



HAL
open science

Comment un organisme tel qu'un Office de Tourisme peut-il insuffler une dynamique a un territoire grâce au sport et au VTT en particulier ? l'exemple des Deux Alpes

Florian Wagner

► **To cite this version:**

Florian Wagner. Comment un organisme tel qu'un Office de Tourisme peut-il insuffler une dynamique a un territoire grâce au sport et au VTT en particulier ? l'exemple des Deux Alpes. Sociologie. 2015. hal-01827776

HAL Id: hal-01827776

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01827776v1>

Submitted on 2 Jul 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

Master
« Conduite de Projets &
Développement des Territoires »

Spécialité « Conduite de Projets en Sport, Santé et Territoire »

Parcours « Management et Communication en Sport »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

**COMMENT UN ORGANISME TEL QU'UN OFFICE DE TOURISME
PEUT-IL INSUFFLER UNE DYNAMIQUE A UN TERRITOIRE GRACE
AU SPORT ET AU VTT EN PARTICULIER ?
L'EXEMPLE DES DEUX ALPES**

Présenté par

Florian WAGNER

Maître de stage : Julia SAUERBRONN, responsable du service Animation/Événementiel à l'Office de Tourisme des Deux Alpes.

Guidant universitaire : Gil DENIS, responsable du Master Proj&Ter à la Faculté du Sport de Nancy.

Septembre 2015

Master
« Conduite de Projets &
Développement des Territoires »

Spécialité « Conduite de Projets en Sport, Santé et Territoire »

Parcours « Management et Communication en Sport »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

**COMMENT UN ORGANISME TEL QU'UN OFFICE DE TOURISME
PEUT-IL INSUFFLER UNE DYNAMIQUE A UN TERRITOIRE GRACE
AU SPORT ET AU VTT EN PARTICULIER ?
L'EXEMPLE DES DEUX ALPES**

Présenté par

Florian WAGNER

Maître de stage : Julia SAUERBRONN, responsable du service Animation/Événementiel à l'Office de Tourisme des Deux Alpes.

Guidant universitaire : Gil DENIS, responsable du Master Proj&Ter à la Faculté du Sport de Nancy.

Septembre 2015

REMERCIEMENTS

Pour la rédaction de ce mémoire, je tenais à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la production de ce document.

Je tiens à remercier en premier lieu Gilles VANHEULE, directeur de l'Office de Tourisme des Deux Alpes, pour m'avoir donné l'opportunité de réaliser ce stage au sein de sa structure et pour le temps qu'il a pu m'accorder dans le but de réunir de précieuses informations qui m'ont servi à la rédaction de ce mémoire. Je le remercie également d'avoir mis à ma disposition un logement sur la station des Deux Alpes.

Je voulais aussi remercier ma tutrice de stage, Julia SAUERBRONN, qui occupe le poste de responsable du service Animation/Évènementiel à l'Office de Tourisme des Deux Alpes, pour m'avoir accueilli dans son service et guidé durant ces six mois de stage. Je la remercie également de m'avoir apporté des conseils avisés pour la rédaction de mon mémoire. Mais surtout je tenais à souligner sa sympathie et sa collaboration qui m'ont permis d'effectuer mon stage dans de bonnes conditions.

Je remercie également Gil DENIS, mon guidant pour ce stage et responsable du Master Proj&Ter à la Faculté du Sport de Nancy, pour avoir contribué à la finalisation de ce mémoire en me prodiguant des recommandations constructives.

Je tenais aussi à remercier Marion GAILLARD et Lucie ROLLAND, qui travaillent également au service Animation/Évènementiel, pour m'avoir épaulé et conseillé lors des différentes missions qui m'ont été confiées.

Je veux également remercier l'ensemble des membres de l'Office de Tourisme des Deux Alpes pour leur accueil et leur gentillesse.

Enfin, je voudrais aussi remercier Marie ROLLAND, Nolwenn SUZAN et Maxime DORE qui ont été mes colocataires pendant ces six mois aux Deux Alpes, pour m'avoir fait découvrir cette station et pour leur accueil plus que chaleureux.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE I - PRESENTATION DE LA STATION DES DEUX ALPES ET DE SON OFFICE DE TOURISME

I. LES DEUX ALPES : UNE STATION TOURISTIQUE PRISEE

1. L'évolution de la station des Deux Alpes
2. Une percée économique justifiée
3. Des améliorations nécessaires
4. Les objectifs et projets de la station des Deux Alpes

II. UN OFFICE DE TOURISME TRES ACTIF ET AUX MULTIPLES COMPETENCES

1. Le fonctionnement et les différents rôles d'un office de tourisme : le cas général
2. L'Office de Tourisme des Deux Alpes : une collaboration attendue et performante
3. Un acteur omniprésent sur la station
4. Des moyens humains et financiers pour une communication optimale

CHAPITRE II : LE SPORT COMME OUTIL DE DEVELOPPEMENT D'UN TERRITOIRE - LE CAS DES DEUX ALPES

I. LE SPORT : UN FACTEUR DE CROISSANCE DETERMINANT POUR TOUT UN TERRITOIRE

1. Insuffler une dynamique territoriale grâce au sport
2. Aux Deux Alpes le sport est souverain

II. UNE SELECTION DES CIBLES POUR DES OFFRES ADAPTEES

1. Des cibles en corrélation avec des critères déterminants
2. Le cas des Deux Alpes
3. Une étude exhaustive pour un constat objectif de la station
4. Des offres adaptées aux cibles

CHAPITRE III - LE VTT : LA SOLUTION MIRACLE POUR ATTIRER LA CLIENTELE D'ETE ?

I. LES DEUX ALPES : UNE STATION QUI MET LE VTT EN AVANT

1. Pourquoi avoir choisi de développer le VTT ?
2. L'historique du VTT aux Deux Alpes

II. LA STATION ARRIVE-T-ELLE A DEPLACER DU PUBLIC POUR CETTE ACTIVITE ? LE VTT EST-IL VRAIMENT LA SOLUTION MIRACLE ?

1. Les retombées réelles du VTT aux Deux Alpes
2. Les difficultés pour renouveler les évènements

III. PROPOSITIONS D'AXES STRATEGIQUES POUR AMELIORER L'OFFRE TOURISTIQUE AUX DEUX ALPES

1. Axe stratégique 1 : amélioration de l'offre événementielle de la station des Deux Alpes
2. Axe stratégique 2 : des rénovations pour des infrastructures plus modernes au service de l'évènementiel
3. Le VTT : un bon compromis

CONCLUSION

LISTE DES SIGLES

CDA : Compagnie des Alpes

CETE : Centre d'Etudes Technique de l'Equipement

CGCT : Code Général des Collectivités Territoriales

DAL : Deux Alpes Loisirs

EPIC : Etablissement Public Industriel et Commercial

ESF : Ecole du Ski Français

SM : Syndicat Mixte

SPA : Service Public Administratif

SPIC : Service Public Industriel et Commercial

VTT : Vélo Tout Terrain

INTRODUCTION

Située dans les Alpes en Isère à 70 km au sud-est de Grenoble, plus précisément en Oisans (massif des Ecrins), la station des Deux Alpes est une des premières stations de ski française à s'être développée au début des années cinquante. Elle s'étend sur trois communes, Mont-de-Lans, à laquelle elle est rattachée administrativement, Venosc et Saint-Christophe-en-Oisans, à une altitude de 1 650 m et offre un domaine skiable considérable qui culmine jusqu'à environ 3 600 m. La station des Deux Alpes est donc très prisée par les skieurs pendant la saison d'hiver mais également en été grâce à son glacier qui offre des pistes accessibles. Ces pistes font également le bonheur des vététistes qui envahissent la station dès l'arrivée des beaux jours. Station dynamique, les Deux Alpes proposent également, outre toute la panoplie des sports praticables en montagne (escalade, parapente ou encore luge d'été) destinée à attirer et satisfaire un public sportif, des activités ludiques à l'attention des plus jeunes et des familles.

En effet, désireuse de conserver sa place parmi les stations les plus appréciées des Français et des Européens, et consciente du potentiel économique que représente les activités de montagne pour son développement ainsi que pour le rayonnement de tout le territoire, la station des Deux Alpes n'a de cesse de proposer des activités sportives de qualité à renommée internationale ainsi que des animations pour tout public. Celles-ci drainent une population cosmopolite importante pouvant compter plus de 10 000 touristes par jour en hiver. Le sport occupe donc une place importante dans l'économie de cette région, et les Deux Alpes s'appuie sur l'Office de Tourisme local pour développer l'image de marque de la station, asseoir et étendre sa notoriété à tout le territoire.

J'ai pu étudier cet organisme dans le cadre de mon stage professionnel qui vient clore ma deuxième année de master Conduite de Projets & Développement des Territoires spécialité Conduite de Projets en Sport, Santé et Territoire parcours Management et Communication en Sport. La réalisation de missions en rapport avec ma formation, aussi en adéquation avec mon futur projet professionnel se situant dans l'évènementiel sportif, m'a particulièrement intéressé. Ma participation dans l'organisation de l'évènement VTT international Les Crankworx qui se déroulera à la station des Deux Alpes du 9 au 12 juillet 2015, devrait être tout aussi enrichissante.

Ce mémoire de fin d'études va permettre dans un premier temps de découvrir l'évolution et les objectifs de la station des Deux Alpes ainsi que le fonctionnement et les compétences de l'Office de Tourisme qui joue un rôle capital dans son rayonnement. Une seconde partie soulignera la place du sport dans le développement d'un territoire et fera comprendre comment cet organisme se mobilise pour tenter de réussir sa mission de communication, notamment en se basant sur des études d'image et de positionnement et grâce au bilan économique de 2014 menés par des agences de communication et de marketing. Enfin, une troisième partie permettra de répondre à la problématique de ce mémoire qui est : « Comment un organisme tel qu'un office de tourisme peut-il insuffler une dynamique à un territoire grâce au sport et au VTT en particulier ? L'exemple des Deux Alpes ». En effet, depuis la fin des années 1990, l'activité du VTT ne cesse d'évoluer jusqu'à devenir une des activités phares de la station en été. Véritable atout économique, le VTT occasionne une fréquentation accrue de la population et génère des recettes perceptibles. Cette étude analysera les raisons d'un tel engouement pour ce sport et établira si l'Office de Tourisme a eu raison de miser sur cette activité pour étendre le rayonnement de la station des Deux Alpes, avant d'énoncer de nouvelles perspectives d'évolution de l'offre événementielle.

CHAPITRE I - PRESENTATION DE LA STATION DES DEUX ALPES ET DE SON OFFICE DE TOURISME

I. LES DEUX ALPES : UNE STATION TOURISTIQUE PRISEE

1. L'évolution de la station des Deux Alpes

Lorsqu'en 1932 un premier refuge a été érigé sur la commune de Mont de Lans, bientôt suivi d'une auberge en 1934 sur le ban de Venosc, nul ne pouvait imaginer alors les répercussions économiques dont bénéficieraient ces deux communes ainsi que l'ensemble du territoire. L'organisation des premiers Jeux Olympiques d'hiver à Chamonix en 1924 a largement contribué à la démocratisation du sport de glisse jusqu'à réservé à une clientèle plutôt aisée. Les touristes affluaient grâce à la mise en place d'infrastructures permettant l'accessibilité à la station de Chamonix. Envieux d'un tel succès, les communes de Mont de Lans et de Venosc se sont disputées les alpages situés sur l'étendue de leurs territoires pour créer une nouvelle station de ski, et la métamorphose du paysage est amorcée par l'installation de la première remontée mécanique en 1938. Des débuts difficiles dus à des incidents techniques conduiront rapidement à la fin de son exploitation, et la construction d'un second télésiège est entamée dès 1939. Après une interruption due à la guerre, ce dernier sera opérationnel pour Noël 1946. De nouveaux équipements se succéderont régulièrement permettant d'atteindre des cimes de plus en plus hautes et d'élargir ainsi le domaine skiable dominant le nouvel espace de loisirs qui prendra en 1954-55 le nom de station des Deux Alpes en référence à la réunion des alpages des communes de Mont-de-Lans, située au nord et de Venosc, située au sud.

Dès 1958, la fréquentation de la station est en progression grâce à l'aménagement de pistes noires, qui sont très pentues et réservées à des skieurs émérites, ainsi qu'à la concrétisation de l'idée originale et inédite de Joseph MARTIN, un des fondateurs de la station des Deux Alpes, qui consistait à mettre en place un système de forfait pour les remontées mécaniques. Ces pratiques contribuèrent largement à la renommée et à l'essor de la station des Deux Alpes. Les responsables ont donc pris conscience très tôt

de l'intérêt de proposer des services nouveaux à une clientèle demanderesse. Ces installations ont favorisé la venue de nombreux skieurs plus expérimentés. Pour pérenniser ce succès, l'implantation de nouvelles remontées mécaniques va s'accroître procurant la possibilité d'accéder à des pentes douces jusqu'à 2 400 m d'altitude, puis à des niveaux intermédiaires jusqu'à 2 800 m et enfin de relier dès 1972 le glacier à une altitude de 3 160 m, permettant la pratique du ski en toute saison. Les premiers touristes d'été arrivèrent sur la station en 1973.

En 1980, la notoriété de la station dépassait amplement les frontières et les Deux Alpes comptait parmi les plus importantes stations d'Europe. Au début de cette décennie la station pouvait accueillir et loger jusqu'à 22 000 touristes et bénéficiait d'un domaine skiable de 160 km de pistes alors qu'en 2008 sa capacité d'accueil atteignait pas moins de 30 000 lits et elle disposait de 225 km de pistes skiabiles. L'expansion de la station des Deux Alpes est donc considérable et ses pistes accessibles et skiabiles 8 mois sur l'année attirent une population internationale alimentant l'industrie du tourisme.

Actuellement, le domaine skiable s'étend sur 415 ha avec 2 300 m de dénivelés, soit 10 pistes noires, 18 rouges, 45 bleues et 19 vertes. Elles sont accessibles grâce aux 47 remontées mécaniques dont 1 funiculaire et 20 télésièges. Ces remontées mécaniques sont dirigées et contrôlées financièrement depuis 2009 par la CDA (Compagnie des Alpes) après qu'elle ait racheté 90% du capital de la société DAL (Deux Alpes Loisirs) qui continue néanmoins d'exploiter les équipements. Le chiffre d'affaires d'un montant de 40,6 millions d'euros réalisé lors de l'exercice 2008-2009 par la DAL (Figure 1) permet à la station des Deux Alpes d'occuper la 10^{ème} place française en termes de chiffre d'affaires. Son montant de 37 820 400 € réalisé sur l'année 2014 témoigne d'une affaire florissante et relativement stable.

