont été effectués. Quatre directeurs d’ESS ont ainsi été interviewés, dont Gilles Dussex, directeur de l’ESS Ovronnaz, Philippe May, directeur de l’ESS Verbier, Joël Rey-Mermet, directeur de l’ESS Morgins et Jan Brand, directeur de



l'ESS Gstaad. Pour des questions d'organisation, Katrin Fleischlin, responsable de l'administration de l'ESS Engelberg a préféré répondre par e-mail aux questions.

Quatres écoles de ski et de snowboard internationales ont été questionnées à l'aide de questions envoyées par courriels électroniques. Les pays étrangers, qui ont été choisis dans le but de connaître les meilleures pratiques, sont l'Italie, la France, l'Autriche, le Canada, les Etats-Unis et la Nouvelle-Zélande. Une vingtaine de courriers électroniques par pays choisi a été envoyée à laquelle une seule réponse par pays a été obtenue, sauf en ce qui concerne le Canada et la Nouvelle-Zélande qui n'ont pas répondu. Ainsi, les personnes qui ont participé à cette démarche sont les suivantes : Annibale Bisatti, directeur de l'école de ski de Cortina (Italie), Noah Sheedy, directeur de l'école de ski de Telluride (Etats-Unis), Melmer Christian, directeur de l'école de ski de Klosters (Autriche), Maëlys Drieu, secrétaire de l'école de ski de Megève (France). La majorité des écoles a préféré répondre aux questions par e-mail plutôt que par *skype*, il a donc été décidé de suivre la même démarche pour chaque école étrangère.

Pour conclure, grâce à ce procédé, plusieurs propositions concrètes sont ressorties pour que l'ESS Montana puisse améliorer sa situation et mieux répartir son activité sur l'ensemble de la saison d'hiver.

D'autres démarches ont été effectuées pour la réalisation de ce travail, dont un entretien avec Monsieur Riet R. Campell, directeur de Swiss Snowsport, afin d'avoir une vue générale de la problématique. De plus, ce travail se base également sur des recherches dans des livres, dans des articles scientifiques et sur le web.

## 2. LA STATION DE CRANS-MONTANA

Cette partie présente la station de Crans-Montana et son domaine skiable. Elle décrit les principales infrastructures utilisables durant l'hiver, les principaux futurs projets de la station ainsi que les événements importants s'y déroulant pendant l'hiver. Suite à cela, la problématique des creux de basse saison a été vérifiée pour la station dans son ensemble et les mesures actuellement entreprises pour y faire face sont énoncées en fin de partie.

### 2.1. SITUATION GÉOGRAPHIQUE

Crans-Montana est une station de sports d'hiver de renommée internationale (CMA, 2013a), située à 1500 mètres d'altitude, au cœur des Alpes valaisannes. La station est sise sur le territoire de six communes, soit Mollens, Randogne, Montana, Chermignon, Lens et Icogne, rassemblées sous l'appellation des six communes du Haut-Plateau (Collaboratrice de l'ACCM, communication personnelle, 26 juin 2013). En 2010, les six communes comptaient 13'500 habitants et jouissaient d'une superficie de 97,8 Km<sup>2</sup> (G. Melly, assistante de direction de l'Association des Communes de Crans-Montana, communication personnelle, 22 avril 2013).

Crans-Montana est facilement accessible aussi bien en voiture qu'en transports publics. La station est située à proximité des grands axes de communication autoroutière (autoroute A9 : Lausanne-Brigue) et ferroviaire (CFF : Lausanne-Brigue), (CMA, 2013g). Grâce au funiculaire qui part de Sierre, il est possible de rejoindre la station en 12 minutes (CMA, 2013c). Celui-ci s'arrête aussi dans les villages intermédiaires situés sur la ligne (SMC, 2013). De plus, l'aéroport de Sion ne se trouve qu'à 30 Km de la station. Un bus fait également la liaison entre l'aéroport et Crans-Montana en 40 minutes (CMT, 2013a). Pour les résidents de la région, deux lignes de bus sont proposées au départ de Sierre, reliant tous les villages du Haut-Plateau (cf. annexe II). L'une rejoint la station en passant par Chermignon et Crans, alors que l'autre arrive à Montana par la route de Mollens.

### 2.2. DOMAINE SKIABLE

Le domaine skiable de Crans-Montana est composé de 140 kilomètres de pistes de ski balisées, bien adaptées aux skieurs débutants, car elles sont larges et ouvertes. Il dispose de 23 remontées mécaniques, dont l'une permettant de rejoindre facilement le Glacier de la Plaine Morte, point culminant situé à 3'000 mètres d'altitude (CMA, 2013f). Pour optimiser l'enneigement de ses pistes, CMA dispose de canons à neige pour la création de neige artificielle (Parvex, 2011). Une autre caractéristique à relever de ce domaine skiable est le fait qu'il possède quatre points de départ différents soit Crans, Montana, Barzettes-Violettes et Aminona (cf. annexe III). En plus de tout cela, le domaine de Crans-Montana possède de nombreuses infrastructures attrayantes telles que deux

snowparks, deux skicross/boardercross<sup>2</sup>, un jardin des neiges, une piste de luge, différentes pistes de ski de fond et de nombreux sentiers de balades en raquettes (cf. annexe IV).

### 2.3. INFRASTRUCTURES À L'INTÉRIEUR DE LA STATION

Outre les activités possibles sur le domaine skiable, Crans-Montana propose différentes offres en station. Dans cette partie, les infrastructures utilisables durant l'hiver sont décrites ainsi que les futurs projets de construction ou d'investissement de la station.

#### 2.3.1. INFRASTRUCTURES EXISTANTES

Crans-Montana dispose de différentes infrastructures utilisables autant par les touristes que par les locaux. Dans l'annexe IV, les principales infrastructures fonctionnant uniquement ou également durant l'hiver sont présentées. Toutefois, cette partie s'attarde sur deux infrastructures présentant un grand potentiel d'exploitation, soit le Centre de Congrès Le Régent (CCLR) et le Golf Severiano Ballesteros.

Le Régent est un important centre de congrès pouvant accueillir jusqu'à 2'000 personnes par manifestation. De nombreux événements y sont organisés, comme des congrès, des séminaires, des incentives, des concerts, des assemblées ou encore des soirées de gala. (CCLR, 2013) Durant l'année 2012, 56 manifestations y ont été organisées et plus de 40'000 visiteurs ont été enregistrés. Les retombées économiques sont, quant à elles, estimées à CHF 4'920'000.—. (CMT, 2012, pp. 47-49) Le responsable du CCLR, Monsieur Steve Bregy, estime que le tourisme d'affaires est en plein développement, tant en Suisse qu'au niveau international (CMT, 2012, p. 47). De plus, selon le secrétaire général de l'ACCM, Monsieur Yves-Roger Rey, « la rénovation du Centre de Congrès est à l'étude » (Y.R. Rey, directeur de l'ACCM, communication personnelle, 14 mai 2013). Ce type de tourisme devrait prendre de l'importance par rapport au tourisme de loisir vu que ce dernier dépend des conditions météorologiques et des saisonnalités (CMT, 2012, p. 47).

Durant l'hiver, le Golf Severiano Ballesteros de Crans, appelé aussi « Snow Island », devient un grand espace pour accueillir les familles. Doté d'infrastructures telles que des tapis remonte-pente pour skieurs débutants et lugeurs, des téléskis et un *Snowtubing*<sup>3</sup>, il est apprécié des visiteurs. Il y a aussi une buvette avec une salle intérieure et une terrasse avec des chaises longues. Un tel espace est très significatif, car la ligne promotionnelle de la station se veut axée sur les familles. En effet, depuis 2004, elle affiche le label « Familles bienvenues<sup>4</sup> ». Celui-ci doit être reconduit chaque trois

<sup>2</sup> Skicross/boardercross : parcours d'obstacles qui comporte des bosses et des virages relevés.

<sup>3</sup> Snowtubing : toboggan en neige sur lequel on glisse avec une bouée.

<sup>4</sup> Label Familles bienvenues : Label délivré par FST, pour les destinations qui axent leur offre aux besoins des familles (FST, 2013b).

ans, ce qui oblige la station à maintenir ses équipements en bon état (Sixième Dimension, 2007). La dernière confirmation du label a été effectuée en 2012 (CMT, 2012, p. 16).

Selon l'auteur, ces deux infrastructures, soit CCLR et le Golf Severiano Ballesteros, seraient les plus exploitables durant la basse saison. Elles démontrent en effet un potentiel pouvant permettre à une école de ski d'envisager des collaborations et de développer des offres futures, en particulier pour le tourisme d'affaires. Néanmoins, comme annoncé dans l'avant-propos, ce travail se concentre sur le développement d'offres destinées à la population locale, dans lesquelles ces infrastructures ne sont pas prépondérantes.

### 2.3.2. PROJETS FUTURS

Actuellement, la station ne dispose pas de piscine ni de centre thermal communaux. Un projet de centre aquatique et ludique, le Centre Acqualoisir de la Moubra, devrait être terminé d'ici trois à quatre ans. Le centre devrait comprendre une piscine de natation, des bains ludiques, un espace *wellness*, des toboggans, des soins et des massages, un fitness, un mur de grimpe, un vestiaire pour les sports d'extérieur, une boutique, un bar et une cafétéria. Financé par les communes, l'investissement s'élève à 48 millions de francs suisses pour une capacité d'accueil de 650 personnes simultanément. (Y.R. Rey, CP, 14 mai 2013)

Un autre projet important est la rénovation de la patinoire d'Ycoor. Il s'agit d'une patinoire extérieure en hiver se transformant en une place de manifestation entièrement équipée en été. L'investissement pour ce projet est d'environ 26 millions de francs suisses. Cet espace contiendra aussi un restaurant avec terrasse ainsi qu'une piste couverte de curling. Selon le secrétaire général de l'ACCM, le démarrage des travaux est prévu pour la fin de l'hiver 2013-2014, mais cela dépend encore d'éventuelles oppositions. (Y.R. Rey, CP, 14 mai 2013)

Selon le secrétaire général de l'ACCM, ces futurs projets pourraient être une solution pour offrir davantage d'alternatives au ski, par exemple, en cas de mauvais temps et pour faire face aux creux de basse saison.

Voici d'autres projets à moyen terme, qui ne concernent pas directement l'ACCM, mais qui sont importants pour la station:

- **Projet Aminona Luxury Resort and Village (ALRV)** : un complexe hôtelier, structuré en cinq parties pour 1100 lits et estimé à 650 millions. Les travaux ne commenceront pas avant août 2013. (Bongard, 2013, p. 7) Ce projet a obtenu le feu vert du Tribunal Fédéral pour le commencement de la construction (Parvex, 2012).
- **Projet Mérignou** : l'investisseur tchèque Radovan Vitek, nouvellement actionnaire de CMA, planifie la construction de deux hôtels dont un cinq étoiles de 150 lits au départ des télécabines Crans-Cry d'Er (Clivaz, 2013, p. 10) et un trois étoiles d'une centaine de

chambres qui prendra la place de l'ancienne gare intermédiaire de Chetzeron. Un investissement total estimé entre 150 et 200 millions. Ce projet devrait être achevé dans cinq ans. (Bongard, 2013, p. 7)

- **Projet de Christian Constantin** : il s'agit de plusieurs appartements et d'un hôtel de cinq étoiles (225 lits), avec un investissement entre 85 et 90 millions de francs suisses pour l'hôtel (Bongard, 2013, p. 7).
- **Projet Mario Botta** : le nouvel Hôtel Rhodania du groupe Lindner. Un projet à l'architecture audacieuse pour un hôtel quatre étoiles supérieures, comptant 115 chambres et demandant un investissement de 60 millions de francs suisses (Bongard, 2013, p. 7).

Finalement, les quelques projets suivants devraient déjà débiter dans le courant de l'année 2013 :

- **Le Crans Ambassador Hôtel** : fermé depuis mai 2005, l'hôtel a été rouvert le 28 juin 2013 (collaboratrice de l'Hôtel Crans Ambassador, communication personnelle, 26 juin 2013). Il s'agit d'un hôtel cinq étoiles, comprenant 63 chambres et une dizaine de suites. (Bongard, 2013, p. 7)
- **L'hôtel d'altitude Chetzeron** : quatre chambres sont déjà disponibles dans l'ancienne gare d'arrivée des télécabines de Chetzeron. Les douze autres chambres devraient être disponibles pour la saison 2013-14. (Bongard, 2013, p. 7)
- **Fondation Pierre Arnaud** : un centre d'art à Lens de 1000 m<sup>2</sup> d'exposition qui offrira deux expositions temporaires par an. Ce nouveau musée ouvrira ces portes à la fin de l'année 2013. (Dufour, 2011)

Ainsi, plusieurs projets sont en cours dans la station de Crans-Montana. Ces nouveaux concepts hôteliers devraient attirer des touristes en station et amener des clients aux autres prestataires, aussi durant les creux de basse saison. Cette opportunité concerne aussi l'ESS Montana qui doit dès maintenant prendre contact pour établir des collaborations futures en termes de conception d'offres combinées.

#### 2.4. PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS HIVERNAUX À CRANS-MONTANA

Crans-Montana propose plusieurs événements tout au long de l'année. Toutefois, les manifestations évoquées ci-dessous ont lieu uniquement durant l'hiver.

**Caprices Festival** : festival de musique internationale qui se déroule au CCLR chaque année au mois de mars, depuis 10 ans. L'édition 2013, s'est tenue du 8 au 16 mars (Caprice Festival, 2013). En 2012, la manifestation a accueilli plus de 33'000 festivaliers et a eu un impact économique de plus de CHF 300'000.— (CMT, 2012, p. 40)

**Festival Les Sommets du Classique** : festival de musique classique qui organise des concerts toute l'année. Les concerts se font au CCLR ou dans les différentes églises de la station. L'édition

hivernale 2012-13, qui a eu lieu du 22 décembre 2012 au 23 février 2013, a accueilli entre 2'000 et 3'000 participants (C. Rey, directrice et fondatrice de l'Association Festival Les Sommets du Classique, communication personnelle, 1 mai 2013).

**La coupe du monde de ski alpin** : la manche de coupe du monde de ski à Crans-Montana a connu un grand succès en 2012, avec près de 70'000 spectateurs et 15'000 fans de ski lors de la remise des prix. Cette dernière édition s'est tenue du 25 au 26 février 2012 (CMT, 2012, p. 40). En 2013, la station a accueilli la coupe d'Europe, elle figurera de nouveau sur le calendrier de la coupe du monde de ski en 2014 (RTS, 2012).

Ces différents événements apportent de la fréquentation et de la visibilité à la station de Crans-Montana. L'ESS Montana doit pouvoir profiter de cet afflux de personnes, surtout si les événements ont lieu durant les creux de basse saison, comme ce fut le cas en 2013 pour le Caprices Festival qui s'est déroulé durant le creux de mars. L'école devrait ainsi concevoir des offres combinées aux différents événements qui ont lieu durant la saison d'hiver.

## 2.5. LES CREUX DE BASSE SAISON AU SEIN DE LA STATION

Les statistiques existantes de CMA et CMT ne montrent pas de creux durant la saison d'hiver, car elles représentent des moyennes établies sur la base de données recueillies mensuellement. De plus, auprès de Valais Tourisme, des statistiques par semaine n'existent pas davantage (P. Rey, responsable administration et finances chez Valais Tourisme, communication personnelle, 21 juin 2013). Ainsi, par exemple, durant le mois de janvier, les périodes de basse affluence constatées à la fin du mois sont compensées par la première partie du mois qui se trouve, elle, en haute saison. Cependant, selon le directeur marketing de CMA, les remontées mécaniques souffrent des creux, surtout de celui de janvier, et ressentent aussi une baisse d'affluence hors vacances scolaires (A. Latrille, directeur marketing de CMA, communication personnelle, 10 juin 2013).

Afin de vérifier si le phénomène des creux de saison d'hiver existe bel et bien dans la station de Crans-Montana, les responsables d'hôtels et d'agences immobilières ont été contactés par téléphone. Ces derniers ont donné une impression générale de leur activité en hiver mais aucune statistique ni aucun chiffre n'a pu être recueilli. Ces réponses ne sont donc pas assez pertinentes pour démontrer l'existence ou non du problème.

L'impression générale est que de nombreux prestataires touristiques ressentent en effet ces creux de saison, mais ce ne sont que des avis subjectifs, difficiles à prendre en compte dans un travail scientifique. Pour aller plus loin, CMA et CMT ont donc été questionnés afin de voir si ces deux prestataires entreprennent déjà des mesures pour pallier aux creux de basse saison.

Durant les périodes de basse affluence, des forfaits spéciaux pour les familles et les seniors sont proposés (CMA, 2013b). Malheureusement, il n'a pas été possible de trouver le nombre de forfaits

spéciaux qui ont été vendus durant cette période, malgré les différentes sollicitations auprès de CMA.

Quant à l'office du tourisme, il a mis sur pied un package valable seulement durant la basse saison<sup>5</sup>. Le forfait inclut trois nuits dans un hôtel à choix (dont deux avec demi-pension), deux journées de ski avec place de parc, un repas de midi dans un restaurant d'altitude et un après-ski Valaisan, le tout pour CHF 290.—. Monsieur Flavien Rappoz, responsable des réservations de CMT, affirme que ce forfait n'a pas connu le succès attendu. En effet, durant la saison 2012-13, seuls 50 forfaits ont été vendus au total (F. Rappoz, responsable des réservations de CMT, communication personnelle, le 3 juin 2013). Selon la responsable marketing adjointe, une sous-commission marketing a été créée pour la saison prochaine 2013-14, ceci afin de préparer des forfaits spécifiques pour les périodes de creux (P. Mendicino-Caporaso, responsable adjointe marketing, vente & communication de CMT, le 3 juin 2013). Elle affirme encore que la population locale pourrait être une cible potentielle pour faire face aux creux de basse saison, surtout lors de l'organisation d'événements (P. Mendicino-Caporaso, CP, le 3 juin 2013).

Puisque des mesures sont entreprises par CMT et CMA à ces périodes spécifiques, il est possible d'en conclure que le besoin d'attirer plus de clients à ces périodes existe bel et bien.

### 3. L'ESS MONTANA

L'ESS Montana est membre catégorie « A »<sup>6</sup> avec une licence Swiss Snowsport,

...l'association faîtière suisse qui s'engage pour une promotion, un développement et une diffusion ciblés des sports de neige. Elle regroupe toutes les associations, écoles des sports de neige, institutions et enseignants du domaine des sports de neige qui s'occupent de formation, de formation continue, d'enseignement et de commercialisation des sports de neige. (Swiss Snowsport, 2001, p. 2).





Selon le point sept du règlement sur les licences Swiss Snowsport, une école doit s'engager à proposer les produits Swiss Snowsport mentionnés dans le tableau suivant. En fonction des standards de qualité, ces différents produits doivent être utilisés avec le nom et le logo de l'association (Swiss Snowsport, 2012b, p. 4).

---

<sup>5</sup> Du 6 janvier 2013 au 8 février 2013 et du 17 mars 2013 au 28 avril 2013.

<sup>6</sup> Membre catégorie « A » : Ecoles de ski et de snowboard qui exercent une activité commerciale (Swiss Snowsport, 2012a, p. 2). Dans cette catégorie, se distinguent encore les écoles avec licence, qui peuvent utiliser les logos de Swiss Snowsport, et les écoles sans licence, qui ne peuvent pas utiliser les logos Swiss Snowsport (Swiss Snowsport, 2012a, p. 3).

Tableau 2 - Noms et logos qu'un preneur de licence s'engage à respecter

 <b>Swiss Snow Kids Village</b>	<p>Snowli est la mascotte des ESS. Il s'agit d'un lapin qui fait de l'animation pour les plus petits au jardin des neiges (Swiss Snowsport, 2013c). L'école de ski qui obtient ce logo doit posséder différents supports didactiques tels que des piquets et des tunnels pour faciliter l'enseignement. (Swiss Snowsport, 2012d, p. 2)</p>
 <b>Swiss Snow League</b>	<p>Il s'agit d'une classification des niveaux d'apprentissage fixée par Swiss Snowsport. Cette association rétribue des médailles en fonction du niveau de ski ou de snowboard acquis (cf. Annexe V). Les enseignants inscrivent les progrès de l'élève dans un livret personnel afin que, même s'il change d'école, l'élève soit directement placé dans la bonne classe (Swiss SnowSport, 2013d).</p>
	<p>Tous les membres de catégorie « A » doivent acquérir au moins le label QI<sup>7</sup>, délivré par la Fédération Suisse du Tourisme (Swiss Snowsport, 2012b, p. 2).</p>
	<p>L'ESS Montana doit utiliser le nom et le logo « Ecole Suisse de Ski et de Snowboard ».</p>
<b>Equipement</b>	<p>L'équipement doit contenir 80% de couleur rouge, 15% de couleur blanche et 5% de couleur à choix.</p>

Source : réalisation de l'auteure, adaptée de (Swiss Snowsport, 2012b, p. 4)

### 3.1. HISTORIQUE : DE 1926 À NOS JOURS

L'ESS Montana ouvre en 1926, avec à sa tête Monsieur Bauer, premier directeur de l'école. Depuis la saison 2002-03 et jusqu'à aujourd'hui, Nicolas Masserey dirige l'école. L'ESS Montana est l'école de ski la plus vieille de la station et une des plus anciennes de Suisse. (N. Masserey, CP, 7 mai 2013)

Durant les premières années, les enseignants de l'ESS Montana vendent leurs services depuis le Café du Centre, car l'école n'a pas encore de bureau. En 1981, L'ESS Montana acquiert les bureaux de la Résidence d'Ycoor, situés entre le centre de Montana et le départ des télécabines du Grand Signal. Par la suite, deux importantes succursales voient le jour: le bureau des Violettes (1962-63) et le bureau du Grand Signal (1992-93). Aujourd'hui, les locaux de la Résidence d'Ycoor sont

<sup>7</sup> Label QI : label délivré par FST qui reconnaît la qualité d'un service (FST, 2013a).



devenus les bureaux principaux de l'ESS Montana, qui possède également un office à Aminona et un autre directement sur les pistes à Cry d'Er. (ESS Montana, 2001)

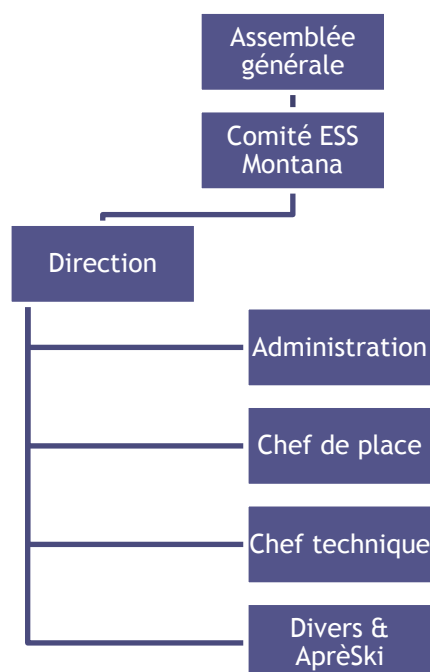
Grâce l'achat d'un ratrak durant l'hiver 1973-74, l'ESS Montana peut organiser ses premières compétitions et manifestations. Quant au jardin des neiges, il voit le jour dans les années 1990-91. Au cours de cette même saison, les cours collectifs d'une durée de 3 heures sont introduits. L'ESS Montana obtient son premier label de qualité QI Suisse Tourisme durant la saison 1999-00. (ESS Montana, 2001)

### 3.2. STRUCTURE DE L'ÉCOLE

L'ESS Montana est une association composée d'une cinquantaine d'associés qui ont acquis une part sociale, en payant la cotisation d'entrée pour devenir sociétaire. Ces personnes élisent un comité de cinq membres.

L'association, représentée par son comité, met en place une direction qui a la responsabilité et la tâche de faire fonctionner l'ESS Montana tout au long de l'année.

Tableau 3 - Organigramme de l'ESS Montana



Source : réalisation de l'auteure, adaptée de (ESS Montana, 2012-13)

Outre le directeur, une dizaine de personnes travaillent dans les bureaux, dont trois auxiliaires et une stagiaire. Le directeur est responsable de l'organisation générale et de la rentabilité de

l'entreprise. L'ESS Montana est structurée en quatre parties : une première concerne l'administration, une deuxième les chefs de place<sup>8</sup>, une troisième la formation et enfin, la dernière partie se consacre au restaurant AprèSki et à diverses tâches.

Durant la saison hivernale 2012-13, environ 200 instructeurs ont été engagés, dont 80 pour toute la saison et 120 occasionnels pour les pics de haute saison (N. Masserey, CP, 7 mai 2013).

### 3.3. PRÉSENTATION DE L'OFFRE HIVERNALE EXISTANTE

Comme cela a déjà été mentionné, l'ESS Montana propose des activités tout au long de l'année. Il faut préciser que, dans le cadre de ce travail, seules les activités proposées durant la saison d'hiver<sup>9</sup> sont prises en considération.

#### 3.3.1. COURS PROPOSÉS PAR L'ESS MONTANA

Durant la saison d'hiver, l'ESS Montana offre la possibilité de s'inscrire à différentes activités. Ce sous-chapitre présente un bref descriptif des cours existants qui ont été proposés durant la saison 2012-13. Les niveaux et tarifs des cours se trouvent dans l'annexe VI.

##### **Cours privés**

Les cours privés sont des prestations réalisées sur mesure pour chaque client. Il est possible de les réserver durant toute la saison, dès 8h30 et jusqu'à 17h. Le prix varie en fonction du nombre de personnes qui participent au cours. Aucune différence de prix n'est faite en fonction des périodes de haute ou de basse saison.

##### **Kids club**

Les cours du Bibiclub et du Snowliclub, proposés sept jours sur sept, sont orientés sur une approche méthodologique et pédagogique de l'enseignement aux enfants. Le Bibiclub comprend 50% de ski et 50% d'animation, alors que le Snowliclub compte 70% de ski et 30% d'animation. Durant ces cours, une petite pause avec thé et biscuits est incluse. De plus, une animation avec Snowli et une course pour le Miniclub sont organisées afin d'effectuer les tests de la Swiss Snow League qui permettront de remettre à chacun une médaille selon le niveau acquis.

##### **Groupe**

Les cours collectifs se déroulent du lundi au vendredi, de 09h30 à 12h30. Ils comprennent une course de ski, les tests de la Swiss Snow League pour l'acquisition d'une médaille et une pause

---

<sup>8</sup> Chef de place : responsable de l'accueil et de l'organisation des différents points de rendez-vous pour les cours collectifs.

<sup>9</sup> Saison d'hiver : du 10 décembre 2012 au 30 avril 2013.

journalière avec des biscuits et du thé. De plus, durant les périodes de basse saison, une journée d'excursion est organisée. Cette journée comprend le repas de midi, une raclette ou une fondue (pas inclus dans le prix) et des cours durant l'après-midi (compris dans le prix).

### **VIP club**

Les cours VIP sont une prestation de l'école de ski proposée aux enfants du Snowclub et du Miniclub durant les périodes de haute saison, du lundi au vendredi, de 10h à 12h30. Il s'agit de petits groupes composés de trois à cinq personnes, accompagnées d'un instructeur. Dans les tarifs des cours, une course de ski, le test Swiss Snow League et la médaille sont aussi compris. Ces cours sont nouveaux depuis trois ans, car ils correspondent aux attentes des clients en matière de qualité.

### **ESS Academy**

Ces cours ont été conçus afin de permettre aux enfants et aux adultes de progresser dans les disciplines du *freestyle*<sup>10</sup>, du *freeride*<sup>11</sup> ou des courses de ski alpin. Pour y participer, il faut avoir un niveau de Swiss Snow League noir. Ces groupes sont composés de trois à six personnes.

Durant ces cours, les élèves sont initiés aux différents modules du snowpark et du *skicross/snowboardcross*, situés sur le domaine skiable (cf. annexe IV). Grâce à son stade de slalom, l'ESS Montana organise aussi des compétitions.

### **Mountain Guide**

L'ESS Montana s'est également dotée d'un bureau des guides. Il est composé d'une dizaine de guides de montagne indépendants et de quelques accompagnateurs en moyenne montagne. De nombreuses activités sont proposées, telles que l'héliski, des journées *freeride*, de la grimpe sur des cascades de glace, du ski de randonnée, etc.

### **Autres activités**

Tout au long de la semaine, différentes activités sont proposées en dehors des sports de glisse que ce soit en haute ou en basse saison. L'initiation au curling, la descente aux flambeaux, la découverte de Snowli, des sorties en raquettes et visite de la brasserie La Marmotte en sont des exemples.

De plus, l'ESS Montana organise aussi des activités pour des groupes et des entreprises comme, par exemple, des compétitions de ski dans son stade de slalom, un encadrement spécifique dans différents domaines de sport de glisse, ou encore du *Team Building*, etc. Pour cette partie, les prix ne sont pas présentés dans l'annexe IV, car selon le directeur de l'ESS Montana, pour ce type d'activités, les prix sont établis sur mesure, en fonction des besoins de chaque groupe ou entreprise. (N. Masserey, CP, 18 juin 2013)

---

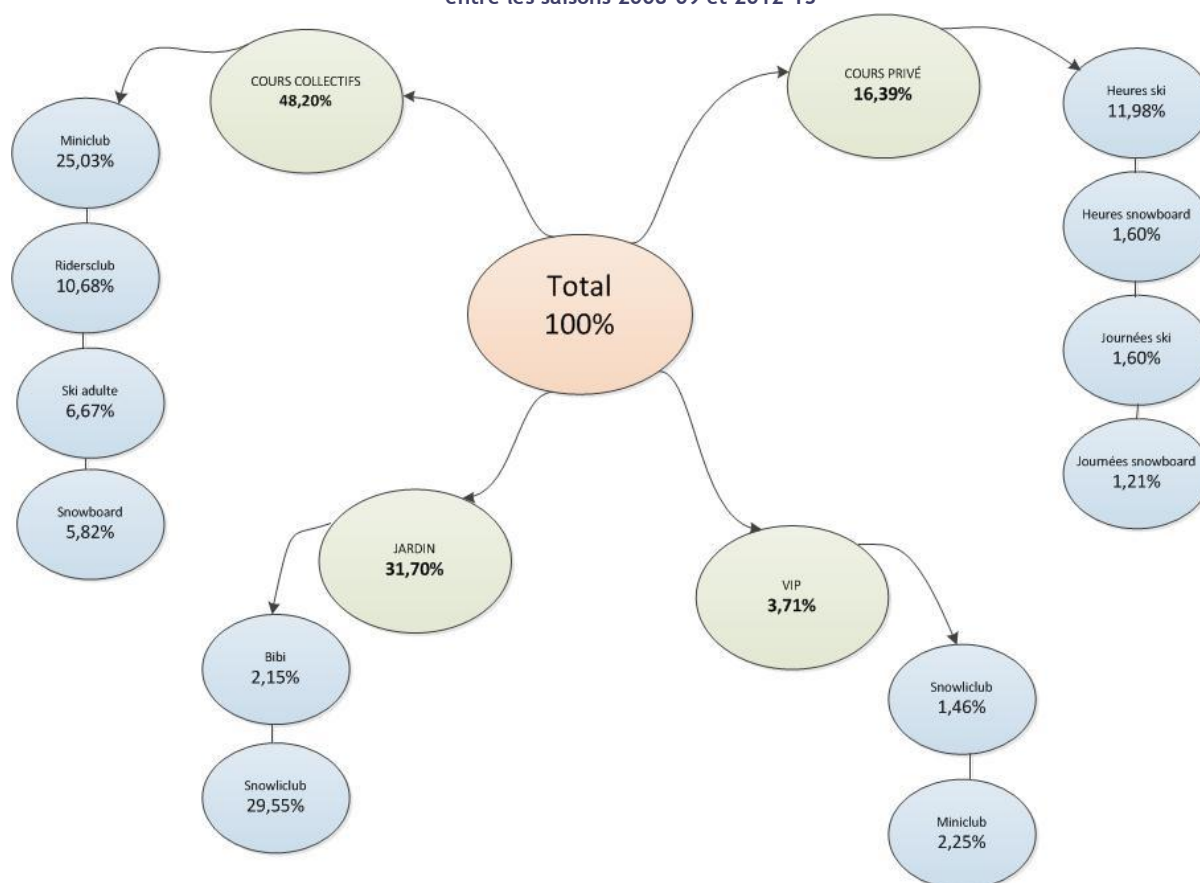
<sup>10</sup> Freestyle : un style de sport de glisse, constitué essentiellement de figures, dans lequel il y a peu de restrictions sur les mouvements ou les techniques utilisés (Oxford University Press, 2013b).

<sup>11</sup> Freeride : une discipline qui est effectuée en dehors des pistes balisées.

### 3.3.2. RÉPARTITION DES HEURES DE COURS

La *mind map* suivante montre la répartition des heures de cours vendues par l'ESS Montana. La moyenne du nombre d'heures est établie en fonction des chiffres des cinq dernières années. Pour la partie VIP, seules les heures des trois dernières années ont été prises en compte, car ces cours n'existent que depuis la saison 2010-11.

Figure 2 - Moyenne de la répartition des heures de cours vendues par l'ESS Montana entre les saisons 2008-09 et 2012-13



Source : réalisation de l'auteure, adaptée de (N. Masserey, CP, 14 mai 2013)

Presque la moitié des heures vendues entre la saison 2008-09 et celle 2012-13 sont des cours collectifs. Le cours qui a le plus de succès à l'ESS Montana est le Snowliclub, avec 29,55% du total des heures vendues.

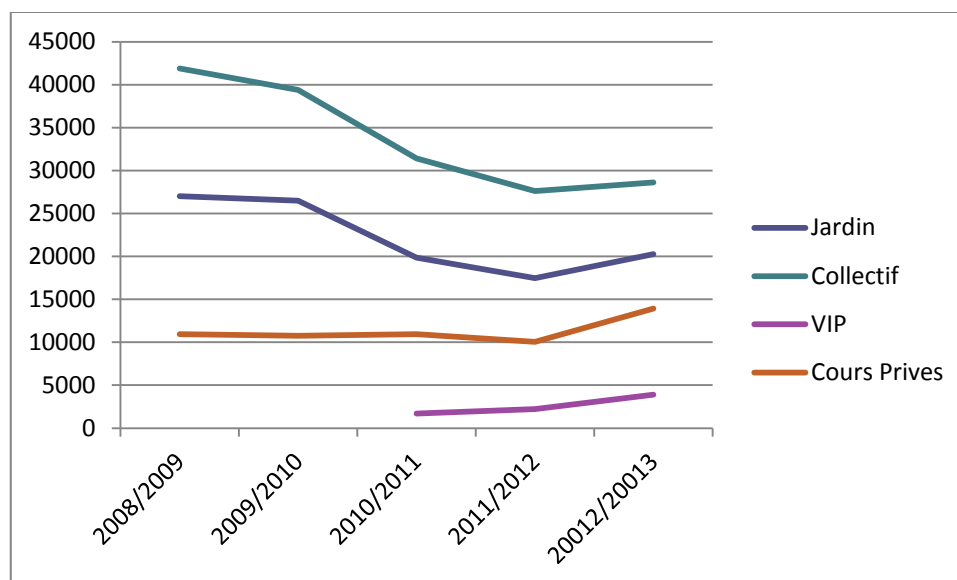
Ce schéma permet également de constater que le snowboard représente une part plus petite, autant en cours collectifs que privés. Cette discipline, après son essor durant les années 90, est en constante régression (Froidevaux, 2003).

Les cours VIP existent depuis trois ans et ne représentent que 3,71 % des heures totales. Toutefois, cette offre n'a pas cessé de croître depuis son introduction (cf. tableau 4).

Les cours privés représentent 16,39% du total des heures, ce nombre est très majoritairement constitué de cours de ski (11,98%). En revanche, peu d'heures ont été réservées en tant que journée en privé.

Le tableau suivant montre la tendance des différentes ventes en heures pour les saisons 2008-09 et 2012-13.

Tableau 4 - Tendance de la vente des cours entre les saisons 2008-09 et 2012-13 à l'ESS Montana



Source : réalisation de l'auteure, adaptée de (N. Masserey, CP, 14 mai 2013)

Entre la saison 2009-10 et celle de 2011-12, une nette diminution des heures vendues pour les cours collectifs et le jardin des neiges est constatée. Les raisons peuvent en être la crise économique, la cherté du franc suisse ou les conditions météorologiques (manque de neige). Par contre, depuis la saison 2011-12, une remontée des heures vendues dans tous les domaines est visible. En effet, les conditions d'enneigement de ces deux dernières saisons étaient optimales, surtout celles de la saison 2012-13 (Institut pour l'étude de la neige et des avalanches SLF, 2013).

### 3.4. INFRASTRUCTURES DE L'ESS MONTANA

L'ESS Montana dispose de nombreuses infrastructures pour offrir au client un service complet et de qualité. Ces dernières sont listées ci-dessous.

**BibiExpress** : service de transport gratuit en minibus qui prend en charge les enfants depuis différents endroits de la station.

**Local** : mis à disposition par CMA et conçu pour que les parents non-skieurs puissent laisser leurs enfants à l'ESS Montana au départ des télécabines.

**AprèsSki** : restaurant situé au départ des télécabines, appartenant à l'ESS Montana.

**Le stade de slalom de Cry d'Er** : différentes compétitions y sont organisées.

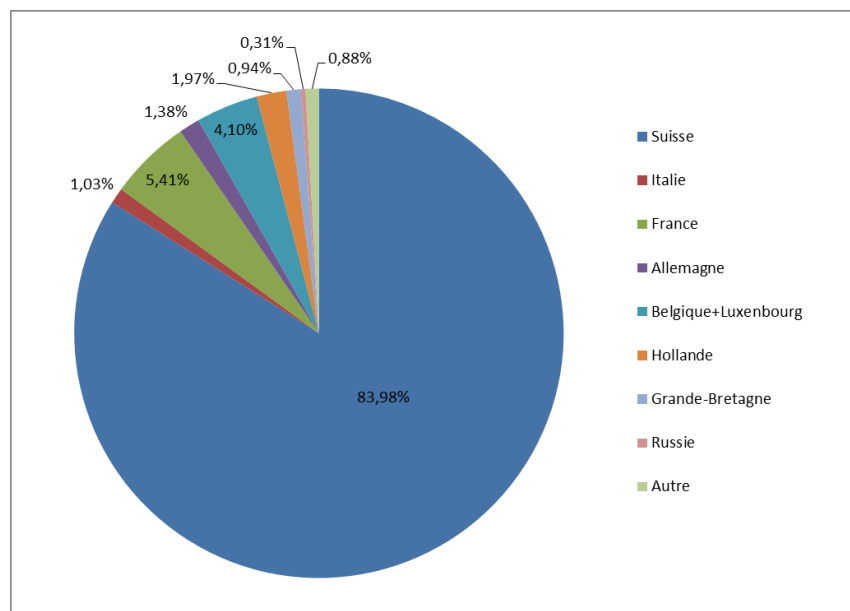
**Matériel divers** : chaque enseignant a la possibilité d'utiliser du matériel didactique tel que *bigfoot*, *snowblade*, *sacs freeride*, *airboard*, *snowskate*, *boby sledge*, raquettes, etc. Cet équipement est important, car il permet aux élèves d'éprouver d'autres sensations de glisse et d'améliorer leur technique.

**Jardin des neiges** : L'ESS Montana n'est pas propriétaire du domaine skiable du jardin des neiges, mais elle y possède tout le matériel didactique. Deux petits chalets appartenant à l'école y sont également situés, l'un pour l'accueil des clients et l'autre pour stocker le matériel didactique.

### 3.5. DÉFINITION DE LA CLIENTÈLE

L'ESS Montana ne dispose pas d'un système informatique pouvant tracer les informations sur la provenance des clients qui ont réservé des cours durant les dernières années. Par contre, il a été possible de relever la provenance des clients de l'année 2013. Néanmoins, ce tableau est peu représentatif, car il ne fournit pas le nombre d'heures vendues, mais seulement le nombre de clients par pays d'origine (N. Masserey, CP, 14 mai 2013). Par exemple, si un italien a réservé une semaine pour toute sa famille, cela correspondra seulement à une unité dans le tableau.

