



CEPTON
Strategies

Projet stratégie marketing et commerciale de la station de l'Alpe d'Huez

Comité de pilotage

Alpe d'Huez, 6 juillet 2010

Agenda

A. Objectifs du projet et méthodologie

B. Chiffres-clés du Tourisme de montagne en France

C. Diagnostic de la situation actuelle à l'Alpe d'Huez

C1. Commercialisation de la station et stratégie Marketing

C2. Performance opérationnelle de la SATA

D. Prochaines étapes

E. Annexes

A. Objectifs du projet et méthodologie

Les principaux objectifs du projet sont de redéfinir la stratégie marketing/commerciale de la station et proposer une nouvelle organisation plus efficace

Enjeux pour l'Alpe d'Huez

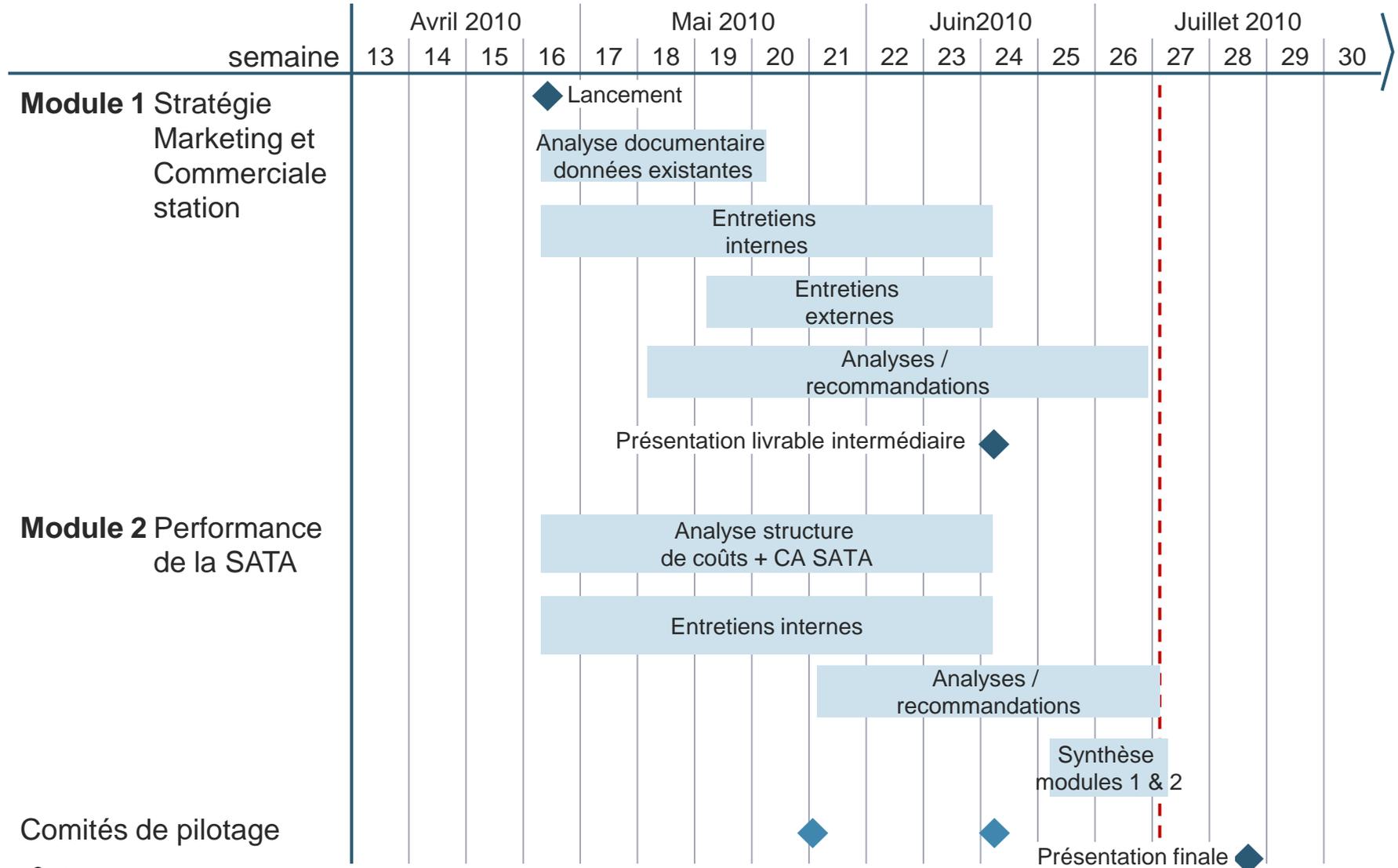
- La station de l'Alpe d'Huez observe une érosion de 3 à 5% par an de sa fréquentation
 - Besoin de développer le volume d'activité
- L'organisation en charge de la commercialisation des offres de la station est assez peu efficace
- La rentabilité de la SATA est assez faible et ne permet pas de financer le développement de la station
 - Besoin d'améliorer la performance opérationnelle

Principaux objectifs du projet

- Réaliser un état des lieux approfondi de l'efficacité de l'organisation Office du tourisme / SATA
 - Identifier les principaux points d'amélioration et dimensionner les enjeux
- Redéfinir la stratégie marketing et commerciale de la station
- Proposer une nouvelle organisation des services efficace et adaptée aux enjeux commerciaux
- Définir avec les équipes un plan d'action pour mettre en œuvre cette nouvelle organisation au 1^{er} septembre 2010

Le projet a commencé fin avril et se déroule sur une période de 3 mois

Planning projet



Nous avons réalisé ~20 entretiens auprès des différents acteurs directs du projet complétés par une analyse documentaire

Interviews internes

Entité	Interwievé	Fonction	Interviewer	Date
Mairie de l'Alpe d'Huez	J.Y. Noyrey	<i>Maire</i>	JR/FTM	22/04/10
	C. Avanturier	<i>Directeur Général des Services</i>	JR/FTM	22/04/10
	Y. Breton	<i>Adjoint au Maire</i>	JR/FTM	22/04/10
	D. Creusot	<i>Adjoint au Maire</i>	FTM	08/06/10
	S. Raspaud	<i>Adjoint au Maire</i>	FTM	27/05/10
Office du Tourisme	J.L. Léger Mattei	<i>Directeur</i>	JR/FTM	22/04/10
	F. Villiot	<i>Directrice Adjointe</i>	JR/FTM	21/04/10
	V. Serpollet	<i>Responsable du Service Presse/Communication</i>	JR/FTM	09/06/10
	B. Barbey	<i>Comptable Office du Tourisme</i>	FTM	28/05/10
	L. Royet	<i>Responsable Marketing</i>	FTM	09/06/10
	A. Renaud	<i>Responsable Service Evénements</i>	FTM	09/06/10
	B. Coynel	<i>Responsable Service Accueil</i>	FTM	07/06/10
SATA	H. Lenoire	<i>Directeur Général Délégué</i>	JR/FTM	21/04/10
	C. Marie	<i>Directeur Commercial</i>	JR/FTM	21/04/10
	C. Reverbel	<i>Directeur, Entretien Pistes</i>	FTM	27/05/10
	Y. Carrel	<i>Directeur Technique SATA</i>	FTM	08/06/10
	E. Vieux-Melchior	<i>Expert Comptable – Commissaire aux Comptes</i>	JR/FTM	22/04/10

Nous avons complété notre vision par ~10 entretiens externes auprès d'autres acteurs de l'Alpe d'Huez et d'experts externes à la station

Interviews externes

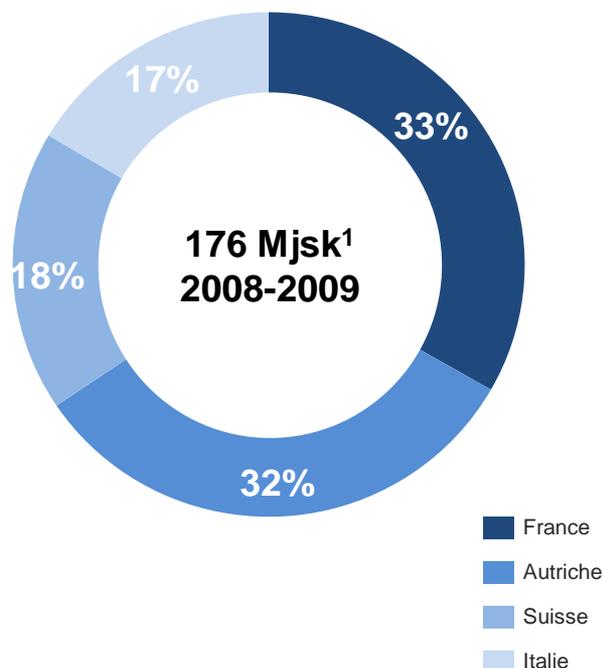
Entité	Interwievé	Fonction	Interviewer	Date
Acteurs privés	A. Giverdon	<i>Directeur, Agence Giverdon</i>	JR/FTM	22/04/10
	P. Reboh	<i>Directeur, AlpeAgence</i>	JR/FTM	21/04/10
	T. Lassarat	<i>Directeur, Hôtel Chamois d'or</i>	JR/FTM	22/04/10
	G. Orcel	<i>LMP</i>	FTM	27/05/10
	G. Moulin	<i>LMP</i>	FTM	31/05/10
	E. Arens	<i>Directeur, Pierre et Vacances</i>	FTM	01/06/10
Autres	C. Faure	<i>Président S3V</i>	JR/FTM	10/05/10
	E. Guilpart	<i>Administrateur, Compagnie des Alpes</i>	JR/FTM	12/05/10
	M. de Neuville	<i>Directeur Général, Pierre et Vacances</i>	JR	25/05/10
	P. de Saint-Rapt	<i>Associé, Financière GMS</i>	FTM	03/06/10

B. Chiffres-clés du Tourisme de montagne en France

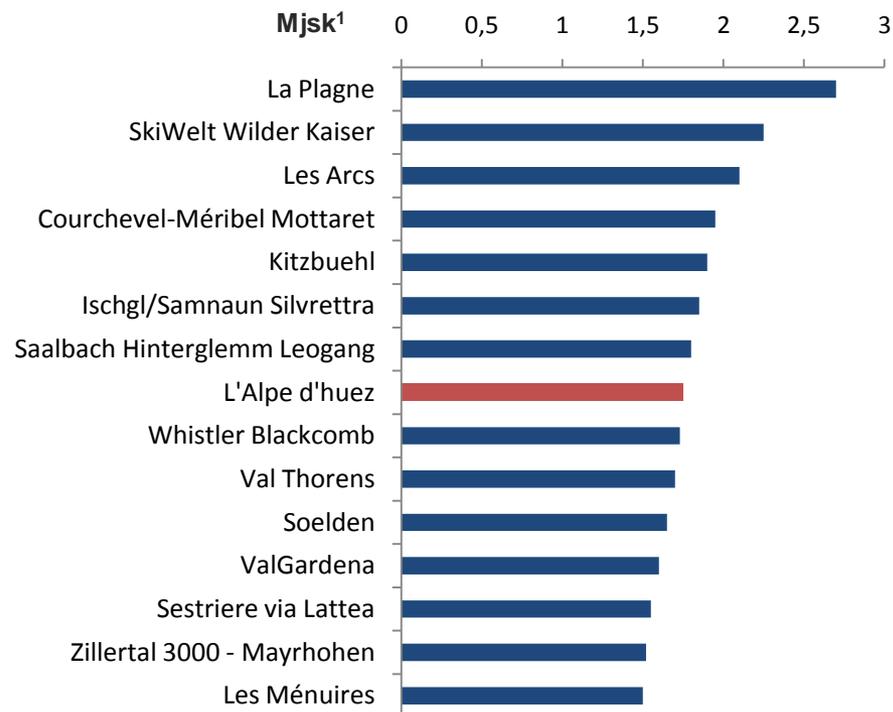
La fréquentation des stations de ski françaises ou limitrophes de la France est évaluée à 176 Mjsk¹ par an

Fréquentation des très grandes stations européennes

Fréquentation en Europe en 2008-2009



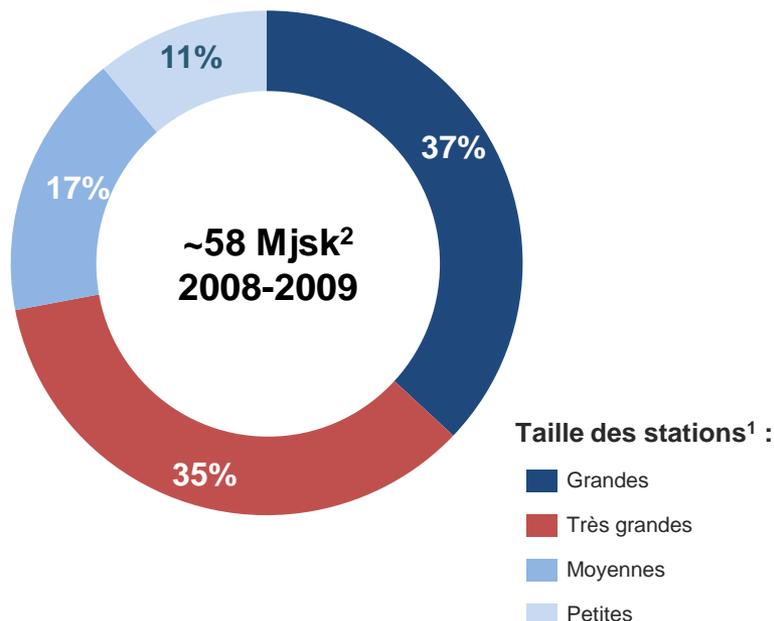
Les 15 stations les plus fréquentées²



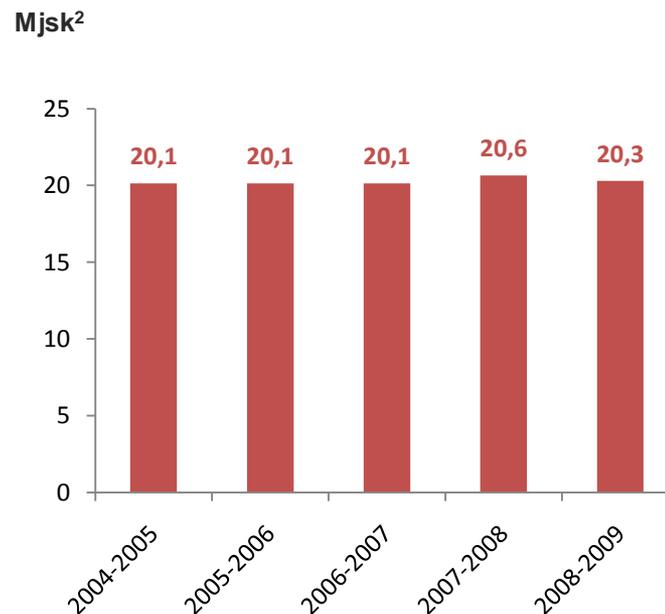
En France, les 14 plus grandes stations représentaient 35% de la fréquentation en 2008-2009 avec ~20 Mjsk²

Fréquentation (journées skieurs) en France

Répartition de la fréquentation par taille de stations¹ en 2008-2009



Evolution de la fréquentation des très grandes stations¹ 2004-2009

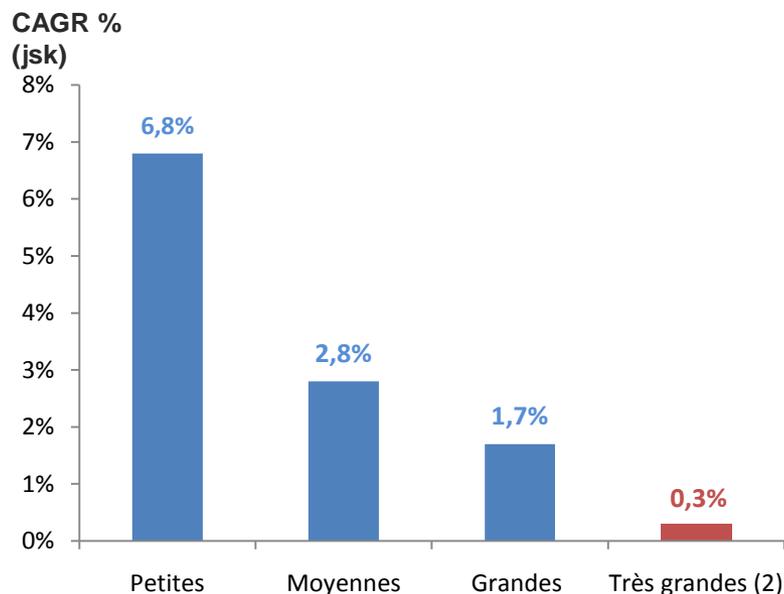


1. 106 petites stations : moment inférieur à 2 500 km-sk/h
37 moyennes stations : moment compris entre 2 500 et 5 000 km-sk/h
40 grandes stations : moment compris entre 5 000 et 15 000 km-sk/h
14 très grandes stations : moment supérieur à 15 000 km-sk/h
2. Millions de journées skieurs

La fréquentation de ces 14 plus grandes stations est restée globalement stable entre 2004-2009 là où celle des stations plus petites a progressé

Ecarts d'évolutions de la fréquentation par taille de station¹ entre 2004-2009 en France

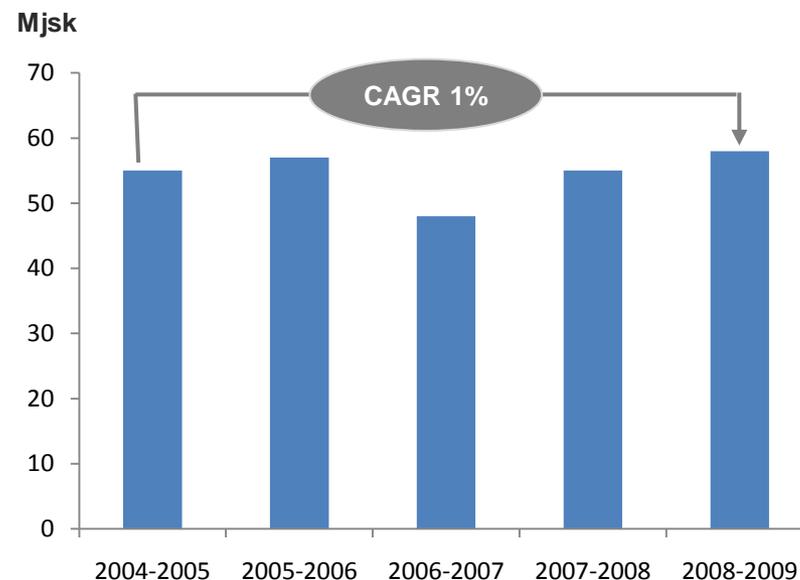
Croissance annuelle moyenne 2004-2009 de la fréquentation par taille de station¹



Note : CAGR = taux de croissance moyen sur la période considérée

- 106 petites stations : moment inférieur à 2 500 km-sk/h
37 moyennes stations : moment compris entre 2 500 et 5 000 km-sk/h
40 grandes stations : moment compris entre 5 000 et 15 000 km-sk/h
14 très grandes stations : moment supérieur à 15 000 km-sk/h
- Chamonix, la Plagne, Tignes, les Ménuires, Val Thorens, Courchevel, Méribel Mottaret, l'Alpe d'Huez, les Deux Alpes, Serre Chevalier, Flaine-Morillon-Sameons-Sixt, Val d'Isère, Avoriaz, Les Arcs

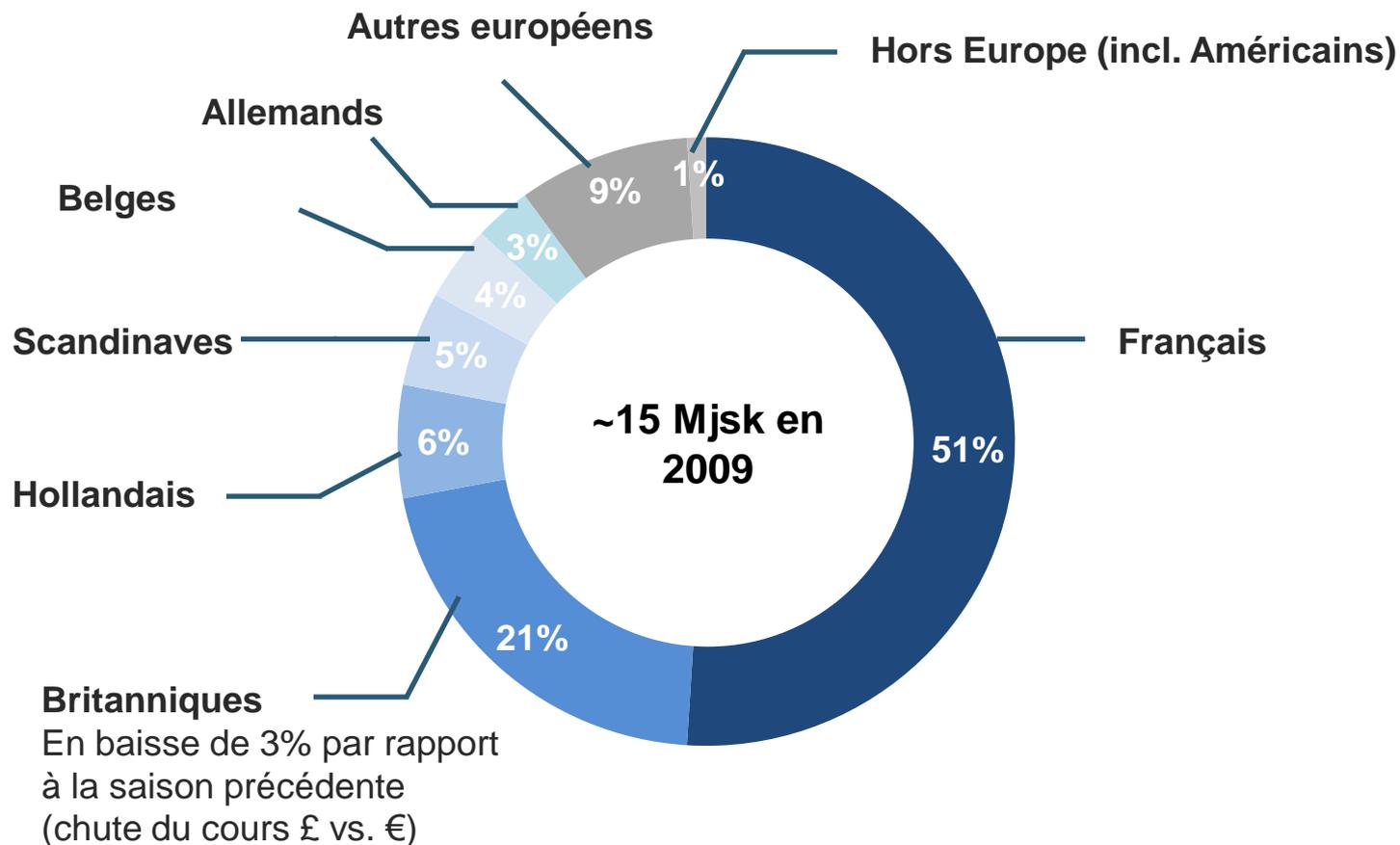
Evolution de la fréquentation en France 2004-2009



↑
Décrochage lié à un enneigement plus faible

Les Français et les Britanniques représentent plus de 70% de la fréquentation des très grandes stations françaises