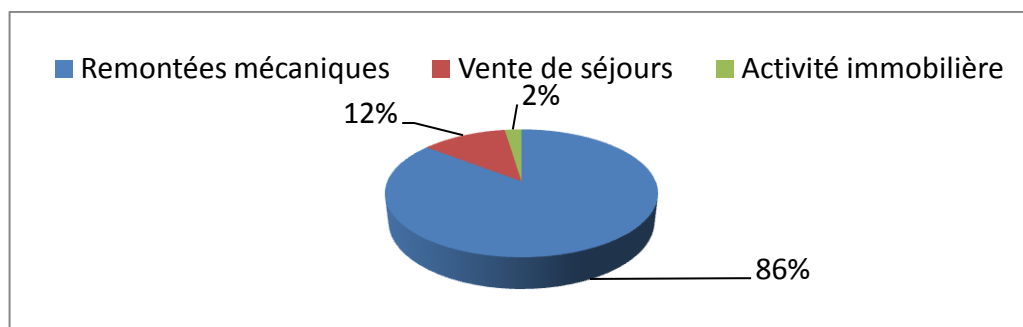


Figure 1. Répartition en pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice 2008-2009 de la DAL. Source : Société Deux Alpes Loisirs. Fiche entreprise : chiffre d'affaires

2. Une percée économique justifiée

Parallèlement à cette évolution technique, la station des Deux Alpes a su développer son infrastructure commerciale et mener à bien ses opérations immobilières pour répondre aux besoins d'hébergement d'une clientèle, composée de touristes¹ et de locaux², toujours plus nombreuse. Ainsi tous les types de commerces et services sont représentés sur la station à proximité de la plupart des logements. Par ailleurs, pour distinguer la station pour l'accueil qualitatif des familles et la variété des animations proposées pour petits et grands, la station s'est vue attribuer par le ministère délégué au tourisme le label Famille Plus Montagne (Figure 2), véritable gage d'un séjour de qualité pour les familles. La station détient également le label Qualité Tourisme (Figure 3) qui récompense les prestations touristiques de qualité fournies aux vacanciers et le label 2 Alpes Qualité (Figure 4) pour le confort et la situation des hébergements pourvus par la centrale de réservation des Deux Alpes, service géré par l'Office de Tourisme.



Figure 2. Label Famille Plus Montagne



Figure 3. Label Qualité Tourisme



Figure 4. Label 2 Alpes Qualité

Source des labels : site Internet de l'Office de Tourisme des Deux Alpes

Forte de ses différents labels, la station des Deux Alpes représente un lieu privilégié pour les vacances en famille, argument repris par les hébergements hôteliers et résidences de vacances. En effet la station, surtout connue pour son activité de glisse, attire les skieurs de tout âge et de tout niveau se déplaçant souvent en famille. Elle a donc dû proposer de nouvelles prestations destinées à tous les membres d'une famille quel que soit leur âge. Ainsi des animations ludiques, telles que la course au trésor pour les petits, le festival d'animation Junior Foliz à l'attention des enfants de 6 à 12 ans, l'évènement 1, 2, 3 Tribu qui propose des défis familiaux ou encore des lotos pour tous, sont créées et organisées par les différents acteurs touristiques de la station, soit seuls ou

¹ Touristes 2014 : 420 600 nuitées en été et 1 290 700 nuitées en hiver.

² Locaux 2014 : 2 200 habitants permanents et 3 500 saisonniers en moyenne chaque hiver.

en étroite collaboration, parmi lesquels l'Office de Tourisme qui joue un rôle déterminant.

Par ailleurs, en plus de l'activité de ski, d'autres équipements touristiques d'hiver et d'été agrémentent les journées des vacanciers comme, entre autres, la piscine, la patinoire, le bowling, l'école de parapente, la salle de jeux, le mur d'escalade, les sentiers de randonnées, les pistes de VTT, les luges d'été ou le golf. De plus, de nombreux événements surtout à caractère sportif sont répertoriés tout au long de l'année sur l'agenda de l'Office de Tourisme, tels que des courses à pied ou à vélo dans la neige, ou pendant l'été des courses de vélos sur route ainsi que des événements internationaux sur les pistes de ski destinés aux vététistes. Ces événements génèrent l'arrivée de nombreux sportifs, mais également de spectateurs et font progresser le chiffre des nuitées. Pourtant, malgré ces applications et les efforts déployés pour un accueil de grande qualité, une étude récente révèle que la clientèle familiale se détourne des Deux Alpes étant donné que 65% des skieurs ont moins de 35 ans. Ainsi, il est urgent pour elle de corroborer sa place de station familiale et dynamique en initiant de nouveaux concepts pour tous et de mettre au point un plan de communication pour valoriser l'image des Deux Alpes, trouver des outils visuels forts pour capter l'attention des visiteurs, surtout des familles, et orienter leur choix de destination de vacances, mais aussi de trouver des solutions aux points faibles de la station qui peuvent réfréner l'arrivée des touristes.

3. Des améliorations nécessaires

Les points faibles de la station concernent principalement les stationnements limités par rapport à la circulation dense encore intensifiée les weekends. En effet, la station des Deux Alpes dispose d'environ 3 000 places publiques de stationnement gratuites ainsi que de 150 places souterraines payantes, ce qui s'avère insuffisant. De plus, les visiteurs garent leurs véhicules et les laissent au même endroit pendant toute la durée de leur séjour. Ils profitent du manque de réglementation pour la durée de parcage autorisée. Pour remédier à cet état, les dirigeants étudient la possibilité de construire d'autres parkings souterrains mais aussi, encouragent le covoiturage incitatif en faisant la publicité de sites offrant des ski pass³ gratuits et des réductions sur la location de

³ Ski pass : forfait de ski.

matériels aux habitués de cette pratique, à l'instar du site de covoiturage *en voituresimone.com*.

Aussi, la mise à disposition d'une navette pourtant gratuite desservant la station sur 23 arrêts ne contente pas pleinement les utilisateurs en raison d'horaires de passage aléatoires, de ruptures de charges injustifiées sans correspondance entre les trois circuits aménagés et de cars inadéquats pour le transport de matériel de ski. Pour une meilleure information quant aux horaires de bus et pour désengorger l'utilisation de la navette souvent utilisée pour rejoindre les remontées mécaniques centrales, la communauté de communes envisage de mettre en place des outils signalétiques pertinents précisant le temps d'attente et la situation précise des départs de piste. De plus, la circulation dans la station sera également facilitée par l'utilisation de Vélib 2 Alpes⁴ et la mise en place de mini-navettes supplémentaires. Les touristes déplorent également l'absence d'offre de transports collectifs en soirée.

Par ailleurs, les touristes arrivés en train jusqu'à Grenoble sont véhiculés à la station dans des bus assurant la liaison. Mais à l'arrivée, il n'y a pas de gare routière pour les accueillir, seuls deux parkings répartis sur la station sont réservés aux cars de tourisme, ce qui est insuffisant en cas de fort afflux. Néanmoins un projet de gare routière avec notamment un service de bagagerie est à l'examen.

Concernant la durée du séjour pendant la période hivernale, la demande de location pour des séjours de 3 à 4 jours est en progression. Cependant, les loueurs privilégient les locations à la semaine qui sont plus rentables et plus simples à gérer. Les bailleurs sont plus accommodants l'été mais ils gagneraient peut-être à appliquer cette formule également en hiver, permettant ainsi à plus de familles de fréquenter la station et de garantir le taux de remplissage de leurs établissements. La centrale de réservation des Deux Alpes régie par l'Office de Tourisme local propose d'ores et déjà des réservations pour des courts séjours allant de 2 à 4 nuits. Aux hôteliers de suivre cet exemple qui s'inscrit dans une démarche de satisfaction des clients et répond à une exigence des touristes potentiels.

Les dirigeants espèrent que ces améliorations reflètent la volonté de la station qui est de faciliter la vie quotidienne des touristes et donc de rendre leur séjour plus agréable. Ils escomptent fidéliser une clientèle satisfaite qui fera la promotion de la station.

⁴ Vélib : vélo en libre-service.

4. Les objectifs et projets de la station des Deux Alpes

L'objectif premier est bien sûr l'augmentation de la fréquentation de la station pour obtenir des résultats positifs pour tous les acteurs économiques de la station, soit les commerçants, les propriétaires, les exploitants des domaines skiables ou encore les associations. Les dirigeants des deux communes de Mont-de-Lans et de Venosc ont tout intérêt à harmoniser leurs intérêts pour parvenir à une entente bénéfique pour la station, d'autant plus qu'ils doivent composer avec une troisième commune située au sud-est, Saint-Christophe en Oisans, étant donné qu'une partie du domaine skiable de la station des Deux Alpes s'étend également sur les alpages de cette commune. Ces trois communes ont rejoint le 24 décembre 2009 la Communauté de Communes de l'Oisans, qui regroupe les vingt communes du canton de l'Oisans et qui a ainsi intégré la Communauté de Communes des Deux Alpes initialement composée des communes de Mont-de-Lans et de Venosc. Cette initiative permet de bénéficier d'apports financiers plus conséquents permettant la réalisation d'évènements de plus grande envergure inscrits dans le cadre de projets destinés au déploiement local ainsi que de celui de toute la région.

Ainsi, pour répondre aux besoins des usagers et pour donner un souffle nouveau aux Deux Alpes, une piste bleue⁵ est en passe d'être aménagée pour relier le glacier à la station sans passer par les pistes noires ni utiliser les télécabines, permettant à des skieurs moins chevronnés de rejoindre le village dans de bonnes conditions et de profiter du panorama exceptionnel du glacier. D'ailleurs, pour préserver cet atout indéniable mais fragilisé par le réchauffement climatique, le ski d'été n'est possible qu'en matinée. De plus la mise en place de « pièges à neige » permet de la récolter et de la stocker pour garantir une utilisation optimale des pistes du glacier. Les responsables de la station sont prévoyants pour sauvegarder leur patrimoine et pouvoir continuer à proposer des pistes de qualité.

Par ailleurs, la station des Deux Alpes prévoit de rénover ses infrastructures de loisirs qui sont vétustes, comme la piscine, pour concurrencer d'autres stations proches telles que Serre-Chevalier ou L'Alpe d'Huez qui possèdent des installations plus modernes. Ainsi, l'ouverture future d'un nouvel équipement, à savoir un centre Aqualudique *California Bay* qui se situera en place centrale est à l'étude. Les appels d'offres ont été

⁵ Ouverture de la piste bleue en décembre 2015. Coût global estimatif : 10 millions d'euros.

lancés en 2014. Cette activité devrait plaire aux vacanciers et résidents et permettre à la station de se démarquer de la concurrence.

De plus, pour valoriser l'environnement et apporter une vision plus typique à la station, un effort d'embellissement est envisagé par la mise en valeur du paysage, notamment par le reboisement de sapins sur les coteaux. Le tout dans le respect de l'environnement. Cette action s'inscrit également dans un projet de renaturation pour stabiliser les sols et ainsi diminuer le risque de glissement de terrain et de coulée de boue par exemple.

La concrétisation de ces projets a pour but de projeter une image plus positive de la station des Deux Alpes et témoigner de son énergie pour satisfaire et fidéliser une clientèle toujours plus exigeante. Mais la station ambitionne surtout de confirmer et renforcer sa place de station dynamique et sportive. Pour cela l'Office de Tourisme local s'avère être un acteur qui, outre l'accomplissement des missions routinières, excelle dans l'organisation d'évènements sportifs à grand retentissement et contribue largement au développement du VTT en période estivale.

II. UN OFFICE DE TOURISME TRES ACTIF ET AUX MULTIPLES COMPETENCES

1. Le fonctionnement et les différents rôles d'un office de tourisme : le cas général

Un office de tourisme est un établissement public local, soumis au Code du tourisme, qui gère plusieurs missions d'ordre touristique afin de promouvoir son territoire et simplifier et agréments le séjour des touristes. Ces missions sont diverses et concernent l'accueil du public, l'information à plus ou moins grande échelle mais aussi l'évènementiel avec l'organisation de journées touristiques par exemple et la coordination des acteurs touristiques locaux. Un office de tourisme est en quelque sorte un guichet où il est possible d'obtenir des conseils et des renseignements sur les activités, la restauration, l'hébergement, les loisirs et la culture d'un lieu et d'un territoire. Ces tâches sont déléguées par la collectivité territoriale compétente qui peut être représentée par la mairie ou la communauté de communes, et définies dans le cadre d'une convention d'objectifs et de moyens. Tous les offices de tourisme doivent

satisfaire à cette obligation. La structure se doit d'être dynamique avec le public afin de drainer un maximum de touristes. Pour cela, elle doit être à l'écoute des visiteurs, proposer diverses activités toute l'année et se renouveler. De plus, sa présence sur Internet et les réseaux sociaux stimule l'information et l'attrait pour le territoire chez de nouveaux touristes et favorise la fidélisation des visiteurs.

« Le statut des offices de tourisme est régi par les dispositions des articles L. 133-1 et suivants et R. 133-1 et suivants du Code du tourisme ». Avant 2010, les offices de tourisme pouvaient, à l'instar des hôtels ou des restaurants, recevoir des étoiles pour le classement de leurs prestations. Mais l'arrêté du 24 juin 2011 établissant les critères de classement des offices de tourisme a supprimé ce système d'étoiles et l'a remplacé par un nouveau dispositif de classement par catégories allant de I à III, la catégorie I correspondant aux offices de tourisme possédant le statut de station touristique. Aussi, cet arrêté leur permet dorénavant de choisir leur statut. Ainsi, la plupart d'entre eux, environ 70%, ont choisi le statut d'association contre 15% des offices de tourisme qui ont opté pour le statut d'EPIC (Etablissement Public Industriel et Commercial). Les autres sont constitués sous forme de SM (Syndicat Mixte) ou encore sous forme de régie (14%) avec un statut de SPA (Service Public Administratif) ou de SPIC (Service Public Industriel et Commercial). En 2014, près de 2 000 offices de tourisme sont comptabilisés en France et ceux-ci emploient environ 11 000 salariés avec un budget qui s'élève à plus de 400 millions d'euros dont plus de la moitié provient de fonds publics.

2. L'Office de Tourisme des Deux Alpes : une collaboration attendue et performante

L'Office de Tourisme des Deux Alpes a choisi le statut de SPIC, soumis au CGCT (Code Général des Collectivités Territoriales), adapté à la taille de sa structure qui est amenée à gérer des sommes substantielles. La dotation d'une personnalité morale, le budget autonome, la perception de l'argent public pour son fonctionnement, sont autant d'avantages qui ont justifié le choix de ce statut. De par cette constitution, sa gestion est contrôlée par la collectivité de tutelle, en l'occurrence la Communauté de Communes de l'Oisans dont elle dépend depuis le 24 décembre 2009. En effet, le fonctionnement de l'Office de Tourisme des Deux Alpes fait partie des compétences obligatoires de cette

institution « dans le cadre des actions de développement touristique et économique intéressant le secteur ». Ainsi, les élus des communes concernées par la station de ski, conscients de l'impact du tourisme, ont fusionné avec une communauté de communes plus importante disposant de moyens plus conséquents et de ressources permanentes conférant à l'Office de Tourisme des Deux Alpes une plus grande capacité d'organisation événementielle. Ils comptent bien sûr profiter des recettes indirectes générées par le flot des touristes pour le déploiement de leur commune respective, et bénéficier de la vitrine des événements pour accroître la notoriété de la station et celle du territoire. L'Office de Tourisme des Deux Alpes conserve néanmoins une certaine autonomie dans l'organisation de son activité pour préserver les bénéfices du travail acquis avant la fusion.