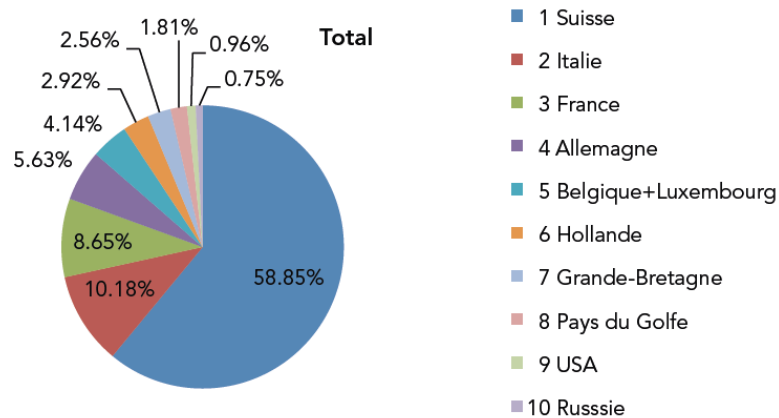
Figure 3 - Composition de la clientèle de l'ESS Montana pour l'année 2013



Source : réalisation de l'auteure, adaptée de (N. Masserey, CP, 7 mai 2013)

D'après le directeur de l'ESS Montana, Nicolas Masserey, l'école bénéficie de la même clientèle que celle de la station (N. Masserey, CP, 14 mai 2013). Ainsi, la provenance de la clientèle, selon le rapport de gestion 2012 de Crans -Montana Tourisme, a aussi été pris en considération dans ce sous-chapitre.

Figure 4 - Composition de la clientèle de l'hôtellerie et de la parahôtellerie de Crans Montana, en 2012



Source : (CMT, 2012, p. 14)

Les deux graphiques ci-dessus montrent que l'ESS Montana se trouve dans un environnement international, mais dans lequel la majorité de la clientèle est suisse, d'où l'importance d'accorder une attention particulière aux touristes nationaux.

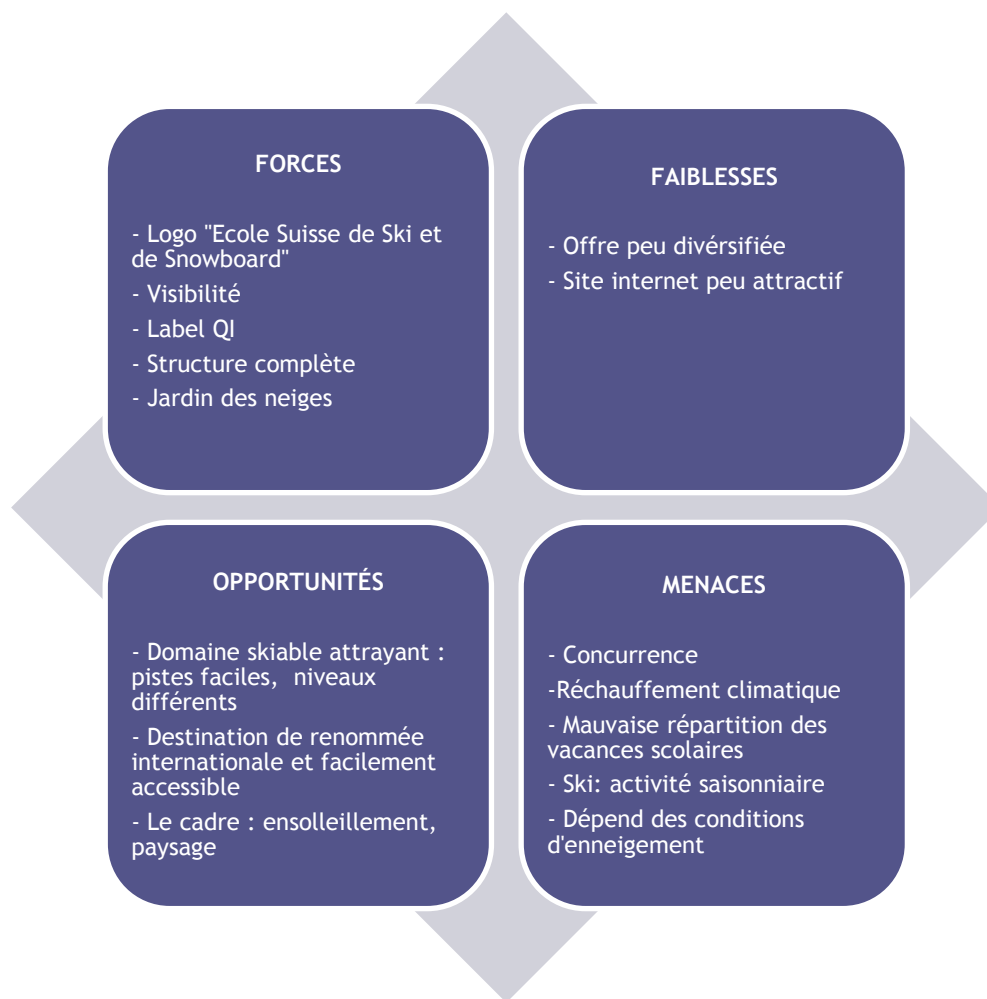
### 3.6. POSITIONNEMENT ET CONCURRENCE

Dans ce sous-chapitre, plusieurs analyses sont effectuées pour comprendre l'environnement de l'ESS Montana et définir son positionnement sur le marché. Premièrement, l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) met en évidence les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'école. Deuxièmement, une analyse Pestel a été exécutée pour mieux saisir les facteurs macro-économiques. Finalement, une analyse de la concurrence directe et indirecte a été réalisée afin de comprendre le positionnement de l'ESS Montana par rapport à l'offre de ses concurrents.

#### 3.6.1. ANALYSE SWOT

Dans une analyse SWOT, les forces et les faiblesses se réfèrent aux points internes d'une entreprise, alors que les opportunités et les menaces désignent l'environnement externe (Armstrong Et Kotler, 2010, p. 48).

Figure 5 - Analyse SWOT de l'ESS Montana



Source : réalisation de l'auteure

Comme l'illustre ce schéma, l'ESS Montana dispose de plusieurs forces telles que ses quatre succursales dans la station et son bureau situé directement sur le domaine skiable (cf. point 3.1.), qui lui donnent une très bonne visibilité. Grâce à son affiliation à Swiss Snowsport et à l'obtention du label QI, elle jouit d'une bonne notoriété. Elle possède également de nombreuses infrastructures didactiques, telles que le jardin des neiges et le stade de slalom.

De plus, l'ESS Montana est située dans une station qui dispose d'un domaine skiable optimal pour l'enseignement des sports de neige (voir 3.2). Selon une étude réalisée par le Secrétariat d'État à L'Économie (SECO), avoir un domaine skiable attrayant est l'un des facteurs clés du succès d'une destination alpine (SECO, 2010, p. 79). Par ailleurs, la station dans laquelle l'école est implantée est une destination de renommée internationale et facilement accessible qui bénéficie de conditions météorologiques généralement favorables (cf. annexe I) et d'une vue prenante sur des sommets de 4'000 mètres.

Cependant, elle dispose d'un site internet peu attractif. Le visuel est démodé et le contenu multimédia peut être amélioré. Par exemple, elle ne met pas en avant le cadre dans lequel elle se



trouve. En effet, il n'y a presque aucune photo de la station sur le site. Il n'existe pas non plus de vidéo présentant l'offre hivernale. Autre point faible, l'offre qu'elle propose est basée presque uniquement sur les sports de glisse (ski et snowboard).

Différentes menaces ont également été relevées lors de cette analyse, telles qu'une concurrence directe de la part d'autres écoles similaires situées dans la station (cf. point 3.6.4.). Le ski et le snowboard sont des activités qu'on peut effectuer seulement durant l'hiver à Crans-Montana et qui dépendent fortement des conditions météorologiques. Effectivement, le manque de neige peut engendrer une forte diminution de la demande, surtout auprès des indigènes (SECO, 2013, p. 11).

### 3.6.2. L'ANALYSE PESTEL

L'analyse Pestel présente les principaux facteurs de l'environnement macro-économique dans lequel évolue l'ESS Montana.

Figure 6- Analyse Pestel de l'ESS Montana

<b>Politique</b>	- La station est située sur six communes différentes
<b>Economique</b>	- Cours élevé du franc suisse - Baisse du prix des billets d'avion
<b>Social</b>	- Augmentation du nombre de seniors « actifs » - La clientèle est attentive à la qualité - Les destinations plus chaudes sont attrayantes durant hiver - Les clients ont des attentes différentes - Les clients sont attentifs à leur bien-être
<b>Technologique</b>	- Applications smartphone et géolocalisation <sup>12</sup> - Informations, réservations et échange d'avis sur le web
<b>Environnemental</b>	- Changements climatiques - Prise de conscience du développement durable
<b>Légal</b>	- Lois sur la sécurité - Règlement de Swiss Snowsport

Source : réalisation de l'auteure

La force du franc est un défi pour le tourisme suisse (RMS, 2013a). L'ESS Montana doit mettre en place des offres spéciales et économiquement favorables pour remédier à cette situation économique désavantageuse pour la clientèle étrangère. De plus, elle doit profiter de la baisse des prix des billets d'avion pour proposer des offres attrayantes aux marchés étrangers (Missbauer, 2006, p.1)

<sup>12</sup> Géolocalisation : localisation virtuelle sur le territoire.

L'ESS Montana doit également suivre les tendances du marché. Par exemple, la prise de conscience des aspects liés à la santé et au développement durable sont en continuelle augmentation, l'ESS Montana doit donc en tenir compte. De plus, chaque client a des besoins spécifiques et il est important de distinguer les différents publics cibles et de maintenir un niveau de qualité élevé (Forster, Gruber, Roffler, Et Göpfert, 2011, pp. 21-23). L'école doit adapter ses offres à de nouveaux marchés tels que celui des seniors (Buchet Et Lebrun, 2009, p. 126). De plus, comme les destinations balnéaires sont désormais recherchées également durant la saison d'hiver (Buchet Et Lebrun, 2009, p. 127), l'ESS Montana doit savoir donner envie de faire du ski, en travaillant sur l'aspect marketing.

L'utilisation des applications Smartphone et de la géolocalisation est en constante augmentation. Grâce aux nombreux blogs et communautés sur internet, les informations circulent plus vite et plus facilement que jamais (Forster et al., 2011, p. 22). Il est donc important que l'ESS Montana soit constamment à jour avec les tendances du moment et qu'elle développe des services basés sur les nouvelles technologies comme, par exemple, la création d'un blog sur le site internet, la géolocalisation de son bureau de renseignements, etc.

Etant située sur six communes différentes, la station doit également tenir compte des différentes politiques en matière de bien. L'ESS Montana doit, en outre, se tenir aux différentes lois de sécurité sur la protection des personnes et de l'environnement (Le Grand Conseil du Canton du Valais, 2007). Elle doit respecter les règlements de Swiss Snowsport comme, par exemple, l'utilisation des différents logos ou le nombre maximum d'enfants pour les groupes collectifs (10 personnes au maximum), (Swiss Snowsport, 2012c, p. 3).

### 3.6.3. ANALYSE DE LA CONCURRENCE

En Suisse, pour l'année 2011-12, 173 écoles affiliées à Swiss Snowsport catégorie A ont été enregistrées, dont 160 de catégorie « A » avec licence et 13 de catégorie « A » sans licence. Parmi ces 173 écoles, 53 se trouvent en Valais (46 avec licence et 7 sans licence), 20 dans le canton de Berne, 36 dans les Grisons, dix en Suisse orientale, 14 dans le canton de Vaud, huit en Suisse occidentale, 19 en Suisse centrale et sept au Tessin (Swiss Snowsport, 2011-12, pp. 41-42). Le Valais est donc le canton qui contient le plus de d'ESS.

Swiss Snowsport n'octroie de licence qu'à une seule école de ski et/ou de snowboard par localité. Par contre, selon le règlement sur les licences de Swiss Snowsport, plusieurs écoles avec licence peuvent exister dans un même domaine skiable, pour autant qu'elles soient situées dans des communes différentes (Swiss Snowsport, 2012c, p. 2). C'est pour cette raison que la station de Crans-Montana dispose de deux écoles de catégorie « A » avec licence, dont l'ESS Crans et l'ESS Montana.

Il existe une autre association de formation, l'association Schweizer Schneesport Berufs- und Schulverband (SSBS), qui forme des instructeurs de snowboard et donne des formations pour ouvrir des écoles d'enseignement de sports de neige SSBS (cours de ski et snowboard). Swiss Snowsport et SSBS ont développé une concurrence entre elles, car plusieurs écoles se trouvent dans une même station et cela entraîne une certaine confusion auprès des clients. On dénombre 44 écoles SSBS en Suisse, dont 13 en Valais, mais aucune à Crans-Montana (I. Kolb, directrice du secrétariat SSBS, communication personnelle, 23 mai 2013).

#### 3.6.4. CONCURRENCE DIRECTE

Selon le glossaire marketing, « la concurrence directe est constituée de l'ensemble des entreprises proposant un produit ou service similaire à celui de l'entreprise prise en considération. » (ABC Netmarketing, 2011a). Cette partie traite donc des concurrents les plus importants pour l'ESS Montana, afin que l'école de ski puisse se positionner plus clairement sur le marché et de comprendre les actions qui ont déjà été entreprises par les autres écoles pour solutionner ce problème des creux de basse saison.

Dans la station de Crans-Montana, trois écoles de catégorie « A » Swiss Snowsport sont présentes, dont deux avec licence. En plus de l'ESS Montana et l'ESS Crans, il y a Swiss Mountain Sport (SMS), ne possédant pas de licence, proposent des produits similaires, tels que des cours sur l'enseignement de sports de glisse qui visent plus ou moins le même type de clientèle.

Dans le tableau suivant, les deux principaux concurrents de l'ESS Montana ont été considérés afin de comparer leurs forces et leurs faiblesses, les prix et enfin les actions entreprises pour faire face aux creux de basse saison.

Figure 7 - Comparaison des écoles de ski Swiss Snowsport de la station

	ESS Montana	ESS Crans	SMS
<b>Forces</b>	<p>Logo "Ecole Suisse de Ski et de Snowboard".</p> <p>Bonne visibilité (possède 5 succursales).</p>	<p>Logo "Ecole Suisse de Ski et de Snowboard".</p> <p>Moins cher pour les débutants, car le jardin des neiges est situé hors domaine skiable (cf. point 2.3.1.).</p> <p>Bonne visibilité (possède 4 succursales<sup>13</sup>).</p> <p>Fait du <i>dynamic pricing</i><sup>14</sup>.</p>	<p>Propose des offres alternatives aux sports de glisse, telles que l'hébergement (SMS, 2009b) et des camps (SMS, 2009a).</p> <p>Les groupes collectifs sont limités à 5 personnes au maximum (SMS, 2009a).</p> <p>Fait du <i>dynamic pricing</i></p>
<b>Faiblesses</b>	<p>Offres basées majoritairement sur les sports de glisse.</p> <p>Site internet peu attractif.</p> <p>Aucun <i>dynamic pricing</i>.</p>	<p>Offres basées majoritairement sur les sports de glisse.</p>	<p>Fait partie des écoles catégorie « A » Swiss Snowsport, sans licence (pas l'autorisation d'utiliser les logos), (Swiss Snowsport, 2011-12, p. 42).</p> <p>Visibilité moyenne : un bureau principal et deux bureaux d'information<sup>15</sup>.</p> <p>Pas de jardin des neiges</p>
<b>Public cible</b>	Familles Enfants	Personnes réservant des cours privés. Adultes	Familles Enfants Groupes

<sup>13</sup> Les quatre succursales de l'ESS Crans se situent aux emplacements suivants: au départ des cabines qui relient Crans et Cry d'Er, sur le domaine skiable au sommet de Cry d'Er, au centre de Crans et sur le golf de Severiano Ballesteros.

<sup>14</sup> Dynamic pricing : mode de fixation de prix déterminée par rapport à la demande (Oxford University Press, 2013a).

<sup>15</sup> SMS dispose d'une succursale principale au centre-ville de la station, une au départ des cabines qui relient Crans et Cry d'Er et une autre sur le domaine skiable, au sommet de Cry d'Er (collaborateur de SMS, communication personnelle, 2 juillet 2013).

<b>Prix par heure de cours privé</b>	CHF 70.— (+ 10 CHF par personne supplémentaire).	CHF 70.— (+ 10 CHF par personne supplémentaire (ESS Crans, 2013).	Entre CHF 55.— et CHF 70.— (+ 10 CHF par personne supplémentaire) <sup>17</sup> (SMS, 2009).
<b>Prix pour une journée de cours privé</b>	CHF 420.— (1 personne).	CHF 400.— (1 ou 2 personnes), (ESS Crans, 2013).	CHF 420.— (1 ou 2 personnes), (SMS, 2009).
<b>Cours collectifs</b>	CHF 65.— (3h), CHF 225.— pour 5 fois 3h.	Entre CHF 50.— et CHF 65.— (3h) et entre CHF 185.— et CHF 225.— (ESS Crans, 2013) pour 4 à 6 fois 3h <sup>16</sup> .	CHF 65.— (2h), et CHF 265.— pour 5 fois 2h (SMS, 2009b).
<b>Actions réalisées auprès d'une clientèle indigène, pour combler la basse saison</b>	Offre pour les enfants de Sierre (cf. point 7.1).	Prix haute et basse saison différents (ESS Crans, 2013).  Baisse de 10% durant toute la saison sur les cours collectifs pour les locaux (communication personnelle, collaborateur de l'ESS Crans, 26 avril 2013).	Prix haute et basse saison différents (ESS Crans, 2013).

Source : réalisation de l'auteur

<sup>16</sup> Dynamic Price ESS Crans: 08h45 - 11h45 : CHF 65.— et de 4 à 6 fois CHF 225.—, 09h45 - 11h45: CHF 50.— et de 4 à 6 fois CHF: 185.— (ESS Crans, 2013)

<sup>17</sup> Dynamic Price de SMS durant les périodes de forte affluence: 08h45 - 09h45 , CHF 55.— ; dès 12h00 , CHF 70.— et dès 14h30, CHF 65.— (ESS Crans, 2013).

SMS fait partie des écoles Swiss Snowsport de catégorie A, mais comme elle ne possède pas de licence, elle ne peut donc pas utiliser les logos de Swiss Snowsport. Pourtant, cela ne signifie pas que cette école ne propose pas de prestations de bonne qualité. En effet, ses cours pour les enfants coûtent plus chers, mais comptent au maximum cinq personnes. Du côté de l'ESS Montana, on retrouve un équivalent dans les cours VIP qui donnent la possibilité aux clients de participer à des cours collectifs avec seulement trois à cinq participants (cf. point 3.3.1.). SMS propose également de nombreuses offres tout au long de l'année, comme par exemple des camps pour les enfants et les adolescents. Par contre, elle ne dispose pas d'autant de matériel didactique que l'ESS Montana.

L'ESS Crans, quant à elle, dispose d'un jardin d'enfants sur le Golf Severiano Ballesteros de Crans, en dehors du domaine skiable. Ainsi, il n'est pas nécessaire de posséder un abonnement de remontées mécaniques pour accéder à cet espace. Les utilisateurs des différentes infrastructures (tapis roulant et téléskis) paient CHF 10.— par jour ou CHF 5.— pour trois montées (Y.R. Rey, CP, 14 mai 2013). Donc, contrairement au jardin des neiges de l'ESS Montana, les parents ne doivent pas payer d'abonnement de ski. Dans cet espace, l'ESS Crans gère le jardin des neiges et toutes les écoles de ski peuvent s'y rendre et y donner des cours (Y.R. Rey, CP, 14 mai 2013).

Finalement, les deux concurrentes de l'ESS Montana, l'ESS Crans et SMS, appliquent le *dynamic pricing* et proposent des réductions de prix durant les périodes de basse saison. L'ESS Montana devrait donc aussi fonctionner de la même manière en adaptant les prix aux différentes tranches horaires de la journée. Cela lui permettrait de valoriser certaines tranches horaires, telles que le matin tôt ou le temps de midi, pendant lesquelles elle ne propose pas de cours collectifs pour l'instant. Par exemple, l'ESS pourrait diminuer d'au moins 10% le prix pour les cours privés entre 08h30 et 09h30 et entre 12h30 et 14h00. De plus, il est important que l'ESS Montana baisse aussi les prix durant les creux de basse saison, parce qu'en maintenant les tarifs actuels, elle court le risque de laisser ses concurrents prendre l'avantage.

Il reste encore à noter qu'aucune des écoles concurrentes ne propose de packages concrets pour attirer une clientèle locale. Ainsi, il est important que l'ESS Montana profite de cette opportunité et réfléchisse à une stratégie pour attirer les locaux durant les creux de basse saison.

### 3.6.5. CONCURRENCE INDIRECTE

Selon le glossaire marketing, « la concurrence indirecte est constituée des entreprises proposant un produit ou service différent, mais répondant au même besoin que celui à laquelle l'entreprise cherche à répondre par son offre commerciale » (ABC Netmarketing, 2011b).

Ainsi, selon cette définition, toutes les écoles citées au point 4.6.3. sont des concurrents, car elles offrent le même produit, soit des cours de sports de glisse, pour à peu près les mêmes publics cibles (familles, enfants, adultes, groupes). Pourtant, comme elles ne se situent pas sur le même territoire, ces écoles sont considérées comme des concurrents indirects.

Selon le directeur de l'ESS Montana, Nicolas Masserey, l'un des concurrents les plus importants, qui vise également la clientèle locale, sont les accompagnateurs scolaires lorsque les écoles de la région organisent des sorties à ski. Ceux-ci conduisent les enfants sur le domaine skiable, mais ne possèdent pas de formation. (N. Masserey, CP, 7 mai 2013) Pour faire face à cette concurrence, il est important, selon plusieurs directeurs d'écoles de ski interviewés, qu'une école de sports de neige mette en avant la qualité de l'enseignement et la sécurité, qui ne peuvent être garanties que par une formation et un encadrement professionnel (P. May, directeur de l'ESS Verbier, communication personnelle, 24 avril 2013, J. Rey-Mermet, directeur de l'ESS Morgins, communication personnelle, 26 avril 2013 et J. Brand, directeur de l'ESS Gstaad, communication personnelle, 29 avril 2013).

Une autre entreprise concurrente est les Elfes International, qui organise des camps tout au long de l'année. Par exemple, durant l'hiver, elle propose des camps de ski et de snowboard pour les enfants et les adolescents du monde entier et dispose de ses propres instructeurs de ski et de snowboard.

En plus des autres écoles ou associations concurrentes, les entreprises qui proposent des activités hivernales différentes du ski, que l'on appelle également produits de substitution<sup>18</sup>, sont à prendre en considération. Ces produits regroupent la patinoire, les centres *wellness* des différents hôtels et d'autres activités proposées dans la station qui ne sont pas liées au ski (cf. annexe VII).

La force du franc suisse a comme conséquence qu'il faut rajouter à ces concurrents régionaux les stations internationales qui deviennent financièrement attractives en comparaison aux destinations suisses (Le Matin, 2012). En effet, les pays alpins voisins offrent la possibilité de pratiquer des sports de neige à un prix plus avantageux et avec la même qualité qu'en Suisse (RMS, 2013b, p. 8). Les destinations chaudes sont aussi devenues des concurrentes, car comme le disent Buchet et Lebrun, « les touristes cherchent d'autres destinations plus chaudes en hiver comme les Antilles, l'Afrique... » (Buchet Et Lebrun, 2009, p. 127).

En conclusion, l'ESS Montana fait face à une vaste concurrence indirecte. Il est par conséquent important qu'elle entreprenne des actions pour se diversifier et qu'elle travaille en synergie avec les différents prestataires, afin d'attirer le plus de monde possible autant dans l'école de ski que dans la station. Ainsi, il faut qu'elle s'informe des projets de la station et qu'elle planifie de futures collaborations pour créer des offres spéciales attractives, par exemple en combinant les cours de ski à une soirée à la patinoire et un hébergement. Pour ce faire, le directeur de Swiss Snowsport affirme qu'il est important que le directeur d'une ESS ait de bons contacts avec les différents commerçants de la station (R. R. Campell, CP, 30 avril 2013).

---

18 Définition de produit de substitution : « un produit de substitution est un produit qui peut en remplacer un autre sur un marché en répondant au même besoin » (ABC Netmarketing, 2011c).

#### 4. TENDANCES SUISSES EN MATIÈRE DE SPORTS D'HIVER

Autant l'ESS Montana que la station de Crans-Montana jouissent en majorité d'une clientèle suisse (cf. point 3.5). Riddington et Laesser affirment en effet que la majorité des clients des stations sont originaires de la région (in Bieger, Laesser, Et Beritelli, 2004, p. 34).

Par ailleurs, la Suisse bénéficie majoritairement d'une clientèle suisse au niveau de l'hôtellerie et de la parahôtellerie (FST, 2011, pp. 16-26). Dans ce chapitre, une première partie décrit le comportement des suisses, en général, vis-à-vis des sports d'hiver, puis, particulièrement, celui des jeunes skieurs. Pour finir, les tendances générales en matière de sports d'hiver sont présentées.

##### 4.1. COMPORTEMENT DES SUISSES FACE AUX SPORTS D'HIVER

Ce chapitre s'appuie sur deux études : l'une a été effectuée par l'Observatoire Sport et activité physique Suisse de Zurich et traite de l'activité et de la consommation sportive de la population suisse ; l'autre émane de l'université de Saint-Gall et se penche sur les tendances de la demande du marché des sports d'hiver en Suisse. Ces deux études ont permis de comprendre le potentiel de la population suisse en matière de sports d'hiver.

Les sports de montagne sont particulièrement appréciés des Suisses, puisque plusieurs d'entre eux se trouvent dans le top onze de leurs activités préférées. Le ski est ainsi l'une des cinq pratiques sportives les plus appréciées en Suisse (cf. annexe VIII). Il fait aussi partie des dix premières activités sportives que les Suisses souhaiteraient pratiquer davantage ou débiter dans le futur (Observatoire Sport et activité physique Suisse, 2008, pp. 17-18). La randonnée, y compris en montagne, est encore plus populaire, puisqu'elle est la deuxième activité sportive préférée des Suisses, appréciée par un tiers de la population. Dans le top onze, on retrouve également le snowboard, surtout apprécié des moins de 30 ans, ainsi que le ski de fond, privilégié par les plus de 50 ans (Observatoire Sport et activité physique Suisse, 2008, p. 17). Le ski, le snowboard et le ski de fond sont des activités qui sont même appréciées par les personnes ne pratiquant pas régulièrement de sport (Observatoire Sport et activité physique Suisse, 2008, p. 21). Enfin, un tiers de la population suisse opte pour des vacances sportives, majoritairement pour faire du ski (Observatoire Sport et activité physique Suisse, 2008, p. 34). Force est donc de constater que d'un point de vue général, le ski est toujours très populaire en Suisse.

Le tableau ci-après provient d'une étude effectuée par l'Université de Saint-Gall. Il montre que la grande majorité des journées de sports d'hiver des Suisses est pratiquée en Suisse. Ces données prouvent donc que le marché des sports d'hiver en Suisse, comme le soutient Bieger, est majoritairement régional. (Bieger et al., 2004, pp. 37-38)



Figure 8 - Part de marché en termes de journées de sports d'hiver depuis 2001

Indicateurs	Excursions à la journée		Vacances	
	Valeur absolue	Valeur relative	Valeur absolue	Valeur relative
Nombre total de Journées de Sport d'Hiver pour les voyageurs originaires de Suisse	5,4 M	100.0 %	18,7 M	100,0 %
Destination				
Suisse	5,2 M	98,5 %	16,8 M	89,7 %
Autriche	0,1 M	0,9 %	1,1 M	6,1 %
Autre (principalement Italie et France)	0,1 M	0,6 %	0,8 M	4,2 %

Source : Travel Market Switzerland ; © IDT-HSG, selon ses propres calculs (in Bieger et al., 2004, p. 37)

#### 4.2. POPULARITÉ DU SKI AUPRÈS DES JEUNES

Selon les Remontées Mécaniques Suisses (RMS), le nombre de skieurs et de snowboarders a reculé durant les dix dernières années, surtout chez les jeunes entre 15 et 19 ans (cf. annexe IX). Les RMS affirment que les adolescents qui ne font pas de ski n'en pratiqueront pas non plus à l'âge adulte (RMS, 2013b, p. 6).

Ce public pratique de moins en moins de sports d'hiver, car, d'une part, les coûts sont élevés et, de l'autre, le choix d'activités alternatives est toujours plus grand et les immigrants ne partagent pas la tradition des sports d'hiver (RMS, 2013b, pp. 7-8). Une enquête, réalisée auprès de 54 remontées mécaniques suisses, affirme que le forfait journalier et celui pour six jours consécutifs ont augmenté de 1,27% par rapport à l'année 2011-12 (RMS, 2013a). De plus, les écoles organisent de moins en moins de classes de neige, notamment en raison des exigences en matière de qualité et de sécurité élevées et du manque de motivation des enseignants. Ces éléments ne contribuent pas à maintenir l'envie de pratiquer des sports de neige chez les jeunes. Par contre, même si une baisse de fréquentation est constatée ces dernières années, les sports de neige en Suisse sont toujours pratiqués par 57% des jeunes âgés entre dix et 14 ans. (RMS, 2013b, pp. 7-8)

Pour faire face à ce problème, des mesures ont déjà été adoptées, dont la campagne « tickets4friends », initiée par GI Neige<sup>19</sup>. Le but de celle-ci est de rendre la pratique du ski et du snowboard plus accessible aux jeunes âgés de 14 à 24 ans. Il s'agit d'une plateforme en ligne qui donne accès à des offres avantageuses pour des prestations sélectionnées, telles que le forfait de ski, le logement ou encore les billets d'entrée aux manifestations. Le principe est d'offrir la prestation à la quatrième personne, c'est-à-dire que pour un groupe de quatre jeunes, seules trois personnes sont facturées (Starticket AG, 2013). Selon les RMS, ce système fonctionne bien, puisque

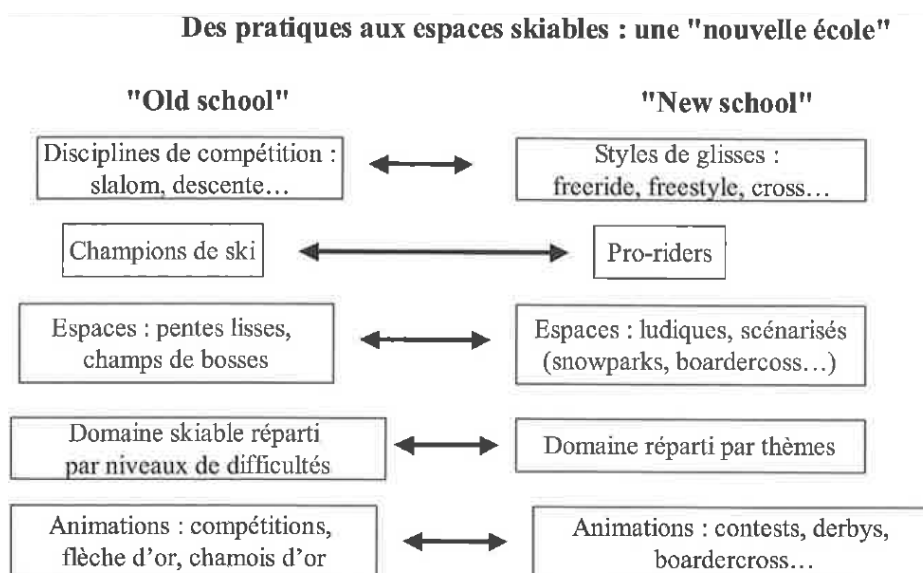
<sup>19</sup> GI Neige est un groupe d'intérêt pour les sports de neige composé de : Swiss-Ski, RMS, Swiss Snowsports, Suisse Tourisme, Office fédéral du sport et Fédération Suisse de Tourisme.

« l'offre est régulièrement complétée » (RMS, 2013a). Une autre mesure entreprise par RMS, est celle du « Teens Camp - the snowy side of life » qui consiste à organiser des camps de ski à prix réduit pour les écoles. Finalement, les RMS et la Fédération Suisse de Tourisme (FST) lancent une offensive qui vise à sensibiliser les politiciens au problème de la diminution du nombre de skieurs et snowboarders. Cette campagne, en faveur des sports de neige, a pour but d'augmenter la part de la population suisse pratiquant ces activités. (RMS, 2013b)

#### 4.3. LES TENDANCES EN MATIÈRE DE SPORTS D'HIVER

Durant les dernières années, la perception des sports d'hiver par ses pratiquants a beaucoup évoluée (Adamkiewicz et al., 2007, pp. 20-21). Le tableau suivant illustre justement ce changement de vision.

Figure 9 - L'affirmation d'un nouveau modèle culturel



Source : d'après Vincent Auray, IGA 2003 (in Adamkiewicz et al., 2007, p. 21)

L'apparition du snowboard, du *carving*, du *freestyle*, du *cross* et du *freeride* a complètement changé la pratique des sports de neige (Adamkiewicz et al., 2007, p. 48). Ces nouvelles pratiques ont permis un réaménagement des domaines skiabiles avec la création d'*half-pipes*<sup>20</sup> et de *snowparks* qui ont amené de nouveaux styles de glisse (Adamkiewicz et al., 2007, p. 21). Elles ont également modifié l'optique des sports d'hiver, en leur donnant un côté plutôt amusant que compétitif. Selon Dupuy, « ce sont les disciplines les plus récentes qui attirent aujourd'hui l'attention : *big air*, *half-pipe*, *slopestyle*, *rails*, *skicross*, etc. » (Adamkiewicz et al., 2007, p. 61).

<sup>20</sup> Half-pipe : un canal coupé dans la neige avec une section transversale en forme de U (Oxford University Press, 2013c).

D'après les RMS, grâce à l'amélioration des équipements et de la prévention sur les aspects de sécurité (port du casque, informations sur les dangers, etc.), les sports de neige ne sont plus considérés comme étant à risques (RMS, 2010). Ils peuvent donc être pratiqués par tout le monde en toute sécurité.

Une nouvelle perception des sports d'hiver s'est faite à partir des années '90 (Adamkiewicz et al., 2007, p. 20). La *new school* se réfère à des activités plutôt divertissantes que compétitives. Ainsi, le directeur de l'ESS Gstaad affirme qu'une école de ski, pour pouvoir proposer des produits tels que le *freestyle* ou *freeride*, doit changer son image de scolaire à *fun* (J. Brand, CP, 29 avril 2013). De plus, le fait de mettre à jour l'offre proposée par une école de ski en suivant les tendances du moment, peut rendre cette dernière plus attrayante et plus au goût du jour et donc susciter de la motivation chez les jeunes.

#### 4.4. SYNTHÈSE : LES SUISSES ET LES SPORTS D'HIVER

L'ESS Montana se trouve dans un pays où les sports d'hiver sont appréciés par la majorité de la population, même si ce phénomène devient moins important chez les jeunes. Le défi majeur de cette école est de continuer à transmettre cette culture aux nouvelles générations. Pour ce faire, elle doit collaborer avec les partenaires de la station afin d'en réduire le coût et poursuivre les mesures qui sont déjà entreprises pour rendre les sports de glisse accessibles surtout auprès des jeunes. De cette façon, ces derniers pourront pratiquer le ski et transmettre cette culture à leurs enfants.

L'école devrait également porter une attention particulière à la clientèle suisse de proximité qui peut passer la journée sur les pistes de ski, sans loger en station. Ainsi, il est important qu'elle diversifie son offre auprès des Suisses et qu'elle propose des activités à la montagne, pas forcément liées aux sports de glisse, comme par exemple des promenades en raquettes, des animations d'après-ski, etc.

Afin de rendre son activité attrayante, l'ESS Montana doit suivre les tendances du moment et mettre en avant des produits attractifs qui pourront inciter les jeunes à pratiquer le ski et ainsi maintenir la pérennité de la culture des sports d'hiver. De plus, en proposant des offres liées au divertissement, l'ESS Montana pourrait mieux exploiter les espaces ludiques situés sur le domaine skiable de Crans-Montana. Finalement, pour inciter les gens à prendre des cours, l'école doit mettre en avant l'aspect sécuritaire, très à la mode et important pour l'avenir de la pratique des sports d'hiver.

## 5. ANALYSE DE LA DEMANDE AUPRÈS DE LA POPULATION LOCALE

L'objectif de ce travail étant de trouver des solutions pour attirer la population locale à l'ESS Montana lors des creux de basse saison, le présent chapitre se concentre sur la demande provenant des habitants de la région et leur opinion de l'ESS Montana. « L'objectif d'un sondage est de fournir un certain nombre d'informations sur une population en n'examinant qu'une partie de celle-ci, appelée l'échantillon. » (Tillé, 2001, p. 4). Ainsi, une étude de marché, sous forme d'un sondage auprès de la population régionale a été effectuée afin de comprendre les besoins des locaux vis-à-vis de l'ESS Montana.

Cette étude a aussi été faite dans le but de donner de l'importance aux intérêts de la population locale, car selon Marcelpoil, Bensahel-Perrin et François, « Les services du tourisme doivent également servir à la population locale. » (Marcelpoil, Bensahel-Perrin Et François, 2010, p. 35). Une étude sur le développement endogène des régions alpines rajoute que « Les développements touristiques régionaux doivent être dorénavant plus nettement axés sur les besoins des populations indigènes. » (Elsasser Et Leibundgut, 1985, p. 261). Ces affirmations aident à comprendre l'importance de connaître l'avis de la population locale et d'avoir une vision à long-terme des prestataires touristiques tels que l'ESS Montana.

Les résultats de cette étude permettront de saisir quelles mesures doivent être entreprises afin de permettre aux locaux de participer à la vie de l'ESS Montana.

### 5.1. MÉTHODOLOGIE

Une enquête sous forme d'un questionnaire en ligne et sur papier (cf. annexe X) a été réalisée auprès des habitants de la région (cf. figure 10). Le questionnaire en ligne a été envoyé aux HES-SO du Valais central (Sierre et Sion) et diffusé à travers le réseau social Facebook, via le profil de CMA, CMT, ESS Montana ainsi que celui de l'auteure de ce travail. Grâce à une base de données fournie par l'ESS Montana, le questionnaire a également pu être envoyé par e-mail à la clientèle locale de l'école.

Quant aux questionnaires imprimés, ils ont été distribués auprès des guichets de la commune de Montana et de Randogne ainsi qu'au guichet de l'ESS Montana et dans différents commerces et restaurants de la région.

### 5.2. DÉLIMITATION SPATIALE

Dans cette étude, seuls les enquêtés habitant dans la zone qui s'étend des villes de Sierre et de Sion jusqu'à la station ont été pris en compte, afin de rester dans un rayon de 25 km. Ainsi, l'étude

englobe les personnes pouvant accéder à la station en moins de 40 minutes en voiture ou en transports publics.

Figure 10 - Zone prise en considération pour effectuer l'enquête



Source : réalisation de l'auteure, adaptée de (Google, 2013)

### 5.3. ANALYSE DES RÉSULTATS

Au total, 559 réponses ont été récoltées durant la période du 18 avril 2013 au 15 mai 2013. Comme le questionnaire avait été envoyé à un large public via internet, nombre d'entre eux n'ont pu être validés, car ils provenaient de personnes situées hors de la zone délimitée. Les questionnaires pris en considération font donc partie de la zone géographique délimitée dans la figure dix et atteignent un total de 252 questionnaires valides. Parmi cet échantillon, 193 personnes ont rempli le questionnaire sur internet et 59 sur format papier. Le taux de réponse n'a pas pu être calculé, puisque le nombre exact de questionnaires envoyés est inconnu.

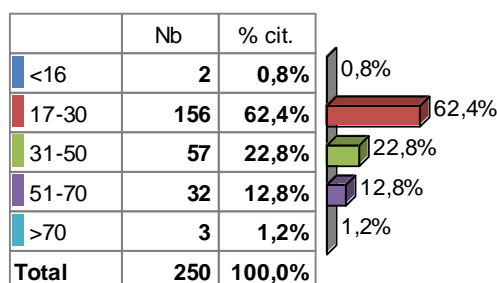
Dans un premier temps, une analyse générale a été effectuée. Celle-ci prend en compte les principaux points des résultats de l'enquête, dont l'âge des questionnés, la fréquentation du domaine skiable, les améliorations possibles et, pour finir, l'intérêt apporté auprès des actions de l'ESS Montana. Cette partie permet d'avoir un aperçu global de l'échantillon et de son opinion vis-à-vis de l'ESS Montana.

Dans un deuxième temps, l'échantillon a été segmenté en différentes classes d'âges afin de faire ressortir certaines caractéristiques des enquêtés par rapport à ce critère et définir déjà quelques propositions d'amélioration pour l'ESS Montana. Cependant, les résultats sont à nuancer et à considérer avec précaution, puisque le nombre de données récoltées est très faible par rapport au nombre total d'habitants de la région. Malheureusement, les moyens et le temps à disposition ne permettaient pas d'obtenir un échantillon plus représentatif. Néanmoins, les résultats obtenus montrent une vue générale des opinions de la population locale.