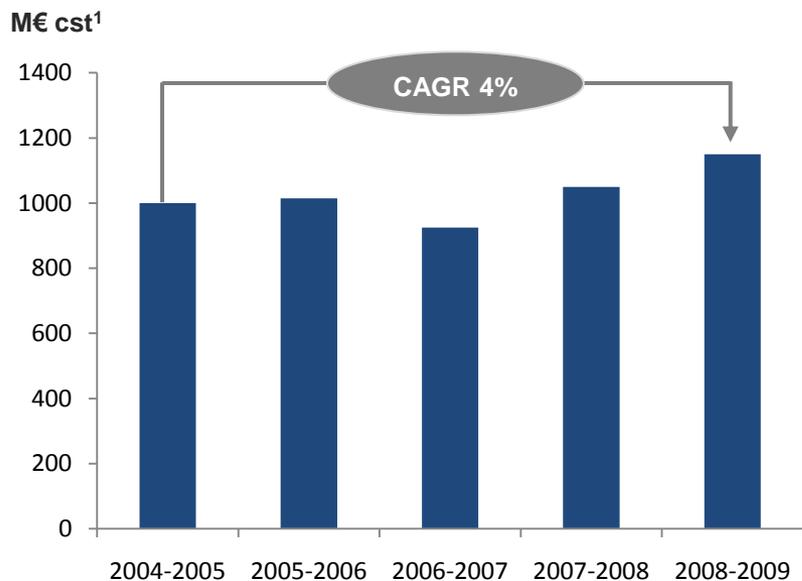
Répartition de la fréquentation de 10 très grandes stations¹ françaises par nationalité en 2009



En France, le CA des entreprises de remontées mécaniques a crû en moyenne de 4% par an ces 5 dernières années en euros constants

Evolution du CA des entreprises de remontées mécaniques entre 2004-2009 en France

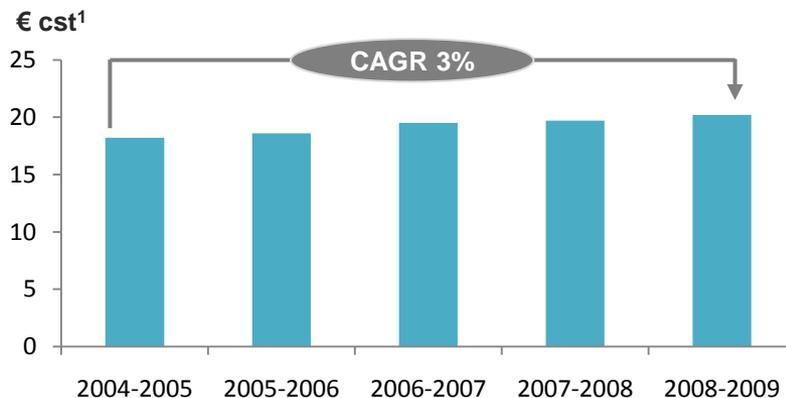
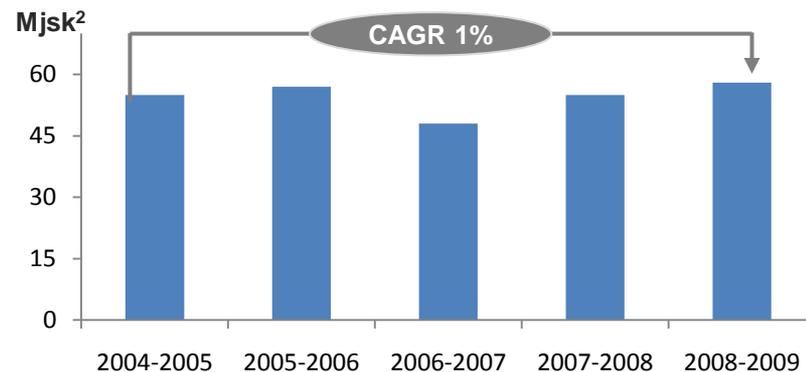
Evolution du CA des sociétés de remontées mécaniques en France 2004-2009



Fréquentation

Prix moyen

Evolution de la fréquentation et du prix moyen de la JSK France 2004-2009



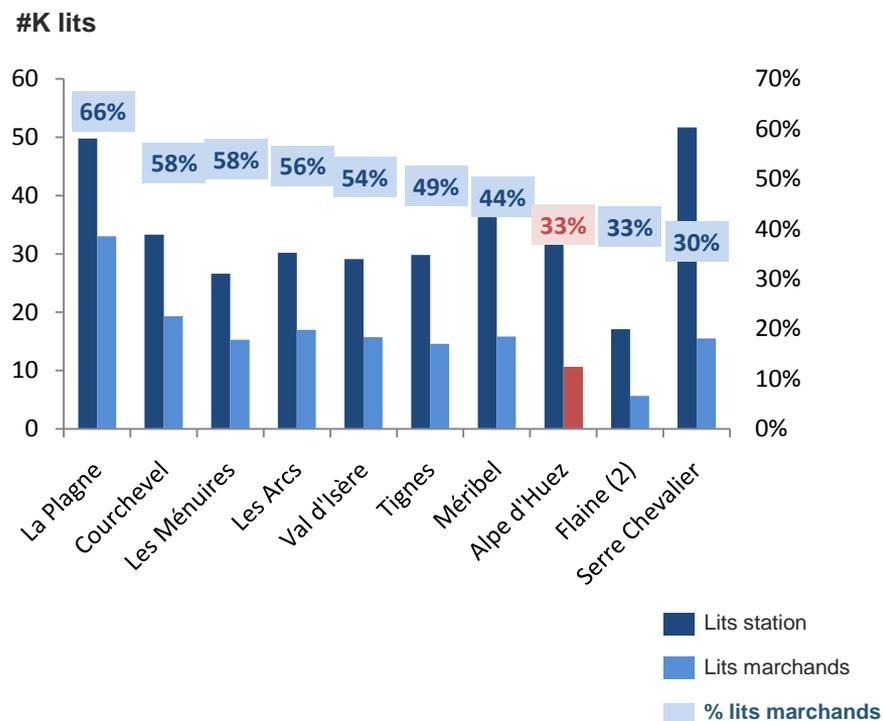
C. Diagnostic de la situation actuelle à l'Alpe d'Huez

C1. Commercialisation de la station et stratégie Marketing

L'Alpe d'Huez dispose d'un nombre de lits marchands bien inférieur à celui des autres très grandes stations

Comparaison de la capacité de lits marchands de l'Alpe d'Huez avec celle d'autres très grandes stations

Comparaison du # de lits station et marchands entre stations en 2006



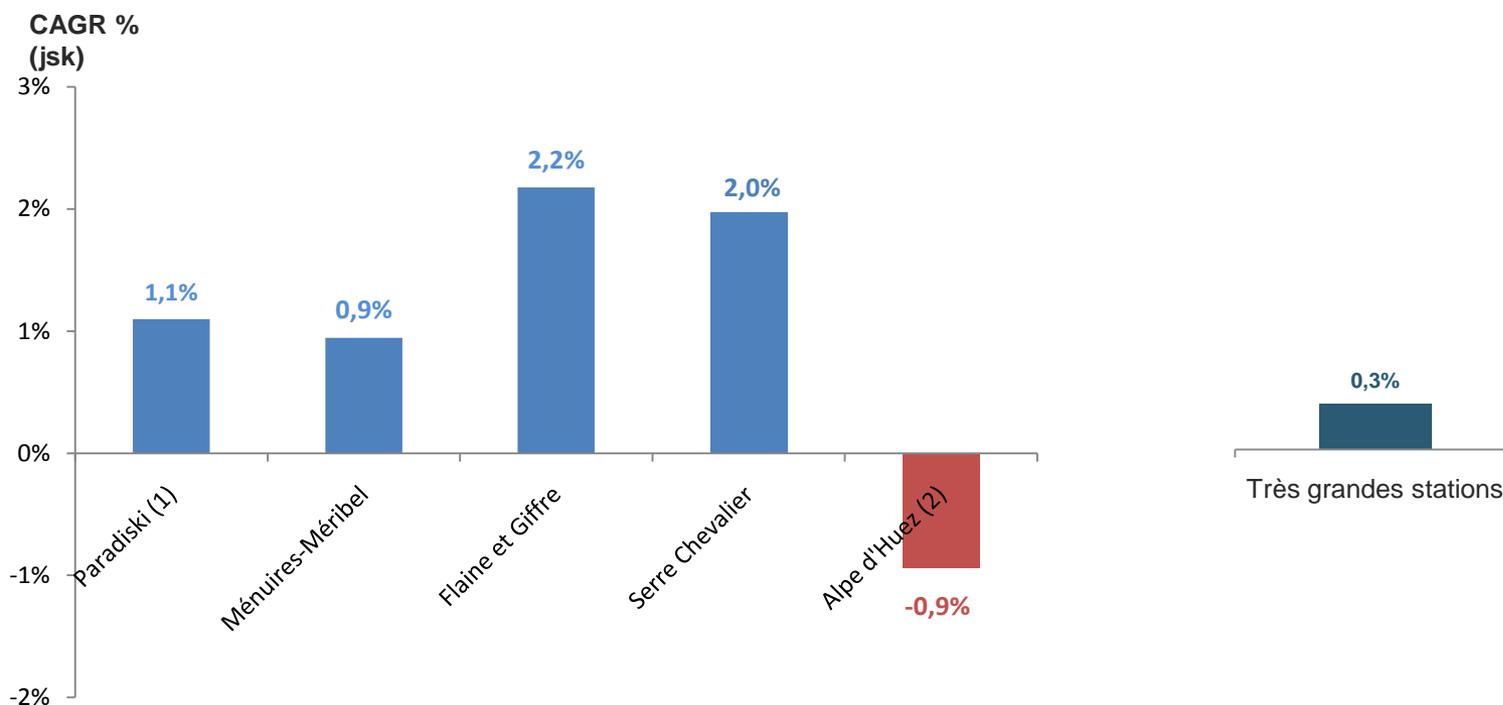
Comparaison du rapport MP¹ vs. lits marchands entre les très grandes stations en 2006

	Lits marchands (#K)	MP/ Lits marchands
La Plagne	33	0,98
Courchevel	19	1,23
Les Arcs	17	1,37
Val d'Isère	16	1,36
Tignes	15	1,64
Alpe d'Huez	11	1,94

1. Moment de puissance : débit x dénivelée (skieurs/h x km)
2. Flaine, Samoens, Morillon, Sixt

L'Alpe d'Huez a vu sa fréquentation diminuer ces dernières années alors que la fréquentation d'autres très grandes stations a augmenté

Ecarts d'évolutions de la fréquentation par station entre 2004-2009 en France



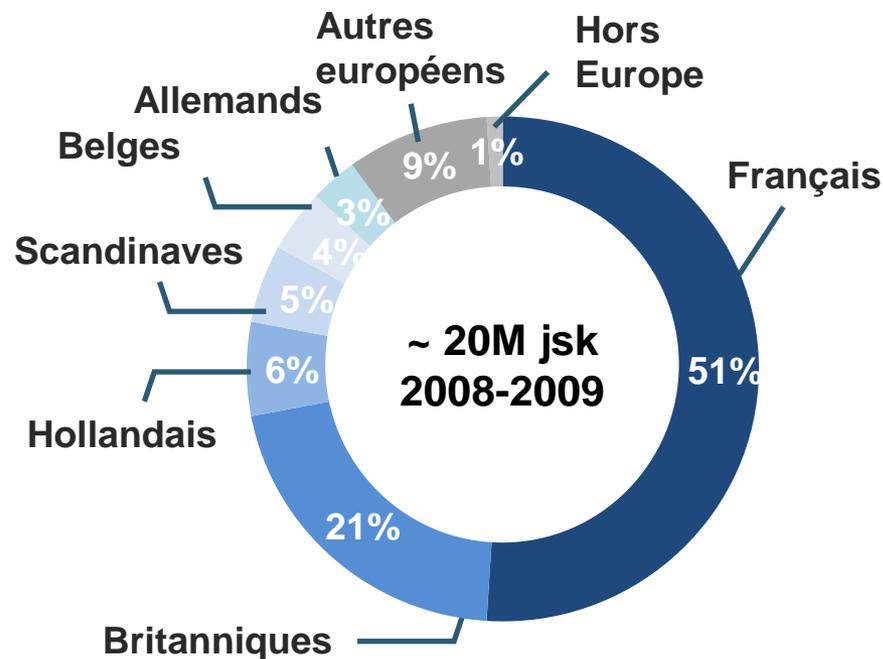
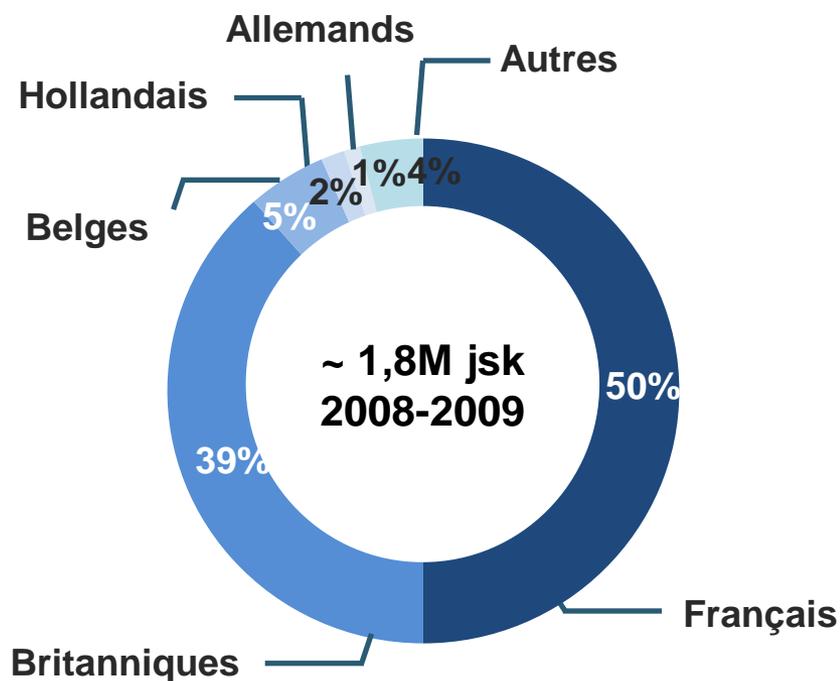
1. Paradiski : La Plagne, les Arcs, Peisey-Vallandry

L'Alpe d'Huez attire plus de Britanniques mais moins d'étrangers provenant d'autres pays d'Europe que la moyenne des autres stations

Répartition de la clientèle de l'Alpe d'Huez par nationalité en 2009 par rapport aux autres stations françaises

Répartition¹ de la clientèle de l'Alpe d'Huez par nationalité en 2009

Répartition de la clientèle des stations françaises par nationalité en 2009



1. Estimée à partir de la consommation de forfaits 6 jours sur le domaine des Grandes Rousses

Il ne semble pas y avoir de consensus formel autour d'une stratégie marketing et commerciale de la station de l'Alpe d'Huez

Il n'y a pas de stratégie Marketing officielle dans la station

- **Le positionnement marketing de l'Alpe d'Huez ne semble pas affirmé ni construit sur la base d'une stratégie marketing partagée :**
 - Pas de segmentation ni de ciblage précis de la clientèle
 - Un positionnement pas toujours affirmé et peu ou pas communiqué (ni en interne, ni en externe)
 - Un plan marketing et de communication qui n'est par conséquent pas ciblé sur les segments correspondants

Malgré tout quelques points communs apparaissent

- **Un consensus mou autour de deux valeurs :**
 - La famille
 - Le ski sportif au travers d'un domaine skiable très étendu
- **Un troisième qualifié "d'art de vivre" qui apparaît peu lisible**
- **Une volonté de faire remonter la station en gamme après une décennie (1990s) marquée par le développement des TOs**

Quelques "morceaux choisis"

"Il n'y a pas de stratégie dans la station. L'Alpe d'Huez a perdu la place qu'elle avait"

"Il n'y a pas de stratégie marketing dans la station. Aujourd'hui l'approche est de mettre en avant les événements, pas la station"

"Il n'y a pas de plan marketing. On repart toujours de l'existant, on refait toujours les mêmes choses"

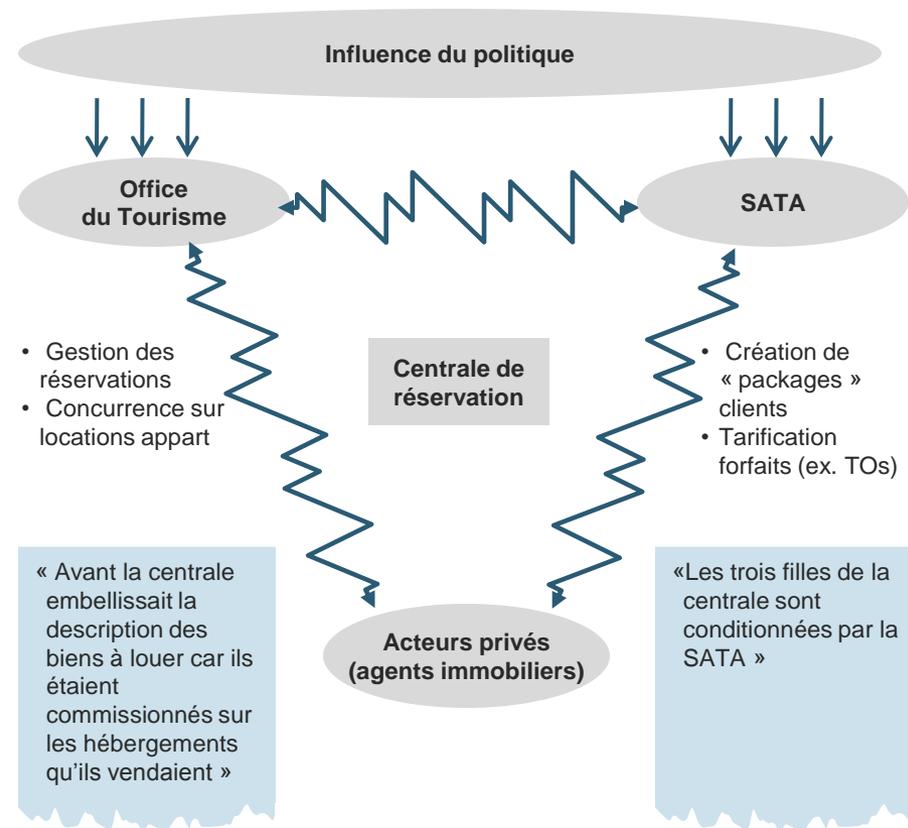
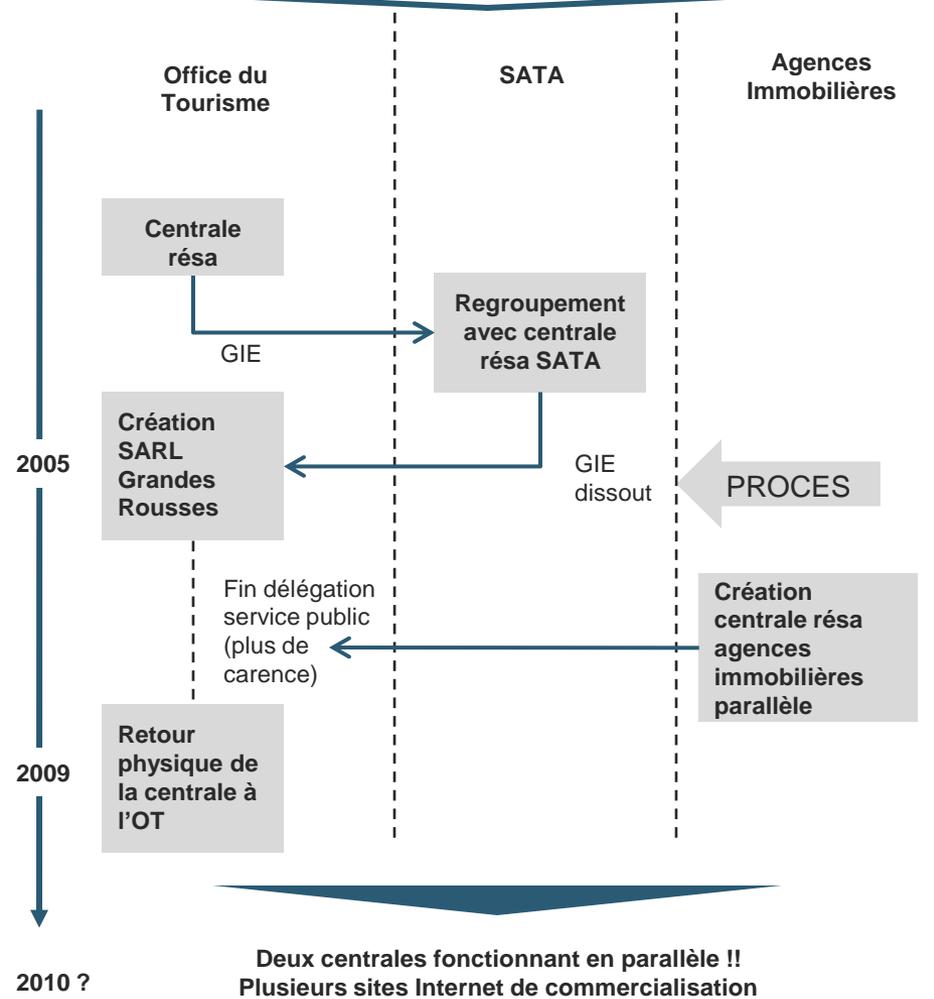
"L'Alpe d'Huez est une station sportive et familiale"

"La famille est le coeur de cible de la station"

La centrale de réservation de la station cristallise les difficultés entre Office du Tourisme, SATA et acteurs privés

Une histoire mouvementée ...