Les élus entretiennent donc des rapports privilégiés avec l'Office de Tourisme des Deux Alpes qui met en œuvre leur stratégie de développement touristique et, pour cela, lui procurent un soutien logistique lors de la mise en place des événements et lui attribuent les moyens financiers et légaux. Ainsi l'Office de Tourisme des Deux Alpes, en plus de ses missions courantes, est chargé de gérer une centrale de réservation qui lui est propre, régissant la location d'appartements ou de chambres pour des séjours de toute durée. Il est également chargé de l'administration de plusieurs infrastructures de loisirs telles que le cinéma depuis 2014 et plus récemment le Palais des sports de la station qui propose, entre autres, des manifestations sportives, des concerts et des séminaires. Par ailleurs, la poursuite d'une visée commerciale donne à l'Office de Tourisme la possibilité de vendre des produits touristiques, par exemple des sacs à dos, des t-shirts ou encore des tours de cou, et de commercialiser des prestations de service tels que des pass multiactivités.

3. Un acteur omniprésent sur la station

Le rôle de l'Office de Tourisme dans la station est donc considérable. Tour à tour remplissant les fonctions d'agent d'accueil, d'animateur, d'organisateur événementiel, de gérant d'infrastructure, de commercial, il se révèle être un élément essentiel de la vie de la station et le touriste se voit astreint à un moment ou à un autre de s'adresser aux services de cette structure qui constitue un outil de communication important. A ce titre, il dispose d'un site Internet officiel, intitulé *les2alpes.com* où sont répertoriées toutes les informations touristiques à propos de la station. Sa mise à jour est régulièrement assurée

par tous les services de l'Office et il a été consulté par 2 409 063 visiteurs en 2014 dont 1 257 372 visiteurs uniques. Ce site contribue à l'attractivité de la station mais concourt aussi à son exposition au niveau national et international, de par la possibilité de consulter le site en sept langues différentes. De plus, un site distinct affecté à la centrale de réservation a généré 665 493 visites dont 371 302 visites uniques en 2014. Cet outil renseigne sur l'éventail d'offres de séjours disponibles sur la station.

Le marché touristique est en plein essor, mais la concurrence étrangère est rude et l'Office de Tourisme des Deux Alpes espère toucher un large public dans le choix des divers événements proposés, privilégiant toutefois une clientèle sportive et familiale. En effet, la clientèle de la station est assez cosmopolite, mais avec ses nombreux établissements nocturnes tels que les hôtels, bars et boîtes de nuit présents sur la station, les 18-25 ans sont la cible privilégiée de l'Office de Tourisme avec les familles qui, elles, profitent des commerces, des restaurants et des activités ludiques par exemple. La station offre, en plus des huit mois de pistes skiables dans l'année, de nombreuses activités sportives en tout genre et des animations tous publics fréquemment organisées par l'Office de Tourisme, notamment lors des périodes de vacances scolaires. Les animations proposées par ce dernier sont gratuites. De plus, différentes formules de ski pass sont disponibles dont des forfaits économiques adaptés aux familles.

4. Des moyens humains et financiers pour une communication optimale

Pour mener à bien les différentes missions quotidiennes lui incombant de par sa fonction et celles plus spécifiques inscrites dans la convention d'objectifs la reliant à la Communauté de Communes de l'Oisans, l'Office de Tourisme des Deux Alpes présidé par Jean-Luc BISI et dirigé par Gilles VANHEULE, peut compter sur un effectif de 27 salariés permanents répartis en cinq pôles, à savoir le pôle communication, le service animation et événementiel, l'accueil, le pôle commercialisation et le service administratif (Annexe 1). Le bureau exécutif est subordonné aux directives d'un conseil d'administration, composé d'élus de la Communauté de Commune de l'Oisans et de représentants des socioprofessionnels de la station, qui donne les grandes lignes de la politique à tenir pour l'Office de Tourisme. Ce dernier emploie aussi ponctuellement des stagiaires majeurs, disposant d'une convention de stage, qui sont rémunérés selon la

législation et qui bénéficient de la mise à disposition d'un hébergement. Ils exécutent des travaux administratifs et participent à l'animation de la station. Pour le bon déroulement des événements sportifs d'envergure, l'Office de Tourisme recrute également de nombreux bénévoles. Certains sont issus des villages voisins et peuvent ainsi participer à l'élaboration d'une manifestation contribuant au rayonnement de leur station. Par ailleurs, l'Office de Tourisme des Deux Alpes collabore avec les différentes associations locales, qu'elles soient sportives ou culturelles, ceci d'une part pour tenir à jour son calendrier des manifestations locales et diffuser une information claire et complète aux touristes et d'autre part pour produire des événements en commun. Il collabore aussi avec d'autres partenaires comme la DAL dont des représentants siègent à son conseil d'administration. Leur alliance entraîne la ratification de conventions accordant des forfaits gratuits aux journalistes présents aux événements, ainsi que des remontées gratuites aux vacanciers en tant que lots gagnés lors de compétitions par exemple.

En 2014, le budget de fonctionnement de l'Office de Tourisme s'élevait à 3 153 482,92 €. Il prend en compte l'animation, la centrale de réservation, le fonctionnement, l'accueil, la presse, la communication, le web, le cinéma et les événements organisés sur la station (Figure 5). Les dépenses les plus importantes sont affectées à l'organisation des événements à hauteur de près de 23 % du budget ainsi qu'au fonctionnement de l'Office à hauteur de près de 17 % du budget global. Le cinéma représente moins de 3% des dépenses (frais de fonctionnement, location de films, salaires du personnel). L'Office de Tourisme des Deux Alpes consacre donc la part la plus importante de ses dépenses à l'élaboration de manifestations destinées au rayonnement de la station et de son territoire, entraînant des répercussions positives pour tous les acteurs économiques et renvoyant une image dynamique de sa structure.

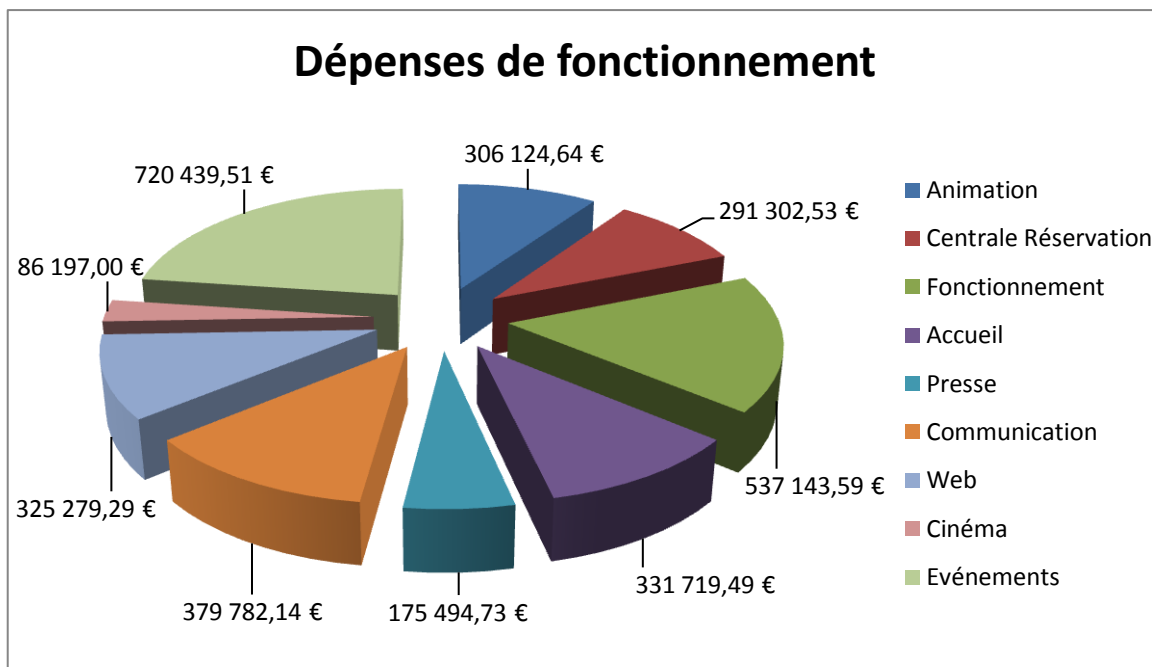


Figure 5. Dépenses de fonctionnement de l'Office de Tourisme des Deux Alpes en 2014
 Source : bilan moral de l'Office de Tourisme des 2 Alpes 2014. p. 15

Le statut de SPIC impose à l'Office de Tourisme des Deux Alpes l'obligation de présenter des comptes équilibrés en dépenses et en recettes. Ces dernières proviennent essentiellement de subventions versées par la Communauté de Communes de l'Oisans qui s'élèvent en 2015 à 2,5 millions d'euros soit 200 000 euros de moins qu'en 2014. Cette restriction budgétaire représente une baisse de près de 10% qui ne devrait pas entacher l'organisation des événements de renom mais limiter néanmoins le portefeuille destiné à la réalisation des animations plus modestes. L'Office dispose également de recettes propres issues :

- de la vente des entrées de cinéma ;
- de la vente des entrées de spectacles au Palais des sports ;
- de la vente des produits touristiques de sa boutique ;
- du montant des sommes récoltées pour les inscriptions aux événements ;
- du montant représentant 10% des transactions faites par la centrale de réservation ;
- de la perception des taxes de séjour.

Ce premier chapitre illustre la réussite et donc la place prépondérante qu'occupe la station des Deux Alpes dans le paysage des stations de ski françaises, et démontre la responsabilité de l'Office de Tourisme des Deux Alpes, acteur incontournable du développement touristique local. Les choix de la nature des événements sont stratégiques et déterminants pour la prospérité et la visibilité de toute la région. Ainsi les événements proposés sont surtout d'ordre sportif, d'un côté pour exploiter l'environnement géographique opportun mais aussi parce que le sport s'adresse à un grand nombre de personnes et que sa pratique est en plein essor. Les événements sportifs sont aussi largement relayés par les médias régionaux et projette la station des Deux Alpes sur la scène internationale, répondant ainsi aux objectifs de la Communauté de Communes de l'Oisans. Les enjeux du sport sont nombreux et significatifs dans la dynamique de la station.

CHAPITRE II : LE SPORT COMME OUTIL DE DEVELOPPEMENT D'UN TERRITOIRE - LE CAS DES DEUX ALPES

I. LE SPORT : UN FACTEUR DE CROISSANCE DETERMINANT POUR TOUT UN TERRITOIRE

1. Insuffler une dynamique territoriale grâce au sport

a. Le sport, un choix réfléchi

Le sport, qu'il soit pratiqué régulièrement ou occasionnellement, procure des bénéfices multiples pour les pratiquants. L'article L. 100-1 du Code du Sport indique que « les activités physiques et sportives constituent un élément important de l'éducation, de la culture, de l'intégration et de la vie sociale. Elles contribuent notamment à la lutte contre l'échec scolaire et à la réduction des inégalités sociales et culturelles, ainsi qu'à la santé. La promotion et le développement des activités physiques et sportives pour tous, notamment pour les personnes handicapées, sont d'intérêt général ». Peu importe l'âge, les motivations ou le type de pratique, le sport est bénéfique à tous. Il est également un outil largement utilisé dans de multiples domaines.

C'est ainsi que dans le domaine de la santé, le sport est préconisé par les médecins. En effet, dans certaines villes comme Strasbourg, les médecins sont encouragés à prescrire des cours de sport à des patients souffrant de maladies telles que l'obésité, le diabète, l'asthme et les insuffisances cardiaques ou respiratoires. Cette pratique est en plein essor et possède de multiples avantages ; en plus de permettre l'embauche d'éducateurs sportifs dans les villes ou les clubs, elle permet de réduire les frais de santé de l'Etat. Il est en effet plus opportun de prescrire des cours de sport en prévention des maladies plutôt que d'attendre leur déclenchement. Cela permet d'économiser des frais de remboursement de médicaments, d'hospitalisation ou de traitement. Des plans de santé régionaux ont d'ailleurs vu le jour dans le but de promouvoir et d'encadrer l'activité physique pour la santé.

Dans le domaine social aussi, le sport est un outil en plein développement. En plus de permettre aux pratiquants de se sentir en forme et bien dans leur corps, il encourage la mixité sociale et ethnique. Il permet ainsi aux pratiquants de rencontrer de nouvelles personnes, et de fait, d'étendre leur cercle d'amis, de favoriser leur intégration sociale et de combattre l'isolement.

Il n'y a donc que des avantages à la pratique du sport. En effet, en plus de profiter aux usagers, pour les raisons évoquées dans les paragraphes précédents, de plus en plus d'entités se servent du sport, là aussi pour de multiples raisons.

D'une part, les entreprises utilisent le sport comme vecteur de cohésion entre les salariés. Dans ce but, des stages sportifs, comme des stages de survie en équipe, des compétitions interentreprises ou encore des cours de sport dans l'entreprise sont proposés. Des études ont pu prouver que la pratique du sport dans l'entreprise permettait aux salariés d'avoir un meilleur esprit d'équipe et d'augmenter considérablement leur bien-être et leur productivité. Ainsi, en 2006 au Canada, l'étude Santé Canada a montré qu'un employé physiquement actif peut être 12% plus productif qu'un employé dit sédentaire.

D'autre part, les territoires, quelle que soit leur étendue, n'hésitent plus à utiliser le sport comme moyen de promotion et comme outil de communication. Certains territoires le font naturellement, du fait de leurs caractéristiques topographiques, comme les stations de sports d'hiver, d'autres investissent dans des installations modernes et/ou se rapprochent de sportifs ou d'équipes ayant une notoriété importante dans le but de se donner une certaine légitimité dans le domaine sportif.

Aussi, des labels, comme les labels Ville Ludique et Sportive, ou Développement Durable Le Sport S'engage, existent et sont de plus en plus prisés par les collectivités. Cela leur donne une vraie crédibilité dans le domaine sportif en valorisant leurs actions et leur politique sportive menée.

b. Comment insuffler une dynamique à un territoire grâce au sport ?

La première solution que possède un territoire pour insuffler une dynamique grâce au sport est de mener une politique sportive importante. En effet, les élus peuvent inciter la population à pratiquer des activités physiques de plusieurs manières. Ils ont la possibilité d'augmenter les subventions allouées aux clubs et associations locales, ce qui

permettrait à ceux-ci de développer leurs offres, d'accueillir plus de membres ou encore de faire évoluer leurs manifestations. Les collectivités peuvent aussi recruter du personnel dans le but de proposer elles-mêmes une offre sportive pour les citoyens ou encore proposer des aides pour les jeunes à fort potentiel sportif dans le but de les inciter à rester sur le territoire pour profiter de leur future notoriété.

La deuxième solution possible est d'utiliser la communication comme vecteur de dynamisme. En effet, en communiquant sur les atouts du territoire dans le domaine sportif, tels que la qualité des infrastructures, la variété de l'offre sportive proposée, la présence de sportifs connus issus du territoire, les élus comptent attirer de nouveaux adeptes et rentabiliser leurs équipements sportifs.

Une autre solution consiste à organiser des événements. L'évènementiel est un outil à ne pas négliger quand il s'agit de donner un essor à un territoire. En effet, il permet d'attirer un public pratiquant ou spectateur. Il peut aussi permettre aux individus de découvrir une pratique, de s'initier et surtout, de faire découvrir aux visiteurs son propre territoire et les installations dont celui-ci dispose. Les possibilités sont donc variées et les types d'événements sont sélectionnés selon le but recherché par les dirigeants. De plus, la publicité assurée autour de l'évènement, que ce soit via la communication écrite ou médiatique, va étendre le rayonnement du territoire et séduire de nouveaux visiteurs. La position du territoire s'en trouve renforcée face à ses concurrents. Aussi, l'évènement va développer le réseau des relations publiques et tisser des liens avec les intervenants, ce qui est bénéfique pour l'organisation de futures manifestations.