### 5.3.1. ANALYSE GÉNÉRALE DU TOTAL DE L'ÉCHANTILLON

Âge des 252 répondant:

Tableau 5 - Âge des participants à l'enquête



Source : réalisation de l'auteure, adaptée du questionnaire (cf. annexe X)

La majorité des personnes ayant répondu au questionnaire, soit 62,4%, font partie de la tranche d'âge 17-30 ans. Cela peut être dû au fait que l'étude ait été envoyée à deux écoles importantes de la région, soit les HES-SO Valais de Sierre et de Sion, et aussi par le fait qu'elle ait été diffusée via les réseaux sociaux. La tranche d'âge 31-50 ans représente 22,8% et les 51-70 ans 12,8% du total. Seulement 0,8% des enquêtés ont moins de 16 ans et 1,2% ont plus de 70 ans.

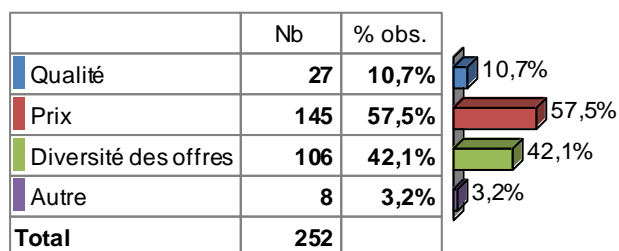
**Comportement des sondés en matière de pratique des sports d'hiver et fréquentation du domaine skiable :**

La plupart des personnes interrogées pratiquent des sports de glisse (90,1%) et 68,3% d'entre elles se rendent dans la station de Crans-Montana durant les périodes de basse affluence. Cela signifie que la majorité des locaux interrogés visite la station en basse saison. Ces résultats montrent que cette période de faible affluence représente un potentiel de développement pour l'ESS Montana, en proposant, par exemple, des offres adaptées à la population locale (cf. annexe XI).

Presque un tiers des interrogés (30,8%) fréquentent la station durant la semaine pendant la basse saison. Par conséquent, comme le taux de fréquentation n'atteint que 30% durant la semaine, les jours ouvrables ont donc moins de potentiel que les fins de semaine pour l'ESS Montana.

### Améliorations possibles selon les sondés :

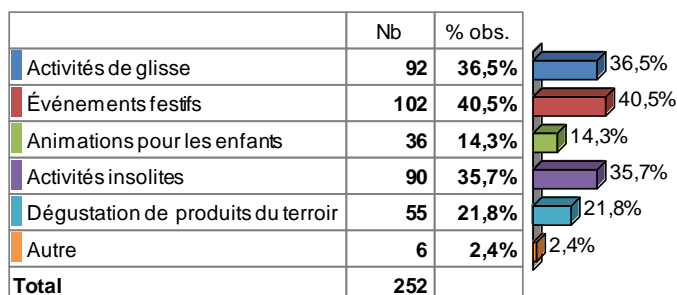
Tableau 6 - Les améliorations selon les répondants



Source : réalisation de l'auteure, adaptée du questionnaire (cf. annexe X)

A la question « Selon vous, que faudrait-il améliorer pour rendre une école de ski plus accessible ? », la notion de prix, avec 57,5% des réponses, ressort le plus souvent. Cela est peut-être dû au fait que la majorité des répondants sont des étudiants (58,5%). Par contre, seulement 10,7% des sondés ont répondu que la qualité est un critère d'amélioration. Cela peut signifier que les écoles de ski bénéficient déjà d'une image de qualité, et qu'il ne s'agit pas du premier critère à améliorer. Toutefois, il semble important que l'ESS Montana fasse des efforts pour adapter les tarifs qu'elle propose aux locaux pour diversifier son offre.

Tableau 7 - L'intérêt porté par les répondants selon le type de produit

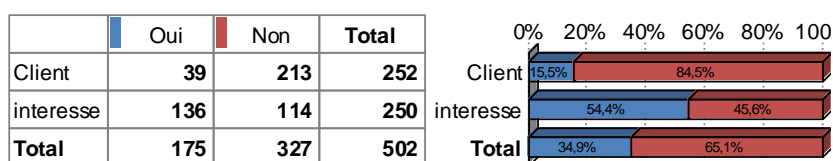


Source : réalisation de l'auteure, adaptée du questionnaire (cf. annexe X)

Les répondants ne sont pas seulement intéressés par des activités de glisse (36,5%), mais également par des événements festifs (40,5%) et des activités insolites (35,7%). La segmentation par tranches d'âges a ensuite permis de définir (cf. 5.3.2.) quels groupes sont intéressés par quelle activité.

### Intérêt pour des actions spécifiques de l'ESS Montana destinées aux locaux :

Tableau 8 - Le nombre de sondés qui ont déjà suivi des cours à l'ESS Montana et le nombre de sondés qui sont intéressés à ce que l'ESS Montana entreprenne des actions leur étant spécifiquement destinées



Source : réalisation de l'auteure, adaptée du questionnaire (cf. annexe X)



Sur les 252 sondés, 39 ont déjà suivi des cours à l'ESS Montana, ce qui représente un pourcentage de 15,5%. Il est intéressant de noter que plus de la moitié des répondants (54,4%) sont intéressés à ce que l'ESS Montana propose des offres adaptées aux locaux.

Tableau 9 - Analyse bivariée entre le nombre d'enquêtés qui ont déjà suivi des cours à l'ESS Montana et le nombre d'enquêtés qui sont intéressés à ce que l'ESS Montana entreprenne des actions leur étant spécifiquement destinées

	Oui (inter esse)	Non (inter esse)	Total
Oui (Client)	<u>31</u>	8	39
Non (Client)	105	106	211
Total	136	114	250

Source : réalisation de l'auteure, adaptée du questionnaire (cf. annexe X)

Suite à une analyse bivariée entre les résultats aux questions « Avez-vous déjà suivi des cours à l'École Suisse de Ski de Montana ? » et « Seriez-vous intéressé à ce que l'École de Ski propose des offres adaptées aux locaux ? », il a pu être constaté que la majorité des personnes qui affirment avoir déjà suivi des cours à l'ESS Montana, seraient intéressées à ce que l'école propose des offres leur étant spécialement adaptées. Ceci constitue une bonne nouvelle pour l'ESS Montana qui a visiblement su fidéliser une partie de la clientèle locale existante. Par contre, les personnes qui n'ont jamais suivi de cours ont moins d'intérêt pour ce type d'offres. Il est donc important que l'ESS Montana adopte des mesures concrètes afin de séduire cette clientèle, à priori pas intéressée par des offres destinées aux locaux.

De plus, le fait que 78,4% des enquêtés préfèrent des sorties ou des activités en groupe plutôt qu'individuelles (21,6%) représente un potentiel considérable pour l'ESS Montana qui pourrait développer des offres destinées aux groupes en plus de celles pour les personnes seules (cf. annexe XI). En effet, Hudson, Bieger et Laesser affirment que les vacances de sports d'hiver sont propices à des expériences d'ordre social et sensuel (in Bieger et al., 2004, p.35).

### 5.3.2. ANALYSE SELON L'ÂGE

Selon Monsieur Yves Tillé, docteur en statistiques, les catégories étudiées doivent avoir une proportion homogène dans l'échantillon (Tillé, 2001, p. 4). C'est pour cela que, dans cette partie, les réponses des sondés âgés de moins de 16 ans n'ont pas été prises en compte, car seulement deux répondants de cette tranche d'âge ont répondu, ce qui n'est pas représentatif. Les tranches d'âge entre 51 et 70 ans et celles supérieures à 70 ans ont, quant à elles, été regroupées et analysées ensemble.



### 5.3.2.1. LES 17-30 ANS

156 répondants font partie de cette tranche d'âge, ce qui représente 62,4% des sondés. La majorité d'entre eux sont encore en formation ou disposent de peu de moyens financiers : 74,4% sont des étudiants, 22,4% travaillent en tant qu'employé et le reste sont des apprentis ou des personnes sans activité rémunérée (cf. annexe XI).

Ce groupe d'âge ne fait pas beaucoup de différence entre la basse et la haute saison, car 54% d'entre eux visitent la station de Crans-Montana durant la basse saison et 46% durant la haute saison. Il semble donc qu'ils ne sont pas dérangés par les périodes de forte affluence. Lorsqu'ils viennent d'ailleurs, ils vont plus souvent skier durant les week-ends (78%) que durant la semaine. Leur statut de personne en formation conditionne sans doute ce choix ; ils viennent durant leurs jours de congé (cf. annexe XI).

Tableau 10 - Avec qui les répondant de l'échantillon 17-30 ans visitent le domaine skiable

	Nb	% obs.
En famille	34	21,8%
Avec des amis	98	62,8%
En couple	32	20,5%
Seul	15	9,6%
Autre	6	3,8%
<b>Total</b>	<b>156</b>	

Source : réalisation de l'auteure, adaptée du questionnaire (cf. annexe X)

La majorité d'entre eux visite le domaine skiable avec des amis (62,8%). Selon l'Office Fédéral de la Statistique, en 2011, c'est en moyenne à 30.7 ans que les femmes ont leur premier enfant (OFS, 2013c). La plupart des répondants étant des personnes jeunes (moins de 30 ans), il semble logique qu'elles visitent le domaine plutôt avec des amis. Il y a quand même une partie d'entre eux, 21,8%, qui fréquentent le domaine en famille. Enfin, les jeunes couples représentent 20.5 % des sondés qui visitent la station et seulement 9.8% sont des personnes seules.

Tableau 11 - Les améliorations selon les répondants de l'échantillon 17-30 ans

	Nb	% obs.
Qualité	11	7,1%
Prix	103	66,0%
Diversité des offres	60	38,5%
Autre	5	3,2%
<b>Total</b>	<b>156</b>	

Source : réalisation de l'auteure, adaptée du questionnaire (cf. annexe X)

Comme le montre ce tableau, les étudiants sont très attentifs aux prix (66%). Une autre amélioration qui semble importante aux yeux des répondants est la diversité de l'offre, avec 38,5%

des jeunes qui la citent comme un progrès possible. Une petite partie, 7,1% affirme que l'école de ski doit améliorer la qualité de son offre.

Tableau 12 - Tableau 18 - L'intérêt du produit selon les répondants de l'échantillon 17-30 ans

	Nb	% obs.	
Activités de glisse	62	39,7%	39,7%
Événements festifs	78	50,0%	50,0%
Animations pour les enfants	7	4,5%	4,5%
Activités insolites	62	39,7%	39,7%
Dégustation de produits du terroir	30	19,2%	19,2%
Autre	3	1,9%	1,9%
<b>Total</b>	<b>156</b>		

Source : réalisation de l'auteure, adaptée du questionnaire (cf. annexe X)

La moitié d'entre eux sont attirés par des événements festifs. Les autres activités de glisse ainsi que les activités insolites représentent 39,7% des réponses. Par contre, les jeunes sont logiquement moins intéressés par les animations pour les enfants (4,5%), car ils sont eux-mêmes trop vieux et la majorité d'entre eux n'ont pas encore d'enfants. Cependant, 19,2% de ces jeunes ont également un intérêt par des dégustations de produits du terroir.

#### Propositions pour l'ESS Montana

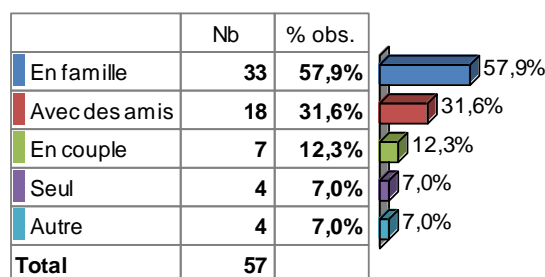
Pour les personnes âgées entre 17 et 30 ans, il est important que l'ESS Montana adopte des prix favorables. Puisqu'ils aiment aller skier entre amis, il serait intéressant de leur proposer des prix spéciaux, sur l'exemple de « tickets4friends » afin d'attirer un plus grand nombre de personnes et d'inciter les groupes d'amis à participer à des cours de ski ou snowboard. Cette tranche d'âge aimant aussi participer à des événements festifs, l'ESS Montana pourrait saisir l'opportunité d'organiser des manifestations susceptibles d'attirer une clientèle locale et jeune pour gagner en notoriété. Par exemple, l'école pourrait terminer les sessions de cours par un *contest freestyle* dans un des snowparks, suivi d'un souper de soutien en faveur de l'école et de la promotion de ses activités. L'évènement permettrait d'attirer parents et spectateurs.

#### 5.3.2.2. LES 31-50 ANS

Cette tranche d'âge représente un total de 57 réponses (22,8% du total des répondants), dont la majorité sont des employés (67,3%), viennent ensuite les indépendants (20%), les autres sont étudiants ou sans activité rémunérée (cf. annexe XI).

Ces personnes font clairement une différence entre la haute et la basse saison. La majorité d'entre elles, 90,7% visitent la station durant les périodes creuses et 68% durant les week-ends de basse saison (cf. annexe XI).

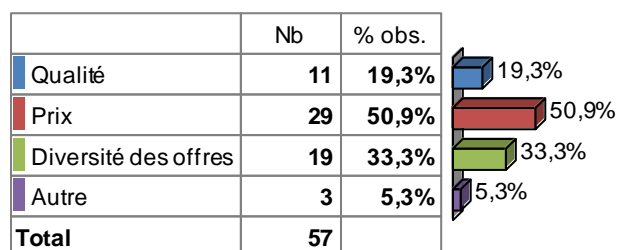
Tableau 13 - Avec qui les répondant de l'échantillon 31-50 ans visitent le domaine skiable



Source : réalisation de l'auteure, adaptée du questionnaire (cf. annexe X)

57,9% des sondés ayant entre 31 et 50 ans visitent le domaine skiable en famille, alors que 31,6% se rendent à Crans-Montana avec des amis, tandis que 12,3% le visitent en couple et 7% en étant seuls.

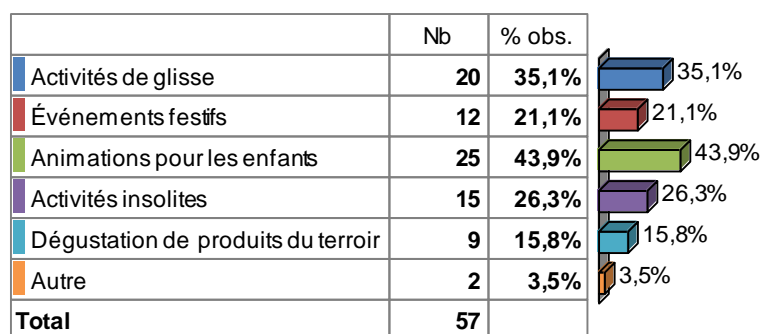
Tableau 14 - Les améliorations selon les répondants de l'échantillon 31-50 ans



Source : réalisation de l'auteure, adaptée du questionnaire (cf. annexe X)

Dans cette tranche d'âge, les interviewés sont également très attentifs aux prix (50,9%). Par contre, ils sont un peu plus attentifs à la notion de qualité que les jeunes (19,3%) et 33,3% d'entre eux estiment qu'une école, pour être plus attractive, doit diversifier son offre.

Tableau 15 - L'intérêt du produit selon les répondants de l'échantillon 31-50 ans



Source : réalisation de l'auteure, adaptée du questionnaire (cf. annexe X)

La majorité d'entre eux sont intéressés par des animations pour les enfants (43,9%). Cela est compréhensible puisqu'il est supposé qu'une grande partie de cette tranche d'âge skie en famille. En deuxième position, avec 35,1%, figure la mention des activités de glisse, 26,3% sont intéressés par des activités insolites, 21,10% par des événements festifs et enfin 15,8% par des dégustations de produits du terroir.

### Propositions pour l'ESS Montana

Les familles représentent une importante part de marché pour l'ESS Montana, car les parents ont souvent envie que leurs enfants apprennent à skier pour pouvoir pratiquer ce sport en famille, mais ils n'ont pas toujours la patience et la technique nécessaires pour leur enseigner. Pour attirer cette clientèle, il est important de rendre les cours accessibles aux familles locales, comme le confirme Yves-Roger Rey, « il faut que les locaux aient des avantages pour aller skier » (Y.R. Rey, CP, 14 mai 2013). Cette clientèle différencie clairement la basse saison de la haute saison, avec une nette préférence pour la basse et reste très attentive au prix. Le fait d'attirer les familles par des prix bas leur étant spécialement destinés peut représenter un bon potentiel de développement pour l'école de ski lors des périodes de moindre fréquentation. L'ESS Montana doit également diversifier son offre et proposer des activités adéquates pour les familles comme, par exemple, des activités enfants-parents les mercredi après-midi, samedi matin ou les autres jours de semaine en fin de journée. Grâce à son jardin des neiges et à la mascotte Snowli, l'école dispose d'un grand potentiel pour créer des animations pour les enfants. De plus, elle se trouve dans une station qui dispose du label familles bienvenues (cf. point 2.3.1.).

#### 5.3.2.3. LES 51-70 ANS ET LES PLUS DE 70 ANS

35 personnes de cette catégorie ont répondu au questionnaire, ce qui représente le 8,9% du total des questionnés. 45,7% d'entre eux sont des employés, 37,1% sont à la retraite et 5,7% sont indépendants ou sans activité rémunérée (cf. annexe XI).

Comme pour les familles, cette tranche d'âge fait aussi beaucoup de différences entre la basse et la haute saison. En effet, 90,6% d'entre eux visitent le domaine durant les périodes creuses. Il s'agit de la seule tranche d'âge qui visite davantage le domaine durant la semaine (51,6%) que durant le week-end (cf. annexe XI).

Tableau 16 - Avec qui les répondant de l'échantillon 51-70 et les plus de 70 ans visitent le domaine skiable

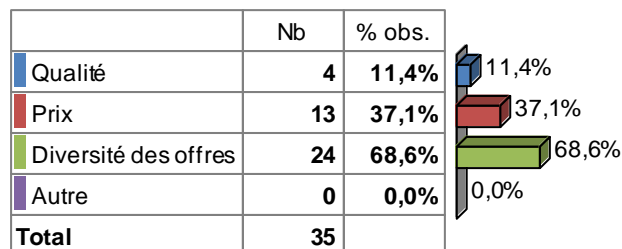
	Nb	% obs.
En famille	9	25,7%
Avec des amis	15	42,9%
En couple	8	22,9%
Seul	8	22,9%
Autre	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	

Source : réalisation de l'auteure, adaptée du questionnaire (cf. annexe X)

La majorité des répondants de cette tranche d'âge visitent la station avec des amis (42,9%), 25,7% la visitent en famille et 22,9% en couple. Il est intéressant de noter qu'avec 22,9%, cette tranche d'âge a le plus grand pourcentage de personnes visitant le domaine seules. Avec 82,4% des

réponses, c'est aussi le groupe ayant le résultat le plus élevé quant à l'intérêt d'effectuer des activités en groupe. Souvent ces personnes ont des enfants qui sont grands et elles se retrouvent parfois seules ou même veuves.

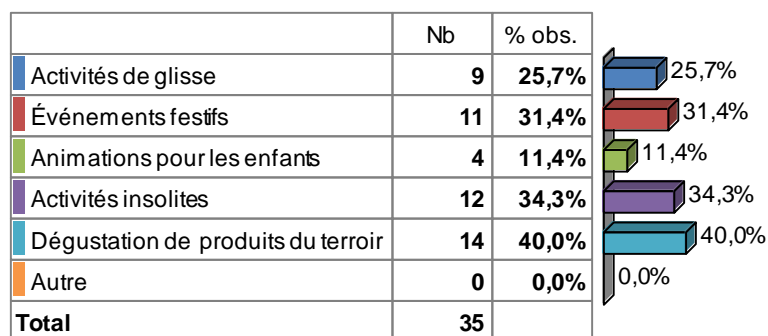
Tableau 17 - Les améliorations selon les répondants de l'échantillon 51-70 et les plus de 70 ans



Source : réalisation de l'auteure, adaptée du questionnaire (cf. annexe XX)

Il s'agit de la seule tranche d'âge qui affirme que le prix n'est pas le facteur le plus important pour rendre une école de ski plus accessible. 68,6% d'entre eux favorisent la diversité des offres, 37,1% le prix et 11,4% la qualité.

Tableau 18 - L'intérêt du produit selon les répondants de l'échantillon 51-70 et les plus de 70 ans



Source : réalisation de l'auteure, adaptée du questionnaire (cf. annexe X)

Le produit pour lequel ils ont le plus d'intérêt, avec 40% des réponses, est également la dégustation de produits du terroir. 34,3% des répondants, âgés de 51 ans ou plus, se disent intéressés par des activités insolites, 31,4% par des événements festifs, 25,7% par des activités de glisse et seulement 11,4% par des activités pour les enfants. Ces 11,4% sont supposés être les grands-parents qui amènent leurs petits-enfants sur les pistes de ski.

#### Propositions pour l'ESS Montana

Le marché des seniors représente un grand potentiel pour l'ESS Montana, surtout ceux qui sont assez âgés pour être à la retraite et qui peuvent skier en tout temps, même durant les jours de semaine. Selon le journaliste Dieudonné, « Les seniors sont plus intéressés par des expériences qui enrichissent leur vie. » (Dieudonné, 1993, p. 16). Il est donc important que l'ESS Montana leur propose des offres enrichissantes non seulement au niveau du ski, mais aussi en matière de nouvelles découvertes comme, par exemple, des sorties culturelles. Suite à l'analyse des résultats, il a également été constaté que cette tranche d'âge est surtout intéressée par des dégustations de

produits du terroir. Stéphan Méréo, rédacteur de l'article « tourisme des seniors », est ainsi très optimiste sur l'avenir du marché des seniors, puisqu'il affirme qu'ils sont curieux et veulent apprendre et découvrir sans cesse. Il précise que cela est dû, entre autres, au fait que les seniors sont en meilleure santé qu'auparavant et que leur pouvoir d'achat est plus élevé (Méréo, 1993, p. 13). En outre, Huang & Tsai, ajoutent que les personnes âgées sont disposées à déboursier de plus en plus d'argent pour leurs loisirs (in Leroux, 2010, p. 156). L'ESS Montana pourrait, par exemple, collaborer avec des restaurants situés sur le domaine skiable pour mettre en place des dégustations de produits du terroir et organiser des sorties en groupe.

#### 5.4. SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DE LA DEMANDE

Cette étude de marché permet de comprendre les intérêts et les comportements des différents groupes cibles locaux. Différentes sources de potentiel sont apparues afin d'attirer la population locale.

Lors de l'analyse des données, il a été essentiellement relevé que le prix n'est pas le seul facteur qui rend une école de ski moins attrayante aux yeux de la population locale. La différenciation de l'offre est également un élément important, car il a été constaté que, selon l'âge, les locaux ont des besoins différents. Comme le précisent Bouchet et Lebrun dans leur ouvrage, l'activité « sports d'hiver » n'est plus le seul facteur du développement des stations touristiques de montagne (Bouchet Et Lebrun, 2009, p. 128). En effet, comme toutes les stations hivernales des Alpes, Crans-Montana est en danger face au réchauffement climatique. L'un des objectifs du plan d'action concernant le changement climatique de la Convention Alpine est d'ailleurs « Adapter le tourisme d'hiver et diversifier l'offre touristique » (Secrétariat permanent de la Convention alpine, 2011, p. 34). L'une des mesures pour atteindre ces objectifs est de proposer en hiver des offres alternatives au ski alpin (Secrétariat permanent de la Convention alpine, 2011, p. 34) comme, par exemple, des dégustations de produits du terroir ou des événements festifs. Il est indispensable que l'ESS Montana prenne déjà des mesures de précaution pour assurer sa pérennité sur le long terme en différenciant son offre. Cela lui permettrait également de faire face à d'éventuels changements climatiques.

L'analyse a confirmé que la population locale représente un potentiel important pour développer la fréquentation de la station lors des périodes de basse saison. Ce potentiel est renforcé par le fait que la majorité de ces personnes visitent le domaine skiable durant les périodes de basse affluence. Certains locaux viennent même les jours de semaine.

L'ESS Montana jouit donc d'un important potentiel dans la zone géographique sélectionnée pour cette étude (cf. figure 10). Elle doit donc porter un intérêt tout particulier à cette clientèle en lui proposant des offres conçues spécialement pour elle.

## 6. COMPARAISONS DES ÉCOLES ET *BEST PRACTICES*

L'ESS Montana n'est pas la seule école de ski qui connaisse les creux durant la saison d'hiver. En effet, cette problématique est connue au niveau international et pour l'affronter, différentes méthodes sont adoptées auprès d'autres écoles de ski et de snowboard.

Pour mieux comprendre quelles sont les *best practices* pour faire face à ce phénomène, plusieurs leaders d'opinion suisses et internationaux ont été interviewés. Le but de cette démarche est de saisir de quelle manière les autres écoles gèrent le problème des creux de janvier et mars. Plusieurs variables ont été comparées comme, par exemple, les mesures entreprises par les écoles interrogées pour attirer une clientèle locale et non locale durant ces périodes creuses.

### 6.1. COLLECTE DES INFORMATIONS

Au niveau national, des entretiens qualitatifs avec des leaders d'opinion ont été effectués. Sur le plan international, les mêmes questions posées lors des entretiens avec les écoles suisses ont été envoyées par e-mail aux directeurs des écoles ayant accepté de collaborer à l'étude.

#### 6.1.1. COLLECTE DES INFORMATIONS AU NIVEAU NATIONAL

Afin de connaître quelque *best practices* au niveau national, les leaders d'opinion de cinq écoles suisses, adoptant des mesures concrètes pour faire face aux creux de basse saison hivernale, ont été interviewés (cf. annexes XVII à XXII). Cette sélection s'est faite sur la base d'une liste remise par Swiss Snowsport, sur laquelle figurent toutes les ESS qui entreprennent des actions en basse saison en faveur de la population locale. En plus de cela, différentes écoles de ski et de snowboard suisses ont été contactées par téléphone pour savoir si elles entreprenaient des actions précises pour augmenter la fréquentation lors de la basse saison.

Suite aux premiers contacts téléphoniques, il a été relevé que la problématique des creux de basse saison ne touche pas toutes les écoles suisses. A Saas-Fee, par exemple, l'ESS et l'école de ski et de snowboard Eskimos, qui est une SSBS, n'entreprennent aucune action pour attirer la population locale, car ils ne ressentent pas beaucoup ce phénomène de creux (C. Derivaz, directrice de l'ESS Saas-Fee, communication personnelle, 15 avril 2013 et S. Haselbach, directrice de l'école de ski et de snowboard Eskimos, communication personnelle, 19 avril 2013). Les ESS de Zermatt et de St. Moritz semblent moins concernées par cette problématique (R. Schmidhalter, directeur de l'ESS Zermatt, communication personnelle, 15 avril 2013). Le directeur de cette dernière école a même communiqué que la station ne connaissait pas de creux durant la saison d'hiver (F. Moro, directeur de l'ESS St. Moritz, communication personnelle, 15 avril 2013).

Dans la recherche des *best practices*, seules les ESS ont été prises en considération. D'autres écoles ont été contactées, mais aucune d'entre elles n'adopte des mesures concrètes pour faire face aux creux de basse saison. Pour des raisons d'organisation, les réponses aux questions de l'ESS Engelberg ont été récoltées par e-mail, la responsable de l'administration préférant répondre aux questions par écrit. Un entretien qualitatif avec le directeur a été effectué pour les autres écoles contactées, soit les ESS d'Ovronnaz, de Verbier, de Morgins et de Gstaad.

#### 6.1.2. COLLECTE DES INFORMATIONS AU NIVEAU INTERNATIONAL

Pour la récolte des informations au niveau international, différentes écoles établies dans des stations de sports d'hiver de renommée internationale ont été contactées par e-mail. Il s'agissait d'abord de trouver une personne de contact au sein de chaque école pouvant répondre aux questions de l'étude. Une fois le contact établi, les différentes questions ont été envoyées par e-mail dans la langue du pays concerné (cf. annexe XXIII à XXVI).

Les directeurs des écoles de pays limitrophes ont répondu aux questions, soit l'école de ski de Cortina, située dans les Dolomites, en Italie, l'école de ski de Megève dans la Haute-Savoie, en France et l'école de ski de Klosters, située dans la région alpine entre Bludenz et Arlberg, en Autriche. En dehors de l'Europe, plusieurs écoles de ski aux Etats-Unis, au Canada et en Nouvelle-Zélande ont été contactées. Toutefois, seul le directeur de Telluride, dans le Colorado (Etats-Unis), a accepté de répondre aux questions.

### 6.2. ANALYSE DES RÉSULTATS

La première partie de ce sous-chapitre aborde des aspects d'ordre général tels que la gestion des creux de basse saison et les actions qu'il faudrait entreprendre pour surmonter le problème. La deuxième partie traite des mesures spécifiques et concrètes mises en œuvre par les écoles questionnées pour faire face au problème.

Deux tableaux reprenant les points importants ressortis lors des entretiens se trouvent dans les annexes. L'un concerne les données nationales et l'autre les données internationales (cf. annexe XII et annexe XIII).



### 6.2.1. LA GESTION DES CREUX DE BASSE SAISON

#### **Le problème existe-il ?**

Pour toutes les écoles interviewées, sauf celles de Saas-Fee, de St. Moritz et de Zermatt, ce problème existe et constitue un véritable défi. Le directeur de l'ESS Morgins affirme que les creux de basse saison sont surtout dus à une absence de politique touristique dans la station (J. Rey-Mermet, CP, 26 avril 2013). La principale cause de cette problématique est le mauvais étalement des vacances scolaires sur la saison d'hiver, rajoute le directeur de l'ESS Gstaad (J. Brand, CP, 29 avril 2013). Quant aux écoles étrangères, la majorité affirment que ce problème est surtout lié au faible taux de fréquentation des destinations en dehors des vacances scolaires.

#### **Comment gérer la problématique ?**

Les entreprises questionnées ont toutes développés des moyens organisationnels pour gérer cette problématique. La majorité d'entre elles engage des instructeurs temporaires et embauche le minimum de saisonniers. Les instructeurs gagnent un salaire horaire et sont, dans la plupart des cas, informés de la problématique des creux de basse saison. L'ESS Morgins, par exemple, donne congé à la moitié de ses enseignants durant la première semaine du creux de janvier et la deuxième semaine à l'autre moitié des enseignants. Quant à l'école de ski italienne, le directeur dit donner une importance particulière à son équipe d'instructeurs, il profite donc de ces périodes creuses pour organiser des mises à jour techniques et des moments ludiques tels que des soupers et des soirées d'entreprise, ceci afin de renforcer la dynamique de son équipe (A. Bisatti, directeur de l'école de ski de Cortina, communication personnelle, 29 avril 2013). Par ailleurs, les écoles de ski d'Autriche et d'Italie mettent l'accent sur la qualité du service durant ces périodes de basse affluence, car les groupes sont plus petits ce qui facilite la fidélisation de la clientèle existante, atteste le directeur de l'école de ski d'Autriche (C. Melmer, directeur de l'école de ski de Klosters, communication personnelle, 3 juin 2013).

#### **Les locaux sont-ils des acteurs potentiels ?**

Toutes les écoles interrogées affirment que la population locale est un acteur potentiel pour faire face aux creux de basse saison. En particulier les écoliers de la région, qui peuvent profiter des infrastructures en semaine, le mercredi après-midi, par exemple. Les écoles de ski d'Italie et des Etats-Unis confirment que les locaux peuvent être des acteurs potentiels, mais à condition que les prix soient attractifs (A. Bisatti, CP, 29 avril 2013 et N. Sheedy, directeur de l'école de ski de Telluride, communication personnelle, 6 mai 2013). Quant à l'école autrichienne, elle affirme que les locaux sont des clients quotidiens qui ne font toutefois pas partie de leur principale cible (C. Melmer, CP, 3 juin 2013).

### **Les écoles de ski sont-elles disposées à baisser leurs prix ?**

Différents avis sont ressortis au sujet d'une éventuelle baisse de prix des services des écoles de ski. Pour la majorité des ESS, le fait de diminuer les prix représente une dévalorisation de l'école. Par exemple, l'ESS Morgins, au lieu de diminuer les prix, préfère augmenter le temps d'enseignement de 20% durant la basse saison. L'ESS Ovronnaz baisse légèrement les prix, mais le directeur affirme qu'il est aussi important de proposer des forfaits dans lesquels diverses activités sont incluses telles que le transport, la remontée mécanique, etc. (G. Dussex, directeur de l'ESS Ovronnaz, communication personnelle, 17 avril 2013). Le directeur de l'ESS Verbier affirme que « La baisse de prix faite durant la basse saison est plus un moyen de donner du travail aux professeurs et surtout une bonne image à l'école de ski que de gagner de l'argent. » (P. May, CP, 24 avril 2013). En revanche, les écoles étrangères sont plus disposées à baisser leurs prix. Par exemple, l'école française interrogée affirme baisser le prix de 50% sur les cours collectifs des enfants scolarisés dans la commune (M. Drieu, secrétaire à l'école de ski de Megève, communication personnelle, 13 juin 2013). L'Italie, outre une baisse de prix de 20%, adopte un *dynamic pricing* durant ces périodes. Quant à l'école étasunienne, elle diminue le prix d'environ 25 à 30% avant les vacances de Noël pour les écoles du pays.

### **Quel type de clientèle faut-il cibler ?**

Les cinq écoles nationales ont affirmé qu'il est important durant les périodes de basse saison de cibler les enfants, car, comme l'affirme le directeur de l'ESS Ovronnaz, ce public nécessite souvent l'aide d'un instructeur et a la possibilité de visiter le domaine également durant la semaine, principalement les mercredis après-midis (G. Dussex, CP, 17 avril 2013). La responsable de l'administration de l'ESS Engelberg précise qu'il faut viser les enfants qui ne vont pas encore à l'école (K. Fleischlin, responsable administration de l'ESS Engelberg, communication personnelle, 29 avril 2013). En plus des enfants, cette dernière, tout comme l'ESS Morgins, cherche à attirer les *Double-Income No Kids*, couples actifs sans enfants (DINKS). Seule l'ESS Gstaad vise les seniors qui, selon le directeur de l'école, aiment particulièrement skier en groupe et faire de bonnes expériences, sans compter que les retraités ont la possibilité de venir à tout moment (J. Brand, CP, 29 avril 2013). L'ESS Verbier, outre les enfants, vise aussi les entreprises locales et étrangères avec une offre de compétitions pour leurs collaborateurs dans leur stade de slalom. L'ESS Ovronnaz, quant à elle, se concentre entre autres sur les locaux de nationalité étrangère qui, selon le directeur, ne connaissent pas vraiment la culture du ski (G. Dussex, CP, 17 avril 2013). Une étude de l'Observatoire du Sport confirme que « les étrangers vivant dans notre pays sont moins actifs que les Suisses sur le plan sportif » (Observatoire Sport et activité physique Suisse, 2008, p. 6). Selon le directeur Gilles Dussex, il est important de se référer aussi à cette clientèle d'origine étrangère et de leur proposer quelque chose qui leur donne envie de découvrir les sports de glisse (G. Dussex, CP, 17 avril 2013). Les écoles d'Ovronnaz, de Verbier de Gstaad et l'école française disent qu'il faut aussi surveiller les marchés étrangers dont les vacances scolaires sont situées durant la basse saison.

Pour les écoles étrangères interviewées, leur public cible le plus important en basse saison ne sont pas les enfants. Seule l'école autrichienne affirme que les groupes scolaires font partie d'une clientèle qu'il faut viser durant ces périodes creuses. Cette dernière mise aussi sur les cours privés, en proposant une réduction de 10%. Les Etats-Unis et la France déclarent miser avant tout sur les seniors, sur les DINKS et les jeunes familles qui ont des enfants pas encore scolarisés. Selon le directeur de l'école de ski des Etats-Unis, ces groupes sont flexibles et peuvent voyager durant les périodes de basse saison (N. Sheedy, CP, 6 mai 2013). Cette dernière offre aussi une garderie pour les enfants qui n'ont pas encore atteint l'âge scolaire. Quant à l'école de ski italienne, elle se concentre sur les groupes et les familles. Son directeur affirme ne pas vouloir dépenser trop d'énergie sur le marché italien en raison de la crise économique que traverse le pays momentanément (A. Bisatti, CP, 29 avril 2013).

#### **Quels sont les partenaires potentiels pour une école de ski et quelles sont les modalités de collaboration ?**

Selon le directeur de l'ESS Ovronnaz, « il est important de collaborer avec tous les commerçants de la station. Il faut qu'il y ait une synergie entre tous. » (G. Dussex, CP, 17 avril 2013). Ainsi, ce dernier collabore avec les communes pour la promotion du produit destiné aux écoles. Les cinq ESS interviewées affirment que les remontées mécaniques sont un partenaire potentiel et, qu'« il faut collaborer avec les remontées mécaniques afin d'avoir une réduction de prix pour la clientèle locale », affirme encore Dussex (G. Dussex, CP, 17 avril 2013). L'ESS Verbier et l'ESS Gstaad déclarent qu'il faut aussi collaborer avec des hôtels. Le directeur de l'ESS Verbier affirme qu'« À l'avenir, il est important de se mettre tous ensemble afin de réussir à faire venir les touristes chez nous. L'idéal serait de faire des packages avec le logement, les remontées mécaniques et les cours de ski. » (P. May, CP, 24 avril 2013). Il affirme aussi que tous les partenaires devraient faire un effort pour diminuer leurs prix. Enfin, d'après lui, il est aussi important de collaborer avec les écoles de la région pour leur proposer des produits susceptibles de faire partie du programme scolaire (P. May, CP, 24 avril 2013). Du côté de l'ESS Gstaad, le directeur constate qu'il faut se réunir avec les différents partenaires, surtout afin de faciliter l'accès des clients aux informations: « ...avec seulement quelques clics sur le web ou un seul téléphone, le client doit pouvoir organiser et connaître le prix de son séjour » (J. Brand, CP, 29 avril 2013). L'ESS Morgins et l'ESS Engelberg estiment que les magasins de sport et les restaurants sont également des partenaires potentiels.

Outre les partenaires cités par les ESS interviewées, les écoles étrangères rajoutent comme partenaires potentiels les agences immobilières, les agences d'aviation, les agences de voyage, l'office du tourisme, les écoles d'Etat et privées ainsi que les sponsors qui pourraient financer certaines activités. L'école de ski étasunienne affirme collaborer avec les hôtels et les remontées mécaniques afin de créer des offres à prix réduits. Le directeur précise que la collaboration doit s'établir au niveau de la promotion, dans l'optique de traiter en partenaire, comme au sein d'une équipe (N. Sheedy, CP, 6 mai 2013). Selon la majorité des écoles étrangères, il est important que les partenaires fassent des efforts afin de baisser leurs prix. Le directeur de l'école italienne relève

qu'une collaboration avec une école de ski doit pouvoir améliorer l'image de l'entreprise partenaire. Il ajoute qu'il est essentiel de créer des offres nouvelles et uniques, afin que le partenaire potentiel se rende compte qu'il ne faut pas laisser passer l'opportunité d'une telle collaboration. (A. Bisatti, CP, 29 avril 2013)

### **Quelles sont les solutions au problème des creux saisonniers ?**

La plupart des écoles ont répondu qu'il existe un certain potentiel auprès de la clientèle locale, mais elles nuancent en précisant qu'il ne faut pas se concentrer uniquement sur cette clientèle pour faire face aux creux de la saison. D'après l'ESS Engelberg, l'école de ski ne peut pas exister uniquement grâce aux indigènes (K. Fleischlin, CP, 29 avril 2013). Selon les cinq ESS interrogées, il faut aussi faire venir des touristes dans la station pour résoudre cette problématique. Selon le directeur de l'ESS Morgins, des animations dans la station permettraient de les faire venir (J. Rey-Mermet, CP, 26 avril 2013). L'ESS Ovronnaz se concentre aussi sur les touristes qui possèdent une habitation secondaire et se rendent ainsi régulièrement dans la station. L'ESS Gstaad déclare qu'il est préférable de viser davantage le marché des seniors, tout en promouvant les offres pour les enfants indigènes (J. Brand, CP, 29 avril 2013). Le directeur de l'ESS Verbier confirme que les locaux, surtout les écoles, représentent un potentiel. Il ajoute que comme les familles skient moins qu'autrefois, il est important que l'école de ski prenne la responsabilité de sensibiliser les locaux à la montagne et de leur transmettre la passion du ski. Pour lui, une école de ski doit réussir à convaincre les familles des bénéfices qu'elle peut leur apporter, notamment sur des aspects de sécurité et de qualité d'enseignement. (P. May, CP, 24 avril 2013)

Les écoles étrangères donnent une importance particulière à la promotion afin d'attirer de nouveaux clients durant les périodes de la basse saison. Selon l'école de ski américaine, il est essentiel de faire de la promotion ciblée auprès des marchés susceptibles de visiter la station durant les périodes creuses (N. Sheedy, CP, 6 mai 2013). L'école située en Autriche ajoute qu'il faut mettre en avant les avantages de la basse saison, tels que la basse affluence sur le domaine skiable, dont les skieurs et snowboarders peuvent mieux profiter (C. Melmer, CP, 3 juin 2013). L'école française complète en disant que durant ces périodes, il faut réussir à attirer une clientèle moins aisée et plus attentive aux prix. Son directeur explique notamment qu'une école de ski « ...devrait également proposer une formule pour les familles nombreuses à qui les cours de ski reviennent très chers » (M. Drieu, CP, 13 juin 2013). Selon l'école de ski italienne, il est nécessaire d'investir dans la communication et de concevoir des offres *all inclusive*. Il ajoute qu'il est aussi important de varier l'offre du ski avec d'autres activités comme, par exemple, le fait de transmettre la culture de la station et de sa région. En plus de cela, il trouve important qu'une école de ski puisse prendre les enfants en charge du matin au soir, afin de donner la possibilité aux parents de profiter de leurs vacances sans que leurs enfants ne soient tout le temps avec eux. (A. Bisatti, CP, 29 avril 2013)

### 6.2.2. LES *BEST PRACTICES* DES ESS INTERVIEWÉES

Chaque ESS interviewée adopte des actions concrètes pour améliorer la situation des creux de basse saison. L'annexe XIV décrit en détail les mesures adoptées par chaque école avec différents inputs susceptibles d'inspirer l'ESS Montana dans la mise en place de mesures concrètes pour faire face à cette problématique.