Principaux sujets de désaccord

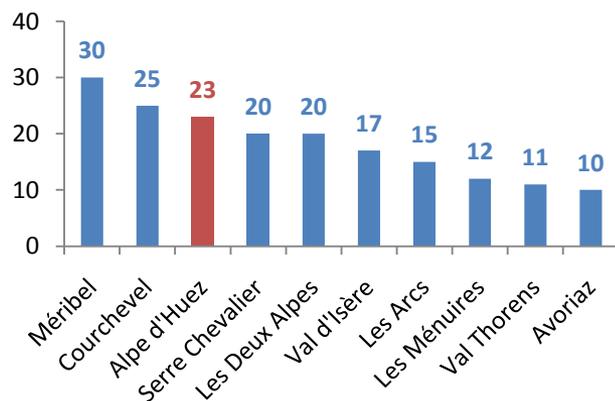


Les ressources de l'OT¹ de l'Alpe d'Huez semblent dans la moyenne haute des très grandes stations, tant en terme d'effectifs que de budget

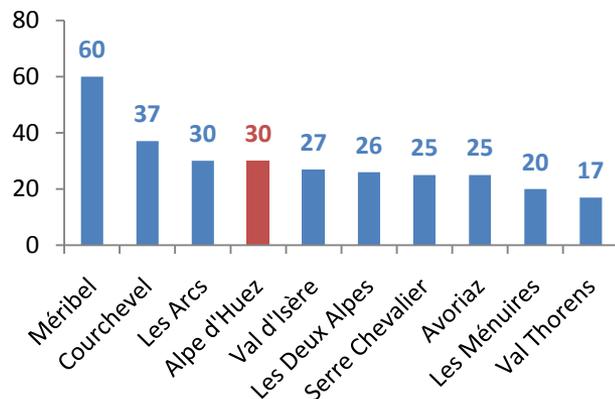
Comparaison des ressources de l'Office du Tourisme à l'Alpe d'Huez par rapport aux très grandes stations en 2010

Comparaison des effectifs

Effectifs permanents (#)

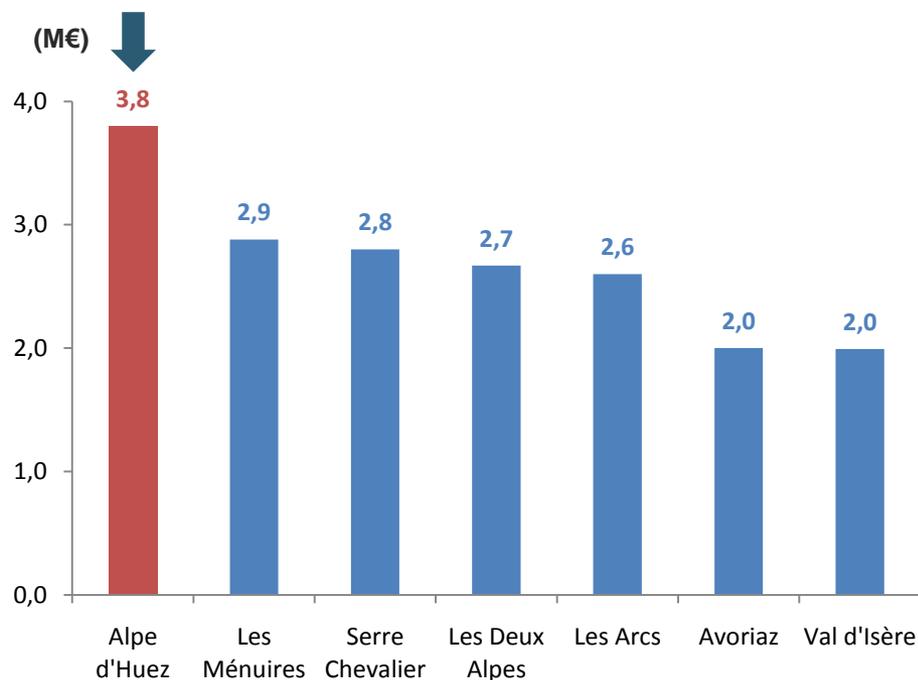


Effectifs permanents + saisonniers (#)



Éléments de comparaison budgétaire

2009 : 3,2 M€
Δ 600k€ : événements

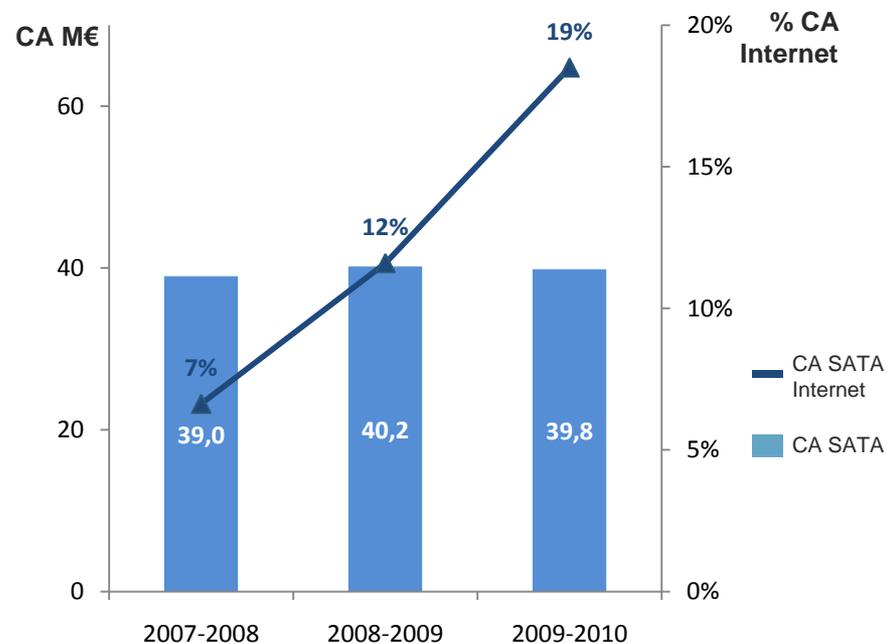
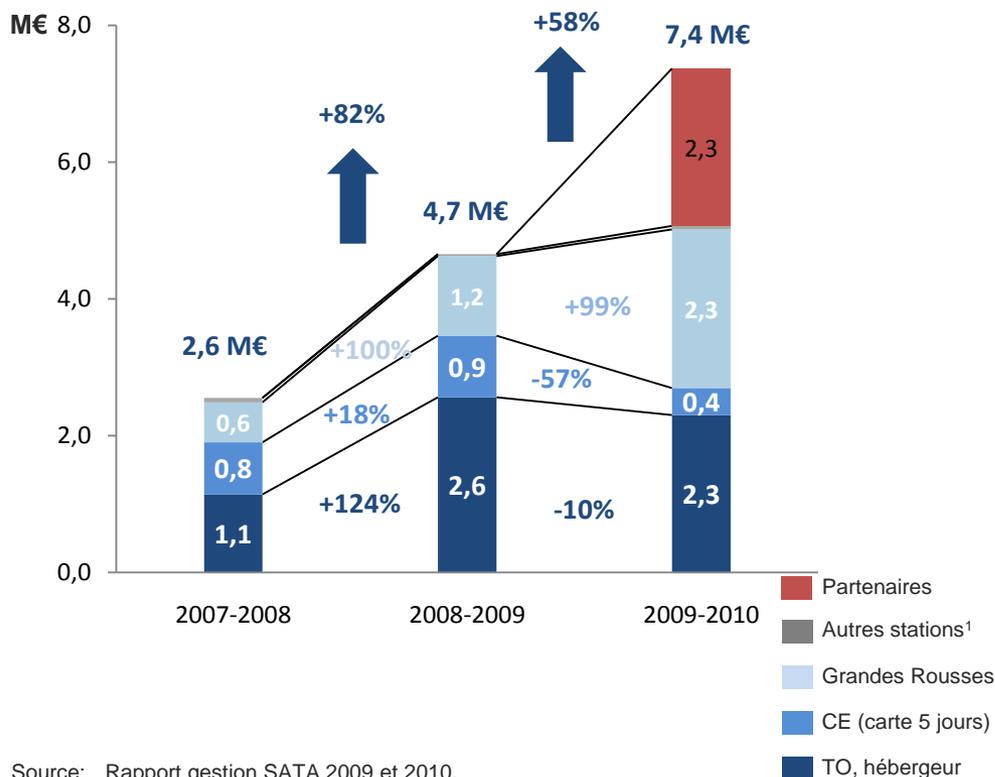


Les ventes de forfaits Grandes Rousses depuis le site Internet de la SATA doublent chaque année depuis deux ans

Evolution des ventes sur le site www.sataski.fr entre 2008, 2009 et 2010

Evolution des ventes sur le site de la SATA entre 2008, 2009 et 2010

Part du CA Internet par rapport au CA de la SATA entre 2008, 2009 et 2010



Source: Rapport gestion SATA 2009 et 2010, Rapport CCI 2007, Analyse CEPTON

1. Auris, Villard Reculas, Oz/Vaujany, Alpe du Grand Serre

Les principaux acteurs de la station reconnaissent aussi un manque de coordination entre les différents intervenants lié à un “poids de l’histoire”

Principaux points

- **Des querelles entre personnes sont préjudiciables à la coordination entre Office du tourisme, SATA et autres acteurs économiques et politiques de la station**
- **Face à cette situation, plusieurs initiatives ont été prises de manière non-coordonnée**
- **Aujourd’hui la situation semble bloquée alors que la station aurait besoin de se fédérer autour d’un projet**

Quelques “morceaux choisis”

“Ici les gens travaillent très peu ensemble, il y a beaucoup de querelles de personnes”

“Les enjeux politiques de la station ne vont pas dans le sens du touriste”

“Nous avons créé notre outil car nous ne pouvions être à la merci de la SATA ou des politiques”

“La centrale de la SATA a commencé à rédiger des baux de location et faire concurrence aux agents immobiliers”

“Il n’y a pas de fédérateur dans la station”

“Il n’y a pas de fédérateur pour définir et proposer une offre “Alpe d’Huez”

Nous pouvons identifier 5 axes de travail concernant le marketing et la commercialisation de la station et du massif

1 Hébergement

- Inciter les propriétaires à louer leur appartement
- Concevoir et mettre en oeuvre un plan de création de lits supplémentaires

2 Stratégie/positionnement/cibles clients

- Définir et communiquer un positionnement Marketing pour la station
- Segmenter les clientèles cibles et comprendre leurs attentes
- Clarifier la stratégie de marque
- Aligner l'ensemble des actions de marketing et de vente sur la stratégie retenue

5 Gouvernance / Coordination

- Fédérer l'ensemble des acteurs de la station autour d'un projet commun (leadership)
- Coordonner les actions sur le terrain

3 Commercialisation

- Clarifier les rôles et responsabilités de commercialisation entre les entités
 - Office du Tourisme
 - SATA
 - Centrale de réservation
- Se doter d'un outil Internet de commercialisation performant

4 Communication/promotion

- Focaliser les ressources (humaines et budgets) sur les axes stratégiques de développement identifiés
- Sélectionner des vecteurs de communication focalisés sur les cibles de clientèle prioritaires
- Identifier des indicateurs de mesure de l'impact des actions menées

Certaines stations ont mis en place des dispositifs incitatifs afin que les propriétaires louent leur appartement (1/2)



Exemples d'avantages accordés aux propriétaires à Serre-Chevalier et aux Ménuires

Programme Ambassadeur à Serre Chevalier

- 1 forfait journée (30 points) offert quand l'ambassadeur loue son logement via un professionnel (agence immobilière ou centrale de réservation)
- Système à points

Conso ski	Journées ski offertes (30 points)
3 semaines de ski en famille + 2 semaines de location	1 forfait 6 jours offert (100 points)
3 semaines de ski en famille + 7 semaines de location	1 forfait saison offert (220 points)

- Cumul des points par les locataires pour le compte du propriétaire ambassadeur s'ils utilisent la carte « HOTE » de l'ambassadeur lors d'achats de forfaits

Avantages propriétaires aux Ménuires

- **Subventions accordées à la rénovation de logements sous réserve que le propriétaire n'occupe pas son logement plus de 6 semaines par an**
- Aide et dossiers d'informations sur la rénovation et les opportunités de rentabilisation des logements dans le cadre de l'ORIL¹
- P@S Silver pour tout propriétaire donnant droit à des réductions sur les forfaits ski (entre 10% et 15% + des journées offertes)
- **Sevabel compte accorder aux propriétaires des réductions supplémentaires sur les forfaits en fonction du taux d'occupation des logements à partir de la rentrée 2010**

Certaines stations ont mis en place des dispositifs incitatifs afin que les propriétaires louent leur appartement (2/2)



Bilan du programme d'incitation à la location mis en place à Tignes

Actions menées depuis 2005

Résultats

Nouvelle stratégie « Le propriétaire est un client »

- Création d'un « Partenariat Propriétaire »
 - avantages¹ accordés aux propriétaires s'engageant sur un taux d'occupation
- Création d'un label confort (entre 1 et 4 oreillers)
- Création d'un statut « Propriétaire Ambassadeur »²
- Rencontre avec un tiers des propriétaires de la station (1400 sur 4200)

- Augmentation du taux d'occupation entre 2005-2007
 - +10% de fréquentation des lits diffus en 2 hivers
 - +20% de fréquentation des lits diffus en 3 étés
 - 13,6 semaines d'occupation d'un lit diffus « avantages + » contre 3,6 avant 2005 (13,8 semaines en agence)
- Augmentation du nombre d'appartements référencés
 - 1300 appartements classés (300 auparavant)

L'Alpe d'Huez a intérêt à combiner actions de court-terme et de long-terme pour augmenter son nombre de lits chauds

1 Un plan d'action à renforcer sur sa dimension court-terme

Un projet ambitieux à long-terme matérialisé par le PLU/PADD

- Ouverture de 4 550 lits, soit une augmentation de 14% du parc actuel
- Aménagement de nouveaux parkings
- Création d'un transport collectif reliant les axes névralgiques de la station
- Amélioration de la politique environnementale de la station au sens large, notamment sur les dimensions de
 - Performance énergétique
 - Gestion de l'eau
 - Protection de l'environnement et du patrimoine de la station
 - Sécurité publique et gestion des risques naturels

Une offre d'hôtellerie haut de gamme à développer à long-terme dans la station

Un dispositif incitatif à renforcer à court-terme

Critères	Avantages Forfaits
Obtenir une carte « Préférence » en <ul style="list-style-type: none"> • Fournissant une copie de sa taxe foncière pour justifier sa qualité de propriétaire d'un logement à l'Alpe d'Huez • Répondant à un questionnaire « mieux vous connaître en 10 questions » 	Jusqu'à 25% de réductions accordées en fonction du type de forfait acheté <ul style="list-style-type: none"> • Forfait saison • Carte 6 à 10 jours • Forfait séjours 2 à 8 jours • Forfait journée Et de la période où le forfait est acheté <ul style="list-style-type: none"> • Début de saison • Cœur et fin de saison

Les critères actuels ne tiennent compte ni de la qualité ni du taux d'occupation du logement du propriétaire

La station dispose d'atouts différenciants pour se positionner sur les segments « sportif » et « famille »

2 Un premier travail de positionnement commencé en 2009 mais pas mené à terme

Axe famille

Forces



- Front de neige et difficulté progressive des pistes
- Ensoleillement
- Nombre de moniteurs (ESF) / jardins d'enfants
- Enneigement assuré

Axe sportif

- Etendue du domaine skiable
- Grands dénivelés (piste la plus longue du monde,...)
- VISALP
- Événements / manifestations (Tour de France, coupe du monde de ski-cross,...)

Faiblesses



- Manque de place dans les crèches / garderies
- Déplacements piétons
- Pas d'activités pour les moins de 6 ans
- Aide à l'embarquement au niveau des remontées mécaniques

- Appellation « Grandes Rousses » peu lisible et ne capitalisant pas sur la notoriété de la marque « Alpe d'Huez »
- Vétusté de certaines remontées mécaniques
- Mauvaise optimisation du remplissage des cabines et des sièges

Un 3^{ème} axe qualifié « d'art de vivre » avait été identifié mais ne nous apparaît pas très « lisible »

Mais un déséquilibre dans les ressources allouées au niveau de l'OT ne permet pas de réaliser une analyse approfondie des attentes de la clientèle-cible



Un investissement sur le Marketing à renforcer par rapport à d'autres postes

Effectifs de l'Office du Tourisme par service (permanents + saisonniers)

	Permanents	Saisonniers
Direction + DAF	5	0
Presse / Communication	6	0
Evenements / animations	5	2
Accueil	3	5
Réservations	3	0
Marketing	1	0
TOTAL	23	7

Une base de données clients qui ne permet pas de segmentation fine

Peu de critères de segmentation disponibles
Une collaboration à renforcer avec la SATA

Les responsabilités de (marketing et de) commercialisation de la station ne sont pas définies de manière claire entre les acteurs



Questions-clés à clarifier avec l'ensemble des acteurs de la station

Marketing

1. Qui doit être responsable du Marketing de la station ?
 - Définition d'une stratégie et d'une segmentation de la clientèle-cible
 - Exécution d'un plan Marketing
 - Quel lien entre OT, commercialisation, Mairie, ... ?
2. Comment assurer une cohérence (Marketing & communication) entre les différents acteurs de la station ?
3. Comment renforcer et fédérer la présence de l'Alpe d'Huez sur Internet ?
4. Quels indicateurs de mesure pour valider l'impact des investissements réalisés ?

Commercialisation

1. Qui est responsable de la commercialisation de la station ?
2. Qui doit être en charge de la construction de packages (transport / hébergement / RMs) ?
 - Particuliers
 - TOs / hébergeurs
3. Quel doivent être le rôle de la SATA & des acteurs privés et leurs stratégies de commercialisation ?
4. Comment assurer une transparence aux tarifs de la SATA ?
5. Comment améliorer la réactivité de la centrale de réservation et la performance de ses outils ?

Internet représente un canal de commercialisation de plus en plus fondamental qu'il convient d'adresser de manière efficace

3 75 % des décisions d'achat de séjours de tourisme se font sur Internet !

MATURITE CROISSANTE D'INTERNET

POIDS D'INTERNET DANS
LE PROCESSUS DE
DÉCISION

75%

CARACTÉRISTIQUES
DES CONTENUS WEB

Interaction

Qualité
des contenus

Quantité
d'informations

5%

1995

2001

2009

Émergence Internet
Phénomène low-cost

11 sept.



Crise économique
et sociétale

Le voyage est ce qui s'achète le plus sur Internet : 58% des internautes ont acheté billets, nuits d'hôtels et séjours sur Internet ces 6 derniers mois (panier moyen : 258 €)

La rénovation récente du www.alpedhuez.com a permis au site de s'aligner sur des standards fonctionnels et esthétiques déjà pratiqués par ses concurrents



Comparaison de www.alpedhuez.com avec des sites concurrents

www.alpedhuez.com



Qualités

- Redirection automatique vers le site d'été/hiver selon la saison

Défauts

- Réservation en ligne accessible en un trop grand nombre de clics
- Manque de clarté des catégories d'hébergement réservables

www.la-plagne.com



Qualités

- Redirection automatique vers le site d'été/hiver selon la saison
- Bonne visibilité des rubriques

Défauts

- Résultats d'une recherche de logement structurée de manière complexe

www.serre-chevalier.com



Qualités

- Redirection automatique vers le site d'été/hiver selon la saison
- Bonne visibilité des rubriques

Défauts

- Fonction réservation délocalisée sur un site secondaire

www.valthorens.com



Qualités

- Fonction de réservation directement accessible dès la page d'accueil
- Contenu animé

Défauts

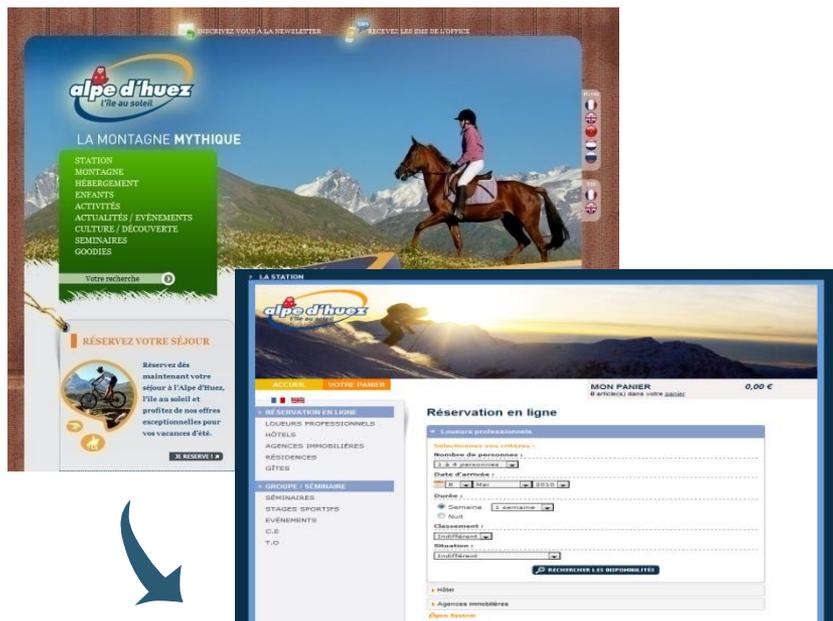
- Pas de site d'été

La réservation en ligne est délocalisée sur un site secondaire de l'Alpe d'Huez là où elle est accessible dès la page d'accueil sur les sites concurrents



Parcours d'utilisation de la réservation en ligne sur le site www.alpedhuez.com

www.alpedhuez.com



1 clic

www.la-plagne.com



0 clic !

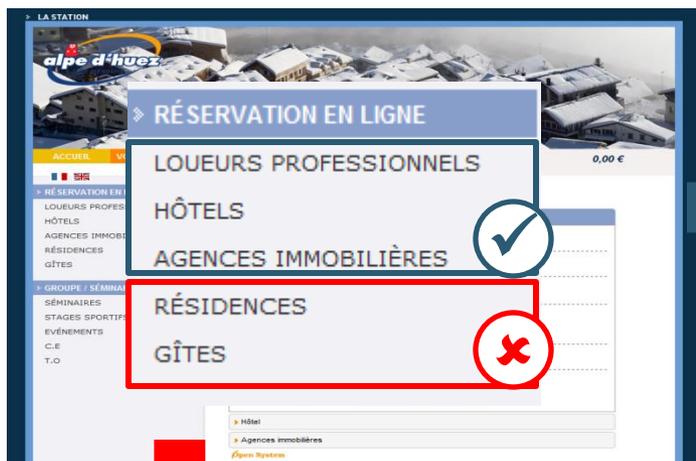
www.valthorens.com



0 clic !

Par ailleurs les catégories de réservation sur le site de l'Alpe d'Huez manquent parfois de clarté

Parcours d'utilisation de la réservation en ligne sur le site www.alpedhuez.com



Impossible de réserver des résidences
Retour à la page d'accueil du site d'hiver



Loueurs professionnels

Etape 2: Résultats de votre recherche
Résultats 1 à 8 sur un total de 9 hébergements(s)
Recherche effectuée pour 7 nuitée(s) à partir du dimanche 08 août 2010.



28 hébergements proposés la semaine du 21 août

Hôtels

Etape 2: Résultats de votre recherche
Résultats 1 à 3 sur un total de 3
Recherche effectuée pour 7 nuitée(s) à partir du lundi 19 juillet 2010.



Peu d'hôtels de la station semblent réservables en ligne : 2 hôtels proposés la semaine du 21 août

Agence immobilières

Etape 2: Résultats de votre recherche
Résultats 81 à 85 sur un total de 182 hébergements(s)
Recherche effectuée pour 7 nuitée(s) à partir du samedi 08 mai 2010.



285 hébergements proposés la semaine du 21 août

L'offre d'hébergement est par ailleurs disséminée sur d'autres sites sans lien avec www.alpedhuez.com

3 Sites complémentaires d'offres d'hébergement

www.alpe-agence.fr

achat/vente | location | location de vacances | syndic | immobilier d'entreprise | expertise | gestion de patrimoine

AlpeAgence
groupe AGDA Immobilier
04 76 80 36 40

recherche...

espace client | l'agence

Le groupe AGDA
Les métiers
Achat / Vente
Location
Location de vacances
Syndic
Immobilier d'entreprise
Expertise
Gestion de patrimoine

Financement

NOS SÉLECTIONS COUP DE COEUR

il est des **idéaux** auxquels tout le monde **rêve...**

ACHETER | LOUER | LOCATION VACANCES

Vente Location

Type de bien
 Appartement Maison Terrain Immeuble Local Commerce Garage / Parking

Secteur(Ville,code postal ou département)

[Trouver un code postal?](#)

Nombre de pièces 1 2 3 4 5 et plus

Budget
Min : €
Max : €

Nombre de chambres 1 2 3 4 5 et plus

Surf. minimum
Habitable : m²
Séjour : m²
Terrain/jardin : m²

Critères complémentaires

- avec photos
- avec visite virtuelle ou vidéo
- avec ascenseur
- avec interphone
- avec digicode
- avec piscine
- meublé
- avec une cave
- avec balcon
- avec terrasse
- avec parking intérieur, box ou garage
- avec parking extérieur
- adapté aux personnes à mobilité réduite
- uniquement les annonces récentes (15 jours)

Expert immobilier en région Rhône-Alpes

www.alpe-locations-vacances.com

QUI SOMMES-NOUS ? | LA STATION | PLAN DE LA STATION | ÉVÈNEMENTS | ENNEIGÈMENT | PARTENAIRES | CONTACT | VOTRE PANIER

CENTRALE DE RÉSERVATION EN LIGNE
Alpe Locations Vacances

→ RÉSERVEZ en ligne

Agences immobilières | Loueurs professionnels | Hôtels

Type : Indifférent

Arrivée le : Samedi 08/05/2010

Durée : 1 semaine

Nb personnes : Indifférent

[Rechercher les disponibilités](#)

AGENCES IMMOBILIÈRES

LOUEURS PROFESSIONNELS

HÔTELS

QUI SOMMES-NOUS ?