Toutes ces méthodes, et c'est encore plus vrai si celles-ci sont associées, vont largement permettre à un territoire d'insuffler une dynamique à celui-ci, et ce, grâce au sport. Ces moyens vont permettre de refléter l'image d'un territoire sportif et d'acquérir une réelle notoriété dans ce domaine.

c. Les enjeux du sport

Plusieurs raisons incitent les élus à consentir autant d'efforts dans la mise en place et la promotion d'une offre sportive pour dynamiser leur territoire. En effet, les enjeux sont nombreux et les résultats doivent faire transparaître leur vision politique du développement économique et touristique de la région.

En premier lieu, l'objectif recherché est d'encourager l'arrivée de nouveaux venus. Que ce soit pour augmenter le nombre des membres des associations sportives, pour faire venir des personnes dans un but touristique, ou directement pour inciter des sportifs à s'installer sur le territoire en leur montrant le dynamisme de celui-ci dans le domaine et en leur garantissant des infrastructures adaptées. Attirer des personnes, de façon ponctuelle ou définitive, permet de booster l'économie car, à un moment ou à un autre, elles vont consommer sur ce territoire, que ce soit pour l'hébergement, la restauration ou les dépenses de carburant.

Cela induit le deuxième objectif, également très important, qui est de donner une image, une identité au territoire. Pour exister, un territoire doit être reconnu, identifiable et pourquoi pas, être spécialisé dans un domaine. Cela lui permet, un peu comme pour une entreprise, de se démarquer des territoires concurrents. En se donnant une identité forte et une bonne image, le territoire en deviendra indéniablement plus attractif pour les personnes extérieures.

Aussi, pour les locaux, en plus de profiter des dépenses des visiteurs qui viendront séjourner de manière occasionnelle, d'autres bénéfices non économiques sont à attendre. Déjà, les locaux peuvent éprouver un sentiment de satisfaction, par rapport au fait d'assister aux manifestations. Ensuite, ces personnes peuvent aussi ressentir de la fierté, car c'est leur propre territoire qui organise l'évènement et non le territoire voisin. En outre, la mobilisation du personnel organisateur pour un même objectif permet de renforcer leur entente et leur sentiment d'appartenance à la zone touristique. L'évènement joue donc un rôle fédérateur.

Enfin, en organisant un grand évènement sportif, comme des Jeux Olympiques ou une Coupe du Monde de Football, un territoire est amené à rénover ses infrastructures comme les routes, les aéroports ou le métro pour accueillir le public dans les meilleures conditions. Cela permet au territoire concerné de se développer grâce au sport et de donner une bonne perception de celui-ci. A une échelle moindre, une station de ski, doit également adapter ses infrastructures pour se préparer à l'afflux touristique attendue en période hivernale, telles que la rénovation de la chaussée ou la mise en place d'une offre de navette de bus sur la station.

Insuffler une dynamique territoriale grâce au sport est donc bénéfique pour celui-ci pour de multiples raisons. En effet, cela a pour conséquence la hausse de l'attractivité, le renforcement de l'économie ou encore l'amélioration de l'image du territoire.

Passer par le sport pour dynamiser et/ou identifier son territoire est un positionnement comme un autre. Un territoire peut aussi très bien opter pour la culture ou le tourisme, mais il est vrai que le sport est en plein essor. Ses bienfaits sont de plus en plus mis en avant et tout le monde s'accorde à dire que ses bénéfices sont multiples et réels. En outre, il agit comme un tremplin pour le tourisme local.

2. Aux Deux Alpes le sport est souverain

Déjà, en tant que station de sports d'hiver, le sport est largement mis en avant. L'hiver, des dizaines de milliers de visiteurs venus du monde entier viennent pratiquer le ski⁶, le snowboard, les raquettes et autres activités sportives hivernales. L'été aussi, la station n'est pas en reste au niveau des activités sportives proposées. Ainsi, la saison estivale représente un quart des activités touristiques de la station des Deux Alpes (Annexe 2).

De nombreux acteurs proposant une activité sportive aux touristes sont présents sur la station, si bien qu'une offre variée et complémentaire a pu voir le jour. Ces acteurs sont représentatifs de la station.

a. L'Office de Tourisme des Deux Alpes

L'Office de Tourisme est un des acteurs majeurs quant à l'organisation d'évènements sportifs. Ces évènements peuvent avoir plusieurs buts, notamment attirer soit des pratiquants sur la station, ce qui est le cas pour la plupart des manifestations sportives qu'il organise, soit des spectateurs, en proposant des évènements plus visuels comme Les Crankworx ou les championnats de France de speed riding.

b. L'ESF (Ecole du Ski Français)

L'ESF est aussi un acteur primordial dans l'organisation d'évènements sportifs. Plusieurs fois dans l'année, elle propose des compétitions de ski, de snowboard et de glisse en tout genre. Elle organise également des évènements plus visuels comme des descentes aux flambeaux ou des démonstrations de ski freestyle.

⁶ Fréquentation journalière moyenne : 10 000 skieurs par jour en hiver.

c. Les associations sportives

De multiples associations sportives sont présentes sur la station. En plus de proposer des activités sportives hebdomadaires telles que le football, le basketball, le volleyball ou le badminton, elles jouent un rôle important dans l'organisation d'événements sportifs. La plupart du temps, elles s'associent à d'autres acteurs comme l'Office de Tourisme, ce qui leur permet de disposer de plus de moyens pour organiser des événements.

d. Les tours opérateurs

Les tours opérateurs proposent également des événements sportifs principalement axés sur les sports d'hiver. C'est le cas par exemple du Snowjam, un championnat de ski freestyle et de snowboard organisé pour les Belges par un tour opérateur belge.

Tous ces acteurs n'hésitent pas à s'entraider en se prêtant du matériel ou en se rendant des services, ce qui leur permet de limiter les dépenses et de nouer des liens entre eux. En effet, la coopération entre les différents organisateurs traduit la bonne entente qui règne au niveau de la station et manifeste la volonté d'effectuer un travail de qualité pour satisfaire et fidéliser la clientèle. Cela représente un atout pour le développement touristique de la région.

e. La DAL

La compagnie Deux Alpes Loisirs est un acteur plus secondaire dans le sens où elle n'organise pas d'événement à proprement parler. Néanmoins, elle fournit son aide aux autres organisateurs en mettant à disposition ses équipements comme les remontées mécaniques. Elle occupe ainsi un poste stratégique essentiel au niveau logistique et assure l'assiduité du domaine skiable et le bon déroulement des événements.

II. UNE SELECTION DES CIBLES POUR DES OFFRES ADAPTEES

Dans le but de mieux répondre aux demandes de sa clientèle et pour pourvoir à leurs besoins, la station des Deux Alpes a décidé, en 2011, de mener une étude de positionnement. Celle-ci devait lui permettre de mieux définir ses cibles, son orientation et de mettre en avant les stratégies possibles pour se développer. Cette deuxième partie sera largement basée sur cette étude. En effet, en ayant une bonne connaissance du

profil des personnes qui fréquentent les Deux Alpes, l'Office de Tourisme et les autres acteurs proposant du sport et des événements sportifs sur la station pourront parfaitement adapter leurs offres sportives à ces cibles.

1. Des cibles en corrélation avec des critères déterminants

Pour commencer, toutes les stations de sport d'hiver ne comptent pas toucher le même public. Différents critères interviennent dans l'orientation de la sélection des touristes de prédilection pour leur station de sports d'hiver.

a. Des critères géographiques

En premier lieu, la situation géographique, le relief et l'enneigement jouent beaucoup sur l'attractivité et la catégorie de personnes qui fréquentent la station. En effet, les massifs dits de moyenne montagne comme les Vosges, le Massif Central ou le Jura accueillent plutôt de petites stations à échelle familiale, alors que les massifs plus importants comme les Alpes ou les Pyrénées accueillent plutôt de grosses stations qui peuvent recevoir simultanément des dizaines de milliers de personnes car la neige y est plus abondante et tient plus longtemps, les sommets étant plus élevés.

Le relief influe énormément sur l'enneigement, qui est le facteur principal de réussite ou non d'une saison hivernale. Il n'est pas garanti dans les stations de moyenne montagne, en cause, la faible hauteur des sommets et le réchauffement climatique. A ce propos, une étude démontre que dans les années à venir, seules les stations ayant un domaine skiable situé à une hauteur d'au moins 1 800 m pourront encore tirer leur épingle du jeu, les autres seront condamnées à revoir leurs activités et à anticiper une réorientation.

Ces stations de moyenne montagne n'ont donc logiquement pas la capacité hôtelière et ne disposent pas du domaine skiable des grandes stations des Pyrénées ou des Alpes. Elles vont ainsi attirer des touristes habitant près de ces massifs qui profitent de l'enneigement pour s'y rendre. Ces stations attirent beaucoup de familles et de débutants qui recherchent plutôt le dépaysement et le plaisir que la performance sportive, car le relief n'est souvent pas très marqué. Il est donc plus aisé pour des enfants ou des personnes inexpérimentées de s'initier aux sports d'hiver et d'y trouver de l'amusement, d'autant qu'il y a souvent plus d'espace sur les pistes car il y a moins de monde présent que dans les grandes stations. Cette catégorie de touristes ne va pas

consacrer un budget important aux dépenses ou rester très longtemps présente sur le domaine, étant donné qu'en dehors du ski, ces stations proposent rarement une large gamme de services et d'activités sportives.

Dans les Alpes ou les Pyrénées, les grosses stations situées à haute altitude peuvent se permettre de prolonger leur saison hivernale car l'enneigement y est plus durable. Elles disposent ainsi d'un domaine skiable plus important, drainant un public hétéroclite français et étranger à l'inverse des stations de moyenne montagne, qui attirent surtout des locaux. Aussi, toutes les catégories de population sont représentées, les sportifs expérimentés, les familles, les jeunes adultes ou encore les personnes âgées.

b. Un éventail d'offres et services attrayants

En deuxième lieu, un facteur très important qui influe énormément sur les cibles des stations de sports d'hiver sont les offres et les services proposés. Ils sont proportionnels à la taille de la station. Certaines stations proposent un large choix d'activités sportives, d'autres misent davantage sur les retombées indirectes générées par exemple par la fréquentation des restaurants, des bars, du bowling ou encore l'utilisation de forfaits bien-être. La nature des services et des événements va orienter le choix de destination des touristes et déterminer les catégories représentées.

c. Des tarifs accessibles

En troisième lieu, les tarifs pratiqués sur un territoire font partie également des critères cruciaux qui influent sur le taux de fréquentation. Déjà, par rapport aux grandes stations allemandes, suisses, autrichiennes et italiennes, les grandes stations de ski françaises sont plus accessibles financièrement, ce qui favorise la venue de touristes étrangers. Certaines stations font toutefois le choix d'appliquer des tarifs élevés dans le but de cibler une classe sociale plus aisée et ainsi intégrer une bonne position dans le classement des stations huppées, comme les stations de Megève ou Méribel. A l'inverse, d'autres stations préfèrent appliquer des tarifs plus abordables pour viser une clientèle familiale. Tout dépend de la vision politique des élus quant à l'image qu'ils veulent véhiculer.

Tous ces critères ont donc leur importance par rapport aux choix des cibles et au positionnement recherché. Par exemple, il n'est pas possible d'envisager d'attirer des personnes âgées si les services proposés et les différentes caractéristiques de la station

ne leur correspondent pas. Il en résulterait un véritable décalage qui serait nuisible à la station.

2. Le cas des Deux Alpes

La station des Deux Alpes se revendique une station « dynamique, sportive et branchée » qui convient autant aux sportifs qu'aux familles. Pour cela, elle doit composer avec les critères qui caractérisent son territoire.

a. Le relief et l'enneigement

La station des Deux Alpes est privilégiée car elle est située dans le massif des Alpes et dispose d'un glacier situé à une hauteur de 3 600 m. Cette configuration lui permet de ne pas avoir de problèmes d'enneigement et même de détenir en période estivale le « plus grand domaine de ski d'été d'Europe », et en hiver « l'un des plus grands glaciers skiabiles d'Europe ». Un seul bémol est à déplorer au niveau de son relief marqué, à savoir que ce n'est pas une station idéale pour les débutants. En effet, le retour actuel sur la station, en venant du glacier nécessite un bon niveau en ski.

b. Les offres et les services

Encore une fois, la station ne manque pas d'avantages. Un très grand nombre de services sont proposés aux touristes :

- sport : la station dispose entre autres d'un gymnase, d'une piscine, d'une patinoire, d'un mur d'escalade, d'aires de jeux extérieures pour petits et grands et d'un parc aventures ;

- hôtellerie : environ 30 000 lits sont répartis entre les 24 hôtels situés sur la station, les 5 associations de tourisme, les 5 résidences de standing, les 5 résidences de tourisme et les autres loueurs privés ;

- restauration et vie nocturne : la station possède également un grand nombre de bars et de restaurants, soit une trentaine d'établissements qui détiennent la licence IV dont certains situés en altitude, et deux boîtes de nuit ;

- art et culture : là aussi, la station est bien dotée et dispose d'un théâtre, d'un cinéma et d'une galerie d'art ;

- services médicaux : tous les services médicaux sont représentés sur la station. En effet, l'offre de soins est complète avec par exemple une pharmacie, plusieurs médecins, plusieurs kinésithérapeutes et ostéopathes, un radiologue ou encore des dentistes.

Ces services répondent aux besoins de toute la famille. Ce qui est un avantage certain par rapport à ses concurrents.

c. Les tarifs

Face à ses concurrents étrangers, la station des Deux Alpes s'en tire bien, étant donné qu'elle propose des tarifs plus attractifs que les stations situées dans les pays voisins. Par rapport à ses concurrentes françaises, la station des Deux Alpes est aussi plutôt bien classée (Figure 6).

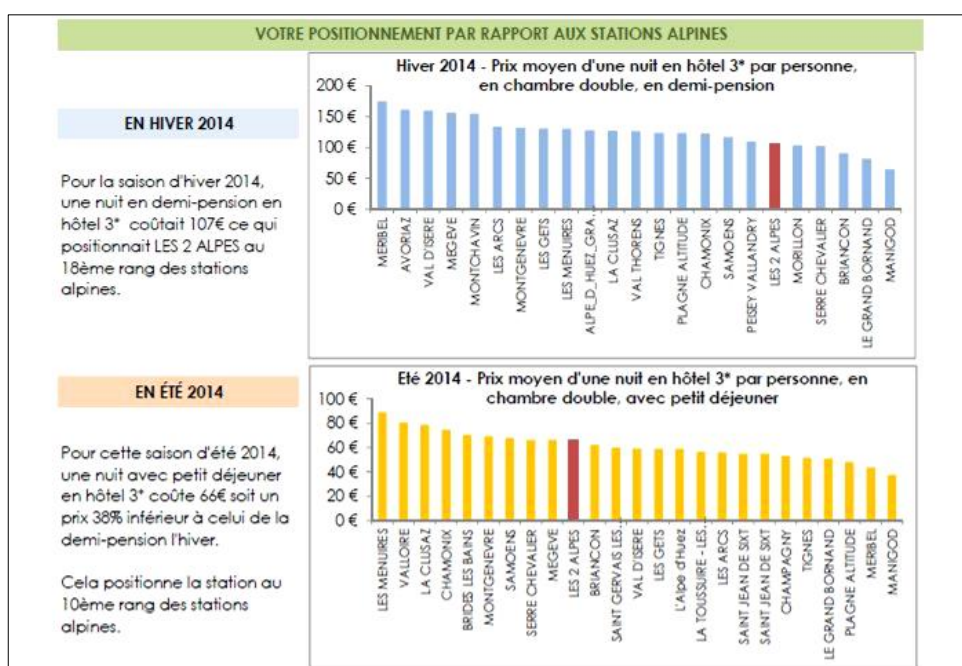


Figure 6. Classement tarifaire 2014 de la station des Deux Alpes par rapport aux autres stations alpines.