La majorité des écoles questionnées proposent des produits destinés aux enfants de la région. L'ESS Gstaad et l'ESS Verbier ont réussi à faire intégrer leur produit dans le programme scolaire (J. Brand, CP, 29 avril 2013 et P. May, CP, 24 avril 2013). L'ESS Gstaad a également réussi à trouver un sponsor, une banque, ce qui a permis d'obtenir des réductions auprès des remontées mécaniques, rendant de cette manière le produit très accessible aux familles (J. Brand, CP, 29 avril 2013). Quant à l'ESS Verbier, elle perçoit un financement de la part des communes environnantes (P. May, CP, 24 avril 2013). L'ESS Ovronnaz propose des activités extrascolaires les mercredis après-midi et a obtenu une autorisation pour en faire la promotion auprès des écoles. Le côté intéressant de son produit est la prise en charge des enfants dans les différents villages de la région, depuis la fin des cours jusqu'à la fin de l'activité (G. Dussex, CP, 17 avril 2013). Quant à l'ESS Engelberg qui mise aussi sur les enfants de la région, elle propose des abonnements saisonniers pour des cours au jardin des neiges (K. Fleischlin, CP, 29 avril 2013). Des packages, décrits dans l'annexe XIV, destinés aux adultes et aux personnes n'ayant jamais pratiqué le ski, sont proposés par l'ESS Morgins. Pour la conception de ces produits, le directeur a réussi à obtenir des réductions de prix auprès des remontées mécaniques et des magasins de sports (J. Rey-Mermet, CP, 26 avril 2013). Comme cela a été vu, l'ESS Gstaad s'intéresse aussi aux seniors, en plus de son programme scolaire et familial. Malheureusement, aucun partenariat pour une réduction de prix n'a été conclu pour l'instant, mais d'après le directeur, la conception d'un package pour les seniors fait partie des prochains défis (J. Brand, CP, 29 avril 2013).

### 6.2.3. LES *BEST PRACTICES* À L'ÉTRANGER

Dans cette partie, la description des mesures est moins approfondie qu'au niveau national, c'est pour cette raison qu'il n'y a pas d'annexe détaillant ces produits. En effet, comme il n'était pas possible d'organiser des entretiens qualitatifs avec les écoles étrangères, les réponses n'ont pas pu être approfondies. De plus, malheureusement, l'école autrichienne n'a pas décrit les mesures adoptées.

Cependant, certains éléments ont quand même été retenus de ces questionnaires envoyés à l'étranger comme, par exemple, le fait que la majorité des écoles étrangères adoptent aussi des mesures pour attirer les enfants locaux. L'école des Etats-Unis, a mis sur pied un programme destiné aux écoles de la région, durant lequel les écoles amènent les élèves aux cours de ski, une fois par semaine, en basse saison. Cette école a aussi développé un produit pour les adultes qui

consiste en un abonnement pour participer à des leçons de groupe de manière illimitée. Quant à l'école française, elle propose un rabais de 50% aux écoliers de la commune et une « ...réduction de 50% sur un cours collectif adulte pour un cours collectif enfant acheté » (M. Drieu, CP, 13 juin 2013). L'école a obtenu la permission de promouvoir cette offre directement auprès des écoles. En outre, cette école propose également des cours collectifs qui ne sont pas orientés vers la technique, mais plutôt vers la culture, consistant en la découverte des trésors du domaine skiable, expliqués par un moniteur de ski (École de ski française Megève, 2013).

L'école italienne, en revanche, n'adopte pas de mesures concrètes pour attirer les enfants. Elle préfère se concentrer sur des actions pour d'autres publics cibles, telles que des invitations directes auprès des clients, la recherche d'une clientèle étrangère avec des agences de voyage, des offres avec des services supplémentaires et le fait de proposer des rabais aux clients qui amènent de nouveaux clients. (A. Bisatti, CP, 29 avril 2013)

### 6.3. SYNTHÈSE DE LA COMPARAISON

D'après cette comparaison entre les écoles nationales et celles situées à l'étranger, il existe un potentiel auprès des enfants habitant dans les alentours d'une station et auprès des écoles régionales. Mais, pour attirer cette clientèle, il est important que les prix soient attractifs et les prestations de qualité. La majorité des écoles interviewées sur le plan national adoptent des mesures pour attirer les élèves des écoles régionales ou proposent des offres pour les enfants locaux. Les écoles souhaitent ainsi transmettre la passion des sports d'hiver aux générations futures et convaincre les autorités de la nécessité de maintenir la culture du ski. De plus, une école de ski a également besoin de valoriser son image auprès de la population locale.

Néanmoins, pour faire face aux creux de la saison hivernale, les écoles de ski doivent non seulement se concentrer sur la population locale, mais aussi sur les marchés étrangers susceptibles de venir durant la basse saison comme, par exemple, les Russes qui ont des vacances durant la basse saison et les Anglais qui ont des tarifs d'avion bon marché grâce à Easyjet<sup>21</sup> (Missbauer, 2006, p. 1).

Au niveau international, les écoles de ski se concentrent majoritairement sur les actions de promotion, tout en collaborant avec différents prestataires afin de concevoir des packages financièrement avantageux. En effet, la comparaison des différentes écoles a permis de mettre en lumière l'importance d'une collaboration avec les différents acteurs de la station, en particulier avec les remontées mécaniques, lesquelles ont le pouvoir de décider d'offrir d'éventuels tarifs réduits pour la population locale.

Finalement, il est essentiel pour une école de ski de savoir convaincre les futurs partenaires et clients de l'importance de la sécurité sur les domaines skiables et de la qualité de l'enseignement.

---

<sup>21</sup> Easyjet : compagnie aérienne.

## **7. PROPOSITIONS CONCRÈTES POUR L'ESS MONTANA**

Ce chapitre propose des mesures concrètes afin d'attirer une clientèle locale durant les creux de basse saison. Deux produits y sont présentés pour le creux de janvier et un pour celui de mars. Les mesures proposées ne sont pas les seules possibles, mais elles sont les plus réalisables et les plus susceptibles d'aider l'ESS Montana à faire face aux creux de basse saison. Comme souhaité par le directeur de l'ESS Montana, ces mesures se concentrent avant tout sur l'attraction de la clientèle locale durant les périodes de faible affluence.

Avant de décrire ces nouveaux produits, la première partie de ce chapitre récapitule les actions déjà entreprises par l'école pour faire face aux creux de basse saison. Ensuite, les différents produits proposés sont décrits, puis une analyse financière de chaque produit séparément permet de se rendre compte de l'investissement que représentent ces mesures et des ressources qu'elles nécessitent.

### **7.1. LES ACTIONS DÉJÀ ENTREPRISES POUR FAIRE FACE À LA BASSE SAISON**

Durant la basse saison, l'ESS Montana propose, depuis deux ans, une offre pour les enfants habitant en plaine (Sierre et environs). Ces derniers sont pris en charge depuis le départ du funiculaire de Sierre et sont accompagnés par des enseignants jusqu'au retour, lui aussi à Sierre. Ces cours sont proposés pour les enfants dès quatre ans et jusqu'à l'âge de onze ans, à un tarif de CHF 225.— par personne pour cinq cours (transport et remontées mécaniques compris). De plus, l'ESS Montana collabore avec les ski clubs de la région durant les périodes de basse fréquentation, en leur proposant des instructeurs de qualité à des tarifs avantageux. Finalement, un après-midi supplémentaire de ski est offert dans le cadre des cours collectifs durant ces périodes (cf. point 3.3.1.).

### **7.2. PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION**

Trois mesures concrètes, adaptées à une cliente locale, peuvent être proposées à l'ESS Montana pour faire face aux creux de janvier et de mars. Selon les recherches réalisées au cours de ce travail, les publics cibles les plus importants sont les écoliers et les seniors. Des produits spécifiques ont donc été proposés à ces publics cibles.

Pour chaque produit suggéré, les différentes possibilités de développement ont été étudiées et un plan d'action a été conçu, consultable dans les annexes XV, XVI et XVII. Ce dernier a été rédigé afin de doter la direction de l'ESS Montana d'un manuel de mise en place pour chaque produit.

### 7.2.1. MERCREDI AVEC SNOWLI ET MERCREDI RIDERS

Les produits de l'ESS destinés aux enfants fonctionnant particulièrement bien (cf. point 3.3.2.), il a été jugé judicieux de développer ces activités plus spécifiquement pour la population locale. Il s'agit donc de créer deux activités extra-scolaires qui ont lieu sur cinq mercredis après-midis, durant le creux de janvier. Les enfants sont pris en charge dès la montée dans le car postal ou le funiculaire par des instructeurs de l'ESS Montana, et cela à partir de différents villages situés entre Siere et la station de Crans-Montana, autant du côté de Mollens que de Chermignon.

Mercredi avec Snowli : pour les enfants de trois à six ans (âge d'école enfantine). Il s'agit de cinq après-midis d'initiation au ski. Une animation avec Snowli, la mascotte de l'école, est organisée chaque après-midi, lors du goûter. Le cinquième jour, une chasse au trésor a lieu dans le jardin des neiges avec la possibilité de gagner des friandises.

Mercredi Riders : pour les enfants de sept à onze ans (âge d'école primaire). Il s'agit de quatre après-midis de ski ou de snowboard. Deux journées sont dédiées à l'amélioration de leur technique, une est consacrée à l'initiation au *freestyle* et une autre journée au *freeride*, comprenant principalement un cours avalanche enseignant l'utilisation du matériel de sécurité. Le cinquième jour, une course de descente en luge est organisée par l'ESS Montana.

A la fin du cinquième jour, un diplôme est remis à chaque élève avec une photo souvenir. Ces deux produits comprennent également les remontées mécaniques, le transport jusqu'à la station, le goûter et les prix de la chasse aux trésors pour les enfants de trois à six ans et la journée de luge pour les enfants de sept à onze ans.

#### Les objectifs du produit

L'objectif de ce produit est de transmettre la culture du ski aux enfants et de les occuper durant les mercredis après-midi du mois de janvier. Selon l'Office Fédéral de la Statistique (OFS), la Suisse compte de plus en plus de familles monoparentales (OFS, 2013b). Ces deux produits peuvent donc également aider les parents qui travaillent et élèvent seuls leurs enfants. Ils peuvent ainsi profiter d'un encadrement professionnel pour leurs enfants lorsqu'ils sont au travail. La promotion de ces activités doit donc impérativement se faire auprès des parents également.

#### La promotion

Un *flyer* pour faire la promotion de l'ESS Montana auprès des écoles primaires et enfantines des six communes est à concevoir. Celui-ci contient d'une part, la présentation du produit et les informations complémentaires, et, d'une autre part, un formulaire d'inscription (cf. annexe XV) en format de carte postale qui pourrait être déposée directement auprès des professeurs des écoles primaires ou au bureau de l'ESS Montana, ou envoyé par poste. Pour pouvoir effectuer la promotion auprès des écoles, le directeur de l'ESS Montana doit obtenir la collaboration du directeur des écoles des six communes. Si tel est le cas, les professeurs des différentes classes de l'école primaire



pourraient distribuer le flyer durant les heures de cours aux élèves qui, à leur tour, le transmettront à leurs parents. Pour toucher les parents directement, la promotion doit aussi se faire sur le site internet de l'école et de ses partenaires, ainsi que sur les réseaux sociaux, avec dans tous les cas des possibilités d'inscription en ligne. Il serait aussi opportun de créer un concours sur Facebook avec possibilité de gagner un prix comme, par exemple, des équipements de ski pour les enfants.

### Les possibilités de développement

Ces deux produits peuvent être aussi proposés aux touristes qui visitent régulièrement la station de Crans-Montana, en particulier aux propriétaires de résidences secondaires. Dans ce cas, il faudrait qu'ils aient lieu durant les week-ends, par exemple, cinq samedis durant le creux de janvier. D'autres activités de glisse pourraient être proposées telles que l'essai d'un nouvel engin, que les élèves peuvent choisir parmi des engins proposés par l'ESS Montana comme, par exemple, le *snowblade*<sup>22</sup> pour les skieurs ou le *snowskate*<sup>23</sup> pour snowboarders. Une compétition *freestyle* ou des animations après les cours de ski comme, par exemple, un concert de musique pour enfants lors de la remise des diplômes pourraient être envisagés.

#### 7.2.2. SKI ET SAVEURS

Les résultats de l'analyse de la demande montrant que les 50 ans et plus apprécient les produits du terroir ainsi que les sorties en groupe (cf. point 5.3.2.3.), le produit Ski et Saveurs a été conçu spécialement pour eux autour de ces deux critères.

Durant le creux de janvier, trois journées, dispersées sur trois semaines, sont dédiées aux jeunes seniors et seniors de 50 ans et plus. Ce produit intègre les remontées mécaniques, le petit déjeuner (croissant et café) au point de rendez-vous à l'AprèsSki, les repas du midi qui se déroulent à chaque fois dans un endroit différent, une journée ski test, les animations d'après-ski et une surprise.

Le rôle du moniteur est de créer un esprit d'équipe auprès des seniors participants à l'activité afin de leur donner envie de revenir chaque année. L'enseignant s'occupe de la surprise qui ne devra pas être dévoilée, mais qui consiste à offrir un apéro sans alcool, avec des produits du terroir (jus de fruits, charcuterie, etc.) sur les pistes, au cours de la matinée. Cet apéro sera effectué en plein air sur des places de pique-nique situées sur le domaine skiable, par exemple à Mérignou ou à l'Aminona.

Trois différentes animations après-ski sont proposées. La première consiste en un apéro au coucher du soleil à l'Amadeus 2006. La deuxième est une dégustation de vins, effectuée par un traiteur et proposée au restaurant de l'AprèsSki. Lors de celle-ci, une raclette, gérée par les gestionnaires de l'AprèsSki, est également proposée. Cette animation doit être accessible à tout le

<sup>22</sup> Snowblade : un type de ski court que l'on utilise sans les bâtons (Oxford University Press, 2013d).

<sup>23</sup> Snowskate : un skateboard (planche à roulette) qui, au lieu des roulettes, est monté sur un snowboard en miniature (About.com, 2013).

monde, c'est-à-dire aussi aux personnes qui ne sont pas inscrites à cette activité. La dernière animation est constituée d'un apéro au coucher du soleil et d'une fondue à Bella Lui. Lors du retour, une descente aux flambeaux est planifiée. Une autre animation est proposée durant la deuxième journée. Il s'agit d'un ski test en partenariat avec un magasin de sport (cf. point 7.2.2.). Cela permettra aux inscrits d'essayer du nouveau matériel.

### **Les objectifs du produit**

Ce produit est proposé à l'ESS Montana afin de créer un groupe de seniors de la région, passionnés de montagne et de ski. Pierre Chazaud, maître de conférences à l'université de Lyon, affirme que « Pour toute une catégorie d'individus, la retraite est considérée comme une nouvelle étape de la vie permettant d'accéder à de nouvelles valeurs. » (Chazaud, 1993, p. 26). L'ESS Montana, grâce à la conception de ce produit, donnera la possibilité aux seniors de vivre de nouvelles aventures et d'enrichir leur vie.

Il a été enregistré en 2002 que 46,7% des Valaisans ayant 50 ans et plus pratiquent une activité physique durant leurs loisirs (OFS, 2013a). Cela montre que dans le canton du Valais, les seniors restent actifs et peuvent donc être un public cible attrayant.

### **La promotion**

La promotion est faite sur le site internet de l'école ainsi que sur celui des différents partenaires. Une publicité dans un tout ménage distribué dans les six communes et la ville de Sierre permet aussi de toucher le public cible. Finalement, un *flyer* sera créé, incluant un concours avec un prix à gagner, par exemple, une journée gratuite avec un moniteur de ski.

### **Les possibilités de développement**

Grâce à ce produit, l'ESS Montana pourrait attirer des seniors d'autres cantons et d'autres pays et même leur proposer des semaines entières. Elle pourrait, par exemple, collaborer avec des hôtels de la station qui adoptent des actions concrètes pour attirer ce type de clientèle et créer des packages. Si le produit rencontre du succès auprès des seniors de la région, il serait intéressant de développer des après-skis plus attrayants, tels que la présence d'un orchestre à l'AprèsSki, une sortie à la pleine lune, un petit déjeuner au lever du soleil, un après-ski *wellness*, etc.

## **7.2.3. DÉCOUVERTE DE LA MONTAGNE**

Inspiré du succès rencontré par les ESS de Gstaad et de Verbier, ce produit est destiné aux élèves des écoles des six communes de sixième année et sera proposé durant le creux de mars. Il s'agit de deux journées de ski à la montagne avec une nuitée en cabane. Le produit comprend le transport, l'abonnement pour les remontées mécaniques, l'encadrement par trois instructeurs de

l'ESS Montana, le matériel pour le cours avalanche ainsi que pour le cours théorique du soir, le goûter, le souper avec nuitée et petit déjeuner en cabane et le pique-nique pour le deuxième jour.

Ce produit ne contribue pas directement à l'amélioration technique du ski ou du snowboard, mais privilégie plutôt l'aspect découverte du *freeride* et la sécurité. Un cours avalanche est proposé, comprenant une visite au centre de samaritains du domaine skiable. Le soir, à la cabane, un cours théorique sur les avalanches sera donné par les enseignants de l'ESS Montana.

### **Les objectifs du produit**

Le but de ce produit est de faire connaître la montagne aux élèves de la région, de leur transmettre la passion des sports de neige. En effet, comme il a été constaté au point 4.2., le manque de motivation chez les jeunes est un problème considérable. Le présent produit contribue donc à redonner l'envie des sports de glisses et la passion de la montagne aux jeunes de la région qui pourront ainsi assurer la pérennité de ces activités. De plus, ce produit facilite l'organisation d'une classe de neige par les enseignants. Mais afin que ce produit puisse être réalisé, l'ESS Montana doit réussir à convaincre le directeur des écoles des six communes du haut plateau de le faire rentrer dans le programme scolaire de la sixième année d'école primaire, comme l'ont fait l'ESS de Gstaad et de Verbier (cf. annexe XIV).

### **La mise en place**

Pour mettre place ce produit, il est fondamental de collaborer avec les écoles des six communes du haut plateau. Ces écoles organisent déjà trois à quatre après-midis de ski durant le mois de janvier. Durant ces après-midis, les élèves sont accompagnés par des parents, des professeurs d'école et par quelques moniteurs de ski de l'ESS Montana. Selon le directeur des écoles des villages concernés, le produit Découverte Hivernale de la Montagne pourrait rentrer dans le programme scolaire des classes de cinquième et de sixième année (P. Ermy, directeur des écoles des six communes, communication personnelle, 7 juin 2013). Ce produit ne doit cependant pas remplacer les après-midis existants, mais il doit donner aux élèves l'opportunité de découvrir la montagne et ses défis avec des professionnels.

### **La promotion**

La promotion doit être effectuée auprès du directeur des écoles primaires de ces communes. Il faut le convaincre de l'intérêt de connaître la montagne et de transmettre la passion du ski aux jeunes. L'importance de la sécurité et la qualité de l'enseignement auprès des moniteurs de l'ESS Montana doivent aussi être exposées.

### **Les possibilités de collaboration**

Selon les RMS, « Les enfants et les jeunes d'aujourd'hui représentent le marché de demain » (RMS, 2013b, p. 8). Il est donc aussi essentiel que CMA collabore avec l'ESS Montana afin de pouvoir réduire les prix et assurer l'avenir des sports de neige.

### Les activités supplémentaires

Une visite de l'écomusée de Colombire est proposée comme activité supplémentaire. Celle-ci consiste en des explications sur l'élevage et l'agriculture (cf. l'annexe VII). Cette activité pourrait être intégrée l'après-midi du deuxième jour, après un repas au restaurant du Relais de Colombire.

### Les possibilités de développement

Ce produit pourrait être prolongé par un camp de ski d'une semaine rentrant dans le programme scolaire. De nouveaux marchés peuvent également être ciblés, tels que l'organisation de camps pour des écoles qui proviennent d'autres cantons suisses. Si le produit devait se développer en semaines de camps de sports d'hiver, il est important que l'ESS Montana diversifie son offre et propose différentes activités sportives et culturelles pour varier la semaine.

## 7.3. ANALYSE FINANCIÈRE

Dans cette partie, les différents prix des produits et les prix de vente pour chaque prestation sont présentés sous la forme de tableaux. Un prix du produit de base a été calculé et les activités supplémentaires sont rajoutées à celui-ci. De plus, les prix ont été établis en tenant compte des différents rabais (-15%, -20% et -30%) qui pourraient être accordés par les prestataires et l'ESS Montana.

Grâce au bon réseau de transports publics, une collaboration a été décidée avec l'entreprise de transport public Sierre Montana Crans SA (SMC). Le directeur SMC affirme vouloir collaborer avec l'ESS Montana et pourrait proposer au moins une réduction de 20% sur le transport. De plus, il serait également d'accord de mettre à disposition une navette gratuite pour amener les participants depuis la gare du funiculaire jusqu'au départ des cabines du signal. (P. Cretton, directeur de SMC, communication personnelle, 10 juin 2013)

Quant au matériel de location de ski et de snowboard, les prix du magasin Best Wear, qui est déjà sponsor de l'ESS Montana, ont été repris. Le directeur du magasin affirme vouloir collaborer avec l'ESS Montana et être disposé à réduire les prix d'au moins 20% (E. Dubuis, directeur du magasin de sport Best Wear, communication personnelle, 14 juin 2013).

Dans cette analyse financière, le prix des activités liées au *freeride* n'a pas été calculé, car l'ESS Montana possède une dizaine de sacs *freeride*. Elle peut donc faire en sorte que ce matériel suffise, en organisant séparément chaque groupe pour, le cours d'avalanche et de sécurité.

### 7.3.1. MERCREDI AVEC SNOWLI ET MERCREDI RIDERS

Les coûts concernant le Mercredi avec Snowli et le Mercredi Riders sont présentés dans les tableaux suivants. Les prix ont été calculés pour le déroulement de cinq après-midis par élève en tenant compte des éventuelles réductions.

Tableau 19 - Calcul du prix pour le produit « Mercredi avec Snowli »

Mercredi avec <u>Snowli</u>				
Activité	Prix de base	-15 %	-20%	-30%
Remontée mécanique	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Transport (SMC)	CHF 81.00	CHF 68.85	CHF 64.80	CHF 56.70
Gouter avec <u>Snowli</u>	CHF 8.00	CHF 6.80	CHF 6.40	CHF 5.60
Chasse au trésor	CHF 2.00	CHF 1.70	CHF 1.60	CHF 1.40
Professeur de ski	CHF 170.00	CHF 144.50	CHF 136.00	CHF 119.00
<b>Total produit de base</b>	<b>CHF 261.00</b>	<b>CHF 221.85</b>	<b>CHF 208.80</b>	<b>CHF 182.70</b>
Location ski	CHF 101.00	CHF 85.85	CHF 80.80	CHF 70.70
<b>Produit de base + location ski</b>	<b>CHF 362.00</b>	<b>CHF 307.70</b>	<b>CHF 289.60</b>	<b>CHF 253.40</b>
Location snowboard	CHF 120.00	CHF 102.00	CHF 96.00	CHF 84.00
<b>Produit de base + location snowboard</b>	<b>CHF 381.00</b>	<b>CHF 323.85</b>	<b>CHF 304.80</b>	<b>CHF 266.70</b>

Source : réalisation de l'auteure, adaptée de : (CMA, 2013e), (P. Cretton, CP, 10 juin 2013), (Best Wear, 2012)

Les remontées mécaniques sont gratuites pour les enfants nés après 2006, donc ayant moins de 7 ans (CMA, 2013b).

Dans le tableau ci-dessous figurent les prix pour le Mercredi Riders.

Tableau 20 - Calcul du prix pour le produit « Mercredi Riders »

<b>Mercredi Riders</b>				
Activité	Prix de base	-15 %	-20%	-30%
Remontée mécanique	CHF 100.00	CHF 85.00	CHF 68.00	CHF 47.60
Transport (SMC)	CHF 81.00	CHF 68.85	CHF 55.08	CHF 38.56
Pause Gouter	CHF 8.00	CHF 6.80	CHF 5.44	CHF 3.81
Professeur de ski (2h par après-midi)	CHF 170.00	CHF 144.50	CHF 115.60	CHF 80.92
Journée luge	CHF 15.00	CHF 12.75	CHF 10.20	CHF 7.14
<b>Produit de base</b>	<b>CHF 374.00</b>	<b>CHF 317.90</b>	<b>CHF 254.32</b>	<b>CHF 178.02</b>
Location luge	CHF 15.00	CHF 12.75	CHF 10.20	CHF 7.14
<b>Produit de base + luge</b>	<b>CHF 389.00</b>	<b>CHF 330.65</b>	<b>CHF 266.32</b>	<b>CHF 188.52</b>
Location ski	CHF 101.00	CHF 85.85	CHF 68.68	CHF 46.86
<b>Produit de base + ski</b>	<b>CHF 475.00</b>	<b>CHF 403.75</b>	<b>CHF 335.12</b>	<b>CHF 248.72</b>
Location snowboard	CHF 120.00	CHF 102.00	CHF 81.60	CHF 55.20
<b>Produit de base + snowboard</b>	<b>CHF 494.00</b>	<b>CHF 419.90</b>	<b>CHF 350.32</b>	<b>CHF 262.02</b>
<b>Produit de base avec luge + ski</b>	<b>CHF 490.00</b>	<b>CHF 416.50</b>	<b>CHF 347.12</b>	<b>CHF 259.22</b>
<b>Produit de base avec luge + snowboard</b>	<b>CHF 509.00</b>	<b>CHF 432.65</b>	<b>CHF 362.32</b>	<b>CHF 272.52</b>

Source : réalisation de l'auteur adaptée de : (CMA, 2013e), (CMA, 2013d), (P. Cretton, CP, 10 juin 2013), (Best Wear, 2012)

Pour le prix des remontées mécaniques du Mercredi Riders, le tarif dès 14h pour les enfants de sept à 16 ans a été pris en considération, à savoir CHF 20.— par jour (CMA, 2013b).

Pour que le produit soit attractif, il faut qu'il y ait une réduction de 20% de tous les prestataires. Par exemple, l'ESS Ovronnaz a réussi à obtenir une participation de 150 enfants en vendant cinq après-midis de ski à CHF 280.— (G. Dussex, CP, 17 avril 2013).

Il est possible de louer une luge pour la descente lors de la dernière activité du produit Mercredi Riders. La descente en luge est présentée comme une activité supplémentaire, car il est supposé que plusieurs participants possèdent déjà une luge.

Concernant le calcul du coût des instructeurs de ski ou de snowboard pour les deux produits, le prix pour deux heures aux kids club durant cinq après-midis a été pris en considération. Les prix sont détaillés dans l'annexe VI.

### 7.3.2. SKI ET SAVEURS

Dans le tableau suivant, les prix des remontées mécaniques sont calculés pour des personnes qui ont 63 ans et plus.

Tableau 21 - Calcul du prix pour le produit « Ski et Saveurs »

<b>Produit pour Ski et Saveurs</b>				
Activité	Prix de base	-15 %	-20%	-30%
Remontée mécanique	CHF 147.00	CHF 124.95	CHF 117.60	CHF 102.90
Petit déjeuner	CHF 15.00	CHF 12.75	CHF 12.00	CHF 10.50
Apéro	CHF 8.00	CHF 6.80	CHF 6.40	CHF 5.60
Repas du midi	CHF 75.00	CHF 63.75	CHF 60.00	CHF 52.50
Professeur de ski	CHF 405.00	CHF 344.25	CHF 324.00	CHF 283.50
Journée ski test	CHF 50.00	CHF 42.50	CHF 40.00	CHF 35.00
1er Après-ski avec apéro	CHF 6.00	CHF 5.10	CHF 4.80	CHF 4.20
2ème Après-ski avec traiteur	CHF 14.00	CHF 11.90	CHF 11.20	CHF 9.80
3ème Après-ski avec souper	CHF 36.00	CHF 30.60	CHF 28.80	CHF 25.20
Descente en flambeaux	CHF 55.00	CHF 46.75	CHF 44.00	CHF 38.50
<b>Total Produit de base</b>	<b>CHF 811.00</b>	<b>CHF 689.35</b>	<b>CHF 648.80</b>	<b>CHF 567.70</b>
Location ski	CHF 71.00	CHF 60.35	CHF 56.80	CHF 49.70
<b>Produit de base + location ski</b>	<b>CHF 882.00</b>	<b>CHF 749.70</b>	<b>CHF 705.60</b>	<b>CHF 617.40</b>

Source : réalisation de l’auteure, adaptée de : (CMA, 2013e), (Best Wear, 2012), M. Mathie, collaboratrice d’Albert Mathier & Sohne AG de Salgesch, communication personnelle, 19 juin 2013).

Durant la basse saison, CMA propose des journées pour les remontées mécaniques à CHF 49.— pour les seniors âgés de 63 ans et plus (A. Latrille, CP, 10 juin 2013). Il est important que l’ESS Montana obtienne également le même prix pour les jeunes seniors qui ont entre 50 et 62 ans.

Quant au coût de l’instructeur de l’ESS Montana, le prix d’un enseignant pour quatre personnes sur une journée a été pris en considération (le prix est détaillé dans l’annexe VI). Ensuite, les prix des petits déjeuners, des repas du midi et des après-ski ont été effectués sur la base d’estimations.

Concernant l’après-ski avec dégustation de vins, le traiteur qui a été contacté pour avoir une idée du prix de cette animation affirme que six vins différents pourront être présentés avec possibilité d’achat. La collaboratrice du traiteur déclare que, pour ce genre de produit, les prix peuvent être rediscutés et que l’ESS Montana pourrait obtenir un rabais (M. Mathie, CP, 19 juin 2013). Dans le prix, une raclette est aussi comprise, gérée par l’AprèsSki.

Ce produit ayant un prix élevé, il est capital que l'ESS Montana garantisse une qualité du service irréprochable et le mette bien en valeur en faisant ressortir le côté découverte et divertissement en groupe.

### 7.3.3. DÉCOUVERTE DE LA MONTAGNE

Le tableau 22 montre les différents coûts pour la conception du produit destiné aux écoliers. Les prix affichés sont calculés par élève pour deux journées, sur la base de la participation d'un groupe d'environ 25 personnes (20 élèves et cinq accompagnateurs).

Tableau 22 - Calcul du prix pour le produit « Découverte de la montagne »

<b>Découverte de la montagne</b>				
Activité	Prix de base	-15 %	-20%	-30%
Remontée mécanique	CHF 40.00	CHF 34.00	CHF 32.00	CHF 28.00
Transport (SMC)	CHF 16.20	CHF 13.77	CHF 12.96	CHF 11.34
Nuitée	CHF 15.00	CHF 12.75	CHF 12.00	CHF 10.50
Souper + petit déjeuner	CHF 15.00	CHF 12.75	CHF 12.00	CHF 10.50
Pique-nique 2 <sup>ème</sup> jour	CHF 5.00	CHF 4.25	CHF 4.00	CHF 3.50
Professeur de ski	CHF 200.00	CHF 170.00	CHF 160.00	CHF 140.00
<b>Total produit de base</b>	<b>CHF 291.20</b>	<b>CHF 247.50</b>	<b>CHF 232.95</b>	<b>CHF 203.85</b>
Visite à l'écomusée de Colombire	CHF 6.00	CHF 5.10	CHF 4.80	CHF 4.20
<b>Produit de base + visite à l'écomusée</b>	<b>CHF 297.20</b>	<b>CHF 252.62</b>	<b>CHF 237.76</b>	<b>CHF 208.04</b>
Repas à l'écomusée	CHF 17.00	CHF 14.45	CHF 13.60	CHF 11.90
Pique-nique 2 <sup>ème</sup> jour	- CHF 5.00	- CHF 4.25	- CHF 4.00	- CHF 3.50
<b>Produit de base + repas à l'écomusée</b>	<b>CHF 309.20</b>	<b>CHF 262.82</b>	<b>CHF 247.36</b>	<b>CHF 216.44</b>
Location ski	CHF 56.00	CHF 47.60	CHF 44.80	CHF 39.20
<b>Produit de base + location ski</b>	<b>CHF 347.20</b>	<b>CHF 303.50</b>	<b>CHF 288.95</b>	<b>CHF 259.85</b>
Location snowboard	CHF 72.00	CHF 61.20	CHF 48.96	CHF 34.27
<b>Produit de base + location snowboard</b>	<b>CHF 363.20</b>	<b>CHF 308.70</b>	<b>CHF 281.90</b>	<b>CHF 238.10</b>
<b>Produit de base avec visite et repas à l'écomusée + location ski</b>	<b>CHF 365.20</b>	<b>CHF 310.42</b>	<b>CHF 292.16</b>	<b>CHF 255.64</b>
<b>Produit de base avec visite et repas à l'écomusée + location snowboard</b>	<b>CHF 381.20</b>	<b>CHF 324.02</b>	<b>CHF 296.32</b>	<b>CHF 250.71</b>

Source : réalisation de l'auteure, adaptée de : (A. Latrille, CP, 10 juin 2013), (P. Cretton, CP, 10 juin 2013), (Best Wear, 2012), (Ski club Montanin, 2013), (Sandrine Espejo, gestionnaire de l'écomusée de Colombire, communication personnelle, 7 juin 2013),

Le prix d'une journée au kids club, détaillée dans l'annexe VI, a été repris pour déterminer le coût de l'instructeur de ski. L'ESS Montana devra cependant encore rajouter le coût de l'enseignant pour la présentation théorique du soir.



La nuitée a été calculée sur la base des prix de la location de la cabane du ski club Montanin, située sur le domaine skiable de Crans-Montana (Ski club Montanin, 2013).

Quant au repas du soir, au petit déjeuner et au pique-nique du lendemain, les prix sont calculés sans tenir compte du travail d'un traiteur, sur le principe que des bénévoles tels que des parents ou des amis s'occupent de la cuisine. Ces derniers ont également été obtenus sur la base d'estimations.

Le produit de base de CHF 291.20.- peut sans autre être diminué, car il est possible que certains élèves possèdent déjà un abonnement saisonnier aux remontées mécaniques et/ou un abonnement demi-tarif pour les transports publics. Le président des six communes du haut plateau affirme que les communes peuvent mettre CHF 100.- par année et par enfant pour l'acquisition de l'abonnement saison. Quant à la commune d'Icogne, elle paie l'abonnement saisonnier complet, si les enfants participent au ski club. (Y.R. Rey, CP, 14 mai 2013)

Le directeur marketing de CMA affirme que les remontées mécaniques adoptent des prix préférentiels, soit CHF 20. – par élève, pour les classes de la région qui visitent le domaine skiable (A. Latrille, CP, 10 juin 2013).

L'ESS Montana doit vendre ce produit, en mettant en avant le fait qu'elle décharge les professeurs des écoles primaires du souci de l'organisation et du déroulement du camp. Ils seront désormais simples accompagnateurs.

Pour l'activité supplémentaire, selon la gestionnaire de l'écomusée de Colombire, un prix de CHF 150. – est fixé pour les visites de groupe. Un repas de CHF 17.– par enfant et accompagnateur adulte, boissons comprises, est proposé par le restaurant Le Relais de Colombire. (Sandrine Espejo, CP, 7 juin 2013)

Le prix de la visite chez les samaritains n'a pas été pris en considération, car il est supposé que celle-ci soit non payante.

#### 7.3.4. RESSOURCES FINANCIÈRES

Les différents produits proposés ayant tous un coût plus ou moins élevé, il est important de trouver des partenaires et sponsors pour les rendre plus accessibles, en particulier les activités destinées aux enfants. Pour ce faire, l'ESS Montana peut s'adresser à différents organismes dont certains sont décrits ci-après.

##### L'ACCM

Le président des six communes affirme aussi que l'ACCM est disposé à collaborer avec l'ESS Montana et à accorder des aides financières aux enfants de la région pour que ceux-ci puissent pratiquer le ski (Y.R. Rey, CP, 14 mai 2013).

Le directeur de six communes se montre très positif par rapport aux mesures que souhaite entreprendre l'ESS Montana afin de motiver les enfants de la région. Il affirme qu'« Il est important que les enfants de la région apprennent à skier dès leur premières années. » (Y.R. Rey, CP, 14 mai 2013).

### **La Confédération**

L'offensive en faveur des sports de neige pour les jeunes affirme que « ... les camps organisés à l'école - hors vacances scolaires- bénéficieront d'un soutien à 100 %. » (RMS, 2013b, p. 8). Cette offensive veut aussi insérer une semaine de sports de neige obligatoire entre la cinquième et la neuvième année scolaire. De plus, elle souhaiterait que les coûts de ses camps, dont l'enseignement des écoles de ski, soient assumés par la Confédération (RMS, 2013b, p. 11).

La loi sur l'encouragement de l'enfance et de la jeunesse vise à soutenir les activités extrascolaires et l'animation dans un milieu ouvert. Elle permet à la Confédération de donner un soutien aux organisations faîtières qui proposent ce type d'activités pour les jeunes (Office Fédéral des Assurances Sociales, 2010).

### **CMT**

Selon la responsable adjointe marketing, ventes & communication de CMT, l'office de tourisme est disposé à soutenir l'ESS Montana lors de la promotion de nouveaux produits (P. Mendicino-Caporaso, CP, le 3 juin 2013).

### **Swiss Snowsport**

Swiss Snowsport a instauré la possibilité de gagner des prix d'innovation pour les membres de catégorie A. Le but est d'apporter des innovations dans certains domaines telles qu'une nouvelle offre ou produit. Swiss Snowsport accorde chaque deux ans CHF 10'000.— pour ces prix d'innovation (Swiss Snowsport, 2013b, p. 3). L'ESS Montana pourrait participer au concours grâce à la réalisation des produits proposés et elle pourrait gagner en notoriété. Pour ce faire, il est important qu'elle envoie sa candidature avant le 15 juin 2014 (Swiss Snowsport, 2013a).

### **Autres sponsors**

Il est important que l'ESS Montana trouve des sponsors afin de baisser le prix. Par exemple, l'ESS Gstaad a trouvé une banque comme sponsor, ce qui fait que les élèves n'ont pas besoin de payer les remontées mécaniques (J. Brand, CP, 29 avril 2013). La recherche de sponsors doit être effectuée auprès des banques de la région, des assurances, des caisses maladies pour la prévention, les RMS, etc.

## 8. RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES POUR L'ESS MONTANA

Mis à part les produits proposés, il est aussi important pour faire face aux creux de janvier et de mars que l'ESS Montana recherche une clientèle étrangère qui puisse se déplacer durant ces périodes creuses. Les DINKS, les jeunes familles avec des enfants qui ne vont pas encore à l'école et les seniors retraités sont des clients potentiels pour améliorer la situation des creux de la saison d'hiver. Pour attirer ces nouveaux marchés, il est fondamental de proposer des forfaits attrayants. Afin de créer un produit séduisant, il faut que l'école collabore avec les prestataires de la station pour la conception et la baisse de prix et surtout au niveau de la promotion.