Afin de répondre au mieux à vos demandes, sans cesse de plus en plus importantes, nous avons regroupé les **trois plus importantes agences immobilières de l'Alpe d'Huez** afin de vous offrir une grande diversité de biens de vacances sur l'île au soleil sur un SEUL site.



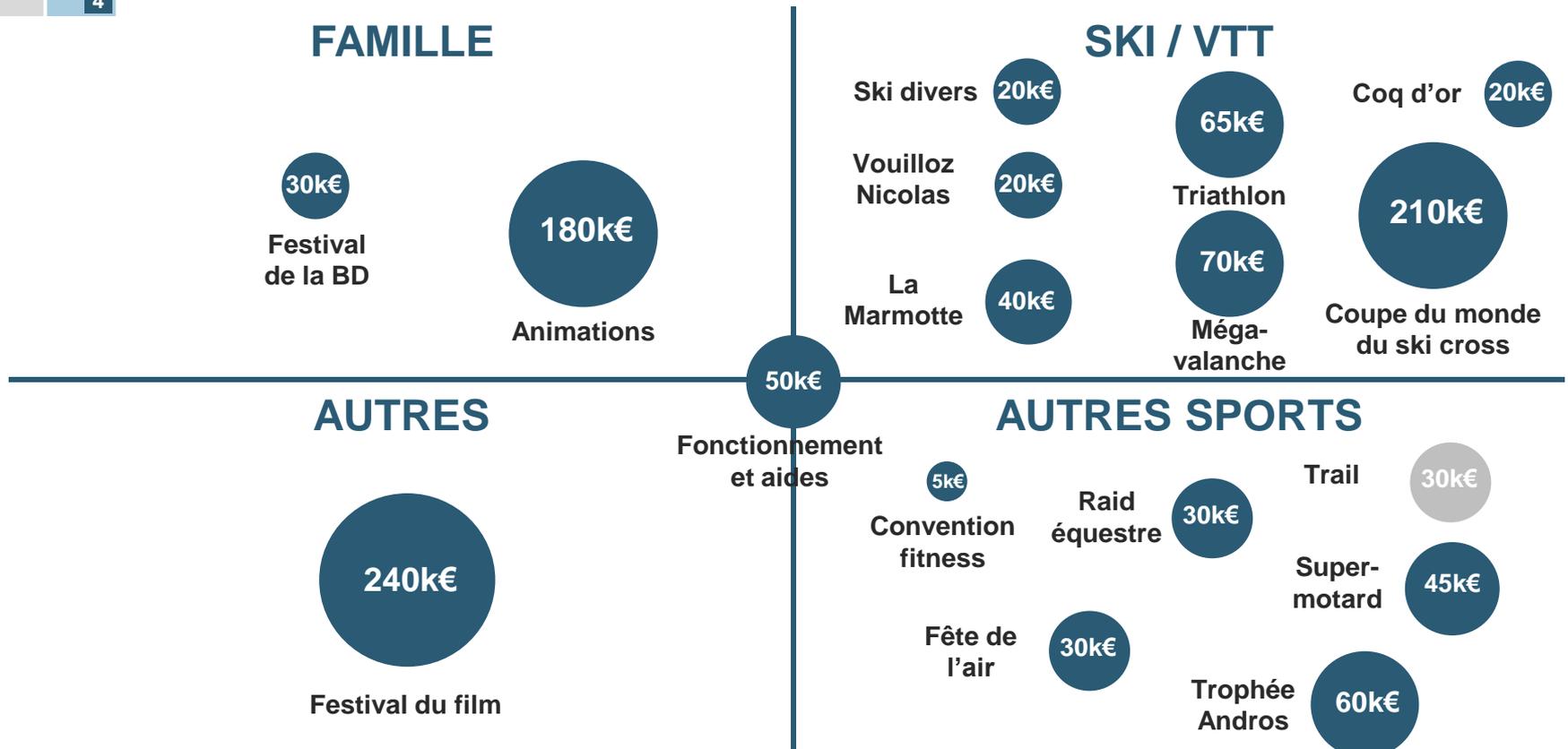
Regroupement de trois agences immobilières de l'Alpe d'Huez

Pas de lien avec www.alpedhuez.com !!

Les investissements pour promouvoir et animer la station ne semblent pas complètement focalisés sur les axes stratégiques (1/2)



Evénements/animations par axe de positionnement stratégique



Total investi dans les axes stratégiques	655 k€
Total investi en dehors des axes stratégiques	435 k€
Autres (fonctionnement, réserves)	70k€
Total	1 160 k€

● Taille proportionnelle à l'investissement

Les investissements pour promouvoir et animer la station ne semblent pas complètement focalisés sur les axes stratégiques (2/2)



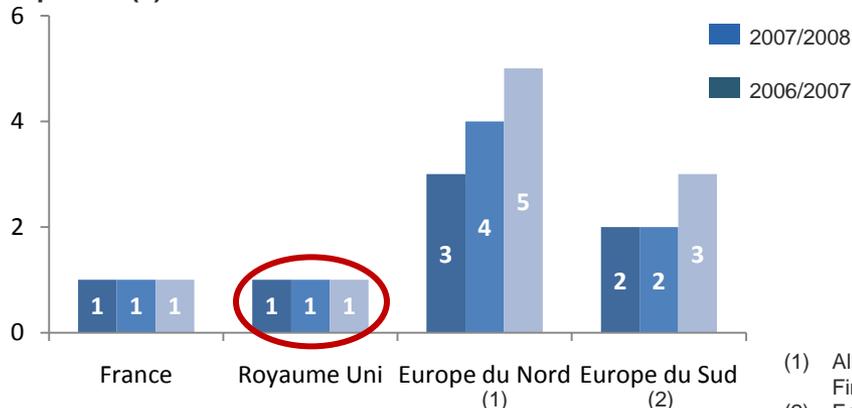
Bilan des actions de promotion de l'office du tourisme de l'Alpe d'Huez

Participations aux salons et aux conférences de presse entre 2006-2009

Salons (#)



Conférences de presse (#)



Salons auxquels l'office du Tourisme participe d'une année sur l'autre

- France
 - Roc d'Azur à Fréjus (2007, 2008, 2009)
 - Lyon Free VTT (2007, 2008)
- Europe du Nord
 - Salon des vacances de Bruxelles (2007, 2008, 2009)
- Amérique du Nord
 - Salon International Tourisme & Voyages de Montréal (2008, 2009)
- Sur les 3 dernières années, l'Office du tourisme de l'Alpe d'Huez a participé à un seul salon britannique
 - London Ski & Snowboard Show (2009)
 - Aucune participation au Birmingham Ski & Snowboard Show auquel participent les 3 vallées

(1) Allemagne, Belgique, Danemark, Finlande, Pays-Bas, Suède

(2) Espagne, Italie

(3) Canada, Etats-Unis

La nouvelle campagne de communication envisagée pourrait être une opportunité de fédérer et capitaliser sur la notoriété de l'Alpe d'Huez



Une notoriété de la marque « Alpe d'Huez » qui n'est pas encore suffisamment exploitée

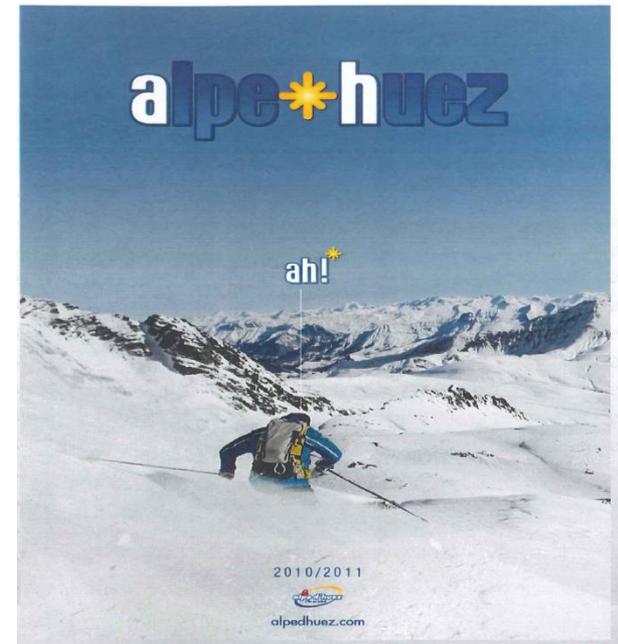
Une marque très connue

Un projet de campagne pour capitaliser sur la marque



Notoriété globale des stations Françaises :

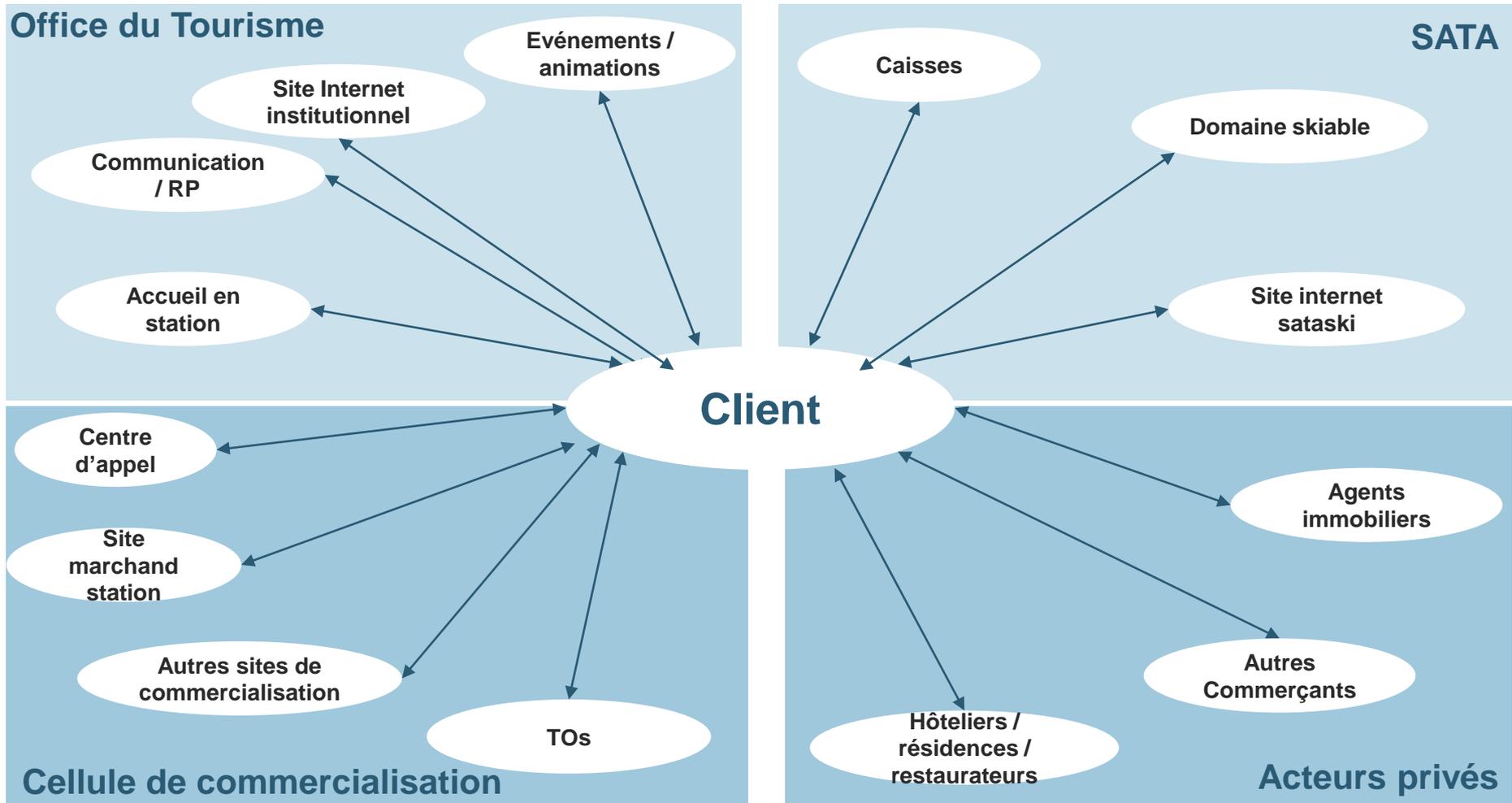
- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| 1. Chamonix – 90 % | 4. Les Deux-Alpes – 77 % |
| 2. Alpe d'Huez – 84 % | 5. Val d'isère – 77 % |
| 3. Courchevel - 82 % | 6. Avoriaz - 76 % |



Un enjeu majeur consistera à fédérer l'ensemble des initiatives autour d'un projet centré sur les cibles de clients de la station



L'image de la station véhiculée doit être homogène (et positive !) à chaque interaction avec le client

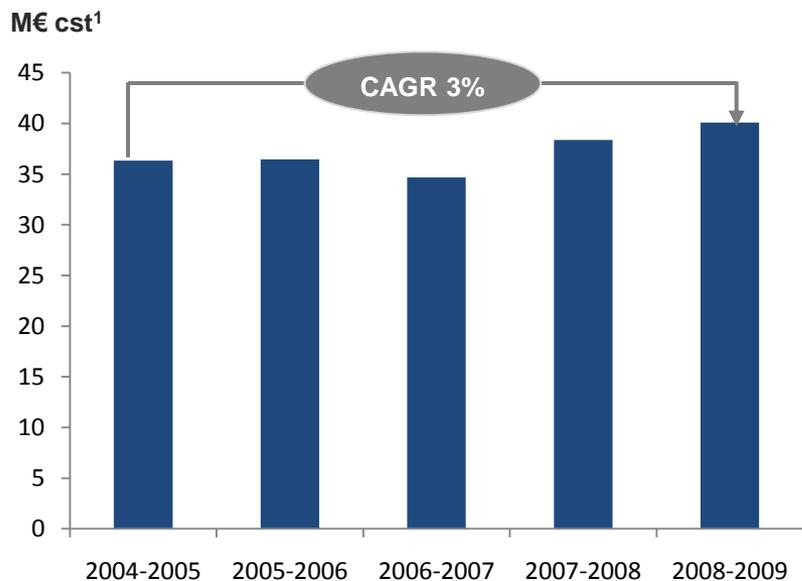


C. Diagnostic de la situation actuelle à l'Alpe d'Huez
C2. Performance opérationnelle de la SATA

Le CA de la SATA a crû en moyenne de 3% par an ces 5 dernières années en euros constants

Evolution du CA de la SATA entre 2004-2009

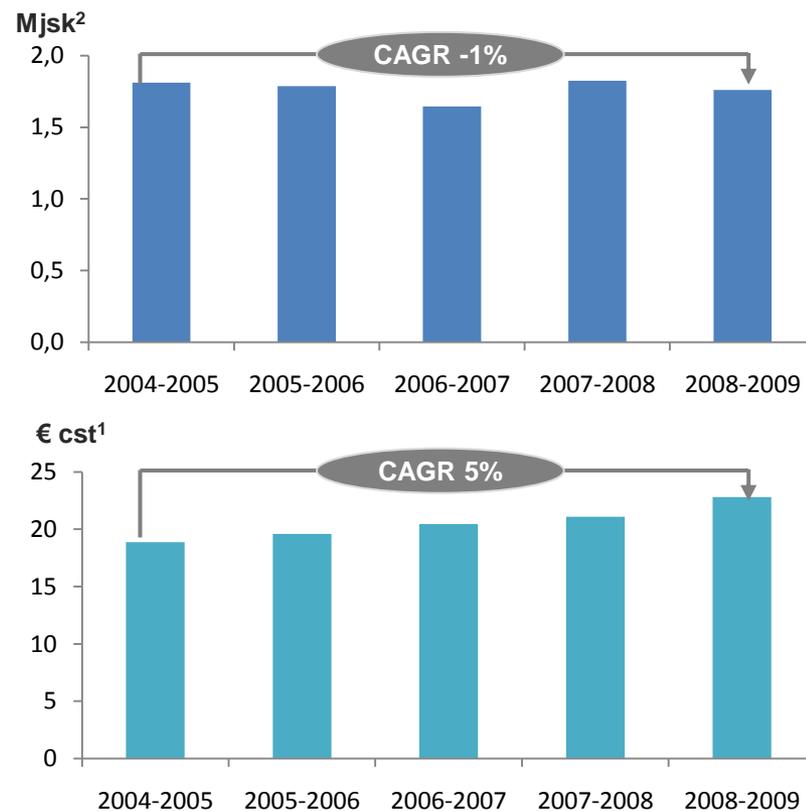
Evolution du CA de la SATA 2004-2009



Fréquentation

Prix moyen

Evolution de la fréquentation et du prix moyen de la SATA 2004-2009



Source: Rapport annuels CDA, SATA 2009, Analyse CEPTON

1. Données en euro constants corrigées de l'inflation
2. Millions de journées skieurs

L'actionnariat et les statuts de la SATA rendent difficiles la fixation d'objectifs partagés

Un actionnariat partagé entre acteurs publics et privés

- **Mairie Alpe d'Huez** 50%
- **Actionnaires privés** 28%
- **Actionnaires financiers** 21%
- **Autres** 1%

**Un statut de SEM
(Société d'Economie Mixte)**

Des visions parfois différentes de la SATA et de ses objectifs

“ Il faut supprimer des RMs ou faire des systèmes tournants : il y a 80% des skieurs sur 20% du domaine skiable ”

“Les objectifs de la SATA ne sont pas définis de manière claire”

“On fait beaucoup trop de remises ou de gratuités à la SATA, beaucoup plus que dans les autres stations”

“Les tarifs de la SATA ne sont pas transparents, il y en a trop, je n'ai pas confiance”

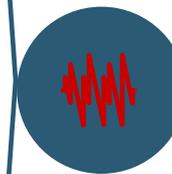
“ Les maires bloquent sur les plans d'économie de la SATA ”

“ On investit dans les badgeages mais on n'a pas supprimé les postes ”

“L'objectif de la SATA n'est pas d'atteindre la rentabilité de la CDA”

“Certaines gratuités sont nécessaires pour maintenir certains personnels à la station”

“La SATA à un rôle d'employeur local au-delà de la profitabilité”



Nous avons identifié des pistes d'amélioration potentielles à la fois sur la dimension recettes et dépenses de la SATA

Ces pistes seront à approfondir avec les équipes dans les prochaines semaines

Axe recettes

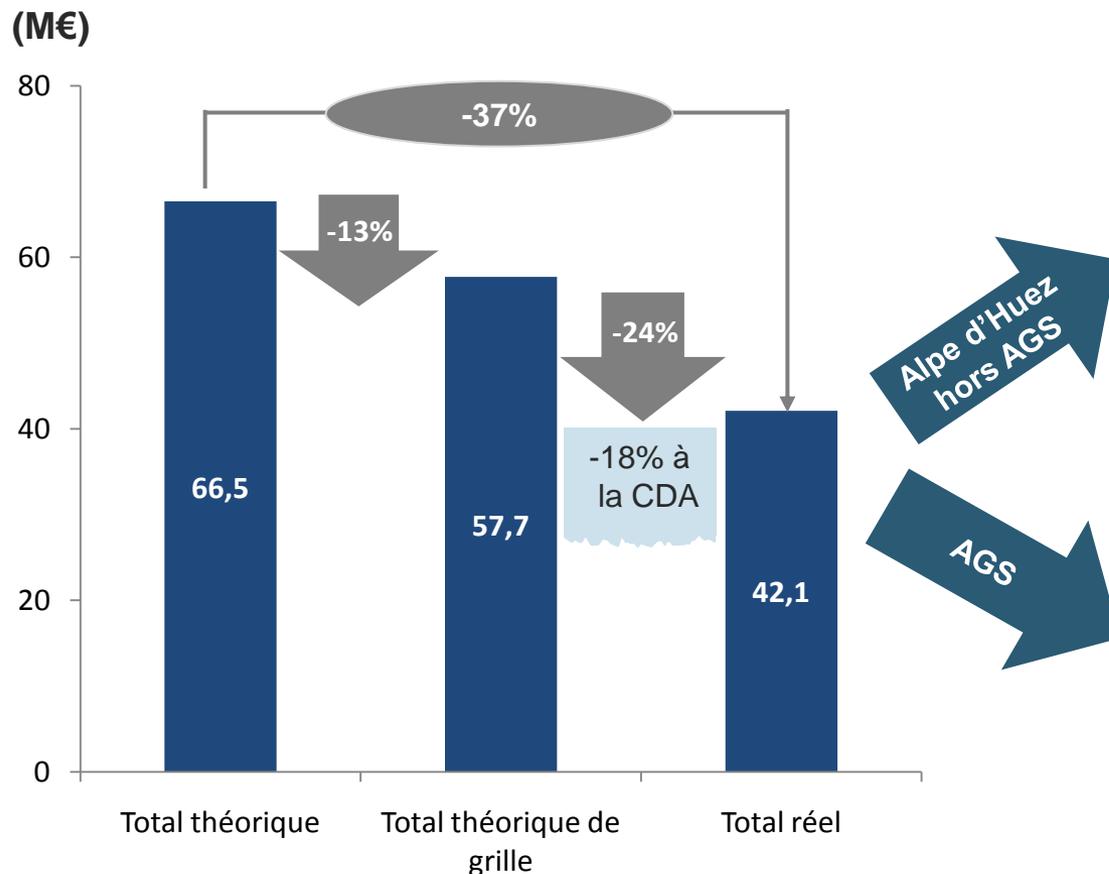
1. Remettre à plat la politique de gratuités de la SATA
 - Seniors (> 72 ans)
 - TOs
 - Autres gratuités / remises
2. Mieux marketer et vendre les services du VISALP
 - Potentiellement commercialiser des forfaits séjours avec et sans Visalp
 - Revoir le positionnement tarifaire « Premium » des forfaits avec Visalp
 - Imaginer des services « VIP »
3. Evaluer la possibilité d'optimiser le remplissage dans les périodes creuses par une politique tarifaire adaptée

Axe dépenses

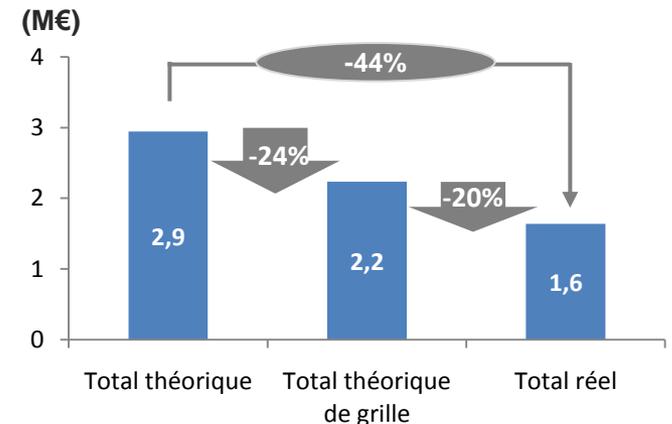
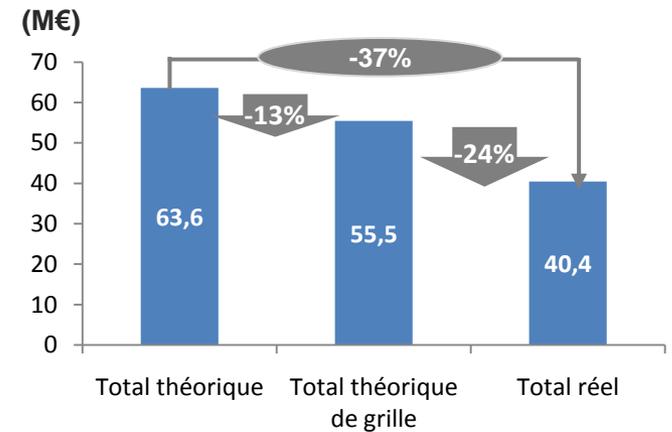
1. Optimiser le nombre de remontées mécaniques
 - Supprimer certaines remontées (notamment TK) très peu utilisées
 - Limiter la période d'ouverture de certaines RMs utilisées surtout en période de pointe
2. Approfondir les raisons d'un coût de la neige supérieur à celui d'autres stations
 - 1,26 € /m³ contre 0,8 € /m³ selon les standards de l'ODIT
3. Evaluer les optimisations possibles sur le damage (# de dameuses)
4. Approfondir les raisons d'une masse salariale plus élevée que dans d'autres stations