Source : étude Comète. Les Deux Alpes. Tableau de bord économique. Bilan été 2014. p. 22

Ce graphique fait ressortir que les tarifs appliqués par la station en saison estivale sont situés dans la moyenne, avec une somme d'environ 70 € par personne la nuitée pour une chambre double dans un hôtel 3 étoiles. Elle est plutôt très bien située en saison hivernale car elle se place au sixième rang des stations les moins chères des Alpes.

Néanmoins, la station des Deux Alpes pratique des tarifs supérieurs à ses concurrentes situées en moyenne montagne. Ce qui est cohérent vu l'étendue du domaine skiable et les nombreux services proposés.

En tenant compte de ces critères, il est déductible que la station attire en premier lieu des jeunes, français et étrangers, ayant un niveau de ski déjà correct, sportifs, qui aiment faire la fête car de nombreux bars et pubs, ainsi que des boîtes de nuit y sont implantés, et en second lieu, des familles. C'est en tout cas vers ces catégories de la population que la station doit communiquer.

3. Une étude exhaustive pour un constat objectif de la station

En mai 2011, l'étude Altimax commandée par la station, a permis de mettre réellement en avant les différentes caractéristiques, les points forts et les points faibles de la station. Cette étude a également permis de montrer comment celle-ci était perçue par un public d'habitues et par un public qui ne connaît la station que de réputation afin de déterminer un positionnement et d'identifier les cibles.

a. Le point de vue des cibles

Dans cette étude, la station des Deux Alpes a été évaluée par des touristes incluant les clients et les non-clients de la station. Ainsi un classement découvrant le top 10 des stations alpines de référence a pu être réalisé (Tableau 1).

Tableau 1. Top 10 des stations de référence par les clients et prospects en 2011
Source : étude Altimax. Les Deux Alpes. Etude d'image et de positionnement. p. 19

STATION	Classement / station de référence	
Tignes	N°1	56%
Les 2 Alpes	N°2	54%
Val Thorens	N°3	48%
L'Alpe d'Huez	N°4	40%
La Plagne	N°5	40%
Les Arcs	N°6	38%
Chamonix	N°7	31%
Avoriaz	N°8	29%
Serre Chevalier	N°9	25%
Méribel	N°10	22%

Ce sondage issu de l'étude Altimax traduit la satisfaction des clients et des prospects. Ils positionnent la station des Deux Alpes à la deuxième place des stations de référence avec 54%, soit 2 points de pourcentage derrière Tignes, mais surtout 14 points devant l'Alpe d'Huez, station concurrente très proche géographiquement des Deux Alpes. Les critères de contentement retenus sont développés dans la figure suivante (Figure 7).

- Les clients et prospects des 2 Alpes restent « fans » de leur station (devant Tignes et Val Thorens)
 - Priorité à l'altitude, à la garantie neige et au domaine skiable,
 - Le côté international des 2 Alpes contribue à son attractivité
- Ils sont attirés par un séjour au ski dans les stations suivantes :
 - L'Alpe d'Huez (même zone géographique, altitude),
 - Val Thorens (Altitude, domaine skiable, internationale),
 - Tignes (Altitude, domaine skiable, internationale),
- Les clients et prospects ont bien « identifié » les éléments différenciateurs du produit :
 - Snowboard (49%),
 - Freestyle (49%),
 - Shopping (54%),
 - Festive (53%).

Figure 7. Liste des critères de satisfaction des clients et prospects en 2011
Source : étude Altimax. Les Deux Alpes. Etude d'image et de positionnement. p. 20

On remarque que les deux critères qui jouent largement en faveur de la station des Deux Alpes sont d'une part la garantie de l'enneigement et d'autre part le côté international de la station. Les critères majoritaires qui plaisent aux clients et qui sont identifiés comme différenciateurs par rapport aux autres stations sont le snowboard, le freestyle, le shopping et le côté festif. Ces caractéristiques laissent présager que les clients sont plutôt jeunes, fêtards et aiment découvrir de nouvelles cultures. Une corrélation directe existe donc entre les services proposés, les caractéristiques physiques de la station et les catégories de clients recensés.

Une fois ce constat établi, l'Office de Tourisme doit communiquer de manière adéquate avec les cibles définies et proposer des événements qui leur correspondent. En effet, en tenant compte des aspirations de cette clientèle, l'offre événementielle sera plus pointue et recueillera leur assentiment et leur participation, suscitant une perception positive de l'image dégagée par la station. La connaissance de ces critères permet aussi d'orienter l'implantation de commerces appropriés répondant aux besoins de ces vacanciers. Leur fidélisation entraîne une action positive sur le développement de la station.

Une deuxième évaluation a permis de recueillir l'avis des personnes non-clientes. Ces dernières connaissent néanmoins la station, au moins de réputation (Figure 8).

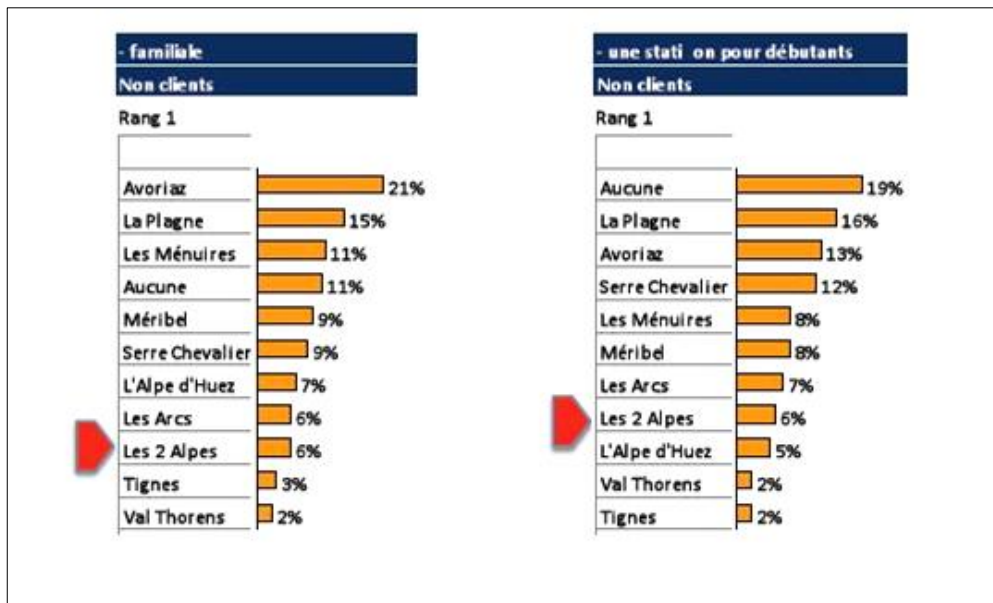


Figure 8. Classement des stations de référence selon l'image véhiculée : station familiale ou pour débutants
Source : étude Altimax. Les Deux Alpes. Etude d'image et de positionnement. p. 23

Ainsi, les non-clients ne considèrent pas les Deux Alpes, au même titre que Tignes et Val Thorens d'ailleurs, comme une station familiale et adaptée pour les débutants. Encore une fois les caractéristiques de la station analysées en amont, le relief et les services notamment, orientent le choix et le ressenti des personnes, et même des non-clients.

b. Les cibles convoitées par la station

L'opinion des non-clients découle du positionnement de la station des Deux Alpes qui oriente toutes ses actions de communication et ses événements à destination de « l'aventurier urbain », son cœur de cible privilégié (Figure 9). Cependant, la station réserve également un accueil de qualité aux familles et aux pré-seniors.

Cible prioritaire dans toutes les actions

- Qui ?
 - 18/35 ans (25-35 en progression, 2 groupes cohabitants)
 - Hyper informés, actifs très qualifiés, grandes agglos européennes, voyageurs
 - A partir de 25, bon revenu disponible (temps, pas encore d'enfant ni de maison), % age loisir très élevé
 - Univers : smart technology, luxe, design, glisse
 - Marque : Apple, The north face, DS3, Dakine, Movement, Volcom...
- Pourquoi ?
 - Une cible légitime (67% tranche d'âge actuellement)
 - Pour requalifier la cible Jeunes & continuer à attirer les post-ados, une cible exigeante en terme d'image, à valoriser.
 - Pour leur potentiel d'investissement dans les loisirs, la conso « village », l'immobilier...
 - Pour leur rôle essentiel de prescripteur

Figure 9. Caractéristiques du cœur de cible de la station : « l'aventurier urbain »
Source : étude Altimax. Les Deux Alpes. Etude d'image et de positionnement. p. 46

Sans surprise au vu de ce que l'étude a déjà pu montrer, le cœur de cible de la station des Deux Alpes est l'aventurier urbain. Il s'agit d'une personne âgée de 18 à 35 ans, aimant voyager ou étant de nationalité étrangère, le côté cosmopolite de la station étant mis en avant, qui aime consommer, sortir et qui est sportif. Cette catégorie de population dispose aussi d'un certain pouvoir d'achat. Elle correspond parfaitement aux caractéristiques de la station, que ce soit au niveau des offres et des services que celle-ci propose, ou de l'image qu'elle veut diffuser.

Mais dans sa communication, la station ne doit pas pour autant délaisser d'autres cibles. En effet, ses caractéristiques et services lui permettent également de mettre l'accent sur d'autres catégories de population. Ces cibles secondaires sont représentées par les familles « esprit ados » (Figure 10) ainsi que par les « pré-seniors connectés » (Figure 11).

Cible touchée car en affinité avec le style de la marque

- Qui ?
 - Des parents 40/50 ans d'esprit ouvert, sportifs, festifs avec leurs 10/18 ans
 - Professions indépendantes ou cadres sup, agglos régionales, région parisienne et Europe
 - Des ados accros à tous les sports « stylish » (skate, glisse, surf, VTT, kite) et à la video (gamers, youtube, zapiks)
 - Univers parents : design, gastronomie, culture, 2.0
 - Univers ados : i-pod, manga, rap, fringues
 - Marque : Blackberry, Canon, Audi, Burton, Electric, Billabong...
- Pourquoi ?
 - Attirer une clientèle à fort pouvoir d'achat.
 - Séduire les ados dans un contexte famille et les fidéliser par une station à forte personnalité
 - Pour structurer l'offre station vers l'espace de la qualité : hôtels, grands appartements, développement de la vallée.

Figure 10. Caractéristiques de la première cible secondaire : les familles « esprit ados »
Source : étude Altimax. Les Deux Alpes. Etude d'image et de positionnement. p. 47

La première catégorie de cibles secondaires sont les familles possédant un « esprit ados ». Il est important de miser sur elles, notamment pour fidéliser les jeunes. Fidéliser les adolescents en misant sur les familles peut être une bonne stratégie. Il ne faut en revanche pas faire des familles la cible prioritaire de la station qui possède de nombreux bars et discothèques. Ceux-ci ne sont pas fréquentés en majorité par les familles et leur rentabilité ne serait pas assurée.

Cible touchée car en affinité avec le style de la marque

- Qui ?
 - Des 50/60 ans
 - Cultivés et informés, très actifs socialement, sportifs (en club, en compétition) , grandes agglos européennes
 - Très bon revenu, hyper consommateurs de loisirs « branchés » et de bien-être, culture et pratique de la montagne
 - Univers : smart technology, gastronomie, bio, art de vivre, culture, free-ride « encadré »
 - Marque : Apple, Patagonia, Aigle, Ray-Ban, Honda, BMW, Beneteau
- Pourquoi ?
 - Pour ancrer la vision « transversale » et permanente de la culture des 2 Alpes
 - Pour leur potentiel d'investissement dans la restauration, l'immobilier, les loisirs « happy few »
 - Pour leur rôle de relais « famille » et leurs petits-enfants en cours de ski

Figure 11. Caractéristiques de la deuxième cible secondaire : les « pré-seniors connectés »
Source : étude Altimax. Les Deux Alpes. Etude d'image et de positionnement. p. 48

La deuxième catégorie de cible secondaire sont les « pré-séniors connectés ». Cette cible, qui rassemble des personnes encore actives, trouvera sur la station des offres et des services adaptés. Ces personnes pourront encore exercer des activités sportives qui leur sont accessibles telles que les randonnées, le ski ou les raquettes. Cette catégorie de population dispose aussi d'un pouvoir d'achat conséquent et requiert donc d'être prise en considération.

Les étrangers sont évidemment inclus dans ces cibles car il ne faut pas se limiter aux touristes français ; cela ferait perdre à la station son côté cosmopolite⁷, qui est une de ses principales forces. C'est ainsi que de nombreux tours opérateurs étrangers (principalement belges, roumains, anglais et allemands) proposent régulièrement des séjours sportifs et des animations à leur clientèle en période hivernale.

Contrairement à d'autres stations comme Megève, la station des Deux Alpes ne doit pas appuyer sa communication sur une clientèle huppée qui ne correspond pas à son image. Au niveau des services également, rien n'est entrepris pour satisfaire les besoins et les attentes d'une clientèle très aisée. De plus, seuls deux hôtels 4 étoiles sont localisés aux Deux Alpes.

4. Des offres adaptées aux cibles

Les acteurs présents sur la station des Deux Alpes, organisateurs d'évènements sportifs, savent vers qui axer leur communication. Il est important, pour pérenniser la station, de bien envisager les catégories de population privilégiées. Il ne faut pas choisir ses cibles au hasard ou sélectionner un panel trop large. Cibler avec précision des catégories de personnes donne une identité propre à la station et à ses manifestations. Celles-ci doivent d'ailleurs correspondre au cœur de cible ainsi qu'aux cibles secondaires et vice-versa.

L'étude Altimax ayant été réalisée en 2011, il est judicieux d'observer si l'Office de Tourisme a pris cette étude en compte. Le tableau 2 ci-après présente les évènements sportifs estivaux clés organisés par l'Office de Tourisme des Deux Alpes en 2014, soit seul ou conjointement avec d'autres acteurs comme Deux Alpes Loisirs ou les associations sportives.

⁷ Saison Eté 2014 : 65% de français et 35% d'étrangers dont environ la moitié est de nationalité italienne.
Saison Hiver 2014 : 53% de français et 47% d'étrangers majoritairement issus du Royaume-Uni.