Les saisonniers qui travaillent durant toute une saison hivernale dans les différents commerces de la station peuvent aussi être des clients potentiels durant les périodes de basse affluence. Le directeur de Swiss Snowsport affirme qu'en général le problème des creux de basse saison concerne la totalité de la station, donc une grande partie des saisonniers auraient le temps de monter sur les pistes de ski et de prendre quelques cours dans une école de ski (R.R. Campell, CP, 30 avril 2013).

Selon les prévisions du tourisme suisse, dans les années 2014 et 2015, une progression de la demande, due principalement aux investissements dans l'hôtellerie Suisse, sera constatée (SECO, 2013, p. 1). Comme cela a été expliqué dans le point 3.3.2., Crans-Montana développe d'importants projets qui vont augmenter le nombre de clients en station. L'ESS Montana doit envisager le plus tôt possible une collaboration étroite avec les nouveaux complexes hôteliers et mettre sur place des offres concrètes pour les futurs clients.

L'ESS Montana se trouve dans une station qui possède un important centre de congrès qui, selon le président de l'ACCM, va probablement être renouvelé : « Cela est à l'étude. », affirme-t-il (Y.R. Rey, CP, 14 mai 2013). Certains hôtels de la station, pour faire face aux creux de janvier, se concentrent sur le marché du tourisme d'affaires. Par exemple, le Grand Hôtel du Parc, déclare que, grâce aux séminaires, l'hôtel ne ressent pas les creux de janvier (M. Walcher, gestionnaire du Grand Hôtel du Parc de Crans-Montana, communication personnelle, 12 juin 2013). Selon le responsable du CCLR, « ...le tourisme médical devrait croître de 20% par an entre 2013-2015. » (CMT, 2012, p. 48). L'ESS Montana devrait aussi proposer des offres pour le tourisme d'affaires durant les périodes de basse affluence et mieux valoriser l'offre qu'elle propose pour les groupes et entreprises.

Durant les creux de janvier et de mars, aucun évènement n'est organisé par l'office du tourisme. En collaboration avec CMT, l'ESS Montana pourrait proposer un évènement dans la station. De plus, durant l'analyse de la demande, il a été noté que ce type d'activités pourrait intéresser particulièrement les jeunes de la région. Une des pistes à développer pour Crans-Montana, selon le président de CMT, est la création de nouveautés telles que des animations originales et des évènements particuliers (CMT, 2012, p. 3). L'ESS Montana pourrait diversifier son offre et proposer la création d'évènements pour la station.

Durant les périodes de basse saison, l'ESS Montana devrait accorder un regard plus attentif à ses enseignants. Pour assurer sa qualité, elle devrait donner plus de cours de formation, fortement conseillés aux enseignants qui se retrouvent sans travail. De plus, afin d'améliorer la dynamique du groupe, elle devrait organiser régulièrement des sorties et des soupers festifs, comme le fait l'école de ski de Cortina (cf. point 6.2.3.).

L'activité d'un instructeur de ski se termine généralement à l'heure de fermeture des remontées mécaniques, vers 16h30. Souvent, les parents qui sont en vacances cherchent à occuper leurs enfants durant toute la journée. L'ESS Montana pourrait proposer des activités diverses pour les enfants, en dehors des horaires de ski et de snowboard. Par exemple, leur proposer un goûter, une visite au musée du train miniature (cf. annexe VII), organiser une séance cinéma, des activités avec Snowli, des activités en patins, etc.

Pour mieux satisfaire les attentes de sa clientèle, l'ESS Montana devrait développer du dynamique packaging. Cela consiste à proposer des produits de base et à donner la possibilité aux clients de rajouter la prestation désirée. Pour ce faire, il faut des prestataires dans différents domaines, par exemple les hôtels, les remontées mécaniques, les restaurants et les autres activités que propose la station (cf. annexe VII).

Afin de fidéliser une clientèle locale et régionale, il faut que l'école participe aux événements organisés par d'autres prestataires de la station. Par exemple, lors de la journée gratuite proposée par CMA : elle devrait aussi y collaborer et mettre sur place des offres économiquement avantageuses à proposer durant cette journée, ce qui lui permettrait de renforcer son image auprès d'une clientèle de proximité.

## CONCLUSION

Comme cela a été développé dans ce travail, une approche attentive de la population locale permet d'améliorer l'image de l'école et son ancrage dans le contexte socio-économique régional. Bien qu'une école de ski ne puisse pas résoudre le problème des creux de basse saison en misant uniquement sur la clientèle locale, cette dernière peut néanmoins permettre d'augmenter la fréquentation de l'école à ces périodes. Pour résoudre cette problématique, il est nécessaire que l'ESS Montana instaure une meilleure coopération entre les différents prestataires de la station, afin de développer des offres combinées attrayantes, autant pour un public suisse qu'étranger.

Ce travail a également permis de constater que les enfants en âge scolaire habitant à proximité d'une école de ski peuvent aider à combler une partie des creux de basse saison. Pour atteindre ce but, il est indispensable qu'une école de ski parvienne à inclure des journées de ski dans le programme scolaire et qu'elle suive les tendances du moment, tout en diversifiant son offre. De plus, l'ESS Montana doit faire ressortir l'importance de la sécurité sur les pistes, la qualité de l'enseignement donné par ses moniteurs et la nécessité de transmettre la culture des sports de glisse auprès de la population.

Parmi les nombreuses possibilités de développement, ce travail s'est limité sur des propositions de produits destinés à une population locale durant les creux d'une saison hivernale. La réalisation des trois produits proposés pourrait aider l'ESS Montana à combler les creux de janvier et de mars. Grâce à la mise en place de ces produits, l'ESS Montana va renforcer son image auprès de la population locale et pouvoir garantir une partie du travail durant la basse saison à ses enseignants.

Afin de proposer des produits abordables pour la population locale, il est essentiel d'instaurer une relation de confiance avec les partenaires et réussir à les convaincre de baisser leurs prix, car comme le dit le directeur de l'ESS Morgins « Les remontées mécaniques tournent, qu'il y ait du monde ou pas et le matériel dans les magasins de sport reste inutilisé, tandis que les enseignants, payés à l'heure, ne peuvent pas travailler s'il n'y a pas de demande. » (J. Rey-Mermet, CP, 26 avril 2013). Vu les importants changements au niveau de la restructuration et de la construction de nouveaux bâtiments touristiques dans la station, l'ESS Montana devrait déjà manifester ses dispositions à coopérer pour la conception de nouveaux produits. Finalement, comme une étude plus approfondie sur le tourisme d'affaire n'entrait pas dans le cadre de ce travail, celle-ci pourrait être envisagée, car ce type de tourisme représente également un potentiel considérable pour la station afin de résoudre ou du moins diminuer la problématique des creux de basse saison.

En conclusion, les mesures destinées à attirer la population locale à l'ESS Montana ne sont qu'une des nombreuses solutions à la problématique des creux de basse saison, qui ne peut en fin de compte qu'être complètement résolue grâce à un panel complet d'offres et de mesures innovantes qu'il serait intéressant de développer davantage dans le futur.

## RÉFÉRENCES

- ABC Netmarketing. (2011a). *Définition Concurrence directe*. Récupéré sur <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Concurrence-directe>
- ABC Netmarketing. (2011b). *Définition Concurrence indirecte*. Récupéré sur <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Concurrence-indirecte>
- ABC Netmarketing. (2011c). *Définition Produit de substitution*. Récupéré sur <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Produit-de-substitution>
- About.com. (2013). Snowskate. Récupéré sur <http://snowboarding.about.com/od/glossary/g/snowskatedefine.htm>
- Adamkiewicz et al. (2007). *Les sports d'hiver en mutation*. Paris: Lavoisier.
- Armstrong, G. Et Kotler P. (2010). *Principes de marketing*. Paris: Pearson Education France.
- Best Wear. (2012). *Tarifs de location 2011 2012*. Récupéré sur <http://www.bestwear.ch/Tarifs.html>
- Bieger, T., Beritelli, P., Et Laesser, C. (2004). Tendance de la demande sur le marché mature des voyages aux sports d'hiver : Le cas des touristes suisses. *Revue de géographie alpine*, Tome 93 (4), pp. 33-40.
- Bongard, L. (2013, mai 16). Projet tchèque à Crans. *Hotel revue*, 20, p. 7.
- Buchet, P., Et Lebrun A.-M. (2009). *Management du tourisme sportif*. Rennes Cedex: Presse Universitaires de Rennes.
- Caprice Festival. (2013). *Caprice Festival Crans-Montana*. Récupéré sur <http://www.capricesfestival.ch/en/>
- CCLR. (2013). *Centre de Congrès*. Récupéré sur <http://www.congres.ch/>
- Chazaud, P. (1993). Quelles consommations touristiques demain? *Espace*, 123, p. 26.
- Clivaz, P. (2013, 14 mai). Radovan Vitek entre au conseil d'administration. *Le Nouvelliste*, p. 10.
- CMA. (2013a). *En piste pour Crans-Montana*. Récupéré sur <http://hiver.crans-montana-aminona.com/piste-ski/>
- CMA. (2013b). *Forfaits et tarifs*. Récupéré sur <http://hiver.crans-montana-aminona.com/tarifs/>
- CMA. (2013c). *Funiculaire*. Récupéré sur <http://www.crans-montana.ch/hiver/fr/acces/funiculaire>
- CMA. (2013d). *Luge*. Récupéré sur <http://hiver.crans-montana-aminona.com/prevente-2/>
- CMA. (2013e). *Prévente 2013*. Récupéré sur <http://hiver.crans-montana-aminona.com/prevente-2/>

- CMA. (2013f). *Télési à Crans-Montana*. Récupéré sur <http://hiver.crans-montana-aminona.com/teleski/>
- CMA. (2013g). *Voiture & Moto*. Récupéré sur [http://www.crans-montana.ch/hiver/fr/acces/voiture\\_moto](http://www.crans-montana.ch/hiver/fr/acces/voiture_moto)
- CMT. (2013a). *Accès*. Récupéré sur [http://www.crans-montana.ch/hiver/fr/acces/bus\\_car](http://www.crans-montana.ch/hiver/fr/acces/bus_car)
- CMT. (2013b). *Crans-Montana Tourisme*. Récupéré sur [http://new.crans-montana.ch/hiver/fr/?idcmt=%S%/fr/?&idcmt=Partenaire\\_Service\\_c441ed9f484960c32f566c951f09eb06](http://new.crans-montana.ch/hiver/fr/?idcmt=%S%/fr/?&idcmt=Partenaire_Service_c441ed9f484960c32f566c951f09eb06)
- CMT. (2012). *Rapport de Gestion 2012*. Récupéré sur <http://www.crans-montana.ch/ete/en/cmt>
- Dieudonné, E. (1993). Tourisme des seniors & équilibre de la société. *Espace* 123, pp. 16-19.
- Dufour, L. (2011). *Un nouveau musée d'art s'ouvrira en 2013 à Lens, tout près de Crans-Montana (VS) [Journal]*. Récupéré sur Suisse: RTS.: <http://www.rts.ch/video/info/journal-12h45/3679748-un-nouveau-musee-d-art-s-ouvrira-en-2013-a-lens-tout-pres-de-crans-montana-vs.html>
- École de ski française Megève. (2013). *Evènements*. Récupéré sur <http://www.megeve-ski.com/ski-school-megeve/sur-mesure/evenements>
- Elsasser, H., Et Leibundgut H. (1985). La contribution d'activités touristiques et non touristiques au développement endogène des régions alpines. *Revue de géographie alpine*, Tome, 73(3), pp. 259-271
- ESS Crans. (2013). *Cours collectifs*. Récupéré sur <http://www.cranskischool.ch/portalesscrans/cmsscripts/default.aspx?lang=fr&num=2677>
- ESS Montana. (2001). *75<sup>e</sup> Anniversaire*. Montana : Auteur
- ESS Montana. (2012-13). *Organisation ESS Montana 2012-2013*. Montana : Auteur
- Forster, S., Gruber S., Roffler, A., Et Göpfert, R. (2011). *Le tourisme - tout naturellement! De l'idée au produit touristique intégrant la nature et la culture, en passant par l'analyse de marché*. Récupéré sur <https://www.activites-natureculture.ch/>
- Froidevaux, M. (2003, 21 mars). *Le snowboard se cherche un nouveau souffle*. Récupéré sur [http://www.swissinfo.ch/fre/archive/Le\\_snowboard\\_se\\_cherche\\_un\\_nouveau\\_souffle.html?cid=3225908](http://www.swissinfo.ch/fre/archive/Le_snowboard_se_cherche_un_nouveau_souffle.html?cid=3225908)
- FST. (2011). *Le tourisme Suisse en chiffre 2011*. Récupéré sur <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/10/22/publ.html?publicationID=4907>

- FST. (2013a). *Avec le niveau I, éveillez la sensibilisation à la qualité*. Récupéré sur [http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents\\_id=1049](http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1049)
- FST. (2011). *Le tourisme Suisse en chiffre 2011*. Récupéré sur <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/10/22/publ.html?publicationID=4907>
- FST. (2013). *Ici, les familles se sentent particulièrement bien accueillies*. Récupéré sur [http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents\\_id=935](http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=935)
- Google. (2013). *Google Map*. Récupéré sur <http://maps.google.com/>
- Institut pour l'étude de la neige et des avalanches SLF. (2013). *Résumé hiver 2012 (octobre 2011 à mai 2012)*. Récupéré sur [http://www.slf.ch/schneeinfo/wochenbericht/2011-12/Jahresbericht/index\\_FR](http://www.slf.ch/schneeinfo/wochenbericht/2011-12/Jahresbericht/index_FR)
- Le Grand Conseil du Canton du Valais. (2007). *Loi sur l'exercice des professions de guide de montagne, de professeur de sports de neige et d'accompagnateur en montagne, ainsi que sur l'offre commerciale d'activités sportives nécessitant des exigences élevées en matière de sécurité*. Récupéré sur [www.lexfind.ch/dtah/88529/FR/935.2.pdf](http://www.lexfind.ch/dtah/88529/FR/935.2.pdf)
- Le Matin. (2012, 26 novembre). *Le défi des stations de ski: attirer plus de jeunes*. Récupéré sur <http://www.lematin.ch/economie/Le-defi-des-stations-de-ski-attirer-plus-de-jeunes/story/30179904>
- Le Robert. (2012). *Le Petit Robert*. Paris: Le Robert.
- Leroux, E. (2010). Comportement des seniors et tourisme : l'effet modérateur de la variable santé. *Gérontologie et société*, 135(4), pp. 153-166.
- Marcelpoil, E., Bensahel-Perrin, L., Et François, H. (2010). *Les stations de sports d'hiver face au développement durable*. Paris: L'Harmattan.
- Méréo, S. (1993). Tourisme des seniors. *Espace* 123, p. 13.
- Missbauer, L. (2006, 26 janvier). Les creux de janvier n'en est plus un. *Hotelrevue*, 13(4), p. 1.
- Observatoire Sport et activité physique Suisse. (2008). *Sport Suisse 2008 - Activité et consommation sportives de la population suisse*. Récupéré sur <http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/fr/home/aktuell/medieninformationen/medieninfo.18397.nsb.html>
- Office Fédéral des Assurances Sociales. (2010). *Révision totale de la loi sur les activités de jeunesse: message approuvé*. Récupéré sur <http://www.bsv.admin.ch/aktuell/medien/00120/index.html?lang=fr&msg-id=35177>



- OFS. (2013a). *Atlas de vie après 50 ans*. Récupéré sur [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/regionen/thematische\\_karten/atlas\\_de\\_la\\_vie\\_apres\\_50\\_ans/sante\\_et\\_bien\\_etre/activite\\_physique.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/regionen/thematische_karten/atlas_de_la_vie_apres_50_ans/sante_et_bien_etre/activite_physique.html)
- OFS. (2013b). *Formes des familles et des ménages*. Récupéré sur [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/regionen/thematische\\_karten/gleichstellung\\_satlas/familien\\_und\\_haushaltsformen/einelternfamilien.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/regionen/thematische_karten/gleichstellung_satlas/familien_und_haushaltsformen/einelternfamilien.html)
- OFS. (2013c). *Mouvement de la population - Indicateurs*. Récupéré sur <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/06/blank/key/02/06.html>
- Oxford University Press. (2013a). *dynamic pricing*. Récupéré sur <http://oxforddictionaries.com/definition/english/dynamic-pricing?q=dynamic+pricing>
- Oxford University Press. (2013b). *freestyle*. Récupéré sur <http://oxforddictionaries.com/definition/english/freestyle>
- Oxford University Press. (2013c). *half-pipe*. Récupéré sur <http://oxforddictionaries.com/definition/english/half--pipe?q=halfpipe>
- Oxford University Press. (2013d). *snowblade*. Récupéré sur <http://oxforddictionaries.com/definition/english/snowblade>
- Parvex, M. (2011, 30 novembre). *Canons à neige, la stratégie du court terme*. Récupéré sur <http://www.letemps.ch/Page/Uuid/6a9e6332-1ad2-11e1-9dce-5f35c469c761>
- Parvex, M. (2012, 25 juillet). *Nous rentabiliserons Aminona en dix ans*. Récupéré sur [http://www.letemps.ch/Page/Uuid/29805788-d5c7-11e1-b6ee-73a79b9e18dc/Nous\\_rentabiliserons\\_Aminona\\_en\\_dix\\_ans](http://www.letemps.ch/Page/Uuid/29805788-d5c7-11e1-b6ee-73a79b9e18dc/Nous_rentabiliserons_Aminona_en_dix_ans)
- RMS. (2010). *La Suisse est le pays des sports d'hiver par excellence*. Récupéré sur [http://www.seilbahnen.org/Die\\_Schweiz\\_ist\\_ein\\_Wintersportland\\_par\\_excellence\\_fr.html](http://www.seilbahnen.org/Die_Schweiz_ist_ein_Wintersportland_par_excellence_fr.html)
- RMS. (2013a). *Encourager les camps de sports de neige pour les jeunes*. Récupéré sur [http://www.seilbahnen.org/Schneesportlager\\_fur\\_Jugendliche\\_fordern\\_fr.html](http://www.seilbahnen.org/Schneesportlager_fur_Jugendliche_fordern_fr.html)
- RMS. (2013b). *Offensive en faveur des sports de neige pour les jeunes*. Récupéré sur [http://www.seilbahnen.org/Offensive\\_en\\_faveur\\_des\\_sports\\_de\\_neige.html](http://www.seilbahnen.org/Offensive_en_faveur_des_sports_de_neige.html)
- RTS. (2012). *Crans-Montana reste au calendrier de la Coupe du monde féminine de ski et fera son retour en 2014*. Récupéré sur <http://www.rts.ch/sport/ski/4030124-crans-montana-reste-au-calendrier-de-la-coupe-du-monde-feminine-de-ski-et-fera-son-retour-en-2014.html>
- SECO. (2010). *Benchmarking du tourisme - Le secteur suisse du tourisme en comparaison internationale*. Récupéré sur

<http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00025/04799/index.html?lang=fr>

SECO. (2013). *Prévisions pour le tourisme suisse, mai 2013*. Récupéré sur <http://www.seco.admin.ch/innotour/04852/index.html?lang=fr>

Secrétariat permanent de la Convention alpine. (2011). *Signax alpins 6 : Vers la décarbonisation des alpes*. Récupéré sur <http://www.alpconv.org/fr/publications/alpine/default.html>

Sixième Dimension. (2007). Récupéré sur Le Blog du journal: <http://blog.sixieme-dimension.ch/index.php/2007/07/17/450-crans-montana-renove-ses-jardins-d-enfants>

Ski club Montanin. (2013). *Informations pratiques - Tarifs*. Récupéré sur <http://www.skiclubmontanin.ch/index.php/cabane/infospratiques>

SMC. (2013). *Autobus*. Récupéré sur [http://www.cie-smc.ch/?page\\_id=32](http://www.cie-smc.ch/?page_id=32)

SMS. (2009a). *Camp d'hiver*. Récupéré sur <http://www.sms04.ch/index.php/fr/camps-de-ski>

SMS. (2009b). *SMS Ski hébergement*. Récupéré sur <http://www.sms04.ch/index.php/fr/hebergements-hiver>

Starticket AG (2013). *Was ist tickets4friends?*. Récupéré sur <http://www.tickets4friends.ch/informationen/tickets4friends>

Swiss Snowsport. (2001). *Principes Directeurs*. Récupéré sur <http://www.snowsports.ch/fr/ssa/info/statut.html>

Swiss Snowsport. (2013a). *Prix d'innovation*. Récupéré sur <http://www.snowsports.ch/fr/sss/innovation.html>

Swiss Snowsport. (2011-12). *Rapport annuel 2011/2012*. Récupéré sur <http://www.snowsports.ch/fr/services/publications/report.html>

Swiss Snowsport. (2012a). *Règlement d'admission, droits et devoirs des membres*. Récupéré sur <http://www.snowsports.ch/fr/ssa/info/statut.html>

Swiss Snowsport. (2012b). *Règlement sur le contrôle de qualité des ESSS (Label Q)*. Récupéré sur <http://www.snowsports.ch/fr/ssa/info/statut.html>

Swiss Snowsport. (2012c). *Règlement sur les licences*. Récupéré sur <http://www.snowsports.ch/fr/ssa/info/statut.html>

Swiss Snowsport. (2013b). *Règlement pour l'attribution du Prix de l'innovation pour Membres collectifs de la catégorie A*. Récupéré sur <http://www.snowsports.ch/fr/sss/innovation.html>

Swiss Snowsport. (2012d). *Règlement Swiss Snow Kids Village*. Récupéré sur <http://www.snowsports.ch/fr/sssa/info/statut.html>

Swiss Snowsport. (2013c). *Swiss Snow Kids Village*. Récupéré sur <http://www.ecole-suisse-de-ski.ch/fr/offre/sskv/>

Swiss SnowSport. (2013d). *Swiss Snow League*. Récupéré sur <http://www.schweizer-skischule.ch/fr/offre/ssle/>

Tillé, Y. (2001). *Théorie des sondages: échantillonnage et estimation en population finies*. Paris: Dunod.

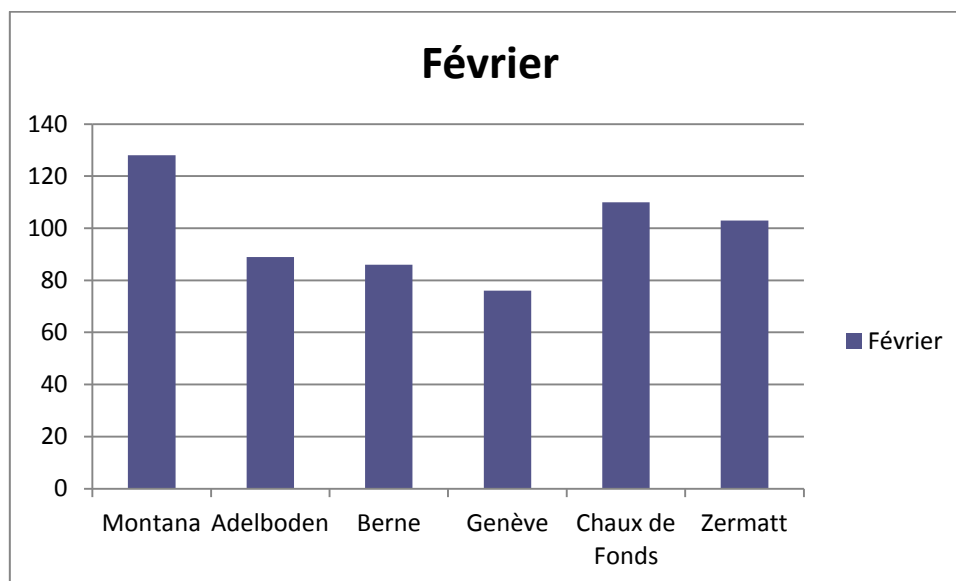
Vacances Scolaires. (2013). *Calendrier des vacances 2012*. Récupéré sur <http://www.vacancescolaires.ch/content/calendrier-des-vacances-2012>

Welove2ski. (2013). *Where to Learn in Crans Montana*. Récupéré sur <http://welove2ski.com/crans-montana/where-to-learn>

## ANNEXE I : L'ENSOLEILLEMENT À MONTANA EN COMPARAISON AVEC D'AUTRES DESTINATIONS DE SUISSE

Le tableau suivant montre les heures totales de soleil, pour le mois de février, moyenné sur 30 ans (1961-1990).

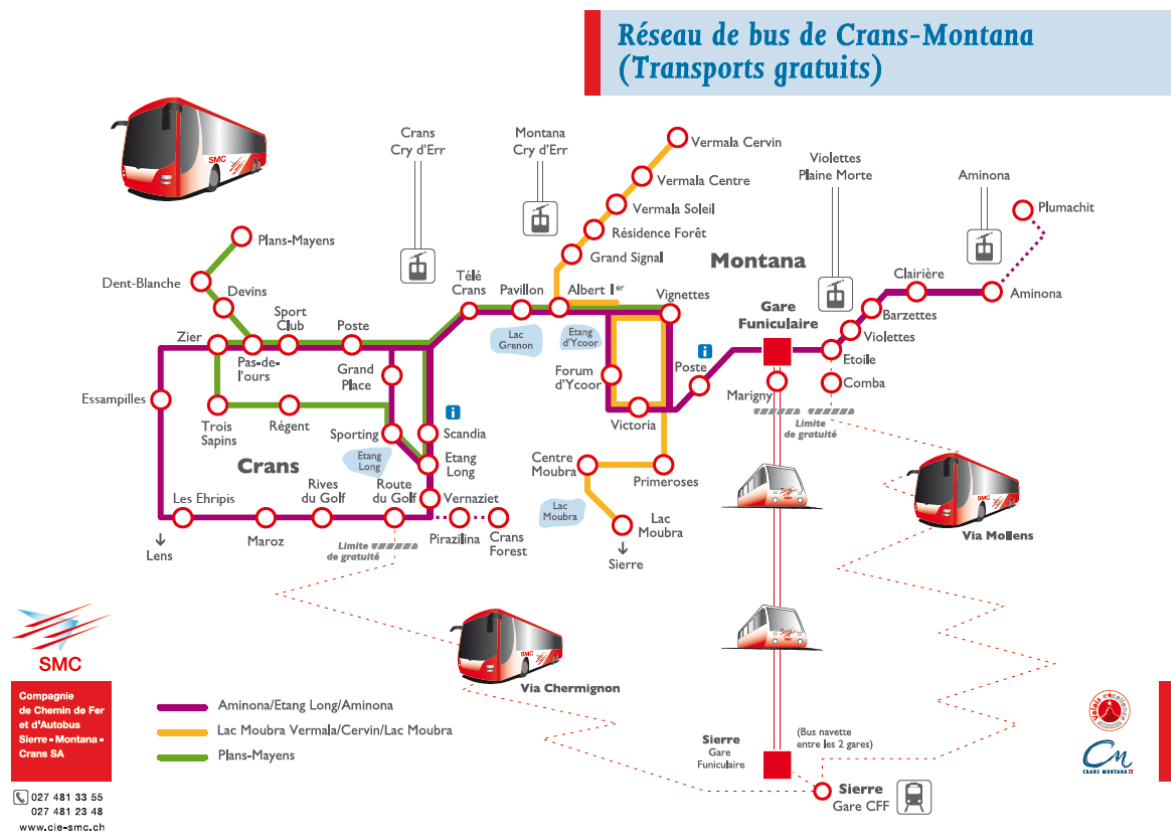
Heures d'ensoleillement moyen pour le mois de février sur 30 ans



Source : réalisation de l'auteure, adaptée de M. Doctor, adjoint scientifique à l'institut de Tourisme de la HES.SO Valais-Wallis, communication personnelle, 29 mai 2013

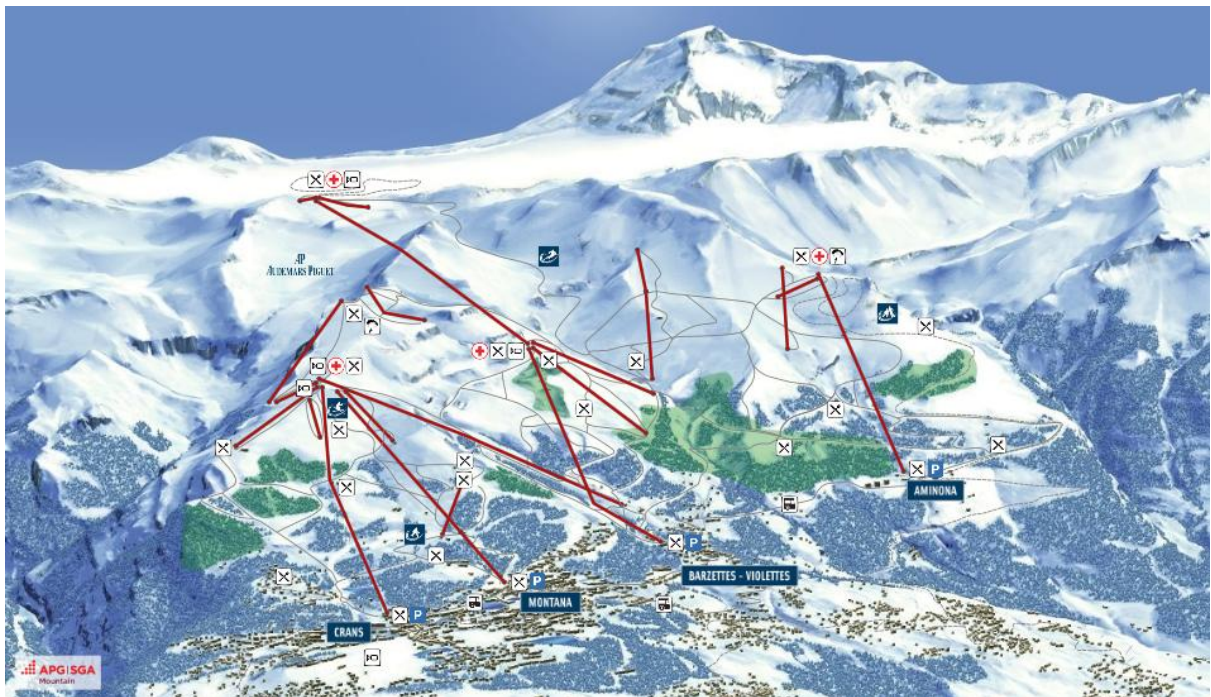
Une comparaison de Montana avec d'autres régions de Suisse, montre que, durant le mois de février, cette sation jouit du plus grand nombre d'heures d'ensoleillement.

## ANNEXE II : PLAN DES LIGNES DE SMC



Source : Récupéré sur <http://www.cie-smc.ch/>

### ANNEXE III : PLAN DU DOMAINE SKIABLE DE CRANS-MONTANA



Source : Récupéré sur <http://hiver.crans-montana-aminona.com/piste/>

## ANNEXE IV: LES INFRASTRUCTURES DU DOMAINE SKIABLE

**Snowpark** : un premier snowpark didactique est entièrement dédié aux débutants et aux enfants. Il contient un mini skicross/boardercross, des rails<sup>24</sup>, des boxes<sup>25</sup> et plusieurs sauts qui permettent de découvrir la discipline du freestyle <sup>26</sup>. Un deuxième snowpark, consacré aux skieurs et snowboarders avancés, se compose également de sauts, de lignes de rails et de boxes, le tout selon différents niveaux de difficulté (CMA, 2013). Le snowpark pour les pratiquants avancés jouit d'une superficie de 100'000 m<sup>2</sup> et est considéré comme l'un des plus grands snowparks de Suisse romande. (CMA, 2013)

**Skicross/snowboardcross** : en plus d'un skicross/boardercross destiné aux enfants et accessible à tous, le domaine en possède également un pour les skieurs et snowboarders plus expérimentés. Ces derniers peuvent y améliorer leur technique et y faire des concours entre amis. (CMA, 2013)

**Jardin des neiges** : un endroit destiné entièrement aux enfants et aux skieurs débutants. Le parc ludique de 1'000 m<sup>2</sup> offre de nombreuses activités pour les enfants dès trois ans ainsi que pour toute personne débutant le ski (CMA, 2013). Il est composé de parcours distincts et de tapis roulants pour remonter les skieurs, évitant ainsi l'utilisation directe de téléskis. (CMA, 2013)

**Piste de luge** : une descente en luge de six kilomètres part du sommet du Petit-Mont-Bonvin, situé à 2'400 mètres d'altitude, à Aminona. Pour cette activité, des luges peuvent être louées sur place (CMA, 2013).

**Ski de fond** : 17,5 Km de pistes de ski de fond sont situées sur le plateau de la station et 5 Km sur le Glacier de la Plaine Morte, ces chiffres peuvent varier selon les quantités de neige (S. Michel, auxiliaire accueil et information à CMT, communication personnelle, 27 juin 2013).

**Balades en raquettes** : cinq pistes balisées pour les promenades en raquettes sont proposées sur le plateau de la station et, sur le domaine skiable, une se situe à la plaine morte et une autre sur le Petit Bonvin. Les balades suggérées peuvent varier d'année en année. (S. Michel, CP, 27 juin 2013)

---

<sup>24</sup> Rails : un ou plusieurs tubes sur lequel on peut glisser.

<sup>25</sup> Boxe : module large sur lequel on peut glisser.

## ANNEXE V : SCHÉMA DES DIFFÉRENTS NIVEAUX DES COURS SELON SWISS SNOWSPORT



Source : Récupéré sur <http://www.snowsports.ch/fr/ss/ssl/>



## ANNEXE VI : NIVEAU ET TARIFS DES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS PROPOSÉES DURANT L'HIVER 2012-13 À L'ESS MONTANA

### Cours privés

#### Liste des cours privés de l'ESS Montana

Nom	Âge	Niveau
Ski	Dès 3 ans	Tout niveau
Snowboard	Dès 6 ans	Tout niveau
Ski de fond	Dès 6 ans	Tout niveau
Telemark	Dès 9 ans	Niveau noir
Freestyle	Dès 6 ans	Niveau noir
Raquettes	Dès 9 ans	Tout niveau
Freeride <sup>27</sup>	Dès 9 ans	Niveau noir

Dans le tableau ci-dessous figurent les tarifs des cours privés :

#### Liste des prix pour les cours privé

	Une personne	Deux personnes	Trois personnes	Quatre personnes	Pour chaque personne supplémentaire
1 heure	CHF 70.—	CHF 80.—	CHF 90.—	CHF 100.—	+ CHF 10.—
1 journée	CHF 420.—	CHF 460.—	CHF 500.—	CHF 540.—	+ CHF 10.—

### Kids club

#### Liste des cours collectifs pour enfants de l'ESS Montana

Nom	Âge	Période
Bibiclub	3 à 4 ans	Haute et basse saison
Snowliclub	4 à 6 ans	Haute et basse saison
Miniclub	7 à 11 ans	Haute saison

Durant les week-ends et la basse saison, les élèves du Miniclub rejoignent le Snowliclub ou le Ridersclub, en fonction de leur âge.

<sup>27</sup> Freeride : une discipline qui est effectuée en dehors des pistes balisées.

## Liste des prix pour les cours collectifs pour enfants

Horaire	une fois	cinq fois	Prix famille
09h30 - 12h30	CHF 65.—	CHF 225.—	dès deux personnes : CHF 210.—, dès 3 personnes : CHF 195.—
14h00 - 16h00	CHF 50.—	CHF 170.—	dès deux personnes : CHF 160.—, dès 3 personnes : CHF 150.—
09h30 - 16h00	CHF 100.—	CHF 330.—	dès deux personnes : CHF 310.—, dès 3 personnes : CHF 290.—
12h30 - 14h00 (repas)	CHF 20.—	CHF 75.—	-

Les cours du Bibiclub durent de 10h à 12h. Le prix est le même que celui de la tranche horaire de 09h30 - 12h30. Il est également possible d'inscrire les enfants pour le repas de midi.

## Groupes

## Liste des cours collectifs pour groupes de l'ESS Montana

Nom	Age	Durant la basse saison
Riders club	11 à 16 ans	Dès 8 ans
Ski group	Dès 16 ans	Dès 16 ans
Snowboard	Dès 9 ans	Dès 9 ans

Le tableau suivant présente les tarifs des cours pour les groupes :

## Liste des prix des cours pour les groupes

Durée	Prix par personne
Une fois trois heures	CHF 65.—
Cinq fois trois heures (quinze heures)	CHF 225.—
Prix famille	dès deux personnes CHF 210.—, dès 3 personnes CHF 195.—

## VIP

## Liste des prix pour les cours VIP

Durée	Prix par personne
Une fois trois heures	CHF 80.—
Cinq fois trois heures (quinze heures)	CHF 325.—

## ESS Academy

## Liste des cours collectifs de l'ESS Academy

Nom du cours	Age
Freestyle Camp	De 9 à 16 ans
Freestyle Moduls	De 9 à 16 ans
Race	Dès 7 ans

### Liste des prix pour les cours collectifs de l'ESS Academy

Nom du cours	Durée	Prix par personne
Freestyle Camp	09h30 à 12h30	CHF 65.—
	Cinq fois trois heures (quinze heures)	CHF 225.—
Freestyle Moduls et Race	14h00 - 16h00	CHF 55.—

### Mountain Guide

#### Liste des prix pour les cours collectifs Mountain guide de l'ESS Academy

Type d'activité	un jour
Activités avec un guide de montagne	CHF 550.— pour une ou deux personnes ( CHF 50.—par personne supplémentaire)
Activités avec un accompagnateur de moyenne montagne	CHF 400.— pour une ou deux personnes ( 10% en plus par personne supplémentaire)

### Liste des activités proposées par l'ESS Montana

Jour	Activité	Horaire	Prix par personne
Lundi	Initiation Curling	17h00 - 19h00	CHF 40.—
Mardi	Descente aux flambeaux	16h30 - 18h30	CHF 55.—
Mercredi	Découverte de Snowli	17h00 - 18h30	CHF 25.—
Jeudi	Sorties en raquettes	17h00 - 19h00	CHF 35.—
Vendredi	Brasserie La Marmotte	17h00 - 19h00	CHF 10.—

Source de l'annexe V : réalisation de l'auteure, adaptée de : ESS Montana, 2012-13, *Swiss Ski School Montana*.  
Crans Montana : Auteur

## ANNEXE VII : LES INFRASTRUCTURES DE CRANS-MONTANA

**Le Performance center** : centre d'entraînement de Golf indoor, destiné autant aux débutants qu'aux professionnels qui souhaitent améliorer leur niveau (Golf Crans, 2013).

**Le Casino** : au milieu de la station, un casino qui propose une vaste offre de jeux traditionnels tels que les machines à sous, les roulettes anglaises, le balck jack, le stude poker, les jeux de tables, etc (Groupe Partouche, 2013).

**La patinoire** : la station est dotée de deux patinoires, une à Crans et l'autre à Montana (CMT, 2013). La patinoire de Crans est aussi ouverte pour la pratique du curling (Curling Club Crans-Montana, 2013).

**Le musée du train miniature** : le musée de La Fondation Suisse des Trains Miniatures présente l'histoire des trains suisses, à l'aide de modèles réduits (Fondation Suisse des Trains e Miniatures, 2013).

**Le cinéma** : un cinéma 3D accueille les productions cinématographiques les plus nouvelles (CMT, 2013).

**Le Bowling** : un bowling de 4 pistes est situé au New Pub de Montana (Bar Bowling, 2013).

**Le tennis** : deux centres de Tennis couverts sont proposés, l'un est situé près du lac Moubra et l'autre au centre sportif Le Régent (CMT, 2013). Ce dernier possède également trois courts couverts pour pratiquer le squash (CMT, 2013).

**L'écomusée et le musée d'alpage de Colombire** : situé sur les pistes de ski, L'Association du Hameau de Colombire, a conçu ce musée dans un but didactique, mais également pour répondre aux besoins de l'élevage (Association du Hameau de Colombire, 2013).

**L'escalade indoor** : le centre scolaire de Montana possède un mur d'escalade dans une salle publique (Suisse Tourisme, 2013).

**L'équitation** : Grâce au couvert situé au manège, à côté du lac de la Moubra, l'équitation est praticable toute l'année (M. Pannatier, gérante du manège de Crans-Montana, communication personnelle, 30 avril 2013).