Hors effet de grille, l'Alpe d'Huez semble concéder davantage de réductions / gratuités que les stations de la CDA

Effet de grille et remises à l'Alpe d'Huez



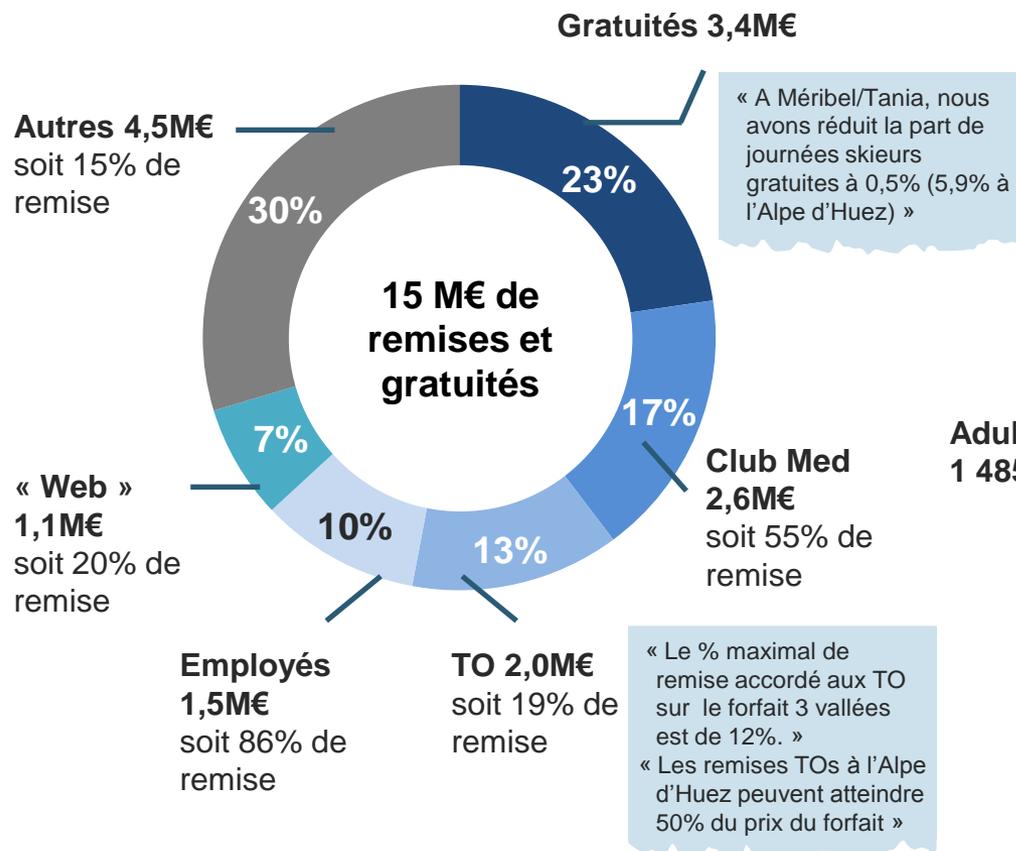
Mix Alpe d'Huez, Alpe du Grand Serre



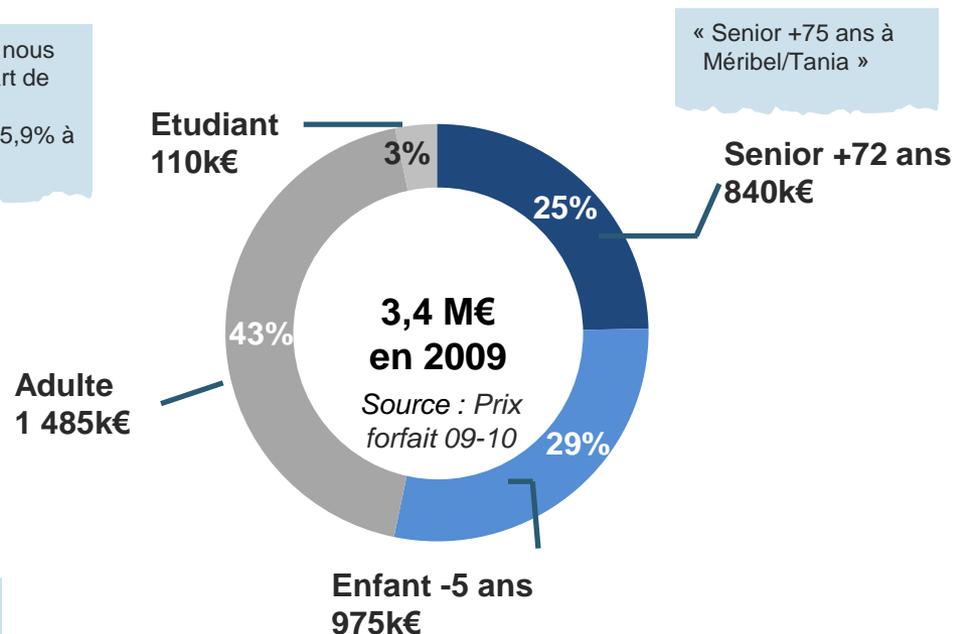
Les gratuités en elles-mêmes, ainsi que les réductions attribuées aux TOs (y compris le Club Med) semblent particulièrement élevées

Volumes de gratuités / réductions accordées par la SATA et éléments de comparaison avec d'autres stations

Détails des principales remises & gratuités



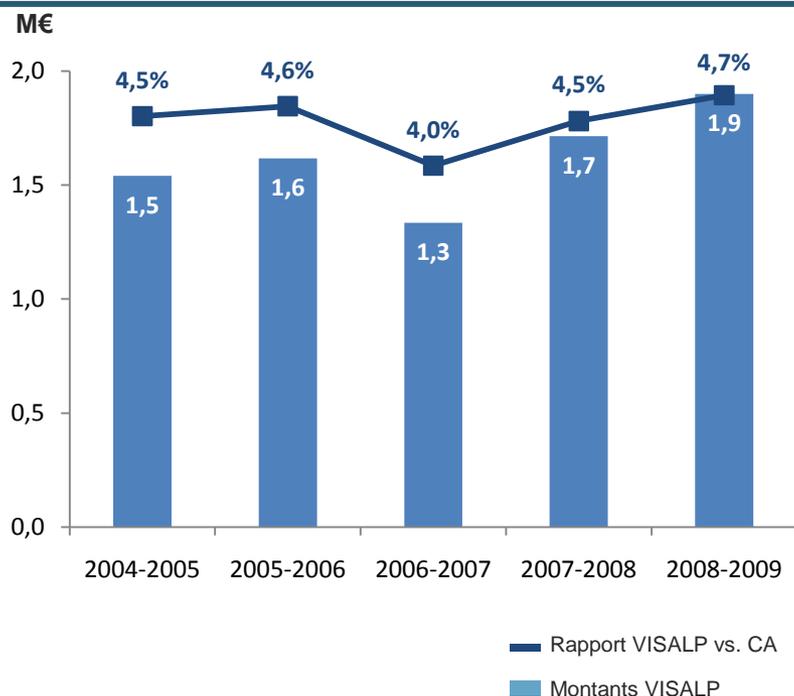
Détails des gratuités



Le VISALP « coûte » à la SATA 4,7% de son CA mais elle le « donne » à ses clients au lieu de le vendre

Des prestations qui pèsent lourd dans le compte de résultats de la SATA mais qui semblent sous-exploitées

Montants VISALP reversés aux collectivités locales



Un risque fiscal (TVA) à approfondir

Des prix de forfaits dans le marché mais qui ne valorisent pas le VISALP

STATION	Km de pistes	Journée Adulte	6 jours Adulte
Val Tho / Menuires	140 km / 160 km	37,50€	175€
Courchevel / Méribel	150 km / 150 km	39€	190€
2 Alpes	225 km	38,70€	189€
La Plagne ou Les Arcs	225 km	43€	208€
Alpe d'Huez	240 km	40,50€	210€(1)
Val d'Isère		42€	208€
Serre Chevalier	250 km	40,50€	194,50€
Les Sybelles	310 km	36€	178€
Killy	300 km	44,50€	218€
Paradiski	425 km	48€	249€
3 vallées	600 km	46,50€	232€

Certaines companies aériennes réussissent par des actions Marketing à vendre cher des services « Premium » qui ne leur coûtent rien !

Exemple des offres « Speedy Boarding / Easyjet + » chez Easyjet

Illustratif

Principe

- Une carte « Premium » permettant d'éviter de faire la queue au comptoir d'enregistrement et d'embarquer en priorité



- Ces « privilèges » sont ouverts à tous mais payants

easyJet Plus!

Quels avantages ?

- Speedy boarding illimité
- Le meilleur choix de sièges
- Des comptoirs d'enregistrement dédiés
- Une réduction de vos frais
- Des offres réservées aux membres

Souscrire maintenant »

Tarification

- **129 € par an** pour la carte easyjet Plus
 - 59 € / an pour toute carte supplémentaire (même famille)
- Possibilité d'acheter le « privilège » d'embarquer en avance individuellement pour **9 € aller-simple**



Speedy Boarding

Une offre de billets coupe-file existe déjà dans certains parcs d'attraction aux Etats-Unis, pour un prix de 30 à 50 % supérieur au prix normal

Exemple de l'offre « Front of Line Pass » chez Universal Studios

Illustratif

Principe

Tarification

Front of Line Pass



- Un pass « coupe-file » pour ne pas faire la queue aux attractions
- Un nombre de « pass » limité par journée pour ne pas dévaloriser l'intérêt du service

VIP Experience

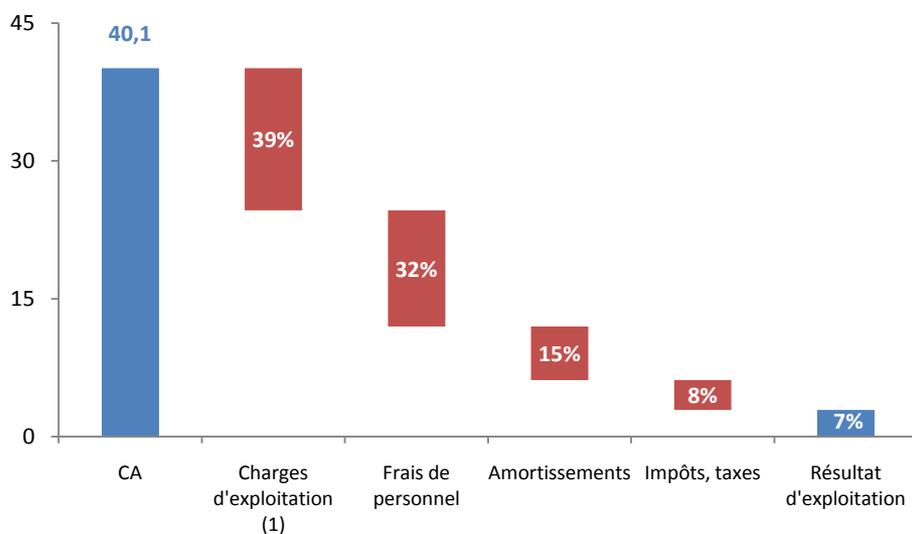


- Un prix du pass supérieur de **30-35 %** (105\$ au lieu de 70\$) au prix du billet standard pendant les périodes d'affluence standard
- Un prix qui augmente de **25 % supplémentaires** (130\$) pendant les périodes de forte affluence (l'été)
- Un pass VIP avec un déjeuner et d'autres services exclusifs pour 239\$...

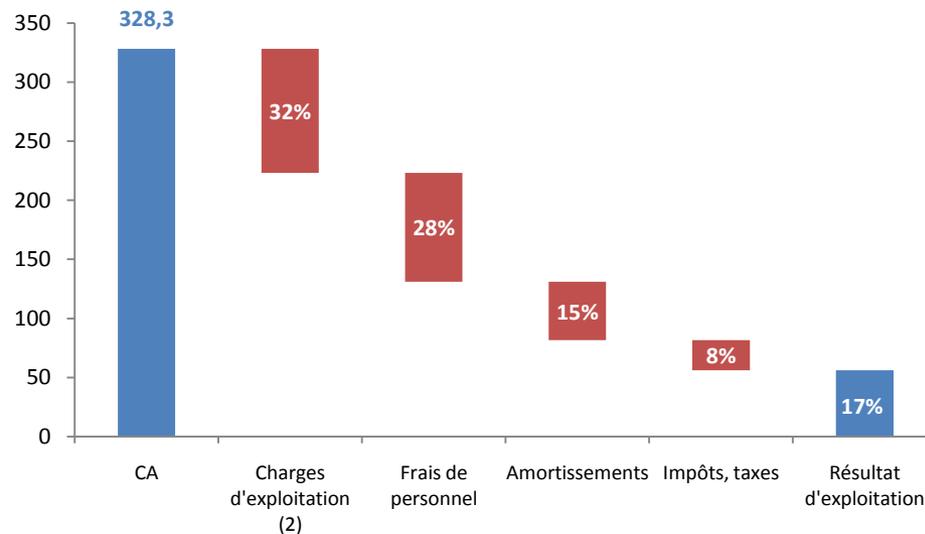
La structure de coûts de la SATA est supérieure à celle de la CDA sur les postes “charges d’exploitation” et “frais de personnel”

Comparaison des structures de coûts de la SATA et de CDA en 2009

Structure de coûts de la SATA



Structure de coûts de la CDA

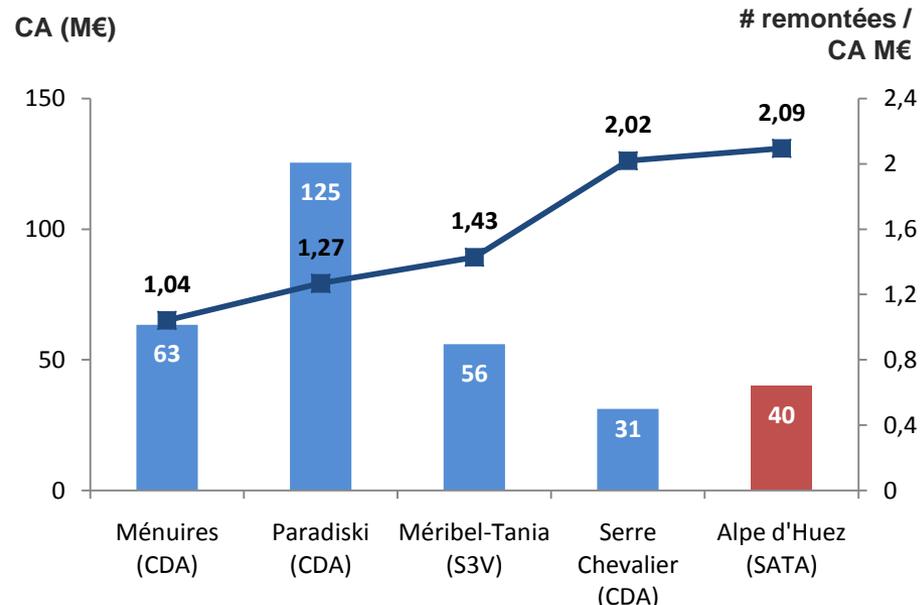
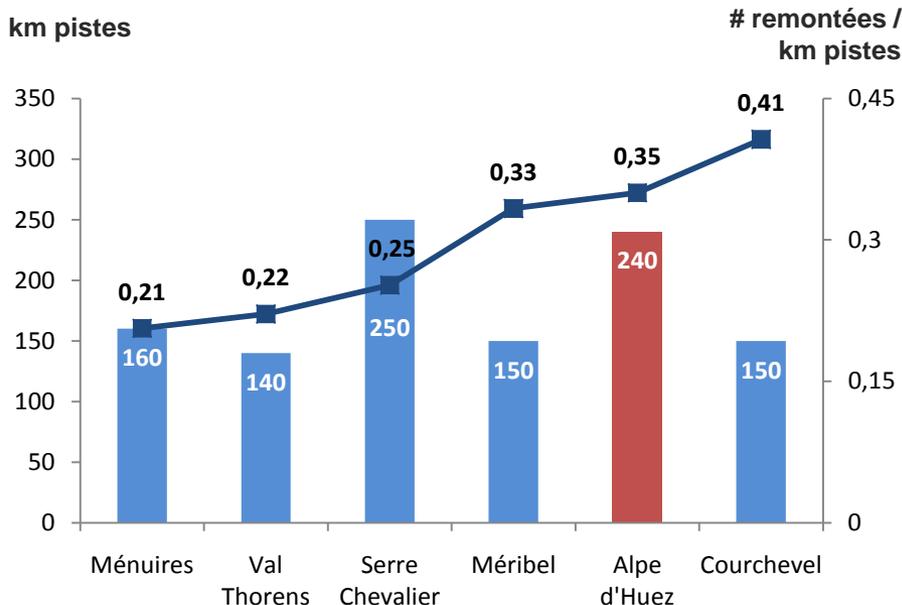


L'Alpe d'Huez dispose de remontées mécaniques ramenées à l'étendue du domaine skiable et au CA plus nombreuses que les autres stations

Evaluation du nombre de remontées mécaniques dans les très grandes stations

Remontées mécaniques vs. étendue du domaine skiable dans les très grandes stations en 2010

Remontées mécaniques vs. CA des opérateurs dans les très grandes stations en 2010



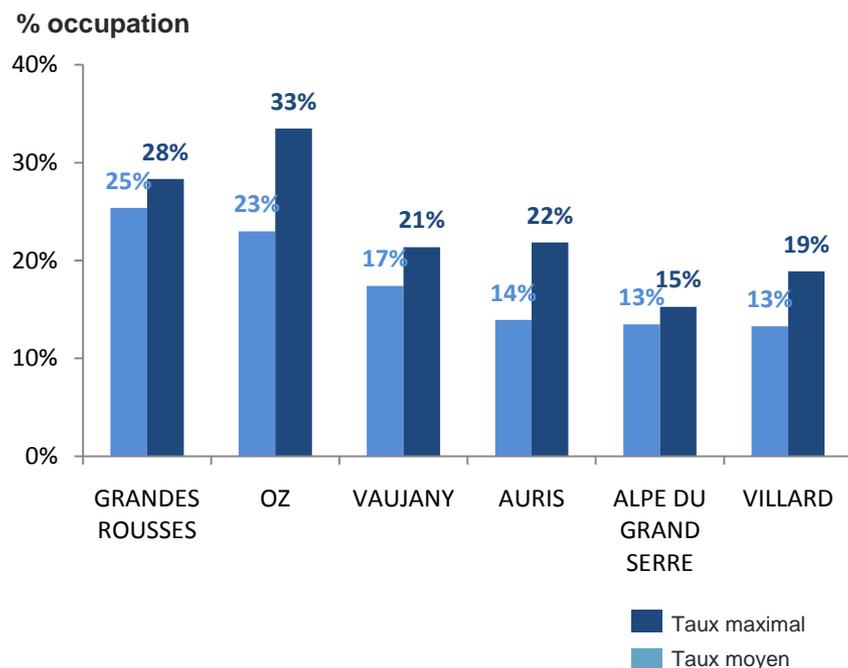
■ Remontées vs. surface
■ Etendue domaine skiable

■ Remontées vs. CA
■ CA de l'opérateur des remontées

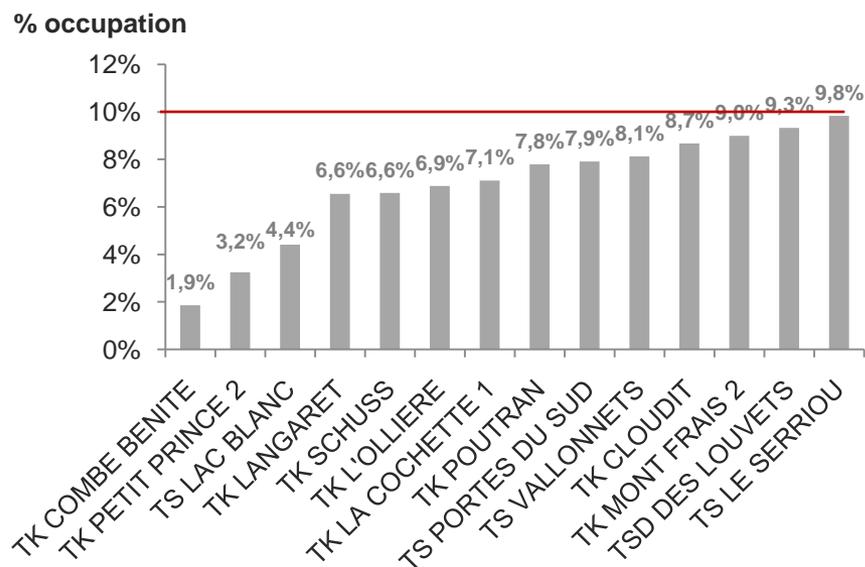
Certaines remontées mécaniques semblent sous-utilisées et pourraient être supprimées (analyse à faire au cas par cas avec la SATA)

Evaluation des taux d'occupation des remontées mécaniques par domaine de l'Alpe d'Huez