Tableau 2. Evènements sportifs clés organisés par l'Office de Tourisme des Deux Alpes en 2014. Source : bilan moral de l'Office de Tourisme des Deux Alpes 2014. p. 6-7

Evènement	Les 2 Alpes Night Snow Trail By Lafuma
Description	Trail dans la neige avec départ en altitude
Durée	1 jour
Budget	9 088 €
Recettes	4 244 €
Cible(s)	Sportifs plutôt jeunes pratiquant la course à pied
Participants	243 participants
Objectif(s)	<ul style="list-style-type: none"> - proposer un évènement sportif concernant un autre sport que les sports de glisse pour assurer une certaine diversité des activités - faire découvrir le domaine des Deux Alpes de nuit - attirer des participants
Evènement	Free Raid Classic
Description	Marque l'ouverture de la saison VTT
Durée	3 jours
Budget	168 721 €
Recettes	55 639 €
Cible(s)	<p>Sportifs ou passionnés de VTT</p> <p>Là aussi, recherche d'une cible plutôt jeune, masculine et dynamique ayant un certain pouvoir d'achat</p>
Participants	1 839 participants sur le week-end
Objectif(s)	<ul style="list-style-type: none"> - faire découvrir le domaine VTT aux riders en avant première - attirer des participants sur la station
Evènement	Crankworx les 2 Alpes
Description	Evènement international regroupant différentes disciplines du VTT gravity avec les meilleurs riders mondiaux
Durée	4 jours
Budget	247 256 €
Recettes	21 621 €
Cible(s)	<p>Public plutôt jeune, masculin et sportif en partie composé de passionnés de VTT</p> <p>Familles ayant envie de voir un évènement spectaculaire</p>
Participants	443 participants
Objectif(s)	<ul style="list-style-type: none"> - augmenter la légitimité de la station dans le monde du VTT en proposant un évènement international - ramener du public sur la station plutôt que des participants

Evènement	Les 2 Alpes Raidlight Trail
Description	Une course par jour dans la montagne pendant deux jours
Durée	2 jours
Budget	9 476 €
Recettes	Pas de données
Cible(s)	Sportifs pratiquant la course à pied Plutôt des hommes
Participants	139 participants
Objectif(s)	- proposer des courses en été pour faire découvrir le domaine - diversifier l'offre sportive - attirer des pratiquants sur la station
Evènement	Mountain Of Hell
Description	Différentes courses VTT, dont une au départ du glacier, ouvertes à tous pendant 3 jours
Durée	3 jours
Budget	74 497 €
Recettes	43 450 €
Cible(s)	Sportifs masculins et plutôt jeunes, avides de sensations fortes et pratiquant le VTT à bon niveau
Participants	578 participants
Objectif(s)	- après Les Crankworx, permettre à des passionnés de se mesurer sur des épreuves VTT - augmenter la légitimité de la station dans le domaine du VTT - attirer des pratiquants sur la station
Evènement	Enjoy The Glacier / Ski Tests & Rock'n Roll
Description	Tests de matériaux de glisse sur le glacier
Durée	Pas de données
Budget	36 854 €
Recettes	Pas de données
Cible(s)	Skieurs avertis ayant des connaissances dans le domaine Encore une fois, le public recherché est plutôt jeune, masculin et suit les mouvances et les nouveautés de l'univers du ski. Il possède là aussi un certain pouvoir d'achat
Participants	596 participants
Objectif(s)	- attirer des sportifs confirmés sur la station en leur permettant de tester le nouveau matériel sur le glacier

En observant ce tableau, plusieurs tendances ressortent. C'est ainsi que les principaux évènements sportifs organisés par l'Office de Tourisme en 2014 n'ont pas les mêmes objectifs. Certains sont plus axés découverte et convivialité, comme l'évènement Free Raid Classic, qui a pour but de faire découvrir le domaine et marquer l'ouverture de la saison estivale. D'autres sont plus orientés sur le côté spectaculaire, c'est le cas de l'évènement Crankworx qui rassemble les meilleurs riders mondiaux. Et enfin, d'autres évènements sont plutôt dirigés sur la compétition, comme Mountain of Hell. Il apparaît que la moitié des offres proposées concernent le VTT. Les évènements organisés par l'Office de Tourisme ont donc pour but d'accueillir sur la station un public de pratiquants et/ou de spectateurs.

Ce tableau fait transparaître que l'Office de Tourisme s'est bien appuyé sur l'étude Altimax pour orienter ses évènements en fonction des cibles identifiées précédemment, notamment en ciblant surtout les jeunes et les sportifs pour les évènements participatifs, et les familles et les sportifs pour les évènements voués à attirer des spectateurs. Seuls les « pré-séniors connectés » peuvent se sentir délaissés.

En organisant un évènement sportif international comme Les Crankworx, l'Office de Tourisme renvoie encore davantage l'image d'une station qui met le sport en avant et qui possède une légitimité forte en ce qui concerne le VTT. En effet, la plupart des évènements sportifs de grande envergure organisés par l'Office de Tourisme l'an dernier concernait le VTT.

En conclusion, pour dynamiser sa saison estivale qui pèse lourd dans l'activité touristique globale, la station des Deux Alpes, et en particulier l'Office de Tourisme, a fortement misé sur le VTT. En organisant un nombre important d'évènements sportifs basés sur cette discipline, elle a choisi d'en faire le pendant estival du ski. Cela lui a permis d'obtenir une vraie notoriété dans ce sport. Mais pourquoi avoir choisi le VTT et pas un autre sport ? Apporte-t-il réellement une plus-value à la station ? Le chapitre suivant va permettre de répondre à ces questions et de proposer de nouvelles stratégies qui pourraient compléter et diversifier l'offre événementielle estivale.

CHAPITRE III - LE VTT : LA SOLUTION MIRACLE POUR ATTIRER LA CLIENTELE D'ETE ?

I. LES DEUX ALPES : UNE STATION QUI MET LE VTT EN AVANT

1. Pourquoi avoir choisi de développer le VTT ?

Le but de l'Office de Tourisme est d'insuffler une dynamique grâce aux événements qu'il propose. Comme celui-ci est géré par un conseil d'administration, composé aussi bien de commerçants que de politiques locaux, tous ces acteurs tentent de trouver un accord sur le type d'événements à proposer. Les commerçants et les autres acteurs économiques de la station emboitent le pas à l'Office de Tourisme dans la promotion de ces événements et le développement des activités en liens avec ceux-ci.

Le choix retenu par la station des Deux Alpes, et en particulier par l'Office de Tourisme, de développer le VTT pour dynamiser le domaine en saison estivale ne s'est pas fait par hasard. En effet, plusieurs raisons ont légitimé ce choix.

a. Une motivation économique

Une première raison qui a motivé le développement du VTT sur la station est d'ordre économique. Le VTT représente aujourd'hui une activité phare pour les Deux Alpes en été. Un premier avantage économique non négligeable est la rentabilisation accrue de l'utilisation des remontées mécaniques. En effet, ce sport permet d'augmenter considérablement le nombre de passages à ces remontées déjà utilisées par les skieurs en matinée et par les randonneurs.

Aussi, tous les commerces et les établissements nocturnes des Deux Alpes profitent de l'afflux des vététistes en période estivale. C'est notamment vrai pour les nombreux magasins de sport présents sur la station, qui peuvent ainsi diversifier leurs stocks. En effet, il serait beaucoup moins rentable s'ils ne louaient que du matériel de ski, sport praticable uniquement le matin sur le glacier en été, et leur activité en serait forcément impactée.

Enfin, les hôtels, auberges et autres résidences touristiques arrivent à tirer leur épingle du jeu en profitant de la popularité du VTT aux Deux Alpes pour remplir leurs établissements durant la saison estivale. A priori, toutes les structures de la station seraient donc gagnantes du point de vue économique.

b. Un besoin de se positionner et de valoriser son image

Une seconde raison qui a motivé le développement du VTT aux Deux Alpes est le besoin de proposer une offre variée en toute saison pour asseoir son image de station sportive. Ainsi, la configuration de la station des Deux Alpes lui permet d'exploiter le domaine skiable l'été, en réutilisant les pistes de ski déjà aménagées et de faire des économies certaines. Initialement, le VTT a permis à la station de se démarquer de ses concurrents qui continuaient à ne proposer que de la randonnée et d'autres activités moins sportives ou extrêmes.

Le VTT est un sport qui correspond aussi parfaitement au cœur de cible de la station. La plupart des riders qui viennent pratiquer le VTT aux Deux Alpes ont entre 18 et 35 ans et possèdent un certain pouvoir d'achat. Ils correspondent donc tout à fait au profil dit de l'aventurier urbain, cible prioritaire de la station des Deux Alpes.

Les événements VTT organisés répondent bien à l'objectif de renforcer et légitimer le positionnement de la station dans le domaine sportif. Ils permettent aussi de créer un véritable engouement autour de ce sport et d'inscrire les Deux Alpes comme une station leader dans le VTT.

2. L'historique du VTT aux Deux Alpes

La station des Deux Alpes a été une des premières à miser sur le VTT dans le but de booster sa saison estivale. Depuis 1989, année qui marque l'arrivée du VTT aux Deux Alpes avec l'organisation d'une première compétition organisée, le Trophée Derick, la station n'a cessé d'évoluer et de développer ce sport. Ce développement s'est surtout accéléré à la fin des années 1990. En 1995, un deuxième événement est organisé, l'Avalanche Cup. L'année 1999 voit la création d'un domaine de VTT alpin aux Deux Alpes, et une association locale, Les Choucas Bikers, organise la première édition de la Mountain of Hell. Cet événement connaît toujours un succès aujourd'hui.

Les années 2000 marquent également un tournant dans la pratique du VTT aux Deux Alpes. Le nombre de remontées mécaniques dédiées au VTT passe de un à six et 88 km de pistes sont créées. Ces 88 km de piste sont répartis sur une piste de descente élite, une descente infernale, quinze pistes de descente, quatre pistes d'enduro et trois itinéraires de randonnée. Deux sites sont également dédiés à la découverte et à l'initiation du VTT alpin et une zone est réservée au *pump track*, parcours ludique accessible à tous les vététistes.

Au niveau de la fréquentation, 34 057 pratiquants sont recensés en 2014, ce qui représente aujourd'hui 17,5 % de la clientèle de la station. Les événements VTT se sont également multipliés au cours des vingt dernières années. De l'organisation du Trophée Derick en 1989 à La Free Raid Classic qui devient MTB Opening Party en 2015, voici les événements qui se sont succédés sur la station :

- En 1989: le Trophée Derick, premier événement VTT organisé sur la station des Deux Alpes ;
- 1995: l'Avalanche Cup ;
- Depuis 1999: la Mountain of Hell, événement qui perdure depuis 1999 et a pour but d'attirer des pratiquants sur la station ;
- De 2004 à 2012 : le Mondial du VTT. Cet événement marquait le début de la saison estivale et était accompagné d'un salon du VTT qui permettait aux personnes présentes de tester du matériel ;
- Depuis 2012: Les Crankworx, qui donnent l'occasion d'attirer des spectateurs sur la station. C'est aussi l'événement VTT qui a le plus de retentissement parmi les événements organisés par l'Office de Tourisme;
- En 2013: le Mondial du VTT fusionne avec Les Crankworx. L'année 2013 traduit une volonté de rassembler les principaux événements VTT de l'été pour produire un événement phare qui attirerait aussi bien des spectateurs que des pratiquants ;
- En 2014 : le Mondial du VTT est renommé la Free Raid Classic ;
- Depuis 2014 : les Faster Than You, événement qui permet aux riders confirmés de pratiquer le VTT dès la fin de la saison hivernale ;
- En 2015 : la Free Raid Classic devient MTB Opening Party. Cet événement reprend le principe de la Free Raid Classic qui a pour but de faire découvrir le domaine aux participants en avant-première.

II. LA STATION ARRIVE-T-ELLE A DEPLACER DU PUBLIC POUR CETTE ACTIVITE ? LE VTT EST-IL VRAIMENT LA SOLUTION MIRACLE ?

1. Les retombées réelles du VTT aux Deux Alpes

Il est donc manifeste que la station des Deux Alpes a largement misé sur le VTT pour booster sa saison estivale, que ce soit au niveau des événements organisés ou de la communication effectuée autour de ces derniers. Pour vérifier si les attentes placées dans cette discipline sont avérées, l'Office de Tourisme a commandé en 2014 l'étude Comète traitant spécialement de la saison estivale qui s'étend en 2014 du 21 juin au 31 août, et indirectement de l'impact du VTT sur les résultats de celle-ci. Cette étude permet donc de faire un constat général notamment en termes de fréquentation de la station (Figure 12) et de nuitées répertoriées liées au VTT.

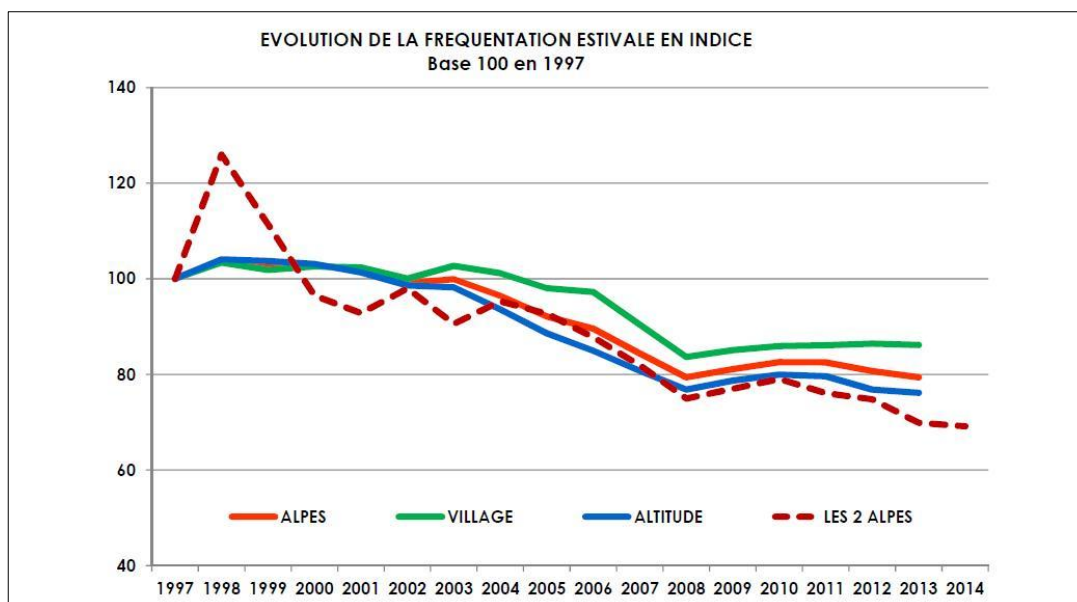


Figure 12. Evolution de la fréquentation estivale en indice de 1997 à 2014

Source : étude Comète. Les Deux Alpes. Tableau de bord économique. Bilan été 2014.
p. 10

Depuis l'année 1998, la fréquentation estivale ne cesse de baisser aux Deux Alpes, elle a perdu environ 55 points en 16 ans, même si quelques évolutions positives sont enregistrées pour certaines années. Cette tendance est néanmoins loin d'être propre aux Deux Alpes et ce phénomène touche toutes les stations alpines. Malgré l'effort qui a été

fait dans la popularisation du VTT sur la station, cela ne permet pas aux Deux Alpes de supplanter la concurrence.

L'étude Comète permet aussi de comparer les répercussions du VTT sur l'utilisation des remontées mécaniques par rapport aux deux autres activités sportives phares aux Deux Alpes qui sont le ski et la randonnée (Figure 13). Ces données sont intéressantes car elles permettent de faire ressortir plusieurs tendances.