## ANNEXE VIII : LES DISCIPLINES SPORTIVES PRÉFÉRÉES DES SUISSES

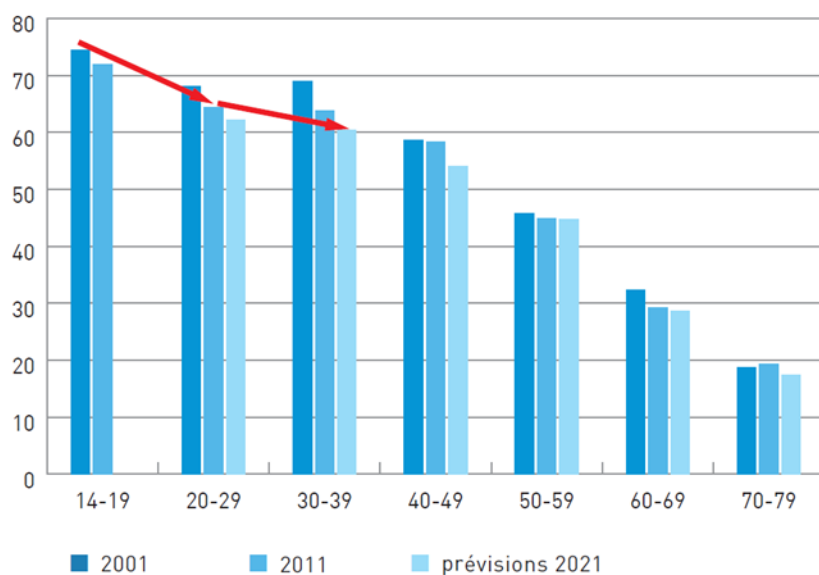
	Disciplines préférées des sportifs					Pourcentage total (en % ; y c. l'activité sporadique des non-sportifs)
	Activités citées (en % de la population suisse)	Variation 2000–2008	Fréquence de pratique (nbre moyen de jours/an)	Age moyen (en années)	Pourcentage de femmes	
Cyclisme, VTT	35,0	+3,2	45	45	46	42,1
Randonnée pédestre, walking, randonnée en montagne	33,7	+11,1	40	50	57	42,3
Natation	25,4	–0,9	30	44	60	31,7
Ski alpin	21,7	+3,8	10	44	48	26,6
Jogging, course à pied, cross	16,8	–0,8	52	40	44	17,6
Fitness, aérobic	14,0	+2,5	90	43	61	14,1
Gymnastique	11,7	–5,3	50	53	67	11,9
Football, street soccer	6,9	–2,2	50	30	9	7,5
Snowboard	4,7	+0,8	10	26	45	5,2
Tennis	4,4	–2,0	42	42	40	4,8
Ski de fond	3,9	–0,4	10	50	49	4,5
Tai chi, qi gong, yoga	3,8	+2,4	48	49	84	3,9
Danse, jazzdance	3,7	+1,3	45	38	80	3,9
Musculation, bodybuilding	3,4	+0,5	90	39	45	3,5
Inline-skating, patinage à roulettes	3,4	–2,1	20	34	52	3,8
Volleyball, beach volley	3,3	–0,7	40	33	49	3,4
Badminton	2,7	+0,5	30	34	41	3,0
Randonnée à ski, en snowboard, raquettes à neige	2,5	+1,4	10	49	52	2,7
Sports de combat/autodéfense	1,9	+0,3	90	32	29	1,9
Unihockey, hockey sur gazon, rinkhockey	1,7	–0,2	45	27	23	1,8
Equitation, autres sports équestres	1,7	–0,8	90	36	84	1,8
Escalade, alpinisme	1,6	–0,1	20	37	32	1,7
Basketball, streetball	1,6	–1,2	40	25	17	1,7
Golf	1,2	+0,1	30	51	33	1,2
Squash	1,2	+0,2	25	34	28	1,3
Tir	1,1	+0,1	45	47	17	1,1
Hockey sur glace	0,9	–0,2	45	30	1	1,0
Voile	0,8	–0,1	20	45	31	0,9
Athlétisme	0,7	–1,1	45	30	32	0,7
Handball	0,7	–0,1	90	25	21	0,7
Patinage	0,7	–1,1	5	38	58	0,8
Plongée	0,7	–0,2	14	40	25	0,8
Aviron	0,5	+0,1	50	45	32	0,5
Planche à voile, surf, kitesurf	0,5	–0,4	14	37	44	0,5
Parcours vita	0,3	–0,5	40	42	38	0,4
Quilles, bowling	0,2	–0,2	23	47	18	0,2
Canoë, rafting	0,2	–0,1	10	46	26	0,2
Autres jeux et sports collectifs	2,4	–1,0	45	45	28	2,6
Autres sports d'aventure	1,0	–2,0	20	32	34	1,1
Autres sports d'endurance	0,4	–0,1	65	36	24	0,4
Autres disciplines sportives	1,5	–0,3	20	43	33	1,8

Nombre de personnes interrogées: 10 262. Les valeurs calculées s'appuient sur les disciplines que les sportifs déclarent pratiquer. Dans la dernière colonne, il est tenu compte en plus des données des non-sportifs (cf. chapitre 6). Les pourcentages se rapportent à la population résidente âgée de 15 à 74 ans. Un pour-cent correspond à environ 57 000 personnes.

Source : Sport Suisse 2008 - Activité et consommation sportives de la population suisse, p. 16, Récupéré sur <http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/fr/home/aktuell/medieninformationen/medieninfo.18397.nsb.html>

## ANNEXE IX : COMPARAISON DE LA PART DES SKIEURS ET DES SNOWBOARDEURS EN FONCTION DE L'ÂGE

Comparaison de la part de skieurs et de snowboarders en fonction de l'âge



Source : Offensive en faveur des sports de neige pour les jeunes, p. 5, Récupéré sur [http://www.seilbahnen.org/Offensive\\_en\\_faveur\\_des\\_sports\\_de\\_neige.html](http://www.seilbahnen.org/Offensive_en_faveur_des_sports_de_neige.html)

## ANNEXE X : QUESTIONNAIRE UTILISÉ POUR L'ÉTUDE DE MARCHÉ

### Étude de marché pour optimiser l'activité d'une école de sports de neige en attirant une clientèle locale en période de basse saison hivernale

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'un travail de Bachelor pour la HES-SO filière Tourisme. Toutes les personnes répondant à cette enquête sont assurées du traitement confidentiel de leurs données.

#### Liens entre l'École de ski et les personnes interviewées

1. Pratiquez-vous des sports de glisse hivernaux?  
☐ Oui ☐ Non

2. Durant une saison d'hiver, combien de fois avez-vous visité le domaine skiable de Crans-Montana?  
☐ Jamais ☐ 1-3 fois par saison  
☐ 4-6 fois par saison ☐ > 10 fois par saison

3. Avez-vous un abonnement saisonnier hivernal pour le domaine skiable de Crans-Montana?  
☐ Oui ☐ Non

4. A quelle période visitez-vous le plus la station?  

Durant la basse saison (du 07.01.2013 au <input type="radio"/> 08.02.2013 et du 04.03.2013 au 15.04.2013)	Durant la haute saison (du 15.12.2012 au <input type="radio"/> 06.01.2013 et du 09.02.2013 au 03.03.2013)
---	---

5. Si c'est durant la basse saison, à quel moment visitez-vous le plus la station?  
☐ Durant la semaine ☐ Durant les week-ends

6. Avec qui visitez-vous le domaine de Crans-Montana?  
☐ En famille ☐ Avec des amis  
☐ En couple ☐ Seul  
☐ Autre

7. Si autre, veuillez préciser (Par ex. collègues, ski club, etc.):

8. Avez-vous déjà suivi des cours à l'École Suisse de ski de Montana?  
☐ Oui ☐ Non

#### Liens avec les nouvelles offres touristiques

9. Seriez-vous intéressé si l'École de ski proposait des offres adaptées aux locaux?  
☐ Oui ☐ Non

10. Selon vous, que faudrait-il améliorer pour rendre une École de ski plus accessible?  
☐ Qualité ☐ Prix  
☐ Diversité des offres ☐ Autre

11. Si autre, veuillez préciser:

12. Par quel type de produit seriez-vous le plus intéressé?  
☐ Activités de glisse ☐ Événements festifs  
☐ Animations pour les enfants ☐ Activités insolites  
☐ Dégustation de produits du terroir ☐ Autre

13. Si autre, veuillez préciser:

14. Par quel type de sorties ou activités êtes-vous le plus intéressé?  
☐ En groupe ☐ Individuelles

15. Avez-vous des idées d'activités ou d'animations à proposer à l'École Suisse de ski de Montana afin d'attirer les locaux durant la basse saison hivernale?

### Étude de marché pour optimiser l'activité d'une école de sports de neige en attirant une clientèle locale en période de basse saison hivernale

#### Informations générales

16. Quel âge avez-vous?  
☐ <16 ☐ 17-30  
☐ 31-50 ☐ 51-70  
☐ >70

17. Sexe  
☐ Femme ☐ Homme

18. Habitez-vous dans le Valais centrale?  
☐ Oui ☐ Non

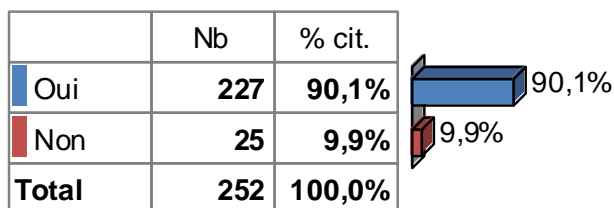
19. Si oui, veuillez préciser la ville/village:

21. Quelle est votre profession?  
☐ Étudiant ☐ Apprenti  
☐ Employé ☐ Indépendant  
☐ Retraité ☐ Sans activité rémunérée  
☐ Autre

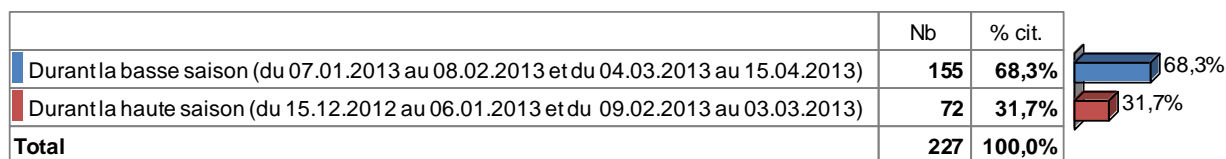
Merci pour votre aide!

## ANNEXE XI : TABLEAUX SUPPLÉMENTAIRES DE L'ANALYSE DE LA DEMANDE

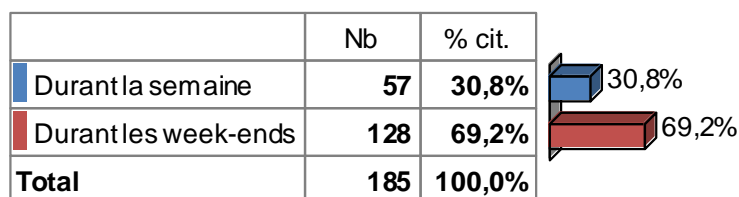
Nombre de sondés qui pratiquent les sports de glisse



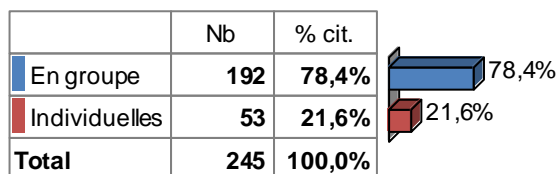
Période durant laquelle les sondés visitent le domaine skiable



Moment de la semaine durant lequel les sondés visitent le domaine skiable



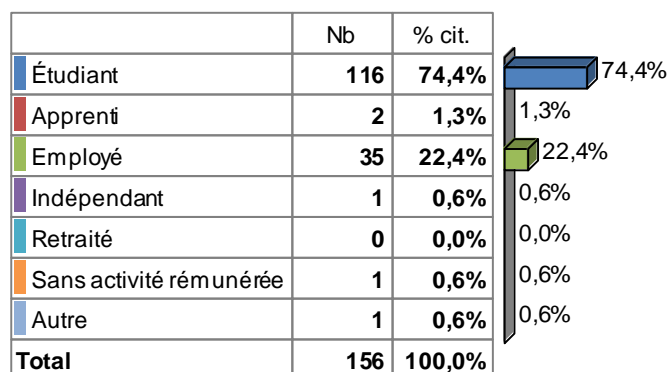
Type de sorties ou activités par lesquelles les sondés sont intéressés



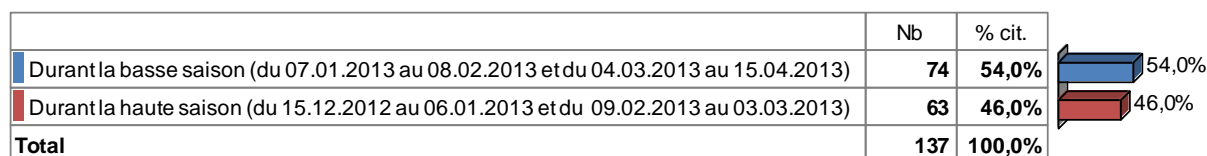


## Analyse des 17-30 ans

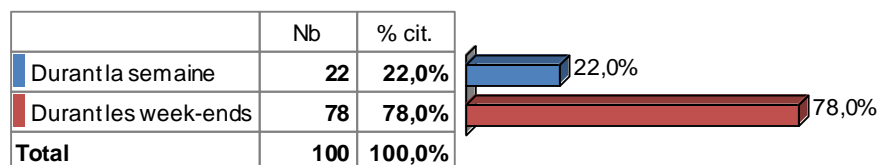
### La profession des 17-30 ans



### Période à laquelle les 17-30 ans visitent le domaine skiable

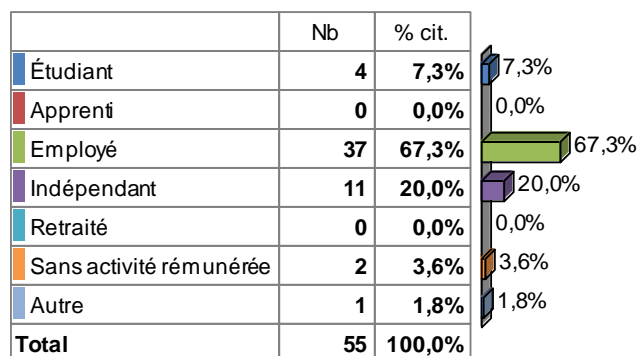


### Moment de la semaine durant lequel les 17-30 visitent le domaine skiable



## Analyse des 31-50 ans

### Profession des 17-30 ans



## Période durant laquelle les 31-50 ans visitent le domaine skiable

	Nb	% cit.	
Durant la basse saison (du 07.01.2013 au 08.02.2013 et du 04.03.2013 au 15.04.2013)	49	90,7%	90,7%
Durant la haute saison (du 15.12.2012 au 06.01.2013 et du 09.02.2013 au 03.03.2013)	5	9,3%	9,3%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>	

## Moment de la semaine durant lequel les 31-50 visitent le domaine skiable

	Nb	% cit.	
Durant la semaine	16	32,0%	32,0%
Durant les week-ends	34	68,0%	68,0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0%</b>	

## Analyse des 51-70 et des plus de 70 ans

## Profession des 51-70 et des plus de 70 ans

	Nb	% cit.	
Étudiant	0	0,0%	0,0%
Apprenti	0	0,0%	0,0%
Employé	16	45,7%	45,7%
Indépendant	2	5,7%	5,7%
Retraité	13	37,1%	37,1%
Sans activité rémunérée	2	5,7%	5,7%
Autre	2	5,7%	5,7%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,0%</b>	

## Période à laquelle les 51-70 et des plus de 70 ans

	Nb	% cit.	
Durant la basse saison (du 07.01.2013 au 08.02.2013 et du 04.03.2013 au 15.04.2013)	29	90,6%	90,6%
Durant la haute saison (du 15.12.2012 au 06.01.2013 et du 09.02.2013 au 03.03.2013)	3	9,4%	9,4%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0%</b>	

## Moment de la semaine durant lequel les 51-70 et des plus de 70 anvisitent le domaine skiable

	Nb	% cit.	
Durant la semaine	16	51,6%	51,6%
Durant les week-ends	15	48,4%	48,4%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,0%</b>	

## ANNEXE XII : TABLEAU COMPARATIF DES ENTRETIENS AU NIVEAU NATIONAL

Critère	ESS Ovronnaz	ESS Verbier	ESS Morgins	ESS Gstaad	ESS Engelberg
<b>Problématique</b>					
<b>Gestion de la problématique</b>	Tous les professeurs ont un autre travail à côté	Engagement d'auxiliaires plutôt que de saisonniers	Engagement d'auxiliaires plutôt que de saisonniers, ces derniers ont une semaine de vacances durant le mois de janvier.	Des contrats de travail avec les professeurs de sports de neige seulement pour 3 mois (décembre, janvier, mars). Il y a 50% des professeurs qui sont à la saison.	Moins de professeurs durant les creux de basse saison.
<b>La clientèle locale</b>					
<b>Les locaux sont-ils des clients potentiels ?</b>	Potentiel car ils peuvent être présents durant les creux de basse saison	Surtout les écoles primaires et enfantines	Les locaux et les commerçants qui travaillent dans la station	Les habitants de la région et les élèves des écoles sont des acteurs potentiels.	Oui, surtout les enfants des domiciliés.
<b>Disponible à baisser le prix</b>	Seulement légèrement, plutôt proposition de forfait	Pour les locaux, les prix sont bas durant toute la saison. En basse saison des activités spéciales sont organisées.	Non. En dehors des vacances scolaires, 20% de cours en plus sont donnés.	Oui.	Non, car les professeurs ont le droit d'avoir le même salaire
<b>Clientèle qu'il faut cibler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les enfants et la population immigrée résidente</li> <li>- Recherche de marchés à l'étranger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les locaux car ils sont proches du domaine skiable</li> <li>- Les entreprises locales</li> <li>- Les autres pays qui ont congé durant la basse saison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DINKS</li> <li>- Écoles locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les seniors</li> <li>- Les enfants</li> <li>- Les autres pays qui ont congé durant la basse saison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DINKS</li> <li>- Couples qui ont des enfants qui ne vont pas encore à l'école</li> </ul>
<b>Partenaires potentiels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous les commerçants (synergie avec tous)</li> <li>- Les remontées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les écoles</li> <li>- Les hôtels</li> <li>- Les remontées mécaniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Magasins de sport</li> <li>- Restaurants</li> <li>- Remontées mécaniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les hôtels</li> <li>- Les remontées mécaniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les remontées mécaniques</li> <li>- Restauration</li> <li>- Magasins de sport</li> </ul>

	mécaniques - Les communes				
<b>Quelles modalités de collaboration</b>	-	- Effort sur la baisse de prix - Investissement sur la communication	Baisser les prix des remontées mécaniques, mais surtout augmenter la qualité	- Baisse de prix - Facilité pour les clients - La qualité	-
<b>Les locaux sont-ils un potentiel pour l'avenir ?</b>	Oui, mais pas seulement, aussi marchés étrangers	Il faut surtout regarder les pays voisins et les pays qui ont congé durant la basse saison (la Russie).	Pas beaucoup de potentiel dans notre région. Il faut plutôt viser les touristes	-	Non, il ne faut pas seulement se concentrer sur les locaux, les touristes sont aussi importants
<b>Meilleures pistes pour résoudre le problème</b>	- Enfants - Touristes réguliers (résidences secondaires)	-	proposer des animations dans la station	- Des offres pour les seniors - Des offres pour les enfants indigènes - Collaboration avec des partenaires	- Proposer des offres pour les locaux - Proposer des offres durant les week-ends
<b>Mesures pour faire face à cette problématique</b>					
<b>Produits proposés</b>	<u>Mercredi junior</u> : forfait de 5 mercredis après-midi durant les creux de janvier pour les enfants de la région entre 4 et 14 ans. prise en charge des enfants dans les différents villages. <u>Produit pour résidents</u> : Forfait pour les touristes qui ont une résidence secondaire, 5 samedis avec une thématique différente. (ce produit s'est mal vendu)	<u>Programme écoles primaires et enfantines</u> : chaque classe à la possibilité de venir skier une fois dans la saison. La journée de ski rentre dans le programme scolaire et est donc obligatoire.	<u>20% de plus sur le temps d'enseignement</u> en dehors des périodes des vacances scolaires. <u>You can ski</u> : destiné aux débutants adultes. Comprend la location du matériel, le forfait des remontées mécaniques, 2h de cours privé. <u>Starterpack</u> : destiné aux personnes n'ayant jamais skié. Comprend la location du matériel, forfait des remontées mécaniques, 1h de cours privé.	<u>Offre senior</u> : 5 journées de ski (10h-15h) avec un apéro le premier jour et une soirée avec descente aux flambeaux et fondue. <u>Offre écoliers</u> : durant deux semaines prise en charge des enfants durant tous les après-midi de la semaine. 5 après-midi de ski avec une soirée descente aux flambeaux et « pasta party », médaille et photo de groupe.	Abonnent saisonnier pour les enfants qui ont entre 3 et 5 ans.

<b>Produits qui n'ont pas connu de succès</b>	Produit pour les mamans, car peu de demande	Cours collectifs moins chers -> pas assez de monde	Ski pour tous -> car c'était un concurrent pour les ski clubs.	Les cours freestyle	Barbecue
<b>Méthode pour connaître la demande</b>	-	Bonne synergie avec les directeurs des écoles et ensemble on trouve des solutions.	Ces produits ne sont pas seulement destinés aux locaux.	-	-
<b>produit qui marche le mieux</b>					
<b>Augmentation</b>	150 participants (du travail pour 20 professeurs)	10 jours de travail.	4 forfaits you can ski et 6 forfaits starterpack vendus	400 enfants en plus durant le mois de janvier.	-
<b>Quelles améliorations à apporter</b>	l'organisation des cars	-	La communication au niveau de la station	Pour le produits des senior, la création de packages	-
<b>Prix</b>	CHF 280. – (abonnement pour 5 demi-journées, transport en car, 2h de cours, livreet médaille)	Par rapport au coût du professeur, 10% de marge est rajouté. Le tout rentre dans le budget de la commune. Les parents ne doivent rien payer.	<u>You can ski</u> : 3 jours : CHF 599.– 6 jours : CHF 899.– <u>Starterpack</u> : à partir de 10 ans : Fr 139.– à partir de 17 ans : Fr. 149.–	<u>Offre senior</u> : CHF 400. – <u>Offre écoliers</u> : CHF 79. –le deuxième enfant paye CHF 65. –et le troisième CHF 55. –. Grace a un sponsor, les partent ne doivent pas payer les remontées mécaniques.	CHF 370. – l'abonnement saisonnier cours de ski
<b>Distribution</b>	Flyers distribué dans les écoles de la région	Auprès des directeurs des écoles.	Site internet de la station et site de l'ESS Morgins.	Offre seniors : site internet Offre écoliers : par les directeurs des écoles	Internet et journaux régionaux (Engelberg Anzeiger)
<b>Promotion</b>	Flyers, site internet, mailing. Dans les alentours locaux.	Aux directeurs des écoles. Dans la vallée de Bagnes et Martigny	Site internet de la station et site de l'ESS Morgins et application I-phone.	Pour l'offre des seniors, l'office du tourisme aide pour la promotion	Avec l'office de tourisme
<b>Partenaires</b>					

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remontés mécaniques</li> <li>- Entreprise privée pour le transport</li> </ul>	Écoles primaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Magasins de sports</li> <li>- Remontées mécaniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les communes</li> <li>- Sponsoring d'une banque locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les remontées mécaniques</li> </ul>
<b>Quelle méthode pour les convaincre</b>	-	Mise en avant la sécurité et la qualité de l'enseignement. Essayer de rétablir la tradition du ski et de la montagne.	Il est important qu'il y ait du <i>win win</i> pour toutes les parties. Essayer de faire comprendre que de toute façon le matériel reste au magasin de sport ou le siège monte vide.	Pour l'offre écolier, l'importance des locaux a été mise en avant. Il faut assurer la qualité et il faut que la collaboration soit attrayante pour tous les partenaires.	-

## ANNEXE XIII : TABLEAU COMPARATIF DES ENTRETIENS AU NIVEAU INTERNATIONAL

Critère	Ecole de ski Cortina / Italie	Ecole de ski Klosters / Autriche	Ecole de ski Telluride / Etats-Unis	Ecole de ski Megève / France
<b>Problématique</b>				
<b>Gestion de la problématique</b>	Organisation de team building et mises à jours techniques internes à l'école de ski. Meilleure promotion durant ces périodes creuses, offre de services supplémentaires et d'une meilleure qualité.	Moins de professeurs durant la basse saison, offre d'un meilleur service avec des groupes moins nombreux, fidélisation des clients existants	Engagement de professeurs occasionnels durant les périodes de vacances scolaires.	-
<b>La clientèle locale</b>				
<b>Les locaux sont-ils des clients potentiels ?</b>	Les locaux pourraient être un potentiel, mais il faut que l'offre soit économiquement intéressante, mais les prix doivent être attractifs.	Oui, mais les locaux savent souvent déjà skier.	Les locaux ne veulent pas payer le prix entier. Ils sont un potentiel seulement si des prix spéciaux sont proposés.	Oui, les locaux pourraient être une solution à cette problématique
<b>Disponibilité à baisser les prix</b>	Baisse de prix de 20% et dynamic pricing	Baisse de 10% pour les leçons privées.	Baisse de prix pour les locaux en période de basse saison. Baisse de prix de 25 à 30% avant les vacances de Noël.	Baisse de 50% sur les cours collectifs pour les enfants scolarisés dans la commune et baisse de 50% sur un cours collectifs adultes pour un cours collectifs enfants acheté.
<b>Clientèle à cibler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupes</li> <li>- Familles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupes scolaires</li> <li>- Cours privés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seniors</li> <li>- célibataires</li> <li>- couples vivants seuls</li> <li>- jeunes familles qui ont des enfants qui ne vont pas encore à l'école</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suisses</li> <li>- marché voisin avec vacances scolaires différentes.</li> <li>- Les seniors</li> <li>- Les DINKS</li> <li>- Familles avec enfants en bas âge</li> </ul>
<b>Partenaires potentiels</b>	- écoles de l'Etat et	- Remontées mécaniques	- Agences d'aviation	- Les remontées

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- privées</li> <li>- des sponsors qui pourraient financer des activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurants</li> <li>- Magasins de location</li> <li>- Agences immobilières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hôtels locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mécaniques</li> <li>- Les restaurants</li> <li>- Les hôtels</li> <li>- L'office du tourisme</li> </ul>
<b>Quelles modalités de collaboration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- offrir la possibilité d'améliorer leurs images grâce à la visibilité de l'école de ski.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baisse de prix</li> <li>- Collaboration dans la promotion</li> <li>- Un partenaire doit être traité comme un membre de l'équipe, il faut l'inciter à promouvoir des produits et lui offrir des produits complémentaires</li> </ul>	Effort sur le prix des prestations offertes
<b>Les locaux sont-ils un potentiel pour l'avenir ?</b>	Oui, mais il faut trouver un juste équilibre	Pour le moment n'est pas la cible prioritaire	La région ne comprend pas beaucoup de population locale et leur pouvoir d'achat est peu élevé.	oui
<b>Meilleures pistes pour résoudre le problème</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion directe auprès des clients</li> <li>- Recherches d'une clientèle étrangère avec des agences de voyage</li> <li>- Proposer des offres avec des services supplémentaires</li> <li>- Offres de grande qualité</li> </ul> Proposer des rabais aux clients qui amènent des nouveaux clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il faut qu'il y ait une collaboration avec des partenaires.</li> <li>- La publicité est importante</li> <li>- Il faut mettre en avant que durant la basse saison on peut mieux profiter du ski ou du snowboard</li> </ul>	Marketing et promotion ciblés auprès de marchés qui peuvent visiter la station dans les périodes de basse saison.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baisser les prix hors vacances scolaires</li> <li>- Attirer une clientèle moins aisée qui veut des prix plus bas</li> <li>- Formule pour familles nombreuses</li> </ul>
<b>Mesures pour faire face à cette problématique</b>				
<b>Produits proposés</b>	3h de cours pour au moins deux jours consécutifs.	Offres spéciales pour groupes scolaires.	<u>Produit enfants locaux</u> : Programme durant 3-6 semaines de la basse saison destiné aux écoles locales qui amènent les élèves sur les pistes. <u>Produits adultes locaux</u> :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offres spéciales pour les enfants scolarisés dans la commune</li> <li>- Gratuité des enfants de moniteurs.</li> <li>- Offre spéciale pour adultes qui réservent un</li> </ul>



			Possibilité d'acheter un pass pour des leçons en groupe illimitées	cours collectif pour leurs enfants
Produits qui n'ont pas connu de succès	Cours <i>news school</i> (freestyle, freeride) pour indigènes avec déplacement dans d'autres destinations limitrophes.	-	-	Cours collectifs de ski de fond pour adultes et enfants
Méthode pour connaître la demande	-	-	Ecoute du client	Ecoute du client
Aspect sur le produit qui marche le mieux				
Augmentation	+ 20%		Ces programmes attirent milliers d'étudiants	En constante augmentation
Quelles améliorations	Au niveau de la communication	-	-	-
Prix	€215 au lieu de €270 (- 20%)	Prix spéciaux seulement pour les groupes scolaires	<u>Produit enfants locaux</u> : couvrir les coûts et donner une marge de 10-20%. <u>Produit adultes locaux</u> : le prix est le même que 3 jours de leçons.	Réduction de 50% pour les enfants scolarisés de Megève.
Distribution	Téléphone, e-mail, internet	Internet, flyers	La promotion est faite personnellement ou par téléphone.	Distribution de l'offre auprès des écoles.
Promotion	Site internet, flyers, mailing, réseaux sociaux	Internet, office du tourisme	Auprès des écoles régionales, le site web de la destination, à travers le bouche à oreille	Journaux, site internet de l'école de ski et de l'office du tourisme, brochures.
Partenaires				
	Agences de voyage, hôtels	Remontées mécaniques, office du tourisme	Écoles locales et régionales	-
Quelle méthode pour les convaincre	La bonne image de l'école donne confiance La création d'un produit unique.	Créer une bonne collaboration et être fiables.		-

## ANNEXE XIV : DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES PRODUITS PROPOSÉS PAR LES ESS INTERVIEWÉES

### L'ESS Ovronnaz

Cette école a mis en place deux produits, le « Mercredi Juniors » et un produit pour les touristes résidants qui n'a pas connu beaucoup de succès, car selon le directeur celui-ci a été mal vendu. Le produit « Mercredi Junior » est celui qui a le plus de succès durant la basse saison. En effet, 150 enfants y participent durant cinq mercredis après-midis de janvier. Pour le directeur, ce forfait est populaire auprès des enfants locaux (les écoliers) qui restent seuls le mercredi après-midi, alors que leurs parents travaillent. L'atout de ce produit est la prise en charge des enfants dans les différents villages de la vallée. Ceux-ci sont transportés et ramenés en fin journée par un bus privé, accompagnés par des moniteurs. Le forfait comprend cinq demi-journées de deux heures de cours intensives et ludiques, ainsi que l'organisation d'un slalom et la remise de la médaille Swiss Snow League, prévus le cinquième après-midi.

Grâce à un accord entre les différentes communes, l'ESS Ovronnaz a eu l'autorisation de transmettre les flyers aux directeurs des différentes écoles de la région afin qu'ils les distribuent durant la classe. La promotion est aussi faite via le site internet et par mailing (pour les personnes qui ont déjà suivi des cours).

Ce forfait est proposé seulement durant le creux de janvier, le directeur affirme que, durant le mois de mars, ce forfait ne marche pas, car les écoliers perçoivent l'arrivée du printemps et l'envie d'aller skier est moins présente qu'en janvier.

Pour mettre en place cette offre, il a fallu collaborer avec une entreprise de transport privée et avec les remontées mécaniques afin d'obtenir une réduction sur le prix.

### L'ESS Verbier

L'ESS Verbier propose un programme aux écoles primaires du Val de Bagnes et de Martigny. Ce programme consiste à amener, durant une journée du creux de janvier, toutes les classes de la région skier. Cette « journée ski » s'adresse aux élèves des écoles secondaires et enfantines, elle rentre dans le programme scolaire et est donc obligatoire pour tout élève.

Ce programme est entièrement financé par les communes de Bagnes et de Martigny. Pour obtenir ce résultat, l'ESS Verbier a réussi à convaincre les directeurs des écoles en argumentant sur la sécurité (d'autant plus avec l'augmentation de la fréquentation du domaine skiable) et sur la qualité d'enseignant. L'école a également su mettre en avant l'importance de maintenir la tradition du ski dans une vallée qui est dotée d'un domaine skiable. Ainsi, les directeurs des écoles communales de Bagnes, à leur tour, sont parvenus à obtenir des subventions auprès des communes, afin que la « journée ski » fasse partie du programme scolaire et qu'elle soit gratuite pour chaque élève.

Grâce à la mise en place de ce programme, dix journées de travail sont assurées aux instructeurs de ski durant les creux de janvier. Selon le directeur, ce forfait a essentiellement été créé pour fournir du travail aux professeurs et donner une bonne image de l'ESS Verbier à toute la région voisine.

### **L'ESS Morgins**

En plus de l'augmentation de 20% du temps d'enseignement durant les périodes hors vacances scolaires, l'ESS Morgins propose des packages pour faire face aux creux de basse saison. Les deux forfaits, « you can ski » (destiné aux débutants adultes) et les « Starter pack » (pour toutes personnes n'ayant jamais skié), comprennent la location du matériel, la remontée mécanique et la leçon de cours privé.

Ces deux produits sont vendus durant les creux de janvier et de mars. Selon le directeur, ils prennent de l'essor et chaque année ils doublent de fréquence.

Afin de mettre sur place ces offres, le directeur de l'ESS Morgins a conclu une collaboration avec des magasins de sports et les remontées mécaniques pour les convaincre de diminuer les prix durant cette période. Bien que des efforts de réduction de prix aient été entrepris par les remontées mécaniques et les magasins de sport, la tarification des professeurs n'a pas changé.

### **L'ESS Gstaad**

Cette école offre deux produits pour faire face aux creux de basse saison. Un est destiné aux seniors et l'autre aux écoliers. Le forfait destiné aux enfants est celui qui a le plus de succès. Durant deux semaines du creux de janvier, les enfants des écoles primaires et enfantines de la région sont pris en charge, les après-midis, par les professeurs de l'ESS Gstaad. Chaque classe vient durant cinq après-midis consécutifs qui font partie du programme scolaire. Ce forfait comprend, en plus des leçons de ski, une soirée descente aux flambeaux et un repas, une compétition avec la remise de la médaille Swiss Snow League, prévue le dernier jour. De plus, chaque enfant reçoit une photo souvenir de tout son groupe.

Ce produit a été conçu grâce à l'aide d'un sponsor et à l'obtention d'une réduction auprès des remontées mécaniques. De plus, il a fallu convaincre les directeurs des écoles lesquels, à leur tour, ont convaincu les élèves. Ainsi, durant les périodes de janvier, ce produit amène 400 élèves.

Le forfait dédié aux seniors marche bien et, selon le directeur, cette cible représente un grand potentiel pour une école de ski. L'ESS Gstaad a fait des efforts en lui proposant un tarif spécial, mais le problème est que l'école de ski n'a pas encore réussi à développer un package pour les seniors. Selon le directeur, ce produit peut revenir cher, car il faut rajouter les remontées mécaniques, le repas, le logement, etc.

### **L'ESS Engelberg**

Pour faire face aux creux de basse saison, l'ESS Engelberg propose un abonnement saisonnier aux enfants de la région qui ont entre trois et cinq ans. Cet abonnement permet aux familles d'amener leurs enfants au jardin des neiges en tout temps. Selon la responsable de l'administration, les familles utilisent principalement ce produit durant la basse saison.

Durant la saison d'hiver 2013, L'ESS Gstaad a vendu 15 abonnements saisonniers.

Pour concevoir ce produit, l'ESS Engelberg n'a pas encore réussi à avoir des réductions auprès des remontées mécaniques, mais elle est parvenue à obtenir une aide de l'office du tourisme pour la promotion.

# **ANNEXE XV : PLAN D'ACTION POUR LA CONCEPTION DES PRODUITS : « MERCREDI AVEC SNOWLI ET MERCREDI RIDERS »**

Activité : Mercredi avec Snowli et Mercredi Riders	Ressources	CoûtTemps	Calendrier						
			A	S	O	N	D	J	F
Contacteur les partenaires (CMA, SMC, le magasin de location ski et snowboard), prendre rendez-vous pour exposer le produit et négocier pour obtenir une réduction de prix et/ou obtenir une prestation (par exemple, un prix pour l'animation du dernier jour).	Téléphone, e-mail	1h pour chaque entretien							
Planifier le transport : regarder les horaires de bus et du funiculaire (non-express).	Internet	30 min.							
Contacteur Monsieur Pierre Ermy, actuel directeur des écoles des six communes et Monsieur Jean-Charles Barras, actuel directeur du Centre Scolaire de Crans-Montana pour la distribution des flyers par les professeurs durant les cours.	Téléphone, e-mail	1h pour chaque entretien							
Préparer les flyers pour la promotion. Ceux-ci doivent contenir le programme détaillé, le prix, ce qui est compris dans le prix, les délais d'inscription (mi-décembre), la description des niveaux de ski et les coordonnées pour le paiement. Enfin, une carte réponse doit y figurer avec les données personnelles (nom, prénom, âge, s'il possède un abonnement SMC et/ou CMA, s'il pratique le ski ou le snowboard, s'il a besoin de louer du matériel, son niveau, s'il est âgé de plus de 7 ans, s'il possède une luge, etc.) et la signature d'un représentant légale, les données personnelles du participants. De plus, il faut qu'il y ait un contact pour permettre aux parents d'avoir de plus amples informations et le lien pour la réservation on-line doit être visible.	Ordinateur et internet	Environ 4h de travail							
Faire imprimer 2'150 <sup>28</sup> flyers : 2'099 pour la distribution auprès des écoles et 51 seront distribués dans les différents commerces de la station. Ils seront produits au format A5 auprès d'une imprimerie.	Imprimerie	Et CHF 478.10 <sup>29</sup> pour l'impression de 2150							

<sup>28</sup> Au total, 2'099 élèves ont été enregistrés pour l'année scolaire 2012-13 auprès des écoles primaires et enfantines de Crans-Montana, des six communes et de Sierre (P. Ermy, CP, 2 juillet 2013 ; J.C Barras, directeur du centre scolaire de la station de Crans-Montana, 29 juin 2013 et M. Mathier, collaborateur administrative du centre scolaire de Sierre, 2 juillet 2013).

<sup>29</sup> Offre selon l'entreprise Calligraphy.ch SA de Sierre (L. Bonvin, collaboratrice de Calligraphy SA, communication personnelle, 3 juillet 2013).