Taux d'occupation moyen et maximal¹ des remontées mécaniques par domaine en 2009

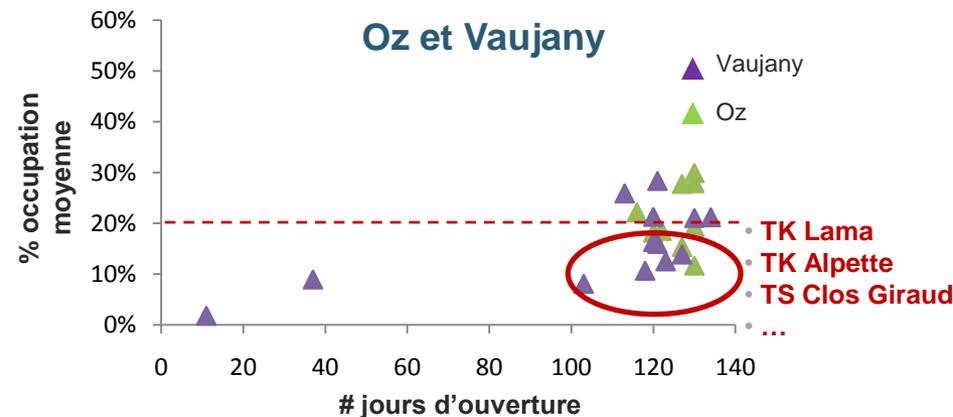
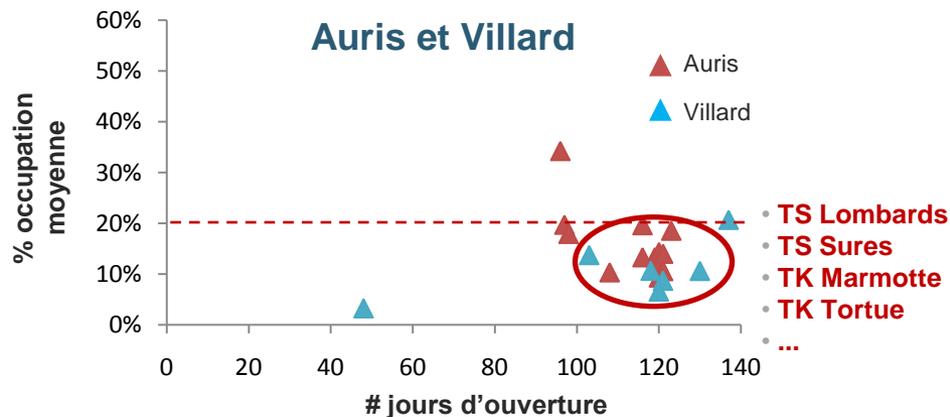
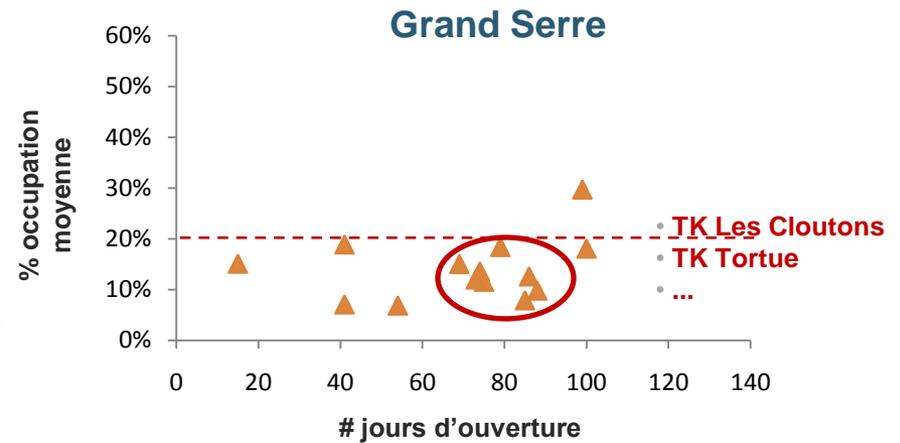
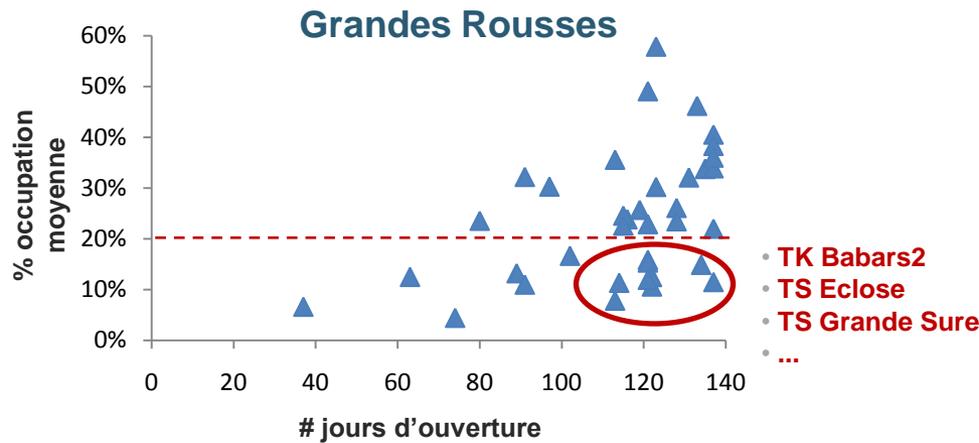


Remontées mécaniques au taux d'occupation moyen inférieur à 10% en 2009



De même, il semble possible de restreindre la durée d'ouverture de certaines RMs dont le taux d'occupation moyen est limité¹

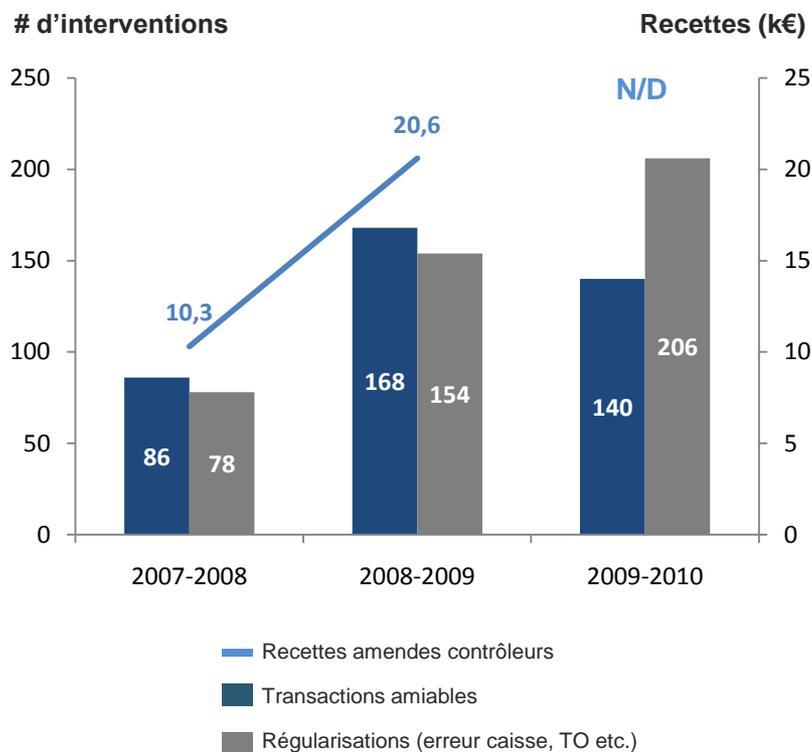
Mise en regard du taux d'utilisation moyen et de la durée d'ouverture des remontées par domaine



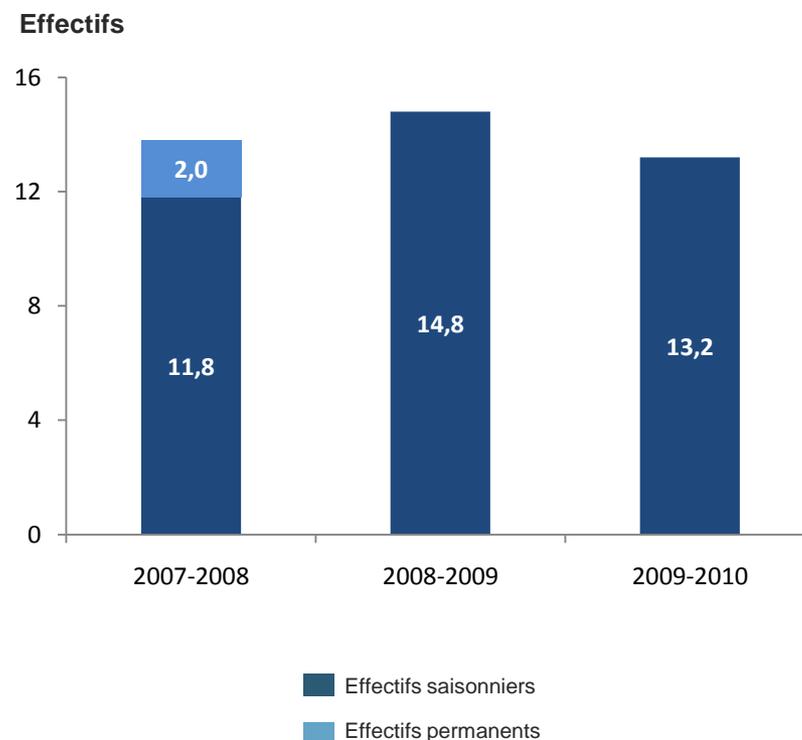
Le bilan économique des contrôleurs assermentés mis en place avec le « skipass » est questionnable, mais les enjeux sont faibles (environ 100 k€)

Contrôles sur le domaine skiable de l'Alpe d'Huez

Bilan des contrôles¹



Effectifs « renforts/assermentés »

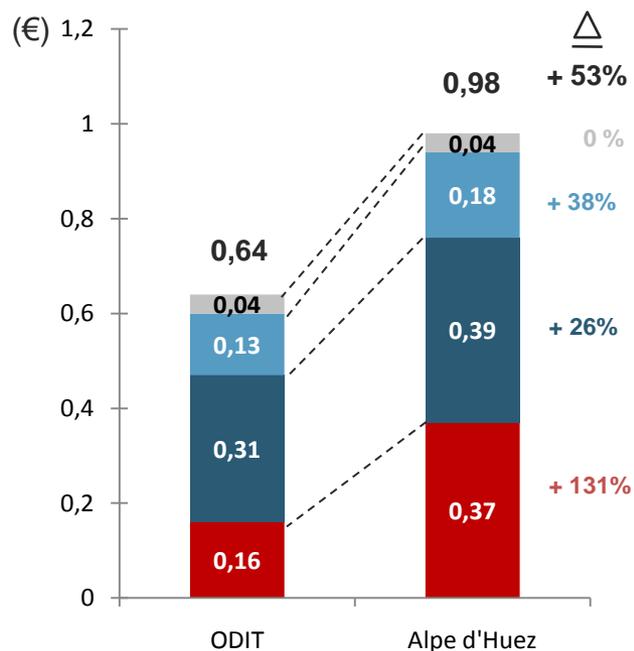


Source : SATA bilan 2009-2010, comptes annuels SATA, Suivi annuel jours travaillés, Analyse CEPTON

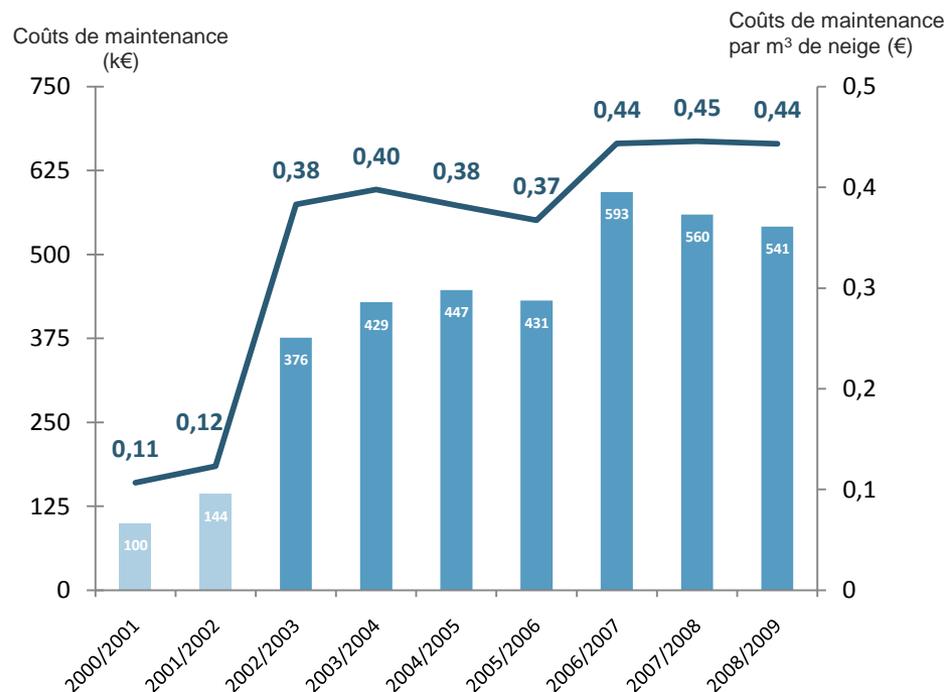
1. Ne tient pas compte des « interventions diverses »

Le m³ de neige revient 50% plus cher à l'Alpe d'Huez par rapport à la référence ODIT, essentiellement à cause de coûts de maintenance des enneigeurs particulièrement élevés

Comparaison du prix de revient¹ d'1 m³ de neige par poste entre l'Alpe d'Huez et l'ODIT en 2005-2006



Evolution des coûts de maintenance à l'Alpe d'Huez 2000-2009



1- Hors amortissement des machines :
0,16€ d'après la référence de l'ODIT en 2005-2006
et 0,20€ pour l'Alpe d'Huez en 2008-2009

- Maintenance (+entretien de prévention pour l'ODIT)
- Electricité
- Personnel
- Autres dépenses

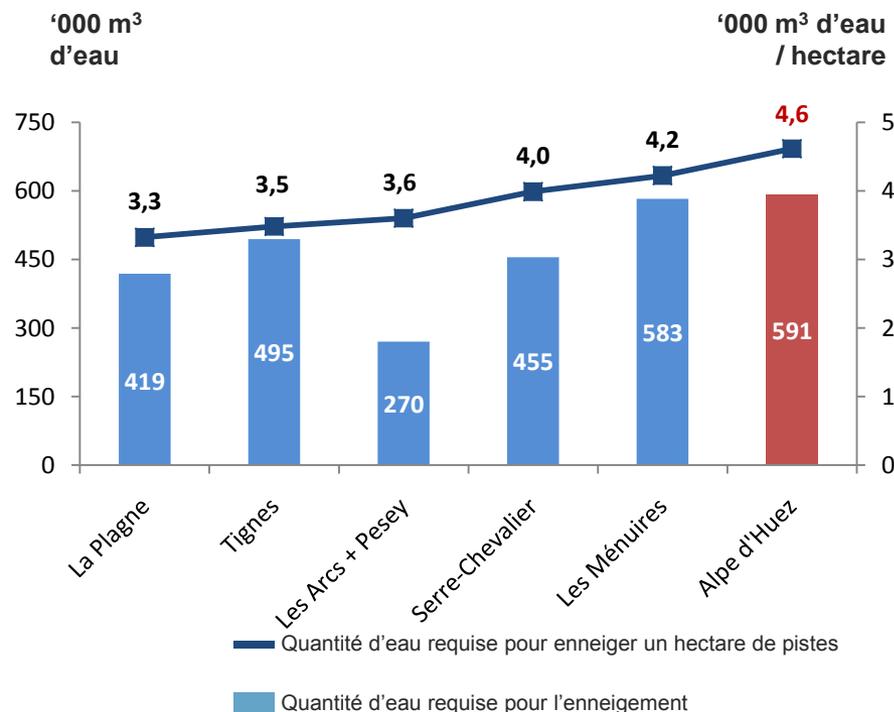
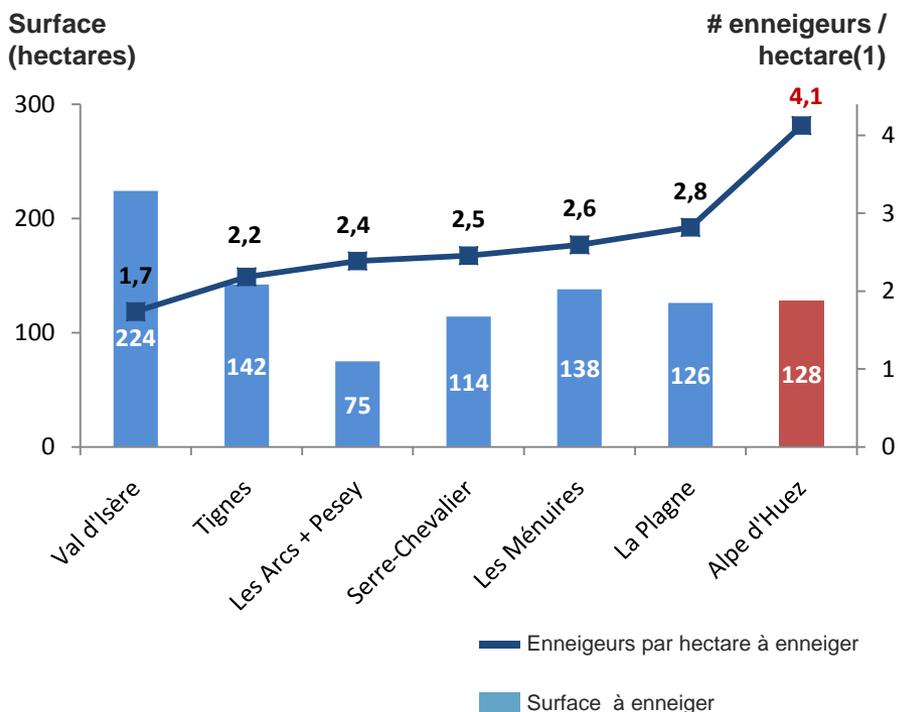
- Maintenance réalisée en interne
- Contrat York
- Coûts de maintenance par m³ de neige

L'enneigement artificiel à l'Alpe d'Huez requiert davantage d'enneigeurs et consomme plus d'eau que dans les autres stations

Ce constat est renforcé si l'on prend en compte le chiffre actuel de 900 enneigeurs pour l'Alpe !

Nombre d'enneigeurs vs. surface d'enneigement dans les grandes stations en 2007

Consommations d'eau pour enneiger les très grandes stations en 2007

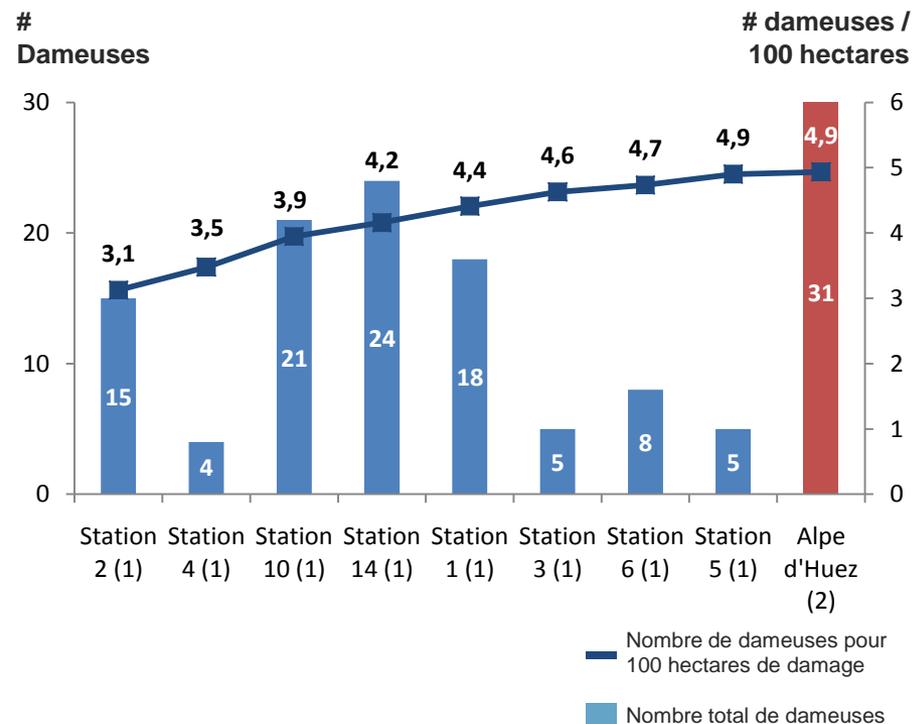
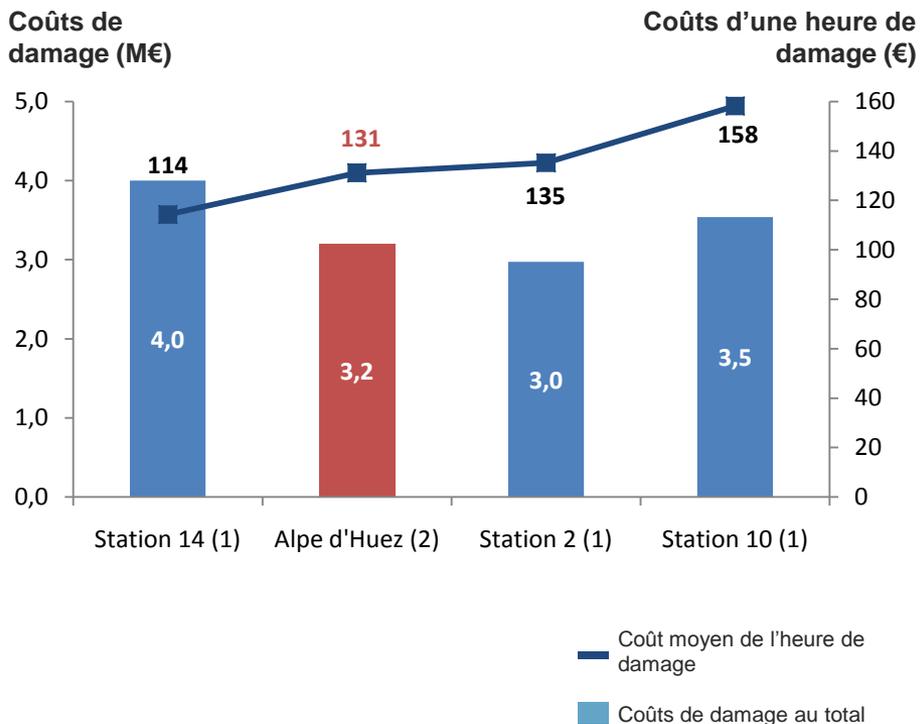


(1) Ces chiffres intègrent environ 500 enneigeurs à l'Alpe alors qu'il y en a aujourd'hui 900 !

Contrairement au coût de l'heure de damage, le nombre de dameuses par hectare à l'Alpe d'Huez est plus élevé que dans d'autres stations

Coûts de l'heure de damage à l'Alpe d'Huez et autres stations en 2008-2009

Dameuses vs. surface du domaine skiable à l'Alpe d'Huez et autres stations en 2008-2009

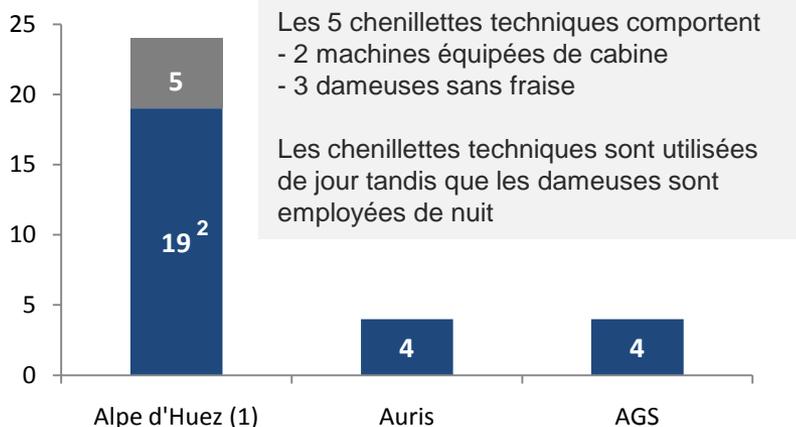


Ce plus grand nombre de chenillettes s'explique par des pistes plus larges à damer et des chenillettes employées à d'autres usages

Il serait intéressant d'approfondir l'utilité réelle des dameuses réservées à « d'autres usages »

Fonctionnement des chenillettes à l'Alpe d'Huez en 2008-2009

chenillettes



Les 5 chenillettes techniques comportent
- 2 machines équipées de cabine
- 3 dameuses sans fraise

Les chenillettes techniques sont utilisées de jour tandis que les dameuses sont employées de nuit

■ Chenillettes employées à d'autres usages
■ Chenillettes employées au damage

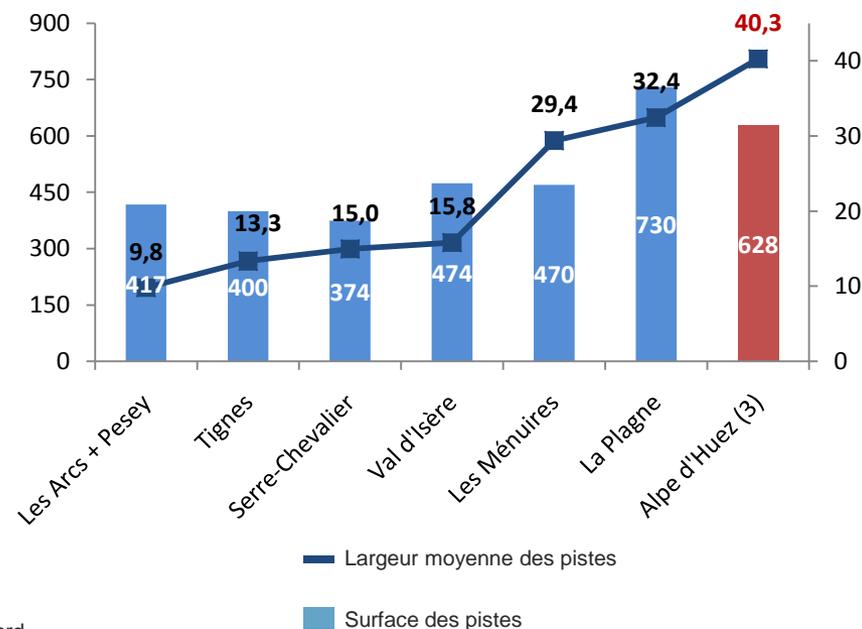
1. Grandes Rousses, Oz, Vaujany, Villard
2. 10-11 postes de travail en décalé + 7-8 machines en réserve
3. Source Dianeige pour l'Alpe d'Huez ; Source BP SATA pour les autres stations

Source: Audit Dianeige, SATA, BP SATA 09-14
Entretiens SATA, Analyse CEPTON

Surface et largeur moyennes des pistes dans les très grandes stations

Surface des pistes (hectare)

Largeur des pistes (m)



— Largeur moyenne des pistes

■ Surface des pistes

D. Prochaines étapes

Prochaines étapes

Date

- **Valider avec vous un plan de partage de ce constat auprès des acteurs de la station** **Aujourd'hui**
 - Office du Tourisme, Mairie, SATA
 - Autres acteurs (immobiliers, propriétaires, ESF, ...)