Figure 13. Utilisation des remontées mécaniques par les piétons, vététistes et skieurs en été de 2011 à 2014

Source : étude Comète. Les Deux Alpes. Tableau de bord économique. Bilan été 2014. p. 25

Ainsi, le ski est l'activité sportive qui génère le plus de volume de passage aux remontées mécaniques l'été, même avec, seulement, une demi-journée de temps de pratique possible. En effet, les journées skieurs sont comptabilisées en journées et non en nombre de passages, comme pour le VTT et les randonneurs, ce qui implique un nombre beaucoup plus important de passages réels. Même en été, le ski est donc l'activité sportive phare de la station des Deux Alpes. Disposer d'un glacier est donc un réel avantage par rapport aux stations concurrentes.

De plus, par rapport à l'année 2013, le VTT se trouve être la seule discipline qui affiche une régression au niveau des passages aux remontées mécaniques avec une baisse de

3,5%, ce qui correspond à environ 7 000 passages. Le ski, lui, a vu une hausse de près de 6% (+ 7 424 journées) et la randonnée une hausse de 0,5% (+ 440 passages).

Par ailleurs, l'étude Comète publie une recherche complète sur l'évolution à moyen terme des nuitées par mois (Figure 14). L'étude a été entreprise de juillet-août 2010 à 2014 pour la station des Deux Alpes et de juillet-août 2010 à 2013 pour les autres stations.



Figure 14. L'évolution à moyen terme des nuitées par mois pour les Deux Alpes et le réseau montagneux alpin de l'été 2010 à l'été 2014
Source : étude Comète. Les Deux Alpes. Tableau de bord économique. Bilan été 2014. p. 14

Une tendance contradictoire entre la station des Deux Alpes et les autres principales stations alpines est discernable. Quand depuis 2010, aux Deux Alpes, le nombre de nuitées ne cessait d'augmenter pour le mois de juillet jusqu'en 2013 (+ 12%), les autres stations alpines ont vu leur nombre de nuitées chuter sur la même période (- 14,6%). L'effet inverse est constaté pour le mois d'août ; quand le nombre de nuitées baisse considérablement aux Deux Alpes (- 31,1% entre 2010 et 2013), les autres stations alpines voient leurs nuitées augmenter (+ 21,2%). Cela peut s'expliquer par le fait qu'aux Deux Alpes, les différents évènements sportifs VTT sont organisés au mois de

juillet. Ce graphique permet donc de déduire que l'évènementiel sportif basé sur le VTT a une réelle influence sur le taux de remplissage de la station. Néanmoins une légère baisse du nombre de nuitées en juillet 2014 par rapport à juillet 2013 est à observer. Preuve que les événements sportifs VTT ont eu moins de succès en 2014 qu'en 2013. Aussi une légère augmentation du nombre de nuitées en août 2014 par rapport à août 2013 peut s'expliquer par une météo plus clémente.

La figure 15 souligne le taux de remplissage hebdomadaire des hébergements sur la station en tenant compte des nuitées proposées par les résidences de tourisme, les agences immobilières et les autres loueurs. Ces chiffres permettent de vérifier si le nombre de nuitées augmente pendant le déroulement des événements VTT.

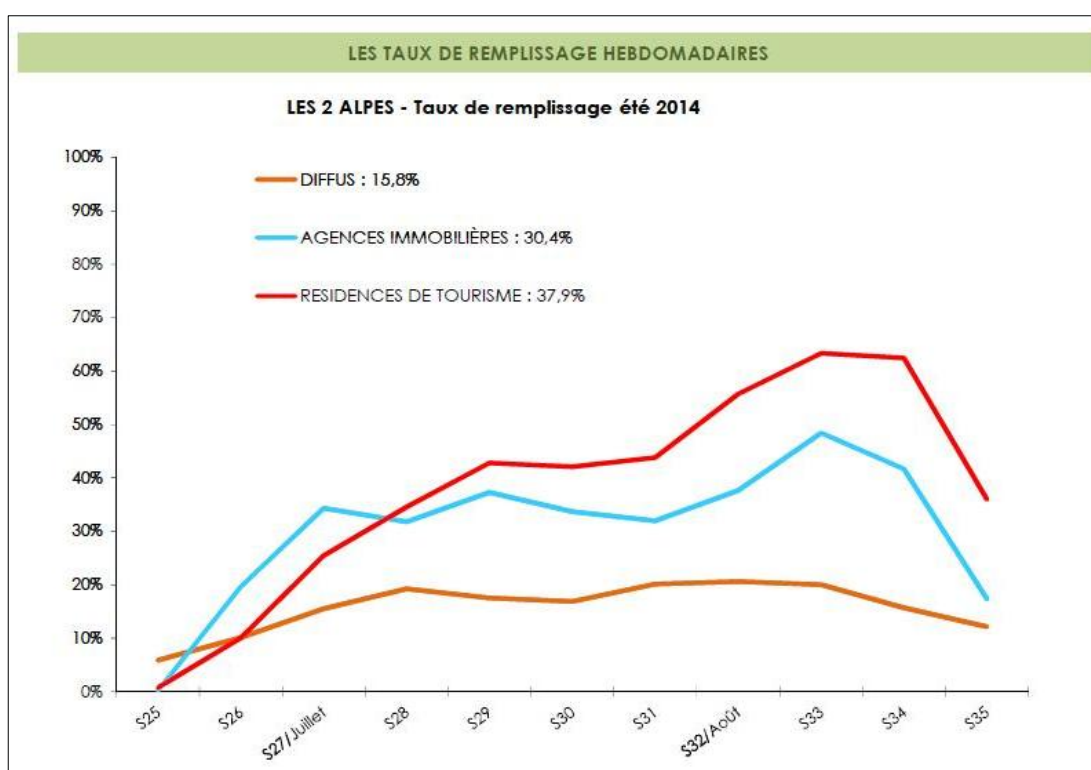


Figure 15. Taux de remplissage hebdomadaire des hébergements sur la station des Deux Alpes en été 2014

Source : étude Comète. Les Deux Alpes. Tableau de bord économique. Bilan été 2014. p. 16

Les principaux événements VTT organisés par l'Office de Tourisme en 2014 ont été la Free Raid Classic lors du weekend du 20 au 22 juin (semaine 25), correspondant à l'ouverture de la station en été, et Les Crankworx du 3 au 6 juillet (semaine 27). Placés en tout début de la saison estivale, ces événements aident à insuffler une dynamique

positive et à attirer rapidement du public sur la station. Pour Les Crankworx, par exemple, environ 3 000 spectateurs étaient présents. Mais aucun pic significatif du nombre de nuitées n'est constaté. Ces événements VTT ont donc bel et bien un impact positif et attirent beaucoup de monde sur la station, mais pas autant qu'espéré.

Les résultats de cette étude démontrent la portée bénéfique du VTT en saison estivale sur l'activité économique de la station des Deux Alpes. Bien que le ski soit toujours le sport qui engendre le plus de trafic au niveau des remontées mécaniques en été, le VTT génère quand même un nombre de passages important, largement supérieur au nombre de passages randonneurs. Le VTT permet aussi aux magasins de sport de diversifier leurs articles et de vivre d'une autre discipline que du ski. Il permet aussi à la station de garder tout au long de l'année son positionnement de station touristique sportive et son image dynamique acquis en période hivernale, et de toucher sa cible principale, à savoir l'aventurier urbain, âgé de 18 à 35 ans, avec une autre activité que le ski.

Mais cet impact ne s'avère pas aussi important que ce que l'Office du Tourisme et la station des Deux Alpes espéraient, notamment au niveau de l'événementiel. Même si la plupart des événements VTT organisés sur la station durent plusieurs jours, les hôtels ne ressentent pas cet impact et n'enregistrent pas de pics de réservation significatifs.

Plusieurs explications peuvent éclaircir ces résultats nuancés de la pratique du VTT aux Deux Alpes. Déjà, un premier constat positif montre que le vélo en général est, depuis quelques années déjà, en plein développement en France. En 2014, environ 3 millions de vélos ont été vendus et les ventes de VTT adultes ont augmenté de 10% par rapport à 2013. Malgré cela, en 2014, seulement 119 280 personnes étaient licenciées dans un club cycliste. Ce chiffre comprend toutes les pratiques liées au vélo (route, VTT, BMX). La majorité des pratiquants n'étant donc pas licenciés, ces derniers utilisent plus le vélo comme mode de déplacement ou comme un loisir. La cible de la station et de l'Office de Tourisme pour ses événements VTT se révèle donc finalement assez restreinte, d'autant plus que le relief de la station convient plutôt à des pratiquants possédant un niveau confirmé dans cette discipline.

De plus, en France, le VTT ne jouit pas de la même notoriété qu'il peut avoir dans d'autres pays, comme au Canada ou aux Etats-Unis, où règne un vrai esprit *freeride*⁸. Pour preuve, en 2014, environ 20 000 personnes étaient présentes pour l'étape

⁸ Freeride : pratique libre.

nord-américaine des Crankworx à Whistler, au Canada. Cet évènement a attiré environ sept fois moins de monde aux Deux alpes pour l'étape européenne des Crankworx en 2014. Que les évènements VTT organisés par l'Office du Tourisme soient ouverts au grand public et qu'ils aient ou non une renommée mondiale, ils n'attirent pas autant de visiteurs que ce qui est escompté par les organisateurs. Le public européen a plus de mal à se déplacer pour ce type d'évènement, que ce soit en tant que pratiquant ou en tant que spectateur.

Aussi, bien que les Deux Alpes soit une station précurseur et légitime au niveau du VTT, d'autres stations lui ont emboité le pas et ont suivi cette mode, notamment les stations Portes du Soleil présentes à Avoriaz, Morzine ou aux Gets. Cette concurrence de plus en plus forte est donc forcément néfaste pour la station des Deux alpes.

Enfin, un peu à l'image de certains sports comme le golf, le VTT est une pratique qui nécessite un certain pouvoir d'achat. En effet, acquérir ou même louer un VTT puis acheter un forfait de remontées mécaniques nécessitent des moyens financiers importants qui ne sont pas à la portée de tout le monde. Même si la cible principale de la station, l'aventurier urbain, correspond à cette catégorie, le coût de cette pratique limite quand même le nombre de pratiquants potentiels.

2. Les difficultés pour renouveler les évènements

Le VTT ne suscite donc pas l'enthousiasme souhaité et l'affluence prévue n'est pas au rendez-vous. En plus, la concurrence dans ce secteur est de plus en plus rude. Cela n'incite pas à l'optimisme. Pour se démarquer de ses nouveaux concurrents et continuer d'être légitime dans le domaine du VTT, il faut que l'Office de Tourisme des Deux Alpes puisse renouveler ses évènements. Mais cela n'est pas chose facile, et ce pour de multiples raisons.

D'abord, le contexte économique actuel n'est pas favorable et impose des restrictions budgétaires qui sont de plus en plus importantes au fil des années⁹. Les actions de l'Office en sont forcément impactées.

⁹ Office de Tourisme 2014 : restriction budgétaire de 200 000 € de frais de fonctionnement par rapport à 2013.

Ensuite, les actions menées par l'Office de Tourisme dépendent d'une multitude d'acteurs, tels que la Communauté de Communes de l'Oisans, le conseil d'administration composé de commerçants et de politiques locaux et les mairies de Mont-de-Lans, de Venosc et de Saint-Christophe-en-Oisans. Tous ces intermédiaires ne partagent pas forcément les mêmes intérêts et ne permettent pas toujours à l'Office de Tourisme de réaliser l'ensemble de leurs projets. Chaque acteur espère y trouver un profit, ce qui peut freiner l'avancée de l'organisation des événements. Par exemple, un événement qui n'attirerait pas énormément de monde mais qui mettrait le territoire en avant plairait plus aux politiques qu'aux commerçants, qui n'y trouveraient pas leur compte. A l'inverse, un événement qui attirerait un public jeune, fêtard, prêt à consommer plairait moins aux politiques, mais plus aux commerçants. L'idéal est de trouver un juste milieu.

Aussi, il y a toujours eu des rivalités entre les communes de Mont de Lans et Venosc, à l'origine de la station des Deux Alpes, les deux voulant avoir plus d'influence que l'autre sur la station qui engendre des retombées économiques et d'image importantes. Ces rivalités atteignent l'Office de Tourisme, qui peut se retrouver bloqué lors de l'organisation d'un événement, étant donné que le conseil d'administration qui le gère est composé de politiques des deux communes.

Une autre raison qui peut expliquer le fait que l'Office ait du mal à renouveler ses événements est la configuration de la station. Tous les sports et les événements ne sont pas praticables aux Deux Alpes car le relief y est très particulier. En effet, les pentes entourant la station sont directement très abruptes. C'est d'ailleurs pour cette raison que la station des Deux Alpes a plutôt développé le VTT de descente que le *cross-country* par exemple.

III. PROPOSITIONS D'AXES STRATEGIQUES POUR AMELIORER L'OFFRE TOURISTIQUE AUX DEUX ALPES

Avec tous les événements organisés durant la saison estivale par l'Office de Tourisme des Deux Alpes, ce dernier confirme sa position d'acteur majeur dans l'animation de son territoire. Cependant, de multiples améliorations supplémentaires à l'offre événementielle proposée pourraient être apportées, notamment dans le domaine du

VTT. En effet, au vu de toutes les données observées jusqu'à présent, cette offre événementielle semble complète sur la station des Deux Alpes, mais ce n'est pas le cas.

C'est pourquoi, il est opportun pour la station des Deux Alpes de redéfinir ses axes stratégiques et de mettre en œuvre des actions plus adaptées qui permettraient d'optimiser ses objectifs dans le cadre du développement de son territoire grâce au sport et en termes de renforcement de son image de station dynamique. Pour évaluer précisément les forces et faiblesses de la station, la matrice SWOT¹⁰ permet une visualisation rapide des données à prendre en compte pour identifier l'axe stratégique le plus adéquat à développer. Elle se révèle être un outil d'analyse et de planification précieux dans l'établissement des fiches action accompagnant toute stratégie. En outre, un plan d'action efficace doit respecter différentes étapes, à savoir analyser le contexte, les facteurs humains et l'environnement, définir les objectifs et les moyens pour les rendre réalisables, faire une étude de terrain pour mesurer les risques. Enfin, faire un bilan précis et rigoureux pour corriger la stratégie initiale s'il le fallait. Il est important aussi que tous les acteurs de la station et du territoire soient concertés pour que l'offre soit la plus fédératrice possible et réponde au mieux aux objectifs fixés.

Dans le cas de la station des Deux Alpes, les études Altimax et Comète ont déjà été réalisées pour connaître le positionnement de la station par rapport à ses concurrentes ainsi que pour définir les cibles appropriées, mais aussi pour connaître le retentissement du VTT sur la station et le territoire. Il en ressort que les deux axes stratégiques principaux doivent porter sur l'amélioration de l'offre événementielle de la station des Deux Alpes ainsi que sur l'amélioration de ses infrastructures.

1. Axe stratégique 1 : amélioration de l'offre événementielle de la station des Deux Alpes

Dans un premier temps, la matrice SWOT Actions représentée ci-après (Tableau 3) visualise les points positifs et négatifs concernant l'offre événementielle actuelle présentée aux Deux Alpes et démontre ses fragilités pour mieux déterminer les nouveaux objectifs avant de proposer des fiches actions constructives.