		Flyers							
Prendre rendez-vous avec les ressources financières possibles, leur présenter le produit et faire en sorte de recevoir des subventions.	Téléphone, e-mail	1h pour chaque entretien							
Définir qui finance l'activité et éventuellement le coût par élève.									
<p>Faire imprimer et distribuer les flyers de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aux écoles enfantines et primaires des six communes de Crans-Montana, de la station de Crans-Montana et de la ville de Sierre ;</li> <li>- De tous les partenaires ;</li> <li>- Des différents commerces de la région.</li> </ul> <p>(Dans le cas où les flyers ne peuvent pas être distribués durant les cours, d'autres moyens d'effectuer la promotion doivent être envisagés comme, par exemple, le fait de le distribuer aux parents à la fin des cours, ou d'un envoi à tout ménage, etc.)</p>	Transport	8h							
Publier le produit sur le site internet et les réseaux sociaux de l'ESS Montana et des différents prestataires. Créer un concours sur Facebook qui donne la possibilité au participant de gagner un prix (par exemple, des accessoires pour le ski tels qu'un bonnet ou des gants).	Internet	1-2h							
Lors de la séance avec tous les instructeurs saisonniers et occasionnels, qui a régulièrement lieu au début de saison, il est important de leur présenter le produit et de leur distribuer des flyers pour qu'ils fassent de la publicité.	Directeur de l'ESS Montana	10 min. de plus durant la séance							
Connaître le nombre de participants.	Téléphone, e-mail	1h							
Informers tous les prestataires du nombre des participants et régler les derniers détails.	Téléphone, e-mail	10 min. pour chaque partenaire							
Choisir les instructeurs les plus adéquats et les convoquer pour effectuer un débriefing sur le déroulement.	Directeur de l'ESS Montana	1h							

Concevoir les groupes selon l'âge et le niveau.	Directeur de l'ESS Montana	2-3h							
Préparer les diplômes et un formulaire de satisfaction qui sera distribué aux élèves pour les participants au Mercredi Riders et aux parents pour les participants au Mercredi avec Snowli.	Secrétaire	1h							
Faire un feedback avec les instructeurs et vérifier les résultats (le succès de cette formule). Un débriefing doit aussi être effectué à la fin de chaque journée.	Directeur de l'ESS Montana	1h							
Envoyer la candidature pour participer au concours du prix de l'innovation de Swiss Snowsport (avant le 15 juin 2014).	Ordinateur et internet	1h							

## ANNEXE XVI : PLAN D'ACTION POUR LA CONCEPTION DU PRODUIT : « SKI ET SAVEURS »

Activité : Ski et Saveurs	Ressources	Coût/Temps	Calendrier						
			A	S	O	N	D	J	F
Contacteur les partenaires (CMA, 3 restaurants pour le repas du midi, les restaurants pour les après-ski tels que l'Amadeus 2006 et le restaurant de Bella-lui, un traiteur, le magasin de location ski), prendre rendez-vous pour exposer le produit et pour avoir une réduction de prix et/ou obtenir une prestation (par exemple, une surprise lors d'un après-ski).	Téléphone, e-mail	1h pour chaque entretien							
Préparer les flyers pour la promotion. Le flyer doit contenir l'information que ce produit se réfère uniquement aux personnes ayant plus de 50 ans ainsi que le programme détaillé, le prix et ce qu'il comprend, les délais d'inscription (mi-décembre), la description des niveaux et les coordonnées pour le paiement. Enfin, une carte réponse doit y figurer avec les éléments suivants: les données personnelles telles que le nom et le prénom, le fait de posséder ou pas un abonnement CMA, le besoin de louer du matériel, le niveau de ski et la signature. De plus, le lien pour la réservation on-line doit être visible.	Ordinateur et internet	Environ 4h							
Prendre rendez-vous avec les ressources financières possibles, leur présenter le produit et faire en sorte de recevoir des subventions.									
Faire imprimer 8'000 flyers A5 auprès d'une imprimerie : 7'709 <sup>30</sup> pour l'envoi à tous-ménage et 291 seront distribués dans les différents commerces de la station.	Imprimerie	CHF 916.45 <sup>31</sup> .-							
Distribuer les flyers de la manière suivante : - Tout ménage	Téléphone, e-mail	CHF 1'151.71 <sup>32</sup> .-							

<sup>30</sup> Nombre de tout ménage des communes de Icogne, Lens, Sierre, Corin-de-la-Crête, Loc, Niouc, Muraz, Crans-Montana, Montana, Aminona, Chermignon-Bas, Chermignon, Ollon, Mollens et Randogne (N. Ansermet, collaboratrice spécialisée chez La Poste Suisse, communication personnelle, 11 juin 2013).

<sup>31</sup> Offre selon La Poste Suisse (N. Ansermet, CP, 11 juin 2013).

<sup>32</sup> Offre selon l'entreprise Calligraphy.ch SA de Sierre (L. Bonvin, CP, 25 juin 2013).



<ul style="list-style-type: none"> <li>- A tous les partenaires</li> <li>- Dans les différents commerces de la région</li> </ul>									
Publier le produit sur le site internet ainsi que sur les réseaux sociaux de l'ESS Montana et des différents prestataires.	Ordinateur et internet	1-2h							
Lors de la séance avec tous les instructeurs saisonniers et occasionnels, qui a régulièrement lieu en début de saison, il est important de leur présenter le produit et leur distribuer des flyers pour qu'ils fassent de la publicité.	Directeur de l'ESS Montana	10 min. durant la séance							
Connaître le nombre de participants et avoir encaissé l'argent.	Téléphone, e-mail	1-2h							
Informers tous les prestataires du nombre de participants et régler les derniers détails.	Téléphone, e-mail	10 min. pour chaque partenaire							
Choisir les instructeurs les plus adéquats et les convoquer pour effectuer un débriefing sur le déroulement.	Directeur de l'ESS Montana	1h							
Concevoir les groupes selon le niveau de ski.	Directeur de l'ESS Montana	2-3h							
Faire un feedback avec les instructeurs et vérifier les résultats (le succès de cette formule). Un débriefing doit aussi être effectué à la fin de chaque journée.	Directeur de l'ESS Montana	1h							
Envoyer la candidature pour participer au concours du prix de l'innovation de Swiss Snowsport (avant le 15 juin 2014).	Ordinateur et internet	1h							

## ANNEXE XVII : PLAN D'ACTION POUR LA CONCEPTION DU PRODUIT : « DÉCOUVERTE DE LA MONTAGNE »

Activité : découverte de la montagne	Ressources	Coût/Temps	Calendrier							
			A	S	O	N	D	J	F	M
Préparer une présentation avec la description du produit, par exemple, avec le logiciel power point.	Ordinateur et internet	1h								
Contacteur Monsieur Pierre Ermy, actuel directeur des écoles des six communes et Monsieur Jean-Charles Barras, actuel directeur du Centre Scolaire Régional de Crans-Montana pour leur présenter le produit. Le but est de réussir à les convaincre d'introduire le produit dans le programme scolaire.	Directeur de l'ESS Montana	1h pour chaque entretien								
Prendre rendez-vous avec la commune de chaque école et avec l'ACCM, pour leur présenter le produit et les convaincre afin d'obtenir des subventions.	Directeur de l'ESS Montana	1h pour chaque entretien								
Présenter le projet à la confédération en faisant référence à l'offensive en faveur des sports de neige pour les jeunes, afin d'obtenir des subventions.	Directeur de l'ESS Montana	1h								
Définir avec les écoles primaires la date pour les deux journées.	Directeur de l'ESS Montana	1h								
Réserver la date pour le logement et pour la nuitée (par exemple, la cabane du Ski Club Montanin) ainsi que la visite et le repas à l'Écomusée.	Téléphone, e-mail	10 min.								
Contacteur les partenaires (CMA, SMC, la cabane pour le logement, l'écomusée, le magasin de location ski et snowboard), prendre rendez-vous pour exposer le produit et pour avoir une réduction sur le prix et/ou obtenir une prestation (par exemple un cadeau souvenir).	Téléphone, e-mail	1h pour chaque entretien								
Trouver des bénévoles pour préparer le goûter, le repas du soir, le petit déjeuner et le pique-nique (si l'option du repas à l'écomusée n'est pas acceptée).	Bouche à oreille, téléphone, e-mail	2-3 jours								

Planifier le transport : regarder les horaires de bus et éventuellement du funiculaire.	Téléphone, e-mail	1h											
Prendre rendez-vous avec les ressources financières possibles, leur présenter le produit et faire en sorte de recevoir des subventions.	Téléphone, e-mail	1h pour chaque entretien											
Lors de la séance avec tous les instructeurs saisonniers et occasionnels, qui a régulièrement lieu en début de saison hivernale, il est important de leur présenter le produit.	Directeur de l'ESS Montana	10 min. durant la séance											
Préparer et envoyer une lettre à tous les parents d'élèves. La lettre doit contenir une description du séjour, les informations sur l'équipement nécessaire, les normes et les règles de sécurité, la description des niveaux et un espace vide pour d'éventuelles observations (par exemple les allergies, les maladies, etc.). Il faut aussi que cette lettre permette de signaler si l'élève a besoin du matériel. Elle devra être signée par un représentant légal qui affirme l'autorisation de participation.	Ordinateur et internet	1-2h											
Publier les informations pour les parents aussi sur le site internet.	Ordinateur et internet	10 min.											
Informers les prestataires du nombre exact des enfants participants (par exemple, transmettre au magasin de sport le nombre d'élèves qui font du ski ou du snowboard).	Téléphone, e-mail	1h											
Choisir les instructeurs les plus adéquats et les convoquer pour effectuer un briefing sur le déroulement.	Directeur de l'ESS Montana	1h											
Organiser les menus avec les bénévoles de la cuisine.	Téléphone, e-mail	20 min.											
Faire un feedback avec les instructeurs et vérifier les résultats (le succès de cette formule). Un débriefing doit aussi être effectué à la fin de chaque journée.	Directeur de l'ESS Montana	1h											
Envoyer la candidature pour participer au concours du prix de l'innovation de Swiss Snowsport (avant le 15 juin 2014).	Ordinateur et internet	1h											

**ANNEXE XVIII : TRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC GILLES DUSSEX,  
DIRECTEUR D'ESS OVRONNAZ, LE 17 AVRIL 2013 À LEYTRON**

**La problématique :**

*Trouvez-vous les creux de basse saison problématiques pour l'Ecole de ski ? Pourquoi ?*

Oui.

*Comment gérez-vous cette problématique au niveau organisationnel ? (avec vos employés)*

Au bureau il n'y a pas de problème car les stagiaires ont toujours du travail de back office. Dans mon école, tous les professeurs ont du travail à côté de l'école de ski, ils arrivent financièrement à faire face à cette problématique.

**Les locaux :**

Croyez-vous que proposer des offres à la clientèle locale/indigène pourrait être une solution à cette problématique ?

Oui cela pourrait bien sûr être une solution.

*Pensez-vous que les locaux soient des acteurs potentiels pour une école de ski ? Pourquoi ?*

Oui un potentiel, surtout les écoliers qui veulent apprendre à skier.

*Quel est le potentiel de cette clientèle ?*

Cette clientèle peut être présente durant les creux de basse saison.

*Seriez-vous disposé à baisser les prix afin d'améliorer la situation durant cette période ? (de combien)*

Oui mais légèrement. Je préfère proposer des forfaits, qui comprennent différentes activités que seulement baisser les prix.

*Quel type de clientèle est, selon vous, la meilleure à cibler durant ces périodes de basse saison? (quel marché : suisses, pays voisins, etc. et quelle cible : senior, enfants, DINKS, familles, ...)*

Pour faire face aux creux de basse saison, autre qu'un potentiel local, il est aussi important de chercher des marchés à l'étranger.

Dans notre région, nous avons beaucoup de locaux qui sont étrangers et qui n'ont pas vraiment la culture du ski. Il est important de se référer aussi à eux et de leur proposer quelque chose pour les motiver à découvrir les sports de glisse qu'une école peut leur proposer.

De toute façon la meilleure clientèle à cibler sont les enfants, car ils ont souvent besoin d'un instructeur de ski et peuvent se rendre sur les pistes les mercredis après-midis. Les locaux (non étrangers) de la région, savent déjà bien skier et ne sont pas vraiment intéressés à réserver des cours à l'école de ski.

*Avec quels partenaires de la station pensez-vous que vous pourriez mettre en place des offres concrètes pour cette clientèle ?*

Il est important de collaborer avec tous les commerçants de la station. Il faut qu'il y ait une synergie entre tous. Surtout, il faut collaborer avec les remontées mécaniques afin d'avoir une réduction de prix pour la clientèle locale.

Je collabore aussi avec les communes pour faire la promotion dans les écoles de mon offre « Mercredi Juniors ». Les communes m'ont donné leur consentement pour faire de la promotion dans les écoles des communes de la région en distribuant les prospectus des offres.

**Futur :**

*Pensez-vous que votre école devrait viser plus les locaux à l'avenir ?*

Oui une bonne partie, mais il faut aussi chercher dans d'autres pays.

*Selon vous, dans quel domaine une école devrait-elle s'investir afin de faire face aux creux de basse saison ?*

Se concentrer sur les enfants locaux et les touristes qui viennent régulièrement en vacance chez nous.

**Demandes spécifiques aux produits existants pour attirer les locaux en basse saison :**

*Adoptez-vous des mesures concrètes pour faire face à ces creux ? Pouvez-vous les décrire ?*

Oui on a un produit qui est spécifique pour les écoliers de la région « Mercredi Juniors » et un produit pour les résidents (les touristes qui louent des appartements durant toute la saison). On leur propose un forfait de 5 samedis sur les pistes avec une thématique différente.

**Produit :**

*Si vous avez plus d'un produit, lequel marche le mieux ?*

On a mis sur place l'offre « Mercredi Juniors ». Il s'agit d'un forfait qui inclus 5 mercredis après-midi durant le creux de janvier (9-16-23-30 janvier et 6 février 2013). Ce forfait est destiné spécifiquement aux enfants locaux (les écoliers) qui sont seuls le mercredi après-midi (car leurs parents travaillent).

On va directement chercher les enfants dans les villages avec un bus organisé par l'école de ski et en fin de journée on les ramène à la même place.

Compris dans le forfait :

- Encadrement (déjà dans le car) par nos moniteurs.
- Prise en charge des enfants de 4 à 14 ans.
- Transport par un car spécialement affrété.
- Abonnement pour les 5 demi-journées.
- Deux heures et demie de cours intensifs et ludiques.
- Slalom chronométré le cinquième jour.
- Evaluation selon le concept SWISS SNOW LEAGUE (avec carnet d'évaluation et médaille)

Les flyers qu'on distribue contiennent toutes les informations du forfait, les horaires du bus, les horaires des leçons et des informations complémentaires (de sécurité et d'organisation). Le flyer intègre aussi le coupon de réponse qu'il faut remplir et envoyer comme carte postale à l'école de ski. Le forfait se fait sur inscription.

Quelle augmentation avez-vous eu dès la vente de ce forfait ?

1<sup>ère</sup> année : 45 participants

2<sup>ème</sup> année : 75 participants

3<sup>ème</sup> année : 100 participants

4<sup>ème</sup> année : 150 participants

Ce forfait donne du travail à 20 professeurs durant 5 mercredi après-midis de basse saison.

*Quelle méthode avez-vous employée pour connaître la demande des locaux ?*

Pendant la première année, nous avons fait de la promotion avec des tous-ménage. Mais on n'a pas eu beaucoup de réponses, les gens les jettent à la poubelle sans les lire.

Grâce à un accord avec les communes, on a pu aller distribuer directement les flyers auprès des écoles de la région. Il est important de bien cibler les personnes intéressées par le forfait, dans ce cas, les écoliers.

Nous proposons ce forfait seulement durant le mois de janvier. Durant la première année du forfait, nous avons aussi fait l'offre durant le mois de mars. Durant le mois de mars, le forfait n'as pas marché, car les gens perçoivent l'arrivée du printemps et ne ressentent plus l'envie de skier car il fait plus chaud.

*Qu'amélioreriez-vous des offres existantes ?*

A la fin de chaque journée on fait un débriefing sur le déroulement de la journée. Le problème le plus grand de ce forfait est l'organisation des cars et la responsabilité d'amener chaque enfant au bon endroit (quelques fois nous nous trompons de village). Nous avons des enfants de 4 ans que nous devons bien surveiller. Pour des questions de sécurité ils ont un gilet qui comprend leur nom, où ils habitent, le nom de leur car et l'abonnement. Ce descriptif est préparé à l'avance. Pour cela il est important de bien briefier les professeurs, car sur place ce sont eux les responsables.

**Prix :**

*Comment avez-vous établi les prix ?*

Prix par élève : 280 CHF pour les 5 après-midis, (cars, cours, bouquin, médaille).

CHF 25 de moins sur les 5 fois.

*Avez-vous réussi à réduire le prix ? Comment ?*

Pour le prix de l'abonnement on a réussi à avoir un rabais pour les enfants de la région avec les remontées mécaniques.

Les cars sont payés à la course (plus il y a de monde, moins ça coûte).

Avec les transports publics ça marche pas (pas d'horaires, pas de ligne souhaitée).

**Distribution :**

*Par quel moyen de distribution vos clients peuvent réserver ces produits ?*

Je donne les flyers aux directeurs des écoles qui les donnent aux professeurs qui les distribuent aux élèves pendant les cours (cela s'est fait grâce à un accord que j'ai obtenu auprès des communes). Sinon notre offre apparaît sur notre site internet et on fait un mailing pour les personnes qui se sont inscrites par e-mail les années précédentes.

*Avez-vous des partenaires de distribution ?*

Les écoles locales.

**Promotion :**

*Comment faite vous la publicité pour ces produits ? (journaux, site internet, brochures, ...)*

Flyers, site internet, mailing.

*Dans quel rayon en fait-vous ? (régional, cantonal, national, au-delà des frontières)*

Chamoson, Leytron, Saillon et Fully. On se concentre sur les locaux de notre région, le but n'est pas de s'étendre trop loin, car de l'autre côté il y a les autres stations.

*Comment avez-vous fait pour démarquer ces produits auprès des locaux ?*

**Partenaires :**

*Avec quels partenaires travaillez-vous pour ces produits ?*

Avec une entreprise privée, on loue les cars et on a réussi à avoir une réduction de prix pour les remontées mécaniques.

**Concurrence :**

Y a-t-il d'autres écoles dans la station qui ont mis en pratique une stratégie pour attirer les locaux ?

Non, les autres écoles ne font rien pour les locaux.

**Autres produits qu'on a proposés aux locaux:**

Produit pour les mamans: On a proposé aux mamans des cours le mardi après-midi durant la tranche d'heure où les enfants sont à l'école. Mais on a eu peu de demande.

Produit pour les résidant :

C'est la première année qu'on propose un produit pour les résidents (ceux qui louent un chalet ou un appartement durant toute la saison). On leur propose des cours collectifs pour les 5 samedis de janvier. Il faut être skieur et avoir un niveau prince rouge (bon niveau).

Il s'agit de cours de ski fun, 5 samedis avec un thème différent (park -> free style, hors-piste -> freeride, style, sécurité -> baryvox, changement d'engin).

Entre 8 - 15 ans : on s'occupe des enfants qui sont là tous les week-ends. Mais il est très mal vendu (pas assez de promotion).

Un apéro pour les parents a été organisé et il s'est très bien passé. À la fin tous les participants sont allés souper ensemble (ces personnes vont parler de nous à leur entourage et cela va faire beaucoup de publicité pour nous). Ce forfait comprend un samedi de plus « samedi cadeau » dans lequel on offre à tous les participants une descente en luge à la Tzoumaz (ce dernier est offert).

## ANNEXE XIX : TRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC PHILIPPE MAY, DIRECTEUR DE L'ESS VERBIER, LE 24 AVRIL 2013 À VERBIER

### La problématique :

Trouvez-vous les creux de basse saison problématiques pour l'Ecole de ski et de snowboard? Pourquoi ?

Oui, surtout les creux de janvier, chez nous le mois de mars est plus constant. Soit on baisse les prix soit on travaille avec les locaux.

Comment gérez-vous cette problématique au niveau organisationnel et financier? (avec vos employés, comment rattrapez-vous les creux financiers)

Au début de la saison, quand on embauche les professeurs, on les averti de l'existence de ces creux. De plus on essaye de ne pas trop engager de saisonniers, mais plutôt des occasionnels, afin d'avoir assez de professeurs durant la haute saison et de ne pas en avoir trop durant les creux de basse saison.

### Les locaux :

Croyez-vous que proposer des offres à la clientèle locale/indigène pourrait être une solution à cette problématique ?

Oui.

*Pensez-vous que les locaux soient des acteurs potentiels pour une école de ski ? Pourquoi ?*

Oui, nous collaborons beaucoup avec les écoles primaires et les écoles enfantines. Aujourd'hui, les familles skient moins qu'à l'époque. Il n'y a plus la culture de la montagne, les gens veulent voir autre chose. Notre tâche est celle de sensibiliser les locaux à la montagne, il faut qu'on leur transmette cette passion.

*Seriez-vous disposé à baisser les prix afin d'améliorer la situation durant cette période ? (de combien)*

Durant toute la saison on offre des prix spéciaux aux écoles. Mais on propose les activités organisées seulement durant la basse saison (activités aux écoles).

La baisse de prix faite durant la basse saison est plus un moyen de donner du travail aux professeurs et surtout une bonne image à l'école de ski que de gagner de l'argent.

*Quelle politique de prix adoptez-vous durant les creux de basse saison ?*

Pas de baisse de prix normalement.

- Nous organisons tous les week-ends un « *Challenge Philippe Roux* » qui consiste à un slalom géant ouvert à tout le monde sur notre piste de compétitions.
- Pour les tours opérateurs, nous proposons une commission sur le chiffre d'affaire qu'ils génèrent en incluant les prestations des activités sportives (ESSV et Guides) et des ski-pass.

*Quel type de clientèle est, selon vous, la meilleure à cibler durant ces périodes de basse saison? (quel marché : suisses, pays voisins, etc. et quelle cible : senior, enfants, DINKS, familles, ...)*

Les locaux : ils sont proches du domaine skiable et l'école de ski peut facilement les joindre.

Nous organisons régulièrement des compétitions pour les groupes ou les entreprises locales ou étrangères. Nos prestations incluent les ski-pass, la préparation du tracé, le chronométrage, la liste



des résultats ainsi que les médailles et le repas. Certaines entreprises nous demandent même d'y inclure des cours de ski. Nous essayons d'élargir au maximum nos prestations et ainsi de proposer des activités les plus diversifiées possibles.

#### **Partenaires :**

*Avec quels partenaires de la station pensez-vous que vous pourriez mettre en place des offres concrètes pour cette clientèle ?*

On collabore principalement avec les écoles primaires (les directeurs et les communes).

À l'avenir, il est important de se mettre tous ensemble afin de réussir à faire venir les touristes chez nous. L'idéal serait de faire des packages avec le logement, les remontées mécaniques et les cours de ski. On a de la chance d'avoir une bonne synergie avec les remontées mécaniques. Car Verbier compte 11 écoles de ski.

*Selon vous, quelles devraient être les modalités concrètes de collaboration ?*

Il faut un réel effort de tous les partenaires sur les prix et investissement sur la communication. Il faut amener du monde dans la station. (S'il n'y a personne dans la station, on peut faire les prix qu'on veut mais personne ne vient).

#### **Futur :**

*Pensez-vous que votre école devrait viser plus les locaux à l'avenir ?*

L'immense majorité du chiffre d'affaire est faite grâce aux touristes, mais on essaye de proposer des produits pour les locaux pour faire face aux creux de basse saison.

*Selon vous, dans quel domaine une école devrait-elle s'investir afin de faire face aux creux de basse saison ?*

Regarder quand les pays voisins ont congé.

#### **Demandes spécifiques aux produits existants pour attirer les locaux en basse saison :**

*Adoptez-vous des mesures concrètes pour faire face à ces creux ? Pouvez-vous les décrire ?*

**Freeride World Tour Club Verbier :** une offre spéciale qu'on offre autant pour les locaux que pour les touristes en collaboration avec le Freeride World Tour. Les participants ont la possibilité de skier (à) toute la saison avec le même moniteur. On essaye de nous diversifier et de donner une autre perception de l'école de ski, on veut sortir du « scolaire » et devenir « fun ».

Les professeurs proviennent de notre école. Les enfants vont skier un jour avec un professionnel du freeride. 1/3 hors-piste, 1/3 freestyle, 1/3 technique du ski alpin. On sensibilise beaucoup les enfants sur la sécurité en piste et hors-piste.

- Ce programme est saisonnier (3 après-midis par semaine durant les périodes d'affluence et tous les samedis après-midi de la saison).
- Ce sont les clients locaux et du bassin lémanique qui sont les plus réceptifs à ce concept.

**Programme école primaire :** le but de ce programme est d'amener les enfants à la découverte du ski. Chaque classe a la possibilité de venir skier une fois dans la saison, un jour pour chaque classe. On vise autant l'école primaire que l'école enfantine. Les écoles primaires et enfantines s'occupent du transport. Cela nous permet d'avoir du travail durant 10 jours de la basse saison. Le cours est obligatoire pour tout élève, cela est compté dans les cours scolaires. Le tout rentre dans le budget de la commune, donc les parents ne doivent rien payer.

- Les journées pour les écoles primaires et enfantines ne sont proposées que durant le creux de janvier.

- Nous proposons des cours pour tous les niveaux.

**Produit :**

*Si vous avez plus d'un produit, lequel marche le mieux ?*

-

*Quelle augmentation avez-vous eu dès la vente de ce forfait ?*

10 jours de plus de travail durant les creux de basse saison.

*Quelle méthode avez-vous employée pour connaître la demande des locaux ?*

On collabore avec les directeurs des écoles primaires et on est à leur écoute, on essaye de trouver ensemble des solutions.

Autrefois, les enfants allaient skier avec leurs parents, mais aujourd'hui, on essaye de convaincre les familles et les écoles que c'est mieux pour la sécurité et pour l'enseignement de suivre des leçons de ski avec un professeur.

Vendez-vous le produit durant toute la saison ou seulement durant la basse saison ? Si c'est durant la basse saison, quelles sont les dates ?

Nous vendons le produit lié au Freeride World Tour Club pendant toute la saison. Par contre, on organise les journées de ski avec les écoles seulement durant les creux de janvier.

*Avez-vous proposé des produits qui n'ont pas eu de succès ? Si oui, pouvez-vous les décrire et nous expliquer pourquoi ils n'ont pas eu de succès.*

Oui, on a proposé des cours collectifs moins chers pour toute clientèle. Mais pour cela il faut qu'il y ait des gens dans la station. Il est important que l'Office du Tourisme attire des touristes durant la basse saison.

*Qu'amélioreriez-vous des offres existantes ?*

Je suis content des offres mises en place. L'idéal serait d'avoir aussi une clientèle étrangère durant les creux de basse saison. Pour cela il est important de savoir quels pays ont leurs vacances durant la basse saison, par exemple, les russes qui ont congé en janvier et leur faire la promotion des produits.

**Prix :**

Comment avez-vous établi les prix ?

Pour le programme aux écoles primaires, on calcule le coût et on rajoute 10% de marge. Le but de basse saison n'est pas de faire un énorme chiffre d'affaire, mais celui de faire travailler les professeurs et amener une bonne image de l'école de ski.

Avez-vous réussi à réduire le prix ? Comment ?

-

**Distribution :**

*Par quel moyen de distribution vos clients peuvent réserver ces produits ?*

Freeride World Tour Club Verbier : nous avons envoyé des tous-ménages dans la région.

Programme Ecoles primaires : on va voir les directeurs des écoles primaires (Bagnes, Martigny). Les directeurs communiquent l'information aux professeurs qui eux mettent en place la structure.

*Avez-vous des partenaires de distribution ?*

Le Freeride World Tour (interview à la télévision par les compétiteurs de la compétition). Site internet.

**Promotion :**

*Comment faites-vous la publicité pour ces produits ? (journaux, site internet, brochures, ...)*

Programmes écoles primaires : directement aux directeurs des écoles de ski.

*Dans quel rayon en faites-vous ? (régional, cantonal, national, au-delà des frontières)*

Pour le produit Freeride World Tour, qui est ouvert à tout le monde, un prix attractif a été proposé, surtout pour attirer les locaux.

*Comment avez-vous fait pour démarquer ces produits auprès des locaux ?*

**Partenaires :**

Avec quels partenaires travaillez-vous pour ces produits ?

Les écoles primaires.

*Comment avez-vous réussi à obtenir une collaboration?*

Convaincre : on a mis en avant nos atouts qui sont la sécurité (aujourd'hui il y a plus de gens sur les pistes et c'est dangereux) et la qualité de l'enseignement. De plus, on a essayé de rétablir cette tradition du ski, de leur redonner la passion du ski et de la montagne. Le directeur de l'école primaire aime la montagne et cela nous a facilité la réussite de la collaboration. Nous sommes directement allés voir le directeur des écoles primaires de Bagnes et on a essayé de le convaincre. À son tour, il a réussi à recevoir des subventions des communes afin que la journée de ski fasse partie du programme scolaire. Il est important de passer directement par les directeurs.

*Quels conseils pouvez-vous me donner afin de réussir à convaincre un partenaire à collaborer?*

Il faut trouver la bonne personne au bon moment et la convaincre. Il faut qu'il y ait une collaboration « win win » et de confiance.

**Concurrence :**

*Existe-il d'autres écoles dans la station qui ont mis en pratique une stratégie pour attirer les locaux ?*

Nous avons de l'avance par rapport à eux. Eux baissent beaucoup les prix, nous gardons les prix stables avec une bonne qualité des services offerts.

Chacun doit adapter son offre en se basant sur ce qui est le potentiel de la station, par exemple à Montana vous pourriez faire la même chose que nous, travailler sur l'alpin et collaborer avec la coupe de monde.

**ANNEXE XX : TRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC JOËL REY-MERMET,  
DIRECTEUR DE L'ESS MORGINS, LE 26 AVRIL 2013 À RIDDES**

**La problématique :**

*Trouvez-vous les creux de basse saison problématiques pour l'Ecole de ski et de snowboard? Pourquoi ?*

Oui c'est un grand problème, car ça fait fluctuer fortement les flux des collaborateurs. On a les creux de basse saison surtout car il y a une absence de politique touristique dans notre station. Du côté de la France, presque tous les touristes ont un moniteur. L'État en France aide les écoles de ski, nous on a beaucoup de concurrence avec J+S, surtout durant les camps d'hiver, on ne valorise pas le sport de neige en Suisse. Les camps souvent sont effectués par des bénévoles. (Dans une école de ski il y a beaucoup plus de sécurité, on est plus sévères avec les professeurs). En Suisse, il y a eu plusieurs accidents avec des moniteurs de J+S. Dans les écoles de ski, en tout cas chez nous, certains accidents n'arrivent pas, car par exemple si je vois un moniteur qui passe sous une corde qui marque la fermeture d'une piste, je le vire directement. Mais ce genre de cas est déjà arrivé avec des moniteurs J+S. Il faut que les écoles de ski mettent en avant le côté de sécurité et de professionnalisme.

*Comment gérez-vous cette problématique au niveau organisationnel et financier? (avec vos employés, comment rattrapez-vous les creux financiers)*

On engage le minimum de personnes à la saison, on essaye de répondre à la demande. On a 25 moniteurs durant la saison. Une moitié de ses enseignants à congé durant la première semaine du creux janvier et l'autre moitié à congé la deuxième semaine.

*Croyez-vous que proposer des offres à la clientèle locale/indigène pourrait être une solution à cette problématique ?*

On essaye d'être sensible à la proximité, on a une bonne clientèle de proximité (jusqu'à Lausanne). On a beaucoup de résidences secondaires, beaucoup de propriétaires des appartements proviennent de la région lémanique.

*Pensez-vous que les locaux soient des acteurs potentiels pour une école de ski et de snowboard? Pourquoi ?*

Oui bien sûr, les commerçants payent aussi des cours pour leurs enfants.

*Seriez-vous disposé à baisser les prix afin d'améliorer la situation durant cette période ? (de combien)*

Non, car ça veut dire qu'habituellement c'est trop cher et on risque de dévaloriser l'image de l'école de ski. On augmente le temps d'enseignement de 20% toujours en dehors des périodes des vacances scolaires. Mais personnellement je n'aime pas trop cette politique, car on défavorise les personnes qui peuvent prendre congé seulement durant les vacances scolaires. Mais c'est la politique du tourisme suisse qui nous force à adopter ces mesures.

*Quelle politique de prix adoptez-vous durant les creux de basse saison ?*

On n'a aucune politique de prix pour la basse saison, on ne baisse pas les prix.

*Quel type de clientèle est, selon vous, la meilleure à cibler durant ces périodes de basse saison? (quel marché : suisses, pays voisins, etc. et quelle cible : senior, enfants, DINKS, familles, ...)*

Les adultes sans enfants. Ceux-ci sont libres de prendre les vacances quand ils veulent.

Au niveau local les écoles pourraient aussi être un potentiel, cela pourrait assurer la pérennité d'une école de ski.

**Partenaires :**

*Avec quels partenaires de la station pensez-vous que vous pourriez mettre en place des offres concrètes pour cette clientèle ?*

Les magasins de sport, les restaurants de la station et les remontées mécaniques.

*Selon vous, quelles devraient être les modalités concrètes de collaboration ?*

Travailler sur les tarifs avec les remontées mécaniques. En tourisme c'est plutôt la qualité du service que le prix qui compte.

**Futur :**

*Pensez-vous que votre école devrait viser plus les locaux à l'avenir ?*

Plus que ça, pour nous, ce n'est pas possible. On a beaucoup de clients de la vallée. Le potentiel n'est pas plus grand que tant. Il faut qu'on augmente la qualité et qu'on fasse venir les touristes, pour cela il faut avoir une infrastructure générale pour les accueillir.

*Selon vous, dans quel domaine une école devrait-elle s'investir afin de faire face aux creux de basse saison ?*

Il faut proposer de l'animation dans la station. Et nos produits existants. Il faut qu'une école de ski soit plus visible et présente dans la station.

**Demandes spécifiques aux produits existants pour attirer les locaux en basse saison :**

*Adoptez-vous des mesures concrètes pour faire face à ces creux ? Pouvez-vous les décrire ?*

**You can ski :** Destiné aux débutants adultes (3 jours ou 6 jours).

Sont inclus le forfait des remontées mécaniques, des cours privés de 2 heures par jour avec un moniteur diplômé et la location du matériel.

You can ski 3 jours : Fr. 599.—

You can ski 6 jours : Fr. 899.—

Pour ceux qui n'ont jamais fait du ski, cela est une expérience unique. Les gens vont en parler à leur entourage et donc apporter de nouveaux clients par le bouche à oreille.

**Starterpack :** Destiné aux débutants adultes.

Il comprend la location du matériel de glisse, le forfait des remontées mécaniques au « Parc des neiges » ainsi que le cours de ski.

Enfants à partir de 10 ans : Fr 139.—

Adulte à partir de 17 ans : Fr. 149.—

Il est vendu seulement durant la basse saison en janvier et en mars (on ne considère pas Pâque comme la basse saison et cette année c'était une exception).

**Produit :**

*Si vous avez plus d'un produit, lequel marche le mieux ?*

Ces deux produits marchent bien en basse saison et prennent de l'essor.

*Quelle augmentation avez-vous eu dès la vente de ce forfait ?*

Chaque année les produits doublent. Si ça continue comme ça, dans 10 ans nos professeurs de ski pourront travailler durant toute la saison.

*Quelle méthode avez-vous employé pour connaître la demande des locaux ?*

Ces produits ne sont pas seulement destinés aux locaux. *You can ski* est surtout destiné à générer des séjours aux Portes du Soleil.

*Vendez-vous le produit durant toute la saison ou seulement durant la basse saison ? Si c'est durant la basse saison, quelles sont les dates ?*

Nous vendons ces deux produits seulement durant la basse saison (en janvier et en mars).

Avez-vous proposé des produits qui n'ont pas eu de succès ? Si oui, pouvez-vous les décrire et nous expliquer pourquoi ils n'ont pas eu de succès.

Oui, le ski pour tous. Ce cours collectif était perçu comme étant un concurrent des ski-clubs. On ne veut pas être concurrents des ski-clubs, mais collaborer avec eux. Il y a beaucoup de débutants qui vont au ski-club pour avoir un tarif plus bas. On leur donne des professeurs à disposition, souvent des patentés, qui acceptent le travail à un tarif défini. Ces professeurs récupèrent souvent des leçons privées. Les professeurs préfèrent travailler à un tarif plus réduit que ne pas travailler du tout.

*Qu'amélioreriez-vous des offres existantes ?*

Le produit en lui-même marche très bien. Il faut améliorer la communication au niveau de toute la station et plus loin encore. Ces produits sont en pré-réservation à l'école de ski.

**Prix :**

*Comment avez-vous établi les prix ?*

On a discuté des prix avec les magasins de sport et les remontées mécaniques. Les remontées mécaniques tournent, qu'il y ait du monde ou pas et le matériel dans les magasins de sport reste inutilisé, tandis que les enseignants, payés à l'heure, ne peuvent pas travailler s'il n'y a pas de demande. Pour cette raison qu'une école de ski ne peut pas se permettre de trop baisser les prix.

*Avez-vous réussi à réduire les prix ? Comment ?*

La tarification des professeurs n'a pas changé, ce sont les remontées mécaniques et les magasins de sport qui ont fait l'effort de réduire leur prix.

**Distribution :**

*Par quels moyens de distribution vos clients peuvent réserver ces produits ?*

Site internet des Portes du Soleil et de l'école de ski.

*Avez-vous des partenaires de distribution ?*

-

**Promotion :**

Comment faites-vous la publicité pour ces produits ? (*journaux, site internet, brochures, ...*)

Sur le site internet. Nos clients vont consulter le site aussi avec le smartphone.

*Dans quel rayon en faites-vous ? (régional, cantonal, national, au-delà des frontières)*

-

*Comment avez-vous fait pour démarquer ces produits auprès des locaux ?*

Les gens veulent de plus en plus la qualité du service, donc du luxe. Mais ici ce n'est pas possible, en Suisse il n'y a pas une politique touristique. On ne fait pas beaucoup pour le tourisme. Dans la chaîne de service, l'école de ski n'est pas fondamentale et les gens n'ont pas toujours besoin d'un professeur de ski.

**Partenaires :**

*Avec quels partenaires travaillez-vous pour ces produits ?*

Les magasins de sport, les remontées mécaniques et les restaurants.

Comment avez-vous réussi à obtenir une collaboration?

On expose les projets et on essaye de les vendre, il est important de montrer qu'il y a un potentiel, que ça répond à une demande et que c'est possible de fidéliser une clientèle. Le bouche à oreille est important.

*Quels conseils pouvez-vous me donner afin de réussir à convaincre un partenaire à collaborer?*

Il est important qu'il y ait du « win win » pour toutes les parties. On a réussi à les convaincre en leur faisant comprendre que de toute façon dans cette période de basse saison, le matériel reste au magasin de sport et que le siège monte vide.

**Concurrence :**

*Y a-t-il d'autres écoles dans la station qui ont mis en pratique une stratégie pour attirer les locaux ?*

Les écoles concurrentes font à peu près la même chose que nous.

*Comment faites-vous pour vous démarquer ? (prix, publicité, qualité, ....)*

A part ces offres spéciales, rien.

Chez nous on a la problématique des lits froids, donc il faut qu'on adopte des mesures pour faire face à cette problématique des creux de basse saison. Des stations comme Zermatt et Saas Fee ressentent moins cette problématique, car avec beaucoup de lits hôteliers dans la station, ces destinations marchent mieux tout au long de la saison.

**ANNEXE XXI : TRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC JAN BRAND, DIRECTEUR  
DE L'ESS GSTAAD, LE 29 AVRIL 2013 À GSTAAD**

**La problématique :**

*Trouvez-vous les creux de basse saison problématiques pour l'Ecole de ski et de snowboard? Pourquoi ?*

Oui, bien sûr ! Il n'y a pas de vacances scolaires durant cette période. Notre clientèle est composée de beaucoup d'enfants et de peu d'adultes. Alors quand les enfants ne sont pas là, on ressent beaucoup les creux. Durant les creux de basse saison, il n'y a pas de touristes en station.

*Comment gérez-vous cette problématique au niveau organisationnel et financier? (avec vos employés, comment rattrapez-vous les creux financiers)*

C'est un très grand problème pour l'école. On fait des contrats seulement pour 3 mois, décembre, janvier, mars (du 15.12 au 15.03). 50% des professeurs viennent durant la haute saison (140 pour la haute saison et 70 pour toute la saison).

**Les locaux :**

*Croyez-vous que proposer des offres à la clientèle locale/indigène pourrait être une solution à cette problématique ?*

Oui, cela nous aide déjà à moins ressentir ces creux de basse saison.

*Pensez-vous que les locaux soient des acteurs potentiels pour une école de ski et de snowboard? Pourquoi ?*

Autour de la station, on a que des petits villages, on n'a pas de grandes villes. Notre clientèle vient beaucoup de Lausanne et Genève. Les locaux sont des acteurs potentiels pour l'école de ski.

*Seriez-vous disposé à baisser les prix afin d'améliorer la situation durant cette période ? (de combien)*

Oui, on le fait déjà.

*Quelle politique de prix adoptez-vous durant les creux de basse saison ?*

Je travaille plus avec les hôtels et les remontées mécaniques, avec les partenaires de la station pour faire des packages. Mais ici c'est dur, car les gens ne collaborent pas facilement. Cela demande beaucoup de travail car il faut que tout le monde s'aide et ici chez nous il n'y a pas une bonne synergie.

*Quel type de clientèle est, selon vous, la meilleure à cibler durant ces périodes de basse saison? (quel marché : suisses, pays voisins, etc. et quelle cible : senior, enfants, DINKS, familles, ...)*

On a beaucoup de personnes âgées de Suisse qui aiment skier en groupe pour faire de bonnes expériences. Les personnes âgées pourraient être un très bon public cible, car ils peuvent venir à tout moment, surtout ce qui sont retraitées.

Les enfants peuvent être un potentiel, mais ils ont tous les vacances durant la même période.

On cherche aussi des autres pays qui ont les vacances à d'autres moments que nous.

*Quel type d'activité proposeriez-vous afin d'attirer cette clientèle ?*

Pour attirer les personnes âgées :



Nous proposons des leçons en groupe. On a déjà beaucoup de leçons privées, mais les plus âgés ne veulent pas skier seuls, ils aiment skier avec d'autres personnes.