- **Initier une démarche pour mobiliser et faire travailler les équipes sur un plan d'action visant à traiter les points d'amélioration identifiés** **Dès que possible**

- **Approfondir les points sur lesquels des incertitudes demeurent** **15/07**
 - Rôles et responsabilités du futur pôle commercial
 - Comptabilité analytique de la SATA (Remontées mécaniques et effectifs, coût de la neige, nombre de dameuses,...)

- **Présenter un plan d'action lors de notre séminaire final** **16/07**

E. Annexes

E1. Office du Tourisme

Principaux avantages accordés aux « Propriétaires Ambassadeurs » à Tignes



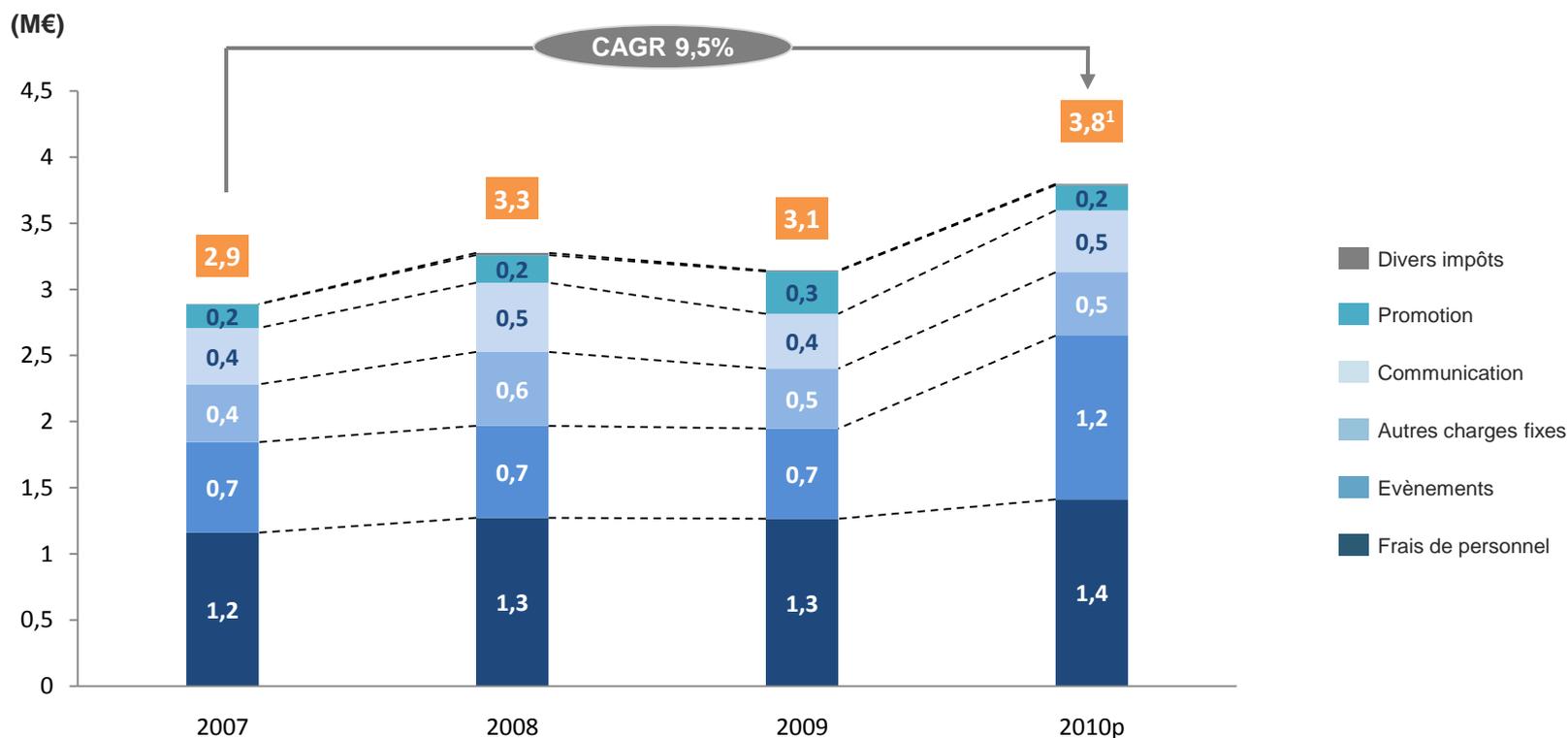
Backup

	Critères		Avantages	
	Label confort	Occupation	Forfaits	Autres Sports
Bronze ¹	Logement classé entre 1 et 4 oreillers	Aucune ¹	-	Gratuités diverses <ul style="list-style-type: none"> • Complexe aquatique • Equitation • Tennis • Patinoire • Parcours aventure
Silver		Entre 6 et 15 semaines par an	Réductions (entre 5% et 40%)	
Gold		Logement classé entre 2 et 4 oreillers	Plus de 16 semaines par an	Réductions (entre 5% et 50%) Forfait 6 jours pour 2 personnes offert

Le budget de l'Office du Tourisme a augmenté en moyenne de 9% par an entre 2007 et 2010

Budget de l'Office du Tourisme – Dépenses 2007-2010

Backup



1. Augmentation sur 2010 liée en partie à l'augmentation d'évènements supplémentaires, tel la coupe du monde de ski-cross

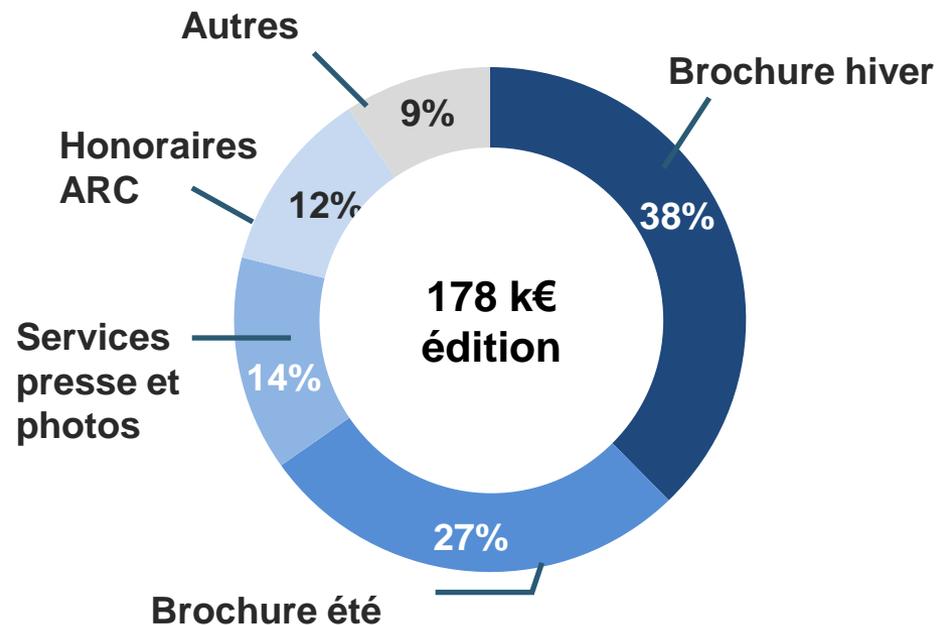
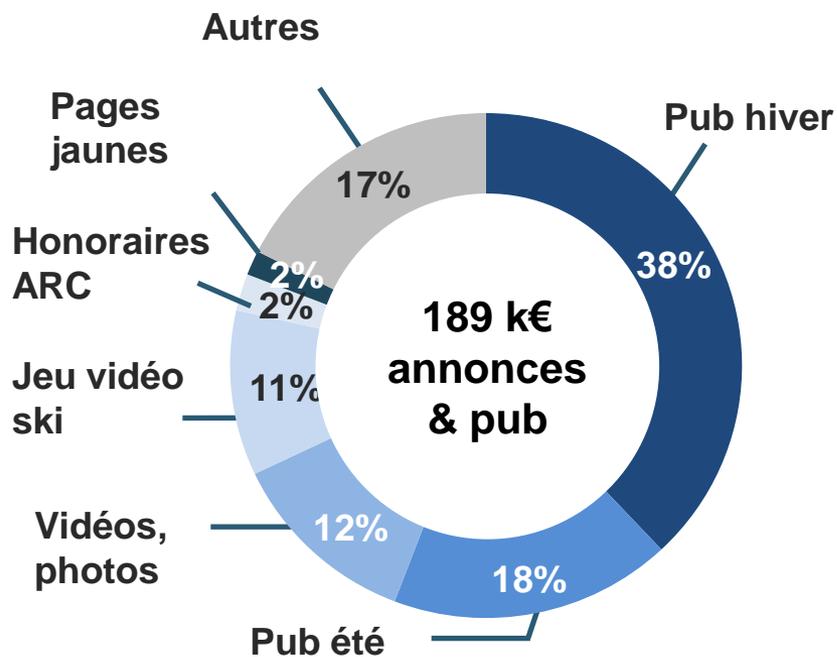
L'Office du Tourisme a consacré ~380k€ à ses dépenses de publicité, d'édition et de relation presse en 2009

Détail des dépenses de publicité, d'édition, et de relation presse en 2009

[Backup](#)

Détail des dépenses « annonces et insertions »

Détail des dépenses « catalogue et dépliants »



+ 15k€ budgétés pour les accueils presse

La station bénéficie d'une bonne presse en général mais son positionnement « famille » n'est pas encore clairement identifié

Backup

2

La station ne bénéficie pas pour l'instant d'un label « famille plus » assez visible sur Internet

Des qualités qui semblent reconnues par les comparateurs

L'ALPE D'HUEZ | 1860 - 3330 m 
Domaine des Grandes Rousses

L'Alpe d'Huez bénéficie d'un vaste domaine skiable accessible à tous les niveaux. D'une part pour les débutants, avec un front de neige très bien aménagé, et d'autre part pour les skieurs confirmés, avec un dénivelé important et des pentes à la hauteur de leurs espérances. La station possède également la piste noire la plus longue d'Europe : la fameuse **Saragne** (magnifique !) avec ses 2 200 mètres de dénivelé. Le massif offre un panorama séduisant et un soleil généreux grâce à son orientation. La vie dans la station est animée et de nombreuses activités sont proposées. Tout ceci fait oublier l'architecture et l'aménagement plutôt ratés de cette petite ville.

Plan



Images



L'Alpe d'Huez
[\[Zoom\]](#)

- Q Un immense front de neige (snowpark, jardin d'enfants, stade de slalom éclairé, etc).
- Q Superbe panorama à l'arrivée au Pic Blanc.
- Q Très belle piste de Saragne (La plus longue d'Europe).
- Q De nombreux hors-pistes.
- Q L'accès routier sinueux et raide.
- Q Une architecture peu intimiste.

Domaine skiable		Accueil des enfants	
Après ski		Facilité d'accès à la station	
Skieurs débutants		Skieurs intermédiaires	
Skieurs confirmés		Enneigement	

Domaine skiable

Altitude du village : 1860 m

Altitude minimum / maximum : 1860 / 3330 m

L'Alpe d'Huez : 54 pistes (240 km + 50 km Ski de fond.)

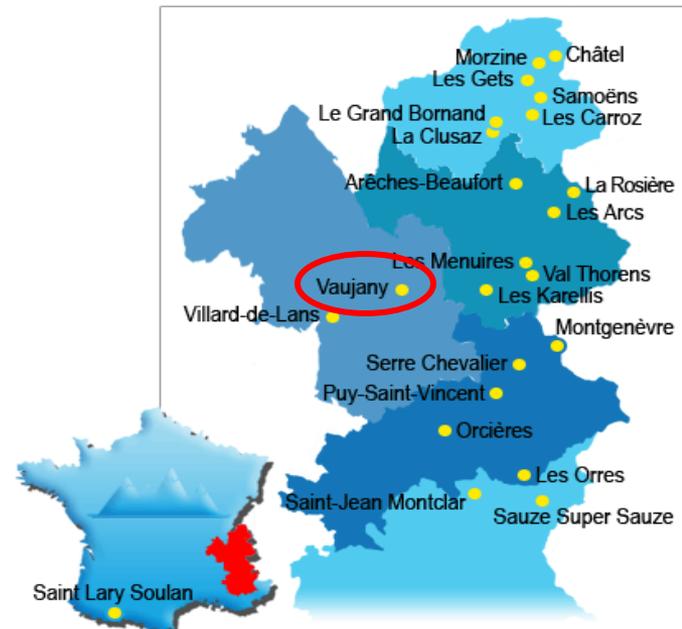
 14 pistes  5 pistes  6 pistes  8 pistes

Domaine des Grandes Rousses : 110 pistes (236 km + 52 km Ski de fond)

 38 pistes  34 pistes  29 pistes  14 pistes

Comprend les stations : L'Alpe d'Huez; Vaujany; Auris-en-Oisans; Oz en Oisans; Villard Reculas;

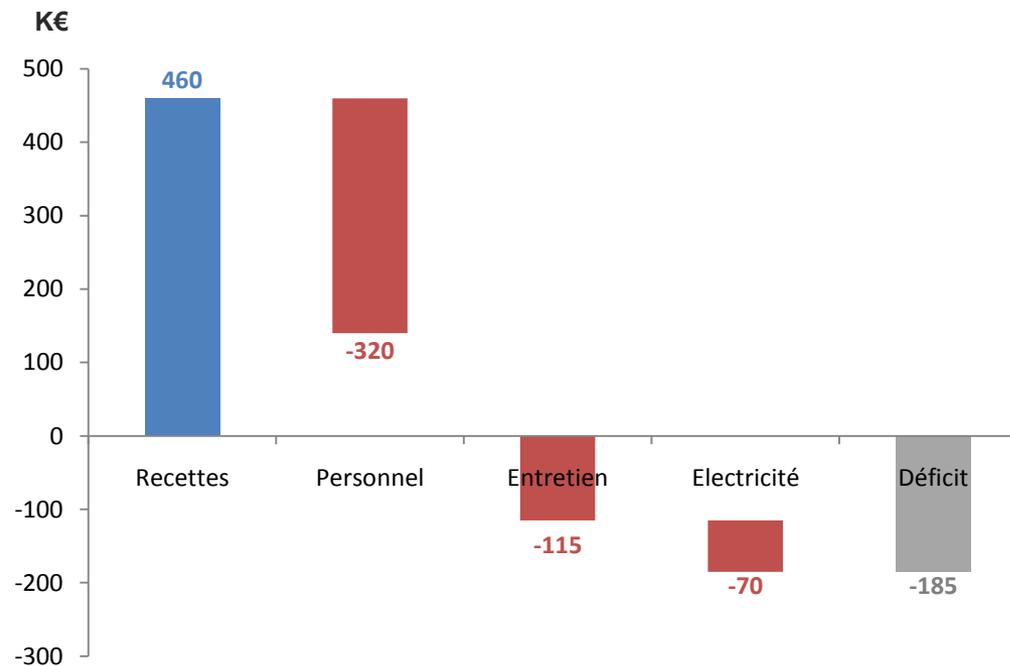
Vaujany est identifiée comme une station « famille », pas l'Alpe d'Huez



Enfin l'activité de la SATA en été pour l'espace VTT génère actuellement un déficit annuel de 185 K€

Déficit annuel de l'activité estivale de la SATA

Backup



Fonctionnement actuel sur 9 semaines (juillet, août)

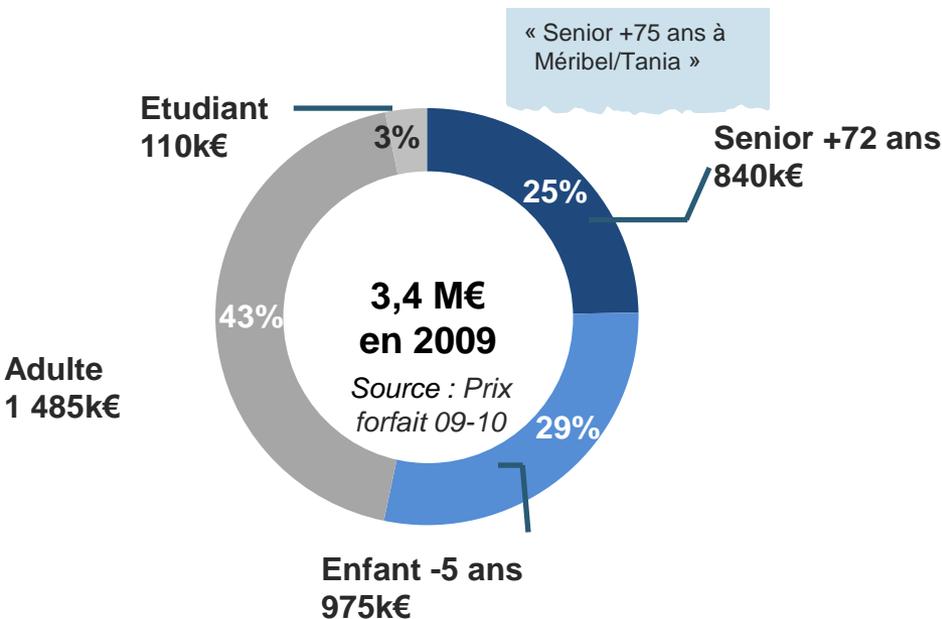
E. Annexes

E2. SATA

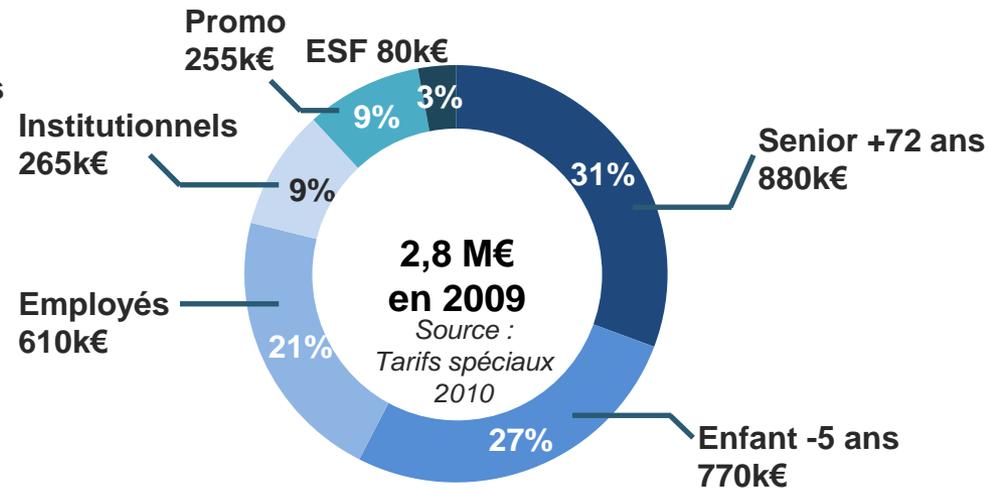
Le montant global des gratuités diffère d'une source d'information à l'autre, mais les ordres de grandeur se dégagent

Backup

Détails des gratuités par âge



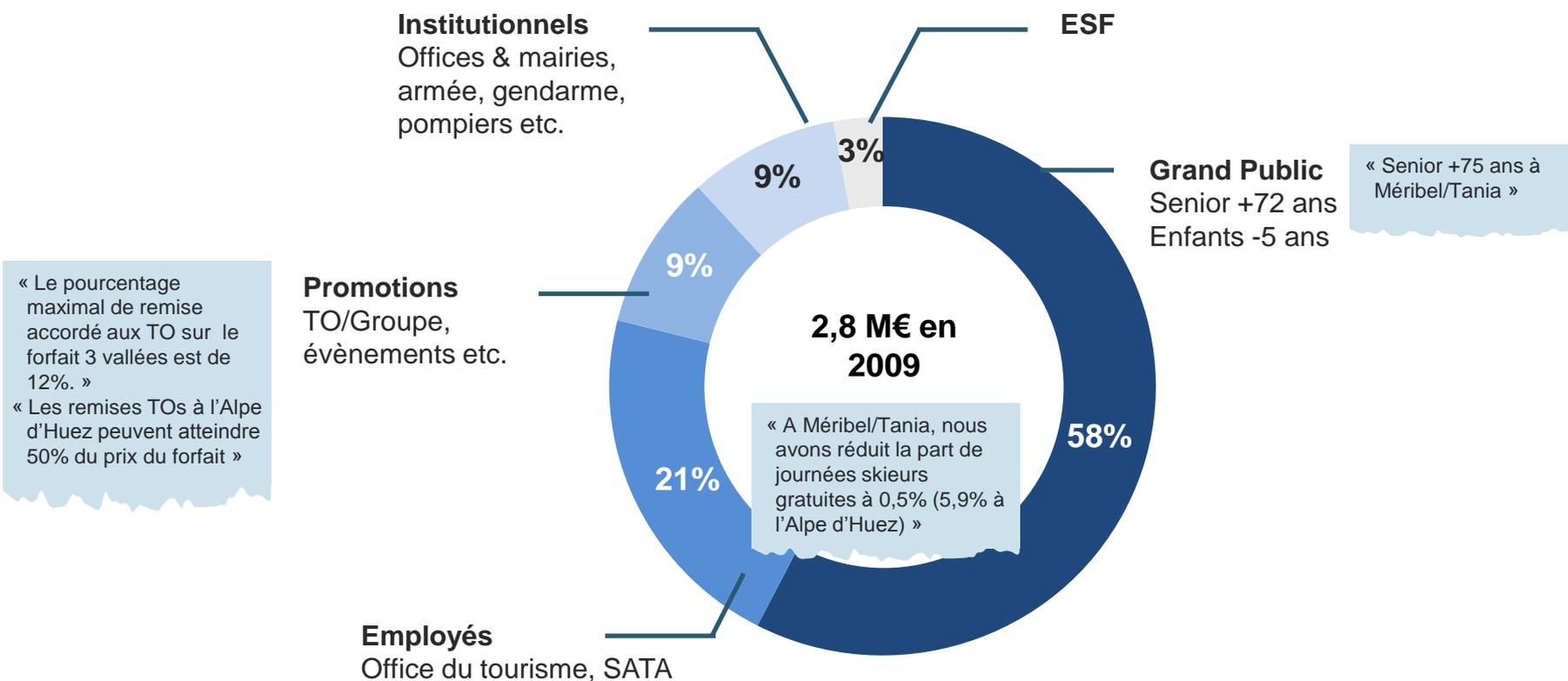
Détail des gratuités par type de bénéficiaire



Le montant des gratuités semble en revanche sensiblement supérieur à l'Alpe d'Huez que dans d'autres stations

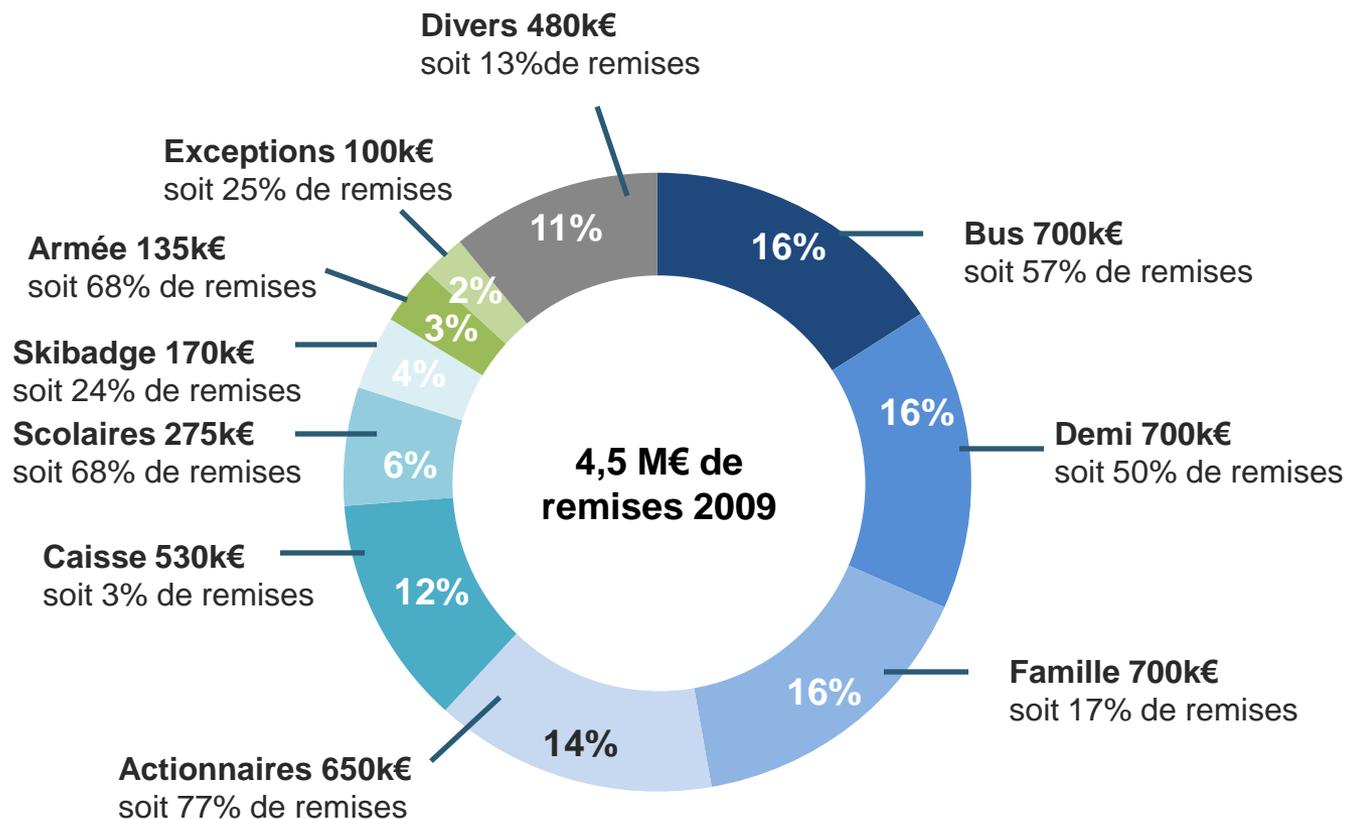
Montants des forfaits gratuits et promotions en 2009 : 2,8 M€ soit 7,1% du CA de la SATA

[Backup](#)



Détails des remises « Autres »

Backup

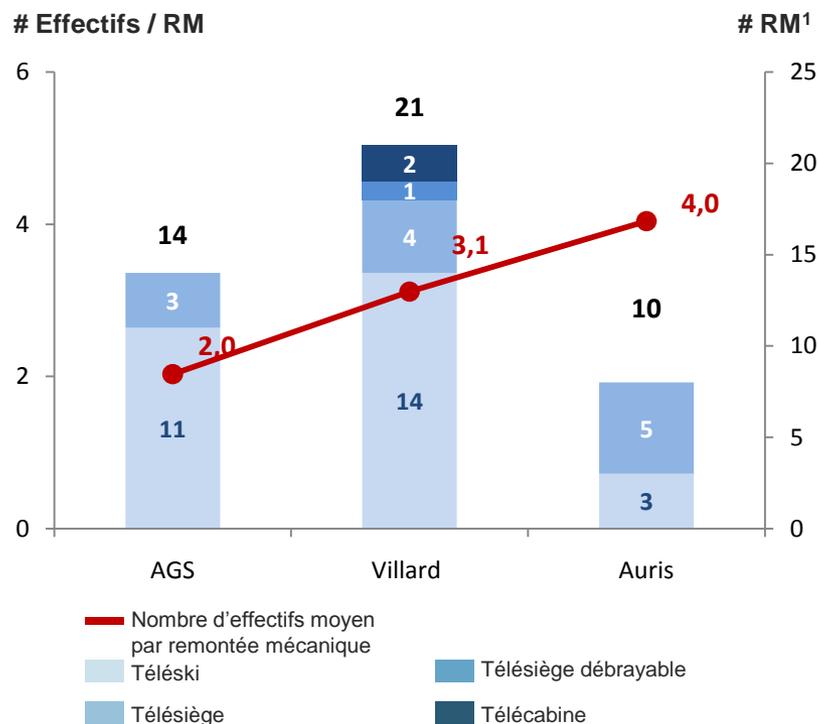


Les effectifs affectés aux remontées mécaniques d'Auris semblent relativement plus nombreux que ceux d'AGS à RM équivalentes

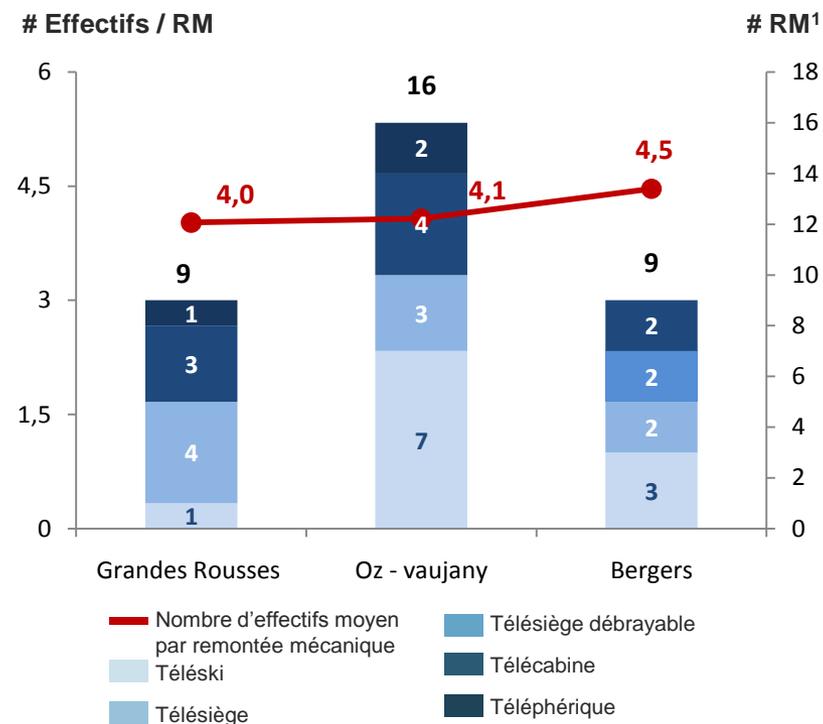
Mise en regard des effectifs RM avec les RM¹ en 2009-2010 entre les différents sites

[Backup](#)

AGS, Villard, Auris



Grandes Rousses, Oz-Vaujany, Bergers



E. Annexes

E3. Exemple d'organisation possible pour le marketing et les ventes de la station

Nous proposons une nouvelle organisation du travail permettant de traiter l'ensemble des points précédents (1/2)

Pré-requis et conséquences pour la nouvelle organisation

Pré-requis

Conséquences pour l'organisation

Marketing

1. Aligner l'ensemble des acteurs de la station sur un positionnement marketing et une segmentation de la clientèle cible de l'Alpe d'Huez
2. Allouer de **manière coordonnée** les ressources de la station sur les axes stratégiques et le positionnement défini
 - Sélectionner des vecteurs de communication focalisés sur les cibles de clientèle prioritaires
3. Définir et mettre en œuvre des indicateurs de mesure de l'impact des actions menées
4. Se doter d'un outil Internet de commercialisation performant

Commercialisation

5. Avoir un seul point d'entrée coordonné pour les clients (particuliers + TOs) pour la commercialisation de la station
6. Mener des actions cohérentes et coordonnées à destination de l'ensemble des canaux de distribution des offres de la station
 - Garantie de la transparence et de l'homogénéité des tarifs

Créer une entité « Marketing **et** commercialisation » indépendante de l'Office du Tourisme et de la SATA

- **Actionnaires** : Mairie **et** SATA (acteurs privés ?)
- En charge de la stratégie marketing et de la commercialisation de la station
- S'appuyant sur l'Office du Tourisme pour l'exécution de la stratégie

Cette entité doit comporter un service « Internet » responsable de la promotion **et** de la vente par le biais de ce canal

La centrale de réservation dépendra de cette structure. Des négociations seront à mener avec les acteurs privés pour les fédérer autour de cette centrale

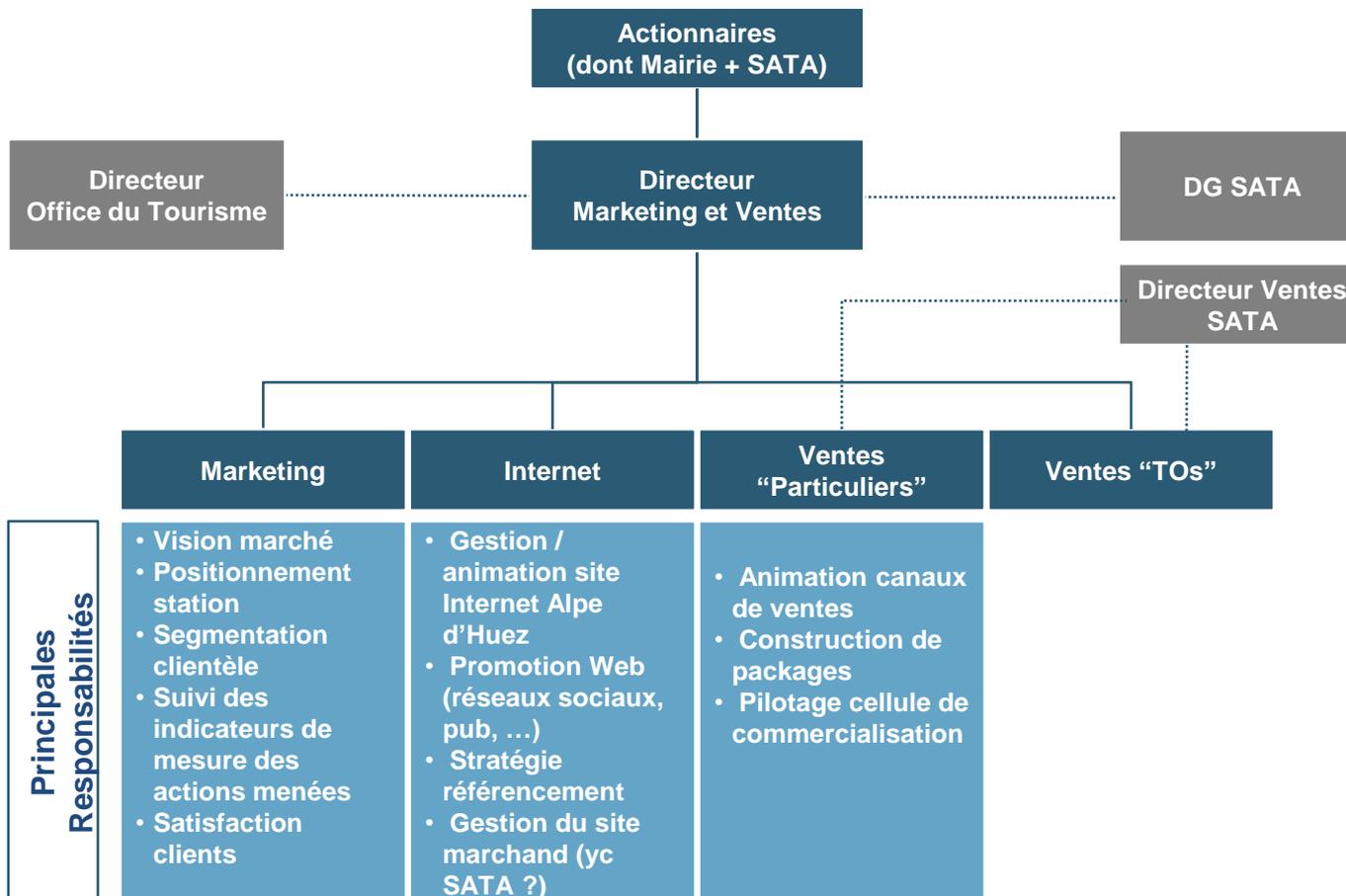
- Cette entité sera en charge de la construction et de la distribution de packages (particuliers et TOs)

Nous proposons une nouvelle organisation du travail permettant de traiter l'ensemble des points précédents (2/2)

Organisation proposée pour l'entité de Marketing et Commercialisation

Organisation proposée

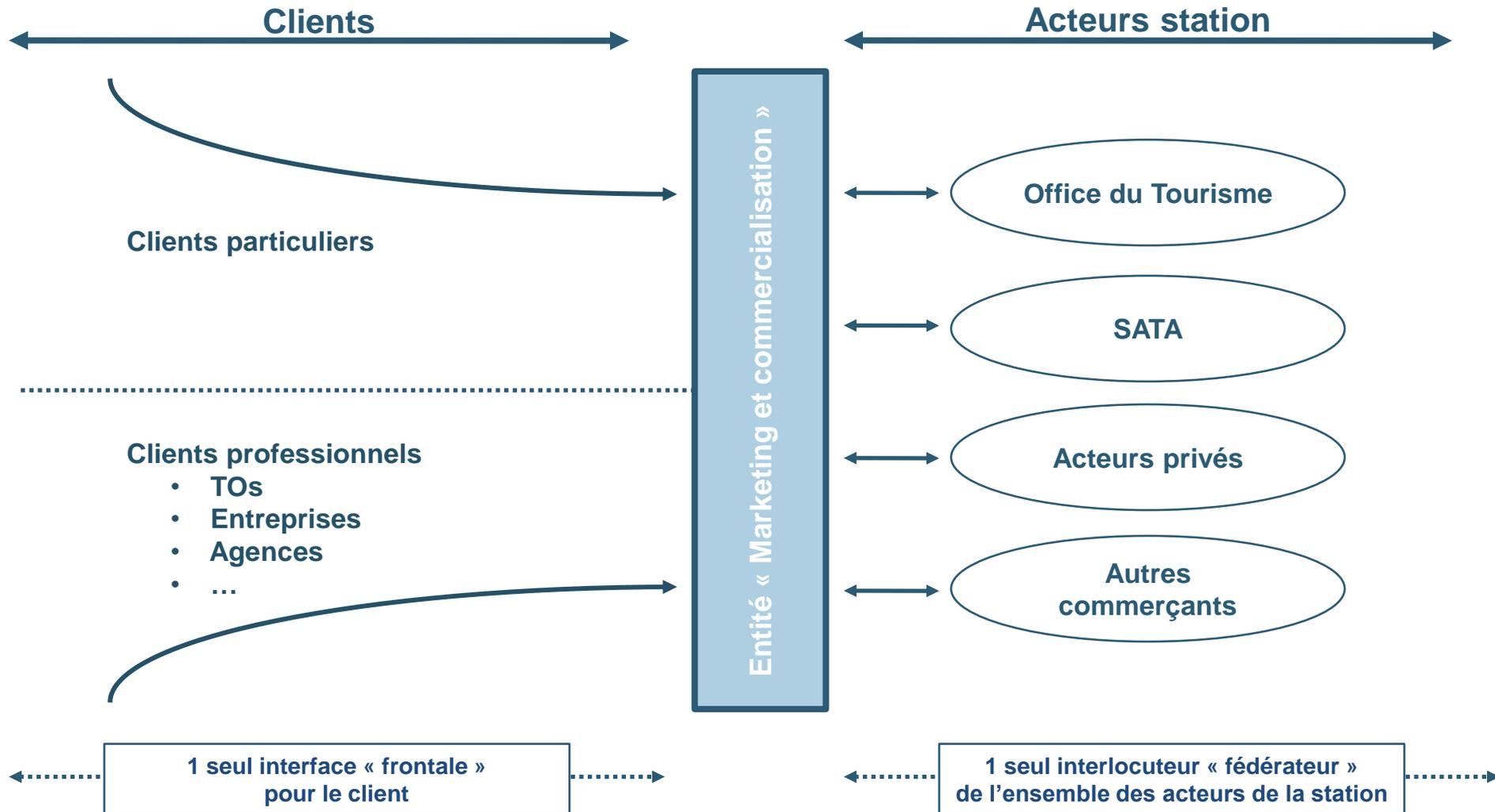
Commentaires



- **Facteur clé de succès :** décloisonner le fonctionnement entre Office du Tourisme, acteurs privés, SATA, et entité Marketing & Commercialisation

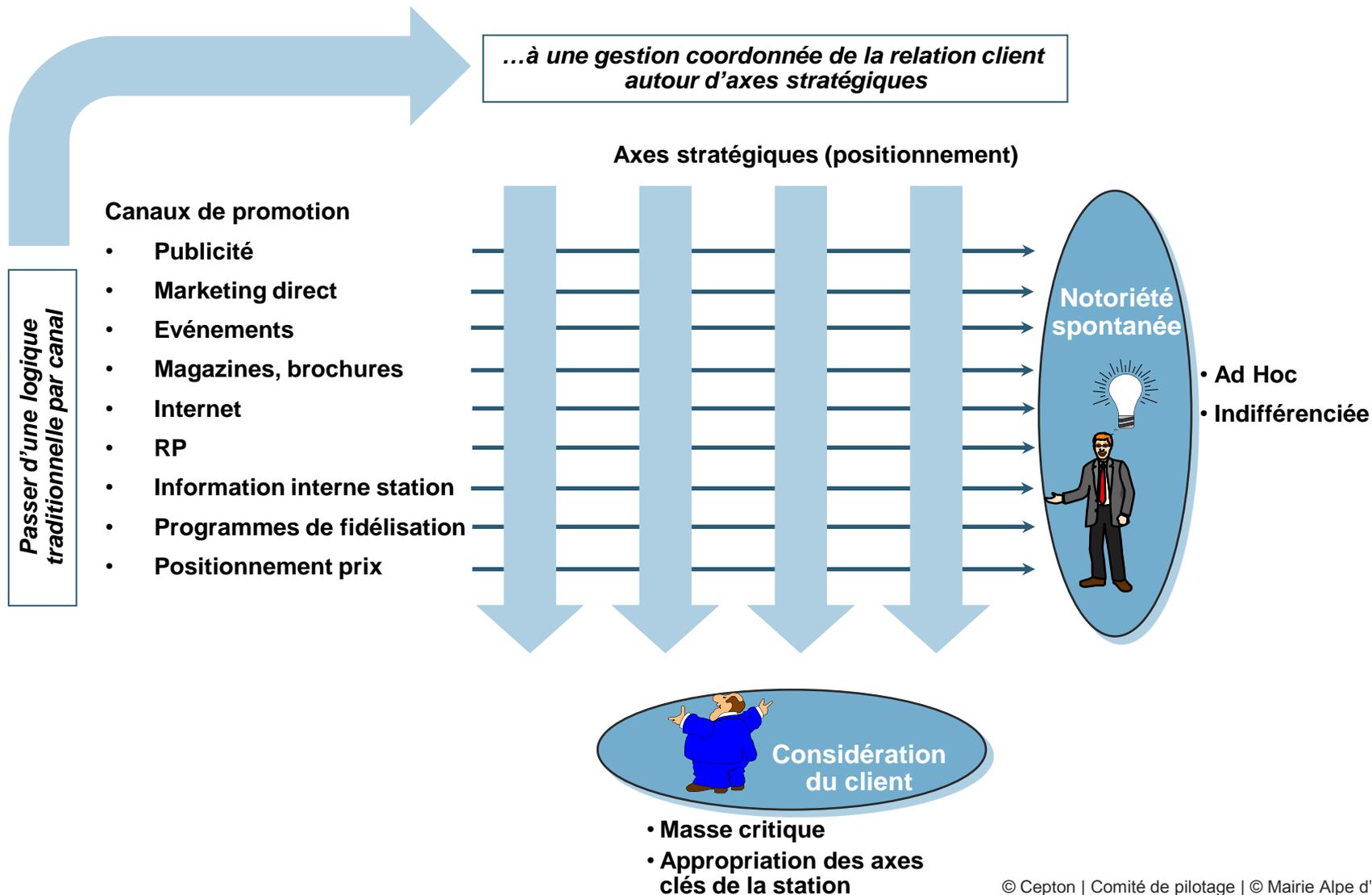
..... Lien opérationnel

L'entité "Marketing et commercialisation" devra servir de point central de coordination tant à destination des clients que vis-à-vis des acteurs de la station



Et aura pour responsabilité d'ancrer le positionnement de la station auprès de l'ensemble des clients

Passer d'une logique indépendante par canal à une gestion de la relation client



La première étape pour travailler de manière plus coordonnée consistera à créer deux équipes élargies

Principe : travailler à partir de critères clients et non plus par discipline

Equipe Marketing intégrée

Rôles

- Définir un positionnement et des axes stratégiques pour la station
- Créer de la considération auprès des clients afin qu'ils identifient la station à ses axes stratégiques, par une coordination de l'ensemble des canaux de promotion / communication

Composition

A définir mais à minima :

- Office du Tourisme (L. Royet + V. Serpollet)
- SATA (H. Lenoire)
- Mairie / Elus
- Agence de communication station
- Autres représentants station (à définir)

Equipe ventes et relation clients

- Garantir une « expérience clients » homogène tout au long du processus d'achat et du séjour
- Proposer des offres (packages, tarifs, ...) correspondant aux attentes des clients
- Optimiser l'utilisation des nouveaux médias (notamment Internet) pour augmenter la fréquentation de la station

A définir mais à minima :

- Office du Tourisme (Internet)
- SATA (C. Marie)
- Mairie / Elus
- Agences immobilières
- Représentants résidences + hôtels
- APACH
- Commerçants