Il nous arrive de ne pas avoir assez de personne dans les cours collectifs et on les vend au même prix que les leçons privées, mais les personnes âgées ne sont pas contentes de ce changement car ce ne sont pas des cours privés qu'elles cherchent, mais de skier en groupe.

**Partenaires :**

*Avec quels partenaires de la station pensez-vous que vous pourriez mettre en place des offres concrètes pour cette clientèle ?*

Les hôtels et les remontées mécaniques.

*Selon vous, quelles devraient être les modalités concrètes de collaboration ?*

Autre que la baisse des prix, c'est de faciliter la vie des clients qui est important. Le client avec seulement quelques clics sur le web ou un seul téléphone, le client doit pouvoir organiser et connaître le prix de son séjour (abonnement, hôtel, cours de ski). On a une clientèle haut de gamme, il faut qu'on assure dans la qualité.

**Futur :**

*Pensez-vous que votre école devrait viser plus les locaux à l'avenir ?*

*Selon vous, dans quel domaine une école devrait-elle s'investir afin de faire face aux creux de basse saison ?*

Programmes pour les personnes âgées, programmes avec les enfants indigènes, bien travailler avec les partenaires pour trouver des clients qui peuvent venir en basse saison. Cela c'est un travail qu'il faut faire au niveau de la destination. Un travail de synergie avec tous les prestataires de la station.

**Demandes spécifiques aux produits existants pour attirer les locaux en basse saison :**

*Adoptez-vous des mesures concrètes pour faire face à ces creux ? Pouvez-vous les décrire ?*

**Programmes personnes âgées :**

- 5 journées de ski, de 10h à 15h
- Lundi (premier jour) : apéro
- Un soir descente aux flambeaux, fondue partie
- Prix : CHF 400.00

Le repas n'est pas compris dans le prix. Ils peuvent choisir combien de jours, mais normalement le package comprend les 5 jours. Les cours ne sont pas obligatoires, mais presque tous viennent. Quand on fait un programme avec l'école locale et qu'on arrive à trouver des sponsors, les locaux peuvent venir une semaine à l'école et ils voient aussi comment une école marche.

**Programmes écoles locales** (jardins des neiges). Pendant deux semaines en janvier, on prend tous les enfants des écoles primaires et écoles enfantines de la région. Durant ces deux semaines on a 400 enfants, ils vont à l'école le matin et l'après-midi ils sont avec nous à l'école de ski. Cela se fait durant la basse saison. (Chaque école vient une semaine, 5 après-midis).

- 5 après-midis de ski
- Descente aux flambeaux avec « pasta party » (mercredi soir)
- vendredi petite compétition (avec médaille)
- Chaque enfant reçoit une photo avec le professeur et le groupe

**Produit :**

*Si vous avez plus d'un produit, lequel marche le mieux ?*

Programme avec les enfants.

*Quelle augmentation avez-vous eu dès la vente de ce forfait ?*

400 enfants en plus.

*Quelle méthode avez-vous employée pour connaître la demande des locaux ?*

*Vendez-vous le produit durant toute la saison ou seulement durant la basse saison ? Si c'est durant la basse saison, quelles sont dates ?*

Programme enfants : seulement pendant la basse saison (durant les deux semaines de janvier).

Programme âgées : Pendant la basse et la haute saison (en haute saison ça marche mieux)

*Avez-vous proposé des produits qui n'ont pas eu de succès ? Si oui, pouvez-vous les décrire et nous expliquer pourquoi ils n'ont pas eu de succès.*

Des cours freestyle : malgré le fait que nous ayons un nouveau snowpark, ces cours ne marchent pas. Peut-être que c'est à cause de notre clientèle qui est assez haut de gamme ou bien parce-ce que on n'a pas fait assez de publicité. On n'a pas encore trouvé la cause de cette problématique.

Pour proposer ces produits (freestyle, freeride) il faut changer l'image de notre école qui doit être fun (passer de scolaire à fun). C'est peut être une des raisons pourquoi ce produit ne marche pas.

*Qu'amélioreriez-vous des offres existantes ?*

Programme personnes âgées : on aimerait faire des packages et collaborer avec des partenaires. Le produit en soi n'est pas cher (on gagne très peu), mais ces personnes doivent rajouter les autres prestations (le ticket pour les remontées mécaniques, le repas du midi, etc.)

Nous venons de commencer le programme avec les personnes âgées l'année passée. On n'a pas encore réussi à faire des packages avec les partenaires.

**Prix :**

*Comment avez-vous établi les prix ?*

Programme personnes âgées : c'est un prix spécial de CHF 400 pour les 5 jours tout inclus.

Programme écoles : les parents ne payent pas la remontée mécanique pour leurs enfants, car nous avons un sponsor (une banque) et les communes qui payent une partie du produit. Les parents doivent donc payer pour 5 après-midis pour CHF 79.—(cours, médailles, descente)

*Avez-vous réussi à réduire les prix ? Comment ?*

Grâce aux sponsors et aux communes.

**Distribution :**

*Par quel moyen de distribution vos clients peuvent réserver ces produits ?*

Programmes personnes âgées : online (site internet) par e-mail ou téléphone.

Programme écoles : distribue le produit aux directeurs des écoles.

*Avez-vous des partenaires de distribution ?*

On distribue le produit dans les écoles.

**Promotion :**

Comment faites-vous la publicité pour ces produits ? (*journaux, site internet, brochures, ...*)

*Dans quel rayon en faites-vous ? (régional, cantonal, national, au-delà des frontières)*

Au niveau Suisse (on n'a pas assez d'argent pour faire beaucoup de marketing) L'office du tourisme nous aide pour la promotion de ces produits.

*Comment avez-vous fait pour démarquer ces produits auprès des locaux ?*

**Partenaires :**

*Avec quels partenaires travaillez-vous pour ces produits ?*

Programmes écoles : on a des sponsors qu'on a trouvés nous-même. C'était facile d'en trouver ici dans la ville, car c'est un programme pour les locaux et les parents travaillent dans beaucoup d'entreprises de Gstaad.

On a une banque comme partenaire, en contrepartie, on met le logo sur les invitations, sur le poste de rendez-vous, sur les photos, sur notre site internet.

Comment avez-vous réussi à avoir une collaboration?

Grâce aux parents qui travaillent à la banque. Ils ne veulent pas faire du sponsor pour l'école de ski, mais sont d'accord de le faire pour les enfants locaux.

*Quels conseils pouvez-vous me donner afin de réussir à convaincre un partenaire à collaborer?*

Pour nous la chose plus importante c'est la qualité, on fait beaucoup de formation avec nos professeurs au niveau de la qualité et de la sécurité afin de travailler sur un très bon niveau. Nous mettons en place des cours spéciaux avec des gens importants (des célébrités). Il est intéressant d'avoir des clients importants tout comme il est primordial que nos professeurs soient contents.

Le partenariat doit être attrayant des deux côtés. C'est important de convaincre nos partenaires qu'ensemble un peut faire quelque chose de bien et de grand. Les deux doivent travailler et bien collaborer. Il faut que les deux soient gagnants, il ne doit pas y avoir de perdants.

*Pouvez-vous expliquer plus en détails le programme pour les enfants ?*

**Programme enfants :**

J'ai dû parler avec les directeurs des écoles. Les enfants peuvent choisir s'ils vont suivre les cours à l'école ou s'ils vont skier. Donc les enfants sont motivés de venir plutôt sur les pistes qu'à l'école.

Chez nous dans les montagnes, le ski est quelque chose de très important. Il n'y a pas eu de soucis pour convaincre les enfants.

Le prix est attractif donc ils ont accepté. Ce sont les parents qui payent. Ils ont déjà mangé le repas avant d'aller skier. Pour les grandes familles, le deuxième enfant paye 65 francs et le troisième enfant 55 francs.

Il faut prendre le temps pour convaincre que c'est bien pour les enfants et pour les écoles. Il est important que le directeur convainque les enfants de venir faire les cours de ski. Si les directeurs sont sportifs et aiment la montagne, ça marche bien.

On ne fait pas beaucoup de profit, mais ces produits donnent une très bonne image de l'école. Les gens pensent que les écoles de ski se concentrent sur les personnes qui apportent beaucoup d'argent, mais avec ces programmes on a réussi à changer notre image.

**ANNEXE XXII : RÉPONSES REÇUES PAR E-MAIL, LE 29 AVRIL 2013, DE KATRIN FLEISCHLIN, RESPONSABLE ADMINISTRATION DE L'ESS ENGELBERG**

*Denken Sie, dass die Nebensaison ein Problem für eine Skischule ist? Warum?*

*Wie organisieren Sie die Nebensaison (weniger Angestellte?)*

1. Wir haben in der Nebensaison weniger Angestellte.
2. In der Nebensaison können die Überzeiten kompensiert werden.

**Anwohner :**

*Denken Sie, dass die Anwohner Kunden von Ihrer Skischule werden können? Warum?*

Bei uns können auch Kinder der Anwohner das Skifahren erlernen.  
Sie sind bei uns schon Kunden.

*Würden Sie vielleicht Ihre Preise in der Nebensaison günstiger machen? (Wie viel?)*

Nein

*Wie ist Ihre Preispolitik während der Nebensaison?*

Wir haben immer die gleichen Preise, da auch die Löhne der Lehrer gleich bleiben.

*Auf welche Kundschaft wollen Sie während der Nebensaison abzielen?*

In der Nebensaison haben wir Kunde, welche keine Kinder haben, oder die Kinder noch nicht zur Schule gehen.

*Schlagen Sie eine spezielle Betätigung zu dieser Kundschaft vor?*

**Partnern:**

*Mit welchen Partnern in ihrem Feriengebiet könnten Sie spezielle Angeboten für Ihre Kundschaft schaffen?*

Zusammenarbeit mit ETT

*Wie kann man eine gute Mitarbeit mit dem Partner haben?*

**Zukunft:**

*Denken Sie, dass Ihre Schule mehr auf die Einheimischen abzielen sollte?*

Nein, allein von den Einheimischen kann die Skischule nicht existieren, wir sind auf die Touristen angewiesen.

*Wie kann eine Skischule die Einwirkungen der Nebensaison verhindern?*

Mit Angebote für Einheimische, Wochenendgäste,

**Dieser Teil betrifft das bestehende Produkt für die Anwohner**

*Haben Sie schon solche Massnahmen genommen?*

Ja

**Produkt :**

*Wenn Sie mehr als ein Produkt haben, welches wird am besten verkauft?*

Saisonabo für Kinder zwischen 3 und 5 Jahren. Die Eltern können Ihre Kinder, wann immer Sie möchten in den Unterricht bringen.

*Preise :* CHF 370.— nur Skikurse

*Wie waren die Auswirkungen vom Verkauf des Produktes?*

-

*Welche Methode haben sie benutzt, um die Nachfrage der Anwohner zu messen?*

-

*Verkaufen Sie das Produkt nur während der Nebensaison? Wann genau ?*

Die Einheimischen nutzen das Angebot hauptsächlich in der Nebensaison, weil dann weniger Kinder auf der Piste / Snowli Village sind.

Nur während der Nebensaison : November - Ende März

*Haben Sie schon Produkte verkauft, die keinen Erfolg hatten? Können Sie uns die Produkte beschreiben und erklären, warum sie keinen Erfolg hatten?*

Grillabend

*Was würden Sie von ihrem Angebot verbessern?*

**Preis :**

*Wie haben Sie den Preis des Produktes kalkuliert?*

*Konnten Sie die Preise niedriger machen? Wie ?*

**Distribution :**

*Über welche Medien werden ihre Produkte angeboten?*

Internet und Regionale Zeitungen

*Können ihre Produkte von Partner Unternehmen angeboten werden?*

Reisebüro / Touroperator

**Werbung :**

*Wie bewerben Sie Ihre Produkte? (Zeitung, Internet,...)*

Internet und regionale Zeitungen

*Wo bewerben Sie Ihre Produkte? (regional, kantonale, nationale, internationale)*

Regional/Kantonale

*Wie bewerben Sie Ihre Produkte für die Anwohner?*

Im Engelberger Anzeiger (regionale Zeitung)

**Partner :**

Mit welchen Partnern arbeiten Sie für diese Produkte?

Bergbahnen, diverse Gastrobetriebe , Sportgeschäfte, Tourismusbüro für Promotion

*Wie haben Sie eine Zusammenarbeit geschaffen?*

*Wie kann ich andere Geschäftspartner, von meinem Unternehmen überzeugen?*

**Wettbewerb :**

*Haben andere Skischulen im Dorf auch eine Strategie, um die Anwohner anzuziehen?*

Wissen wir nicht!!

*Wie können Sie sich unterscheiden? (Preis, Werbung, Qualität) ?*

Tieferer Preis, längere Unterrichtsdauer, mehr Angebote, langjährige Erfahrung

**ANNEXE XXIII : RÉPONSES REÇUES PAR E-MAIL, LE 29 AVRIL 2013, D'ANNIBALE BISATTI, DIRECTEUR DE L'ÉCOLE DE SKI DE CORTINA, ITALIE**

*Nelle seguenti domande, la parola “indigeni” si riferisce alla popolazione che risiede tutto l'anno nella vostra stazione sciistica et nei dintorni.*

**La problematica :**

*Secondo lei, i periodi di bassa stagione durante una stagione invernale, sono un problema per la vostra scuola di sci? Perché ?*

Tre fattori:

- 1 minor afflusso di allievi quindi difficoltà ad avere corsi con numero adeguato di persone;
- 2 prezzi più bassi che richiederebbero maggior numero di allievi per ogni singolo corso;
- 3 abbassamento della soglia di gratificazione dei maestri a cusa della minor occupazione.

*Come gestite questo problema a livello d'organizzazione e di finanze?*

- 1 promozione presso le strutture ricettive convenzionate e non; inviti diretti alla clientela dei nostri database attraverso: sms, email, social network; inoltre ricerca di gruppi preformati che possano costituire una “base certa” per i corsi anche se a prezzo molto ridotto; ricerca di clientela estera attraverso offerte complete promosse da agenzie viaggi partner che riescono a formulare offerte interessanti visto i costi ridotti dalla bassa stagione.
- 2 Offerte di servizi aggiuntivi che possano invogliare a spendere qualcosa in più.  
Organizzazione di gite giornaliere sugli sci con itinerari interessanti che attirino le persone che normalmente non si avvalgono del maestro di sci.
- 3 Team building attraverso meetings di aggiornamento tecnico e di strategia operativa per il periodo successivo, momenti ludici quali cene della scuola, partecipazione a feste.

**Gli indigeni :**

*Credete che proporre delle offerte addette agli indigeni potrebbe essere una soluzione per risolvere il problema della bassa stagione ?*

Da sempre questo rientra nei compiti di una scuola sci, per statuto e per legge.

Non è comunque una modalità che all'oggi abbia offerto una soluzione in quanto comporta alcuni problemi:

- 1 introiti molto bassi;
- 2 rischio di saturazione dell'organico con la conseguente difficoltà di gestione di occasioni impreviste ma interessanti.

Sotto un altro aspetto gratifica molto il maestro innalzando il suo livello di gratificazione.

*Secondo lei, gli indigeni, potrebbero essere un potenziale per una scuola di sci? Perché?*

Potrebbero esserlo ma bisogna individuare una formula che diventi interessante sotto il profilo economico altrimenti c'è sempre il rischio di perdere qualche occasione interessante.



*Sareste disposti a ridurre i prezzi per poter migliorare la situazione durante il periodo di bassa stagione ? Se sì, di quanto?*

Certamente, a fronte di un aumento del rapporto allievi/corso; potrebbero essere ridotti del 20%

*Qual è la vostra politica di prezzo durante la bassa stagione ?*

Seguire due strade:

- 1        prezzo basso attraverso formule premio per: monte ore, orario pomeridiano, porta un amico ecc.
- 2        Offerta di servizi di grande qualità che giustifichino un prezzo alto; questo ci consente di catturare la clientela che usufruisce della bassa stagione non per ragioni di prezzo e che premia la qualità e la diversificazione dei servizi.

*Qual è la miglior clientela che bisognerebbe attirare durante i periodi di bassa stagione? (Quali mercati : italiani, paesi frontalieri, ecc. E quale tipo : senior, famiglie, scolari, ecc. )*

La miglior clientela è quella che arriva! In questo periodo di crisi non dedicherò troppe energie al mercato italiano quanto a quello estero; gruppi di amici o club per fare gruppi con programmi ad hoc, famiglie con bambini/ragazzi che in genere necessitano del maestro e prediligono ore private a causa della lingua. Scolari esteri? Magari, italiani sempre più difficile.

*Quale tipo di attività o animazione bisognerebbe proporre a questo tipo di clientela?*

offerte vip, studiate su misura delle esigenze: sai sciare ma ti piace la cucina italiana? Senza il maestro ti perdi i locali migliori; ti piace variare? Ogni giorno un posto nuovo; i figli ti rovinano la vacanza? Pensiamo a tutto noi dalle 8 del mattino alle 8 di sera. E così via!

**Partner :**

*Con quali partner della stazione potreste collaborare per creare delle offerte speciali per gli indigeni?*

In genere collaboriamo con le scuole statali e private che danno molto lavoro e pochi soldi.

Potremo collaborare con realtà economiche forti che possano sponsorizzare le attività creando così un'offerta vantaggiosa sia per i fornitori che per gli utilizzatori.

*Secondo lei, qual è il miglior modo per collaborare con dei partner ?*

Offrendo la possibilità di accrescere la loro immagine grazie alla visibilità offerta dalla Scuola Sci.

**Futuro :**

*Pensate che la vostra scuola di sci dovrebbe attirare gli indigeni per il futuro?*

Sì, trovando i giusti equilibri dovrebbe farlo, il problema è trovare la convenienza.

*In quale settore una scuola di sci dovrebbe investire per affrontare i periodi di bassa stagione ?*

Credo che si dovrebbe investire dove ci possono essere le possibilità di aumentare gli utili, non credo ci siano settori sì ed altri no, dipende dalle variabili locali; noi investiamo nella comunicazione, con l'estero e con il mercato nazionale ed una particolare attenzione alla ricerca di formule all inclusive che possano essere allettanti sul piano economico.

**Domande specifiche alle offerte esistenti per attirare gli indigeni durante la bassa stagione invernale:**

*Avete trovato delle soluzioni per affrontare i periodi di bassa stagione invernale ? Potete descriverle?*

Le soluzioni che abbiamo trovato sono quelle già descritte, dobbiamo ancora lavorarci molto per renderle più produttive soprattutto in termini numerici.

Altra soluzione è la comunicazione diretta con i già clienti attraverso scontistiche per chi porta nuovi clienti ed attraverso programmi diversificati di attività possibili solo in bassa stagione; questi possono premiare una scelta di bassa.

**Offerte :**

*Se proponete diverse offerte durante la bassa stagione, quali di queste funzionano di più?*  
Programmi su misura con attività diversificate a seconda del target.

*Avete aumentato le vendite grazie a queste offerte ? Di quanto?*

Calcolo molto difficile: questi anni di crisi hanno portato ad una riduzione della fruizione turistica invernale, il fatto di aver limitato le perdite è per noi un grande risultato. Percentualmente potrei dire che con le nostre iniziative le vendite sono teoricamente aumentate del 20%

*Quale metodo avete adoperato per conoscere i bisogni degli indigeni ?*

Non abbiamo mai analizzato a fondo i bisogni degli indigeni, sarebbe molto interessante iniziare a farlo!

*Queste offerte che proponete sono specifiche per la bassa stagione o si possono acquistare anche durante l'alta stagione? Se vendete queste offerte solamente durante la bassa stagione, per quale periodo?*

Le nostre offerte sono disponibili anche in alta stagione, esclusi i periodi di natale/capodanno ed una settimana di carnevale.

*Avete già proposto delle offerte che non hanno avuto successo ? Se sì, potete descrivere e spiegarmi come mai non hanno avuto successo?*

Abbiamo proposto dei corsi per indigeni molto articolati (new school con trasferte negli snow park più prestigiosi delle zone limitrofe, free ride) che si sono scontrati con l'alto costo degli stessi anche se il rapporto qualità/prezzo era molto vantaggioso, sembrava però non interessare, forse anche per la novità della cosa che può essere interpretata come pericolosa (anche se non lo è!)

*Che cosa migliorereste delle offerte esistenti ?*

La comunicazione per veicolarle.

**Prezzo :**

*Come avete stabilito i prezzi ?*

In base alla domanda. Essendo questa in calo i prezzi sono rimasti molto fermi negli ultimi anni ed per alcune tipologie sono scesi.

*Siete riusciti a ridurre i prezzi ? Come ?*

Riducendo drasticamente le spese attraverso un'attenta analisi dell'utilità delle stesse ed eliminando l'inutile attraverso un'ottimizzazione della gestione economica.

**Distribuzione:**

*In che modo i vostri clienti possono riservare le offerte?*

Telefono, e-mail, sito internet.

*Avete dei partner di distribuzione ?*

Al momento non ne abbiamo in quanto quelli locali sono stati ritenuti non vantaggiosi; restano i canali tradizionali ed i portali della zona dove troviamo ospitalità gratuita anche se non rendono molto.

**Promozione :**

*Come fate la pubblicità per queste offerte ? (giornali, sito internet, flyers, ...)*

Sito internet, flyers, mailing list, sms list, facebook.

*Come avete fatto a rendere queste offerte attraenti presso gli indigeni?*

Non ci siamo riusciti.

**Partner :**

*Con quali partner avete collaborato per creare queste offerte ?*

Lavoriamo con un'agenzia viaggi e con strutture alberghiere per creare pacchetti, la collaborazione con un'agenzia di comunicazione è stata negativa per cui ci rimettiamo alle nostre menti.

*Siete riusciti ad ottenere questa collaborazione ?*

Le collaborazioni sono state ottenute attraverso la buona immagine della nostra scuola che ha dato fiducia agli operatori.

*Quali consigli potete darci per convincere i partner a collaborare ?*

Creare qualcosa di nuovo, estremamente unico che faccia pensare a coglierlo al volo prima che ci pensi qualcun altro; bisogna che funzioni però altrimenti ci si brucia!

**Concorrenza :**

*Ci sono delle altre scuole nella vostra stazione che hanno messo in pratica delle strategie per attirare gli indigeni ?*

Sì!

*Come avete fatto per demarcarvi dai vostri concorrenti ? (prezzo, pubblicità, qualità, ....)*

Non ci siamo demarcati, abbiamo lasciato a loro le iniziative classiche che non rendono, aspettando che i tempi siano maturi per un'offerta diversa.

**ANNEXE XXIV : RÉPONSES REÇUES PAR E-MAIL, LE 1<sup>ER</sup> JUIN 2013, DE MELMER CHRISTIAN, DIRECTEUR DE L'ÉCOLE DE SKI DE KLOSTERTAL, AUTRICHE**

*Denken Sie, dass die Nebensaison ein Problem für eine Skischule ist? Warum?*

Ja. Aufgrund der geringen Nachfrage ist es oft schwierig alle Angebote aufrecht zu erhalten. Die Lehrer sind oft schwer zu beschäftigen.

*Wie organisieren Sie die Nebensaison (weniger Angestellte?)*

Wir haben weniger Skilehrer vor Ort und fahren auch mit kleineren Gruppen um den Gästen einen guten Service zu bieten. So versuchen wir Stammkunden für diese Zeit zu binden.

**Anwohner :**

*Denken Sie, dass die Anwohner Kunden von Ihrer Skischule werden können? Warum? Ja.*

Allerdings nur tageweise. Die meisten Anreiner fahren begeistert Ski oder gar nicht.

*Würden Sie vielleicht Ihre Preise in der Nebensaison günstiger machen? (Wie viel ?)*

Nur in bestimmten Segmenten. Wir können uns 10% vorstellen bei Privatlehrern.

*Wie ist Ihre Preispolitik während der Nebensaison?*

Wir haben bisher keine extra Preise bis auf Schulgruppen.

*Auf welche Kundschaft? Wollen Sie während der Nebensaison abzielen?*

Schulgruppen und Privatkurse.

*Schlagen Sie eine spezielle Betätigung zu dieser Kundschaft vor?*

Das Angebot ist das selbe. Wir machen keine Unterschiede in der Kundenbetreuung.

**Partnern:**

*Mit welchen Partnern in ihrem Feriengebiet könnten Sie spezielle Angeboten für Ihre Kundschaft schaffen?*

Seilbahn, Verleih, Restauration, Vermieter.

*Wie kann man eine gute Mitarbeit mit dem Partner haben?*

In dem man die Partnerschaft pflegt.

**Zukunft:**

*Denken Sie, dass Ihre Schule mehr auf die Einheimischen abzielen sollte?*

Ist derzeit nicht unser wichtigster Markt.

Wie kann eine Skischule die Einwirkungen der Nebensaison verhindern?

Das geht nur wenn die Partner mitmachen. Werbung ist hier wichtig. In der Nebensaison fährt man oft am besten Ski / SNB.

**Dieser Teil betrifft das bestehende Produkt für die Anwohner :**

*Haben Sie schon solche Massnahmen genommen?*

Ja.

**Produkt :**

*Wenn Sie mehr als ein Produkt haben, welches wird am besten verkauft?*

Kinderkurse

*Wie waren die Auswirkungen vom Verkauf des Produktes?*

Wir sehen das in erster Linie als Service.

*Welche Methode haben Sie benutzt, um die Nachfrage der Anwohner zu messen?*

Gruppengrößen

*Verkaufen Sie das Produkt nur während der Nebensaison? Wann genau? Ja,*  
in den Energieferien.

*Haben Sie schon Produkte verkauft, die keinen Erfolg hatten? Können Sie uns die Produkte beschreiben und erklären, warum sie keinen Erfolg hatten?*

*Was würden Sie von ihrem Angebot verbessern?*

-

**Preis :**

*Wie haben Sie den Preis des Produktes kalkuliert?*

-

*Konnten Sie die Preise niedriger machen? Wie?*

-

Aufgrund der steigenden Nebenkosten (Steuern) sind wir gezwungen die Preise zu erhöhen.

**Distribution :**

*Über welche Medien werden ihre Produkte angeboten?*

Internet, Print Medien über Tourismusorganisation

*Können ihre Produkte von Partner Unternehmen angeboten werden?*

Derzeit nicht. Nur beworben.

**Werbung :**

*Wie bewerben Sie Ihre Produkte? (Zeitung, Internet,...)*

Internet, Tourismuspartner

*Wo bewerben Sie Ihre Produkte? (regional, kantonal, national, international)*

In den Zielmärkten Süddeutschland, Schweiz und regional über die gute Arbeit.

*Wie bewerben Sie Ihre Produkte für die Anwohner?*

Sonderangebote für Kinder. Tourismusamt.

**Partner :**

*Mit welchen Partnern arbeiten Sie für diese Produkte?*

Bergbahnen, Tourismusorganisation

*Wie haben Sie eine Zusammenarbeit geschaffen? Ist*

über die Jahre gewachsen.

*Wie kann ich andere Geschäftspartner, von meinem Unternehmen überzeugen?*

Gute Arbeit. Verlässlich sein.

**Wettbewerb :**

*Haben andere Skischulen im Dorf auch eine Strategie, um die Anwohner anzuziehen?*

Wir sind offiziell die einzige Skischule. Die inoffiziellen gehen über den Preis.

*Wie können Sie sich unterscheiden? (Preis, Werbung, Qualität) ? Wir*

haben nur gut ausgebildete Lehrer. Das schätzen die Gäste.

**ANNEXE XXV : RÉPONSES REÇUES PAR E-MAIL, LE 6 MAI 2013, DE NOAH SHEEDY, DIRECTEUR DE L'ÉCOLE DE SKI DE TELLURIDE, ETATS-UNIS**

**Problematic**

*Do you believe low season gaps are a problem for the Ski School? Which period is the low season?*

Low season gaps are definitely a problem for our Ski School. We are a true destination resort, meaning 90% of our business comes from tourists - mainly because we have a relatively small population of residences within driving distance of Telluride.

Low season for Ski School is in between the school holidays:

Opening (Thanksgiving Day) - December 20<sup>th</sup>

January 6<sup>th</sup> - February 14<sup>th</sup>

February 24<sup>th</sup> - March 7<sup>th</sup>

*How do you deal with this issue in terms of organization and financially speaking? (with your employees, how do you close up with the financial gaps?)*

Financially, our employee pay structure is set up so that instructors only get paid when they assigned and teach a ski school class. Instructors know that if there is no class for them to teach, they will not get paid that day.

Organizationally, we have two types of employees - Part Time/Full Time Employees and Holiday Employees.

Part Time/Full Time Employees have a weekly set schedule in addition to working full time over the busy holiday weeks

Holiday Employees only are scheduled to work over the busy holiday weeks (full time). These instructors are not scheduled to work outside of the holiday weeks.

**Locals**

*Do you think that proposing offers to a local clientele could be a solution to that problem?*

We currently offer deeply discounted group lessons to our locals outside of the busy holiday weeks.

For adults, we offer a pass for purchase that entitles the local to unlimited access to group lessons during the low season.

For children, we work with all the local and regional schools and set up 3 - 6 week ski programs that happen both during the week and on the weekend (during the low season) where the school brings their students up to take ski lessons once a week for several weeks on their assigned day of the week.

The local programs we have in place, both for the adults and children, help to keep our full and part time instructors working during the low periods of the ski season, but do not generate much net revenue for the ski school.

*Do you think the locals are potential clients for a ski school? Why?*

The locals are not willing to pay full price for lessons with us, so they are really only clients for these special, discounted programs.

*Would you be willing to lower your rates in order to improve the situation during this time? (If so, by how much)*

Outside of the discounted local programs we offer, we offer discounted (~25-30% off) lessons during the early season (prior to the Christmas holiday). Beyond that, we offer a few select promotions on lessons, however we find that just offering discounted ski school during the slow times is not enough incentive for guests to book a trip to Telluride. Discounts on airfare and lodging must also be in place to attract guests to take a holiday during the low seasons.

*Which price strategy do you use during the low season?*

We only implement select promotions on specific products.

*Which category of clientele would you primarily target during the low season ? (which markets:*

*Swiss, bordering countries, etc. and which category of clients: senior, kids, DINKS, families, ...)*

Families are difficult for us to target during the low seasons because school is in session. We focus on seniors, singles, and unattached couples that have the flexibility to travel during these periods. We will also focus on young families that may have children that are not yet school age by offering promotions on our Nursery.

*What type of activities would you offer in order to attract this clientele?*

(See above answers)

#### **Partnerships:**

*With which local partner in the ski resort region do you think you could collaborate in order to propose some more concrete offers?*

We currently work with select local hotels to create enticing package deals that include discounted ski school and lift tickets.

*In your opinion, how should you work together?*

By providing the local hotels access to discounted Ski School products, I expect them to promote the Ski School and all the products we offer. As a resort, we will also promote the discounted packages that the hotels put together through our website and lodging sales department.

#### **Future :**

*Do you think your school should count more on the locals in the future?*

For the Telluride Ski Resort specifically, we cannot count on locals very much to support the Ski School because we have a limited population base in the surrounding area to draw from. There is just not enough money in the region to capture through Ski School.

*In your opinion, where should a ski school invest in order to cover low season gaps?*

In my opinion, investment needs to take place via targeted marketing and promotions based on the time of year and what demographic of guest has the ability to travel to Telluride during that time period.



Special requests regarding existing product in order to attract locals during the low season:

*How do you concretely close these gaps ? Please describe.*

I have answered this above in the section “locals”

**Product:**

*If you have more than one product, which one works the best ?*

Our local and regional school programs are very extensive and attract thousands of students to Ski School.

*What was the increase when you first started selling this package ?*

Our school programs have been in place for a long time, so I cannot answer this question.

*What method did you use in order to know the demand of the locals ?*

This is as simple as our employees living in the community and region. Many of our local clients are also employees of ours, so we hear directly from them what they want as well as what their friends tell them they want.

*Do you sell the product during the entire season or only during the low season ? if only during the low season, what is the time frame?*

All of our local products only are offered during the low seasons, specifically between New Year’s and mid-February. A few select products also continuing from late February through the beginning of March.

*Did you offer products that were not successful ? if so, can you describe them and explain why they did not work out?*

*How would you improve your existing offers ?*

**Price:**

*How did you set your price ?*

For the children’s local products, price is roughly set to cover instructor labor plus 10-20%.

For the adult local product, price is set to equal our regularly priced 3-day lesson package.

*Did you manage to reduce your price ?*

No

**Distribution :**

*By which means of distribution can your clients book these products?*

For our adult local product, these can only purchased either over the phone or in person and must be purchased before the beginning of the season (mid-November).

For our children’s local products, the majority of these are purchased directly through they participate in the program with or in person with us. We do offer a local children’s product that

takes place on Saturdays where the child does not need to be affiliated with a local school. This product can be purchased online but must be purchased before the start of the ski season.

*Do you have a distribution partner ?*

No

**Promotion:**

How do you advertise these products

The children's products are advertised through the local and region schools that participate, as well as through our resort's website.

The adult product is advertised only through local and regional sales events.

All of our local promotions rely a great deal on word of mouth marketing.

*What is the range of distribution (regional, state, national, overseas ?)*

Only regional

**Partners:**

*Which partners do you work with?*

We only partner with the local and regional schools to promote our children's products, otherwise no one.

*How did you find a way to collaborate ?*

For the school teachers that help us promote the children's lesson products, we provide complimentary and discounted lift tickets.

*What advise can you give me in order to convince a partner to cooperate ?*

The partner must be treated like a member of your sales team - you must incentivize them to promote your product, whether that be monetarily by offering complimentary products to them.

**Competition:**

*Is there any other school in the ski resort that has put together a strategy to attract the locals ?*

No - in the United States, each ski resort only has one ski school.

*What can you do to differentiate yourself apart from them ?*

-

**ANNEXE XXVI : RÉPONSES REÇUES PAR E-MAIL, LE 13 JUIN 2013, DE MAËLYS DRIEU, SECRÉTAIRE À L'ÉCOLE DE SKI DE MEGÈVE, FRANCE**

**La problématique :**

*Trouvez-vous les creux de basse saison problématiques pour l'Ecole de ski et de snowboard? Pourquoi ?*

Oui, l'École de Ski à moins de clients et les moniteurs ont moins de travail.

*Comment gérez-vous cette problématique au niveau organisationnel et financier? (avec vos employés, comment rattrapez-vous les creux financiers)*

Récupération des heures suppl. de Noël sur janvier et de février sur mars, cela permet de lisser les contrats des salariés.

**Les locaux :**

*Croyez-vous que proposer des offres à la clientèle locale/indigène pourrait être une solution à cette problématique ?*

Oui, les locaux pourraient combler ce creux et cela pourrait être la solution à cette problématique.

*Pensez-vous que les locaux soient des acteurs potentiels pour une école de ski et de snowboard? Pourquoi ?*

-

*Seriez-vous disposé à baisser les prix afin d'améliorer la situation durant cette période ? (de combien)*

Oui, nous baissions déjà les prix pour les locaux durant cette période.

*Quelle politique de prix adoptez-vous durant les creux de basse saison ?*

Nous effectuons une remise de 50% sur les cours collectifs pour les enfants scolarisés à Megève. Nous offrons la gratuité des cours collectifs pour les enfants de moniteurs. Ainsi qu'une réduction de 50% sur un cours collectif adulte pour un cours collectif enfant acheté.

*Quel type de clientèle est, selon vous, la meilleure à cibler durant ces périodes de basse saison? (quel marché : suisses, pays voisins, etc. et quelle cible : senior, enfants, DINKS, familles, ...)*

Durant ces périodes nous ciblons le marché suisse, et celui des pays voisins dont les vacances scolaires sont différentes des nôtres. Notre cible sont les seniors et retraités, les DINKS, et les familles avec des enfants en base âge.

*Quel type d'activité proposeriez-vous afin d'attirer cette clientèle ?*

Les cours collectifs de ski 3-5 ans et 5-12 ans weekend, Les cours collectifs de ski et de snowboard, enfants ou adultes, à la semaine. Les leçons particulières de ski, de snowboard et de ski de fond. Les cours collectifs « Patrimoine » plus tournés vers la culture que la technique en elle-même. Les cours collectifs « Randonnées » plus tournés vers la discipline du ski de randonnée et la recherche ARVA.

**Partenaires :**

*Avec quels partenaires de la station pensez-vous que vous pourriez mettre en place des offres concrètes pour cette clientèle ?*

Les remontées mécaniques, les restaurants, les hôtels, Megève Tourisme...

*Selon vous, quelles devraient être les modalités concrètes de collaboration ?*

Que chacun fasse un effort sur le prix de leurs prestations afin de créer un package intéressant.

**Future :**

*Pensez-vous que votre école devrait viser plus les locaux à l'avenir ?*

Oui

*Selon vous, dans quel domaine une école devrait-elle s'investir afin de faire face aux creux de basse saison ?*

L'École ski devrait baisser les prix en périodes hors vacances françaises afin d'attirer une clientèle moins aisée et qui préférerait prendre des cours lorsque le prix est plus bas.

Elle devrait également proposer une formule pour les familles nombreuses à qui les cours de ski reviennent très chers.

**Demandes spécifiques aux produits existants pour attirer les locaux en basse saison :**

*Adoptez-vous des mesures concrètes pour faire face à ces creux ? Pouvez-vous les décrire ?*

-

**Produit :**

*Si vous avez plus d'un produit, lequel marche le mieux ?*

Le cours collectif enfant.

*Quelle augmentation avez-vous eu dès la vente de ce forfait ?*

Les cours collectifs sont en constante augmentation depuis leur création dans les années 50.

*Quelle méthode avez-vous employé pour connaître la demande des locaux ?*

Aucune méthode particulière. Écoute du client, et transmission à la direction.

*Vendez-vous le produit durant toute la saison ou seulement durant la basse saison ? Si c'est durant la basse saison, quelles sont les dates ?*

Les offres pour les locaux sont vendues durant toute la saison.

*Avez-vous proposé des produits qui n'ont pas eu de succès ? Si oui, pouvez-vous les décrire et nous expliquer pourquoi ils n'ont pas eu de succès.*

Nous n'avons pas vraiment de produit sans succès, néanmoins nous pouvons constater une faible demande sur les cours collectifs adultes de ski et les cours collectifs adultes et enfants de ski de fond. Nous sommes tout de même obligés de proposer ces produits afin de satisfaire la demande des éventuels clients.

Les adultes sont plus réticents à l'idée d'être en collectif, selon eux le cours collectif est destiné aux enfants et ils ne veulent pas se retrouver avec des personnes qu'ils ne connaissent pas. Et le ski de fond n'est pas une discipline appréciée par tous ou encore parce que les clients se consacrent uniquement au ski alpin.

*Qu'amélioreriez-vous des offres existantes ?*

-

**Prix :**

*Comment avez-vous établi les prix ?*

Généralement en gardant le même pourcentage d'augmentation entre les différents produits.

*Avez-vous réussi à réduire les prix ? Comment ?*

Oui, de 50% pour les enfants scolarisés à Megève.

**Distribution :**

*Par quels moyens de distribution vos clients peuvent réserver ces produits ?*

En ligne ou par bulletin de réservation sur notre site, ou sur place.

*Avez-vous des partenaires de distribution ?*

Aucuns.

**Promotion :**

*Comment faites-vous la publicité pour ces produits ? (journaux, site internet, brochures, ...)*

Journaux (Le Dauphiné), Sites Internet (ESF, Megève Tourisme...), Notre brochure et celles que propose l'office du Tourisme

*Dans quel rayon en faites-vous ? (régional, cantonal, national, au-delà des frontières)*

Cantonal, national et au-delà des frontières.

*Comment avez-vous fait pour démarquer ces produits auprès des locaux ?*

En distribuant des offres directement aux écoles qui les distribuent aux parents via les enfants.

**Partenaires :**

*Avec quels partenaires travaillez-vous pour ces produits ?*

Aucuns partenaires.

*Comment avez-vous réussi à obtenir une collaboration?*

-

*Quels conseils pouvez-vous me donner afin de réussir à convaincre un partenaire à collaborer?*

-

**Concurrence :**

*Y a-t-il d'autres écoles dans la station qui ont mis en pratique une stratégie pour attirer les locaux ?*

Non, nous sommes les seuls.

*Comment faite vous pour vous démarquer ? (prix, publicité, qualité, ....)*

Nous nous démarquons grâce à notre offre diversifiée, la réduction de 50% pour les enfants scolarisés à Megève et la gratuité des enfants de moniteurs. Ainsi qu'à la qualité de notre enseignement.

## DÉCLARATION DE L'AUTEUR

« Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : Nicolas Masserey, directeur de l'ESS Montana. »

Sierre, le 8 juillet 2013



Catia Macconi