¹⁰ Matrice SWOT : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats, soit Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces

Tableau 3. Matrice SWOT Actions concernant l'offre événementielle aux Deux Alpes
Auteur : Florian Wagner

Forces	Faiblesses
L'Office de Tourisme est très actif et propose une multitude d'activités l'hiver et l'été.	<ul style="list-style-type: none"> - les actions mises en place sont peut-être trop ciblées et ne prennent pas en compte certaines catégories de population. - presque aucune action mise en place sur la station n'est axée vers les débutants en ce qui concerne le vélo de descente.
De nombreux acteurs sont vecteurs d'activité sur la station (DAL, associations, OT,...).	On ne profite pas du glacier pour organiser un événement qui mettrait en avant les sports d'hiver en été.
L'évènement Les Crankworx aux Deux-Alpes est la seule étape européenne	Pour certains événements (comme Les Crankworx), la communication pourrait être largement optimisée, ce qui permettrait sûrement plus de retombées.
	Quasiment toutes les grosses manifestations estivales sont proposées fin juin/ juillet. Il y a un vrai décalage avec le mois d'août où les événements sont beaucoup plus rares.
Opportunités	Menaces
	Les collectivités disposent de moins en moins de moyens, les acteurs du territoire qui organisent des événements ont moins de subventions, ce qui les oblige à supprimer ou réduire les moyens alloués aux manifestations.

a. Objectif 1.1 : mise en place de nouvelles activités

a.a. Fiche action 1.1.1. : activités de vélo de descente encadrées

Fiche action n 1.1.1 : activités vélo de descente encadrées

Constat de départ:

Origine: Matrice SWOT actions

Description: La plupart des riders présents aux 2 Alpes sont des riders confirmés, peu de familles ou de non initiés se prêtent à cette discipline.

Solution(s) proposée(s):

- L'Office de Tourisme des 2 Alpes peut, dans le cadre des activités qu'il propose chaque semaine:
- Organiser une sortie VTT de descente avec un guide pour initier les touristes à ce sport.
- Organiser des initiations au vélo de descente en mettant en place des mini-parcours pour les enfants.
- Organiser une course pour les initiés comme il le fait l'hiver pour le ski.

Projet:

Description: Initier les touristes à la pratique du vélo de descente et par la même occasion les fidéliser grâce aux activités proposées de façon hebdomadaire par l'Office de Tourisme.

Projet:

Type: Action

Porteur: Office de Tourisme des 2 Alpes

Enjeux: Initiation, valorisation

Collaborateur: Les Choukas Bikers: l'équipe de vélo de descente des 2 Alpes

Cible: Les touristes

Périmètre d'action: La station des 2 Alpes

Moyens mis en œuvre:

Ressources humaines: Moniteur de l'équipe de vélo de descente des 2 Alpes

Matériel: Location de 10 vélos de descente et d'équipements garantissant la sécurité des participants (casques, protections...)

Coût: Environ 800€ la semaine pour les randonnées, 400€ pour les initiations enfants et 600€ pour les compétitions.

Temporalité du projet:

Ces activités peuvent être proposées dès la prochaine saison estivale par l'Office de Tourisme.

Un premier point faible est que la station des Deux Alpes n'est pas une station grand public concernant le VTT de descente. En effet, tous les pratiquants présentent le même profil. Il s'agit majoritairement d'hommes sportifs possédant déjà un bon niveau dans cette discipline. Toutes ces personnes peuvent être considérées comme élitistes dans cette pratique. Il est très rare que des débutants fréquentent la station en raison du relief inadapté pour débiter dans cette activité. De même, les débutants ou les familles ne sont pas pris en compte dans les événements organisés par l'Office de Tourisme qui se focalise, là aussi, sur des pratiquants aguerris, limitant forcément le nombre de pratiquants et d'inscriptions. Au final, tous les événements axés autour de la pratique du VTT se concentrent sur une même cible restreinte.

Dans le futur, il serait intéressant que les événements incluent des cibles plus larges et puissent permettre aux débutants de découvrir la pratique du VTT. Par exemple, pour attirer plus de monde lors de la MTB Opening Party, l'Office de Tourisme pourrait mettre en place des randonnées en VTT de descente encadrées par un guide. Cela permettrait de faire découvrir cette pratique en même temps que le domaine des Deux Alpes à un public moins entraîné, plus large et familial. Pour l'instant, seuls des passionnés avec un bon niveau et qui souhaitent se retrouver entre eux sur le domaine s'inscrivent à cet événement. Une autre solution pour l'Office de Tourisme serait de miser sur un événement grand public axé sur la découverte de cette activité, en partenariat avec l'école de VTT située sur la station, là aussi en passant par des randonnées encadrées.

Un deuxième point faible concerne l'absence d'animation en rapport avec le VTT, proposée quotidiennement aux vacanciers par des animateurs de l'Office de Tourisme. En effet, organiser une animation VTT initierait un public diversifié en toute sécurité en mettant en place un mini parcours pour les plus petits, une randonnée encadrée pour des adolescents ou des débutants plus âgés. Ces actions pourraient inciter les personnes adeptes des sports d'hiver à expérimenter une nouvelle pratique qu'ils n'auraient pas forcément abordée d'eux-mêmes, sans accompagnement, étant donné le relief plutôt escarpé de la station. Ce genre d'activité serait une réelle plus-value, surtout pour une station ayant atteint une notoriété aussi importante dans le domaine du VTT de descente. Ce serait aussi un bon moyen de fidéliser de nouveaux membres. Aussi, pour les riders initiés, l'Office de Tourisme pourrait de façon plus régulière, par exemple un après-midi par semaine, organiser dans le cadre de ses animations une petite course

pour les touristes, à l'instar du ski en période hivernale. Le côté festif de ces courses soulève généralement l'enthousiasme des vacanciers et agrmente leur séjour.

a.b. Fiche action 1.1.2 : organiser un évènement sur le glacier en été

Fiche action n 1.1.2 : Organiser un évènement sur le glacier en été

Constat de départ:

Origine: Matrice SWOT actions

Description: Le glacier n'est plus valorisé comme il l'était avant en saison estivale.

Solution(s) proposée(s):

Depuis la fin du Kumi Yama l'an dernier, il n'y a plus d'évènement glisse sur le glacier en été. Le fait d'en réorganiser un permettrait de redonner un bon coup de pub à la station et à son glacier.

Projet:

Description: Donner un nouveau souffle à la saison estivale en diversifiant les activités. Organiser un évènement glisse sur le glacier permettrait d'établir une coupure avec les évènements VTT.

Projet:

Type: Evénement

Porteur: L' Office de Tourisme des 2 Alpes

Enjeux: Valorisation

Collaborateur: L'ESF

Cible: Les pratiquants de sports de glisse en compétition

Périmètre d'action: La station des 2 Alpes

Moyens mis en œuvre:

Ressources humaines: Personnel de l'Office de Tourisme et de l'ESF

Matériel: Matériel de signalisation de l'ESF

Coût: Environ 50 000€

Temporalité du projet:

Début de l'organisation du projet en février 2016 pour que l'évènement puisse avoir lieu pendant l'été 2016.

Un autre point noir au niveau de l'offre événementielle est la perte d'un événement glisse pour l'année 2015, le Kumi Yama, géré par la compagnie Deux Alpes Loisirs et organisé conjointement avec l'Office de Tourisme. Sa création datait de l'année 2007 et permettait aux skieurs et aux snowboarders, qu'ils soient professionnels ou amateurs, de se mesurer par équipe de 3 sur un tracé situé sur le glacier. Le fait que cet événement organisé chaque année début juillet (du 4 au 6 juillet en 2014) ne soit pas reconduit en 2015 représente un coup dur pour la station. Il s'agissait de la seule manifestation basée sur les sports d'hiver organisée à cette période de l'année aux Deux Alpes. Le Kumi Yama permettait donc surtout de diversifier l'offre événementielle en été. Sans celui-ci, il ne reste plus que des événements orientés vers le VTT. Sa perte est particulièrement dommageable pour la station étant donné que même en été, le ski et le snowboard restent les pratiques qui font le plus déplacer les foules aux Deux Alpes. Avec le Kumi Yama la station possédait aussi une vraie vitrine pour son glacier en été.

Pour remédier à cela, l'Office de Tourisme pourrait à l'avenir se relancer dans l'organisation d'un événement basé sur les sports d'hiver. Le glacier serait à nouveau mis à l'honneur et cela ferait une belle exposition à la station. L'offre événementielle sportive en été serait également plus variée et d'autres disciplines que le VTT de descente seraient mises en avant.

a.c. Fiche action 1.1.3 : organiser un nouveau type d'évènement

Fiche action n 1.1.3: Organiser un nouveau type d'évènement

Constat de départ:

Origine: Matrice SWOT actions

Description: Quasiment tous les évènements organisés l'été concernent le vélo de descente.

Solution(s) proposée(s):

L'Office de Tourisme pourrait se tourner vers un nouveau type d'évènement pour varier sa programmation estivale tout en continuant de toucher cette cible de « l'aventurier urbain ».

Projet:

Description: L'Office de Tourisme des 2 Alpes pourrait organiser un évènement basé sur les sports de glisse (skate, roller, trottinette...) ainsi qu'autour de la culture hipster en invitant des tatoueurs, des barbiers, etc. Ceux-ci partagent les mêmes valeurs et le même esprit de liberté et de contre-culture que les riders pratiquant les sports de glisse traditionnels.

Projet:

Type: Evènement

Porteur: L'Office de Tourisme des 2 Alpes

Enjeux: Création

Collaborateur: Les services techniques des 2 Alpes

Cible: Les adeptes de la culture hipster ainsi que les riders

Périmètre d'action: La station des 2 Alpes

Moyens mis en œuvre:

Ressources humaines: Personnel de l'Office de Tourisme des 2 Alpes et des services techniques pour l'aide à l'installation des équipements

Matériel: Modules de skatepark de qualité

Coût: Environ 60 000€

Temporalité du projet:

Cette manifestation pourrait déjà avoir lieu en 2016, pendant la saison estivale, à condition de posséder des modules de glisse fiables, adaptés à la compétition et à la sécurité des riders.

Les évènements organisés l'été sont, comme vu précédemment, tous axés vers le VTT depuis la fin de l'organisation du Kumi Yama. Pour pallier cette perte et diversifier son programme, l'Office de Tourisme pourrait s'appuyer sur un nouveau type d'évènement. Le but ne serait plus d'attirer des pratiquants ou des spectateurs uniquement par la pratique d'une activité sportive, comme le VTT ou les sports de glisse, mais également par le style de vie et l'identité que revendiquent les aventuriers urbains. Cet évènement proposerait de mixer les différentes pratiques de glisse, comme le ski, le snowboard, mais aussi le skate ou le roller. En général, les personnes qui apprécient les sports d'hiver affectionnent aussi les sports de glisse plus classiques. Toutes ces disciplines sont issues de la même culture et correspondent parfaitement au fameux esprit jeune et dynamique des Deux Alpes que l'Office de Tourisme s'efforce de développer. Ces évènements ne seraient plus uniquement basés sur le sport, mais s'appuieraient aussi sur une identité, un *lifestyle*¹¹ particulier qui prendraient en compte la musique, le look ou encore le mode de vie du cœur de cible. Pour aller dans ce sens, l'Office de Tourisme pourrait, lors de ces évènements, organiser plus de concerts, faire venir des tatoueurs, des coiffeurs et/ou des barbiers spécialisés dans les coupes *hipster*¹² qui sont à la mode et qui répondent à « l'esprit Deux Alpes ».

¹¹ Lifestyle : style de vie.

¹² Hipster : personnage adoptant un look original et un style de vie décalé.

b. Objectif 1.2 : optimiser la communication des Crankworx

b.a. Fiche action 1.2.1 : améliorer la communication des Crankworx

Fiche action n 1.2.1 : Améliorer la communication des Crankworx

Constat de départ:

Origine: Matrice SWOT actions

Description: Les Crankworx n'attirent pas autant de monde qu'espéré. Les populations des grandes villes voisines des 2 Alpes telles que Lyon, Grenoble, Annecy ou Chambéry, ne sont pas assez touchées.

Solution(s) proposée(s):

Communiquer sur une échelle plus importante que la vallée de l'Oisans
L'étape des 2 Alpes est l'étape « européenne » des Crankworx. Ils serait bon de communiquer davantage vers les habitants de Grenoble, Lyon, Annecy (ville où le cyclisme est très présent) et Chambéry, ainsi que vers les médias suisses et italiens (presse spécialisée, radios, internet...).

Projet:

Description: Développer la communication pour les Crankworx en multipliant les supports de communication et leur échelle de diffusion.

Projet:

Type: Action

Porteur: Office de Tourisme des 2 Alpes

Enjeux: Amélioration

Collaborateur: /

Cible: Les populations des grandes villes proches des Alpes, françaises et étrangères

Périmètre d'action: Région Rhône-Alpes et pays frontaliers à cette région

Moyens mis en œuvre:

Ressources humaines: Services publicité et Web de l'Office de Tourisme des 2 Alpes

Matériel: Ressources informatiques et bureautiques

Coût: Environ 30 000€

Temporalité du projet:

A mettre en place à partir de mars 2016, soit environ 4 mois avant l'édition 2016 des Crankworx aux 2 Alpes.

Il apparaît que Les Crankworx ne bénéficie pas d'une communication optimale. Cet évènement, qui est un véritable show regroupant plusieurs disciplines du VTT correspond pourtant parfaitement au cœur de cible visé par la station, l'aventurier urbain, et peut également s'adresser à un public divers de sportifs et de curieux. Mais pour cet évènement, la communication effectuée mériterait d'être améliorée en insistant davantage sur le côté international. Pour l'instant, la communication est trop axée sur la station. En effet, les affiches ne sont, par exemple, pas distribuées dans les villes de Grenoble ou Lyon qui sont les niches de population les plus importantes de la région. Pourtant, Les Crankworx aux Deux Alpes est l'étape européenne de cet évènement qui vient compléter une étape océanique située à Rotorua en Nouvelle-Zélande et une étape américaine située à Whistler au Canada. Il s'agit d'un privilège pour la station des Deux Alpes d'accueillir un évènement sportif de cette envergure, avec une renommée internationale certaine. Il devrait permettre à la station de réellement asseoir sa notoriété dans le VTT de descente.

c. Objectif 1.3 : améliorer la programmation des évènements

Le calendrier des évènements de l'Office de Tourisme devrait aussi être modifié. En effet, toutes les manifestations sportives organisées l'été sont concentrées sur le mois de juillet. Une répartition plus équilibrée des évènements durant la saison estivale permettrait de faire parler de la station sur une période plus importante.

c.a. Fiche action 1.3.1 : optimiser le calendrier des évènements

Fiche action n 1.3.1 : Optimiser le calendrier des évènements

Constat de départ:

Origine: Matrice SWOT actions

Description: Tous les évènements estivaux organisés par l'Office de Tourisme ont lieu pendant le mois de juillet, aucun n'a lieu en août.

Solution(s) proposée(s):

Rééquilibrer le calendrier en plaçant également des gros évènements pendant le mois d'août.

Projet:

Description: Rééquilibrer le calendrier des évènements en organisant autant de manifestations en août qu'en juillet permettrait d'avoir une continuité évènementielle sur toute la saison estivale.

Projet:

Type: Action

Porteur: L'Office de Tourisme des 2 Alpes

Enjeux: Correction

Collaborateur: /

Cible: Les touristes

Périmètre d'action: Station des 2 Alpes

Moyens mis en œuvre:

Ressources humaines: Service Evènementiel/Animation de l'Office de Tourisme des 2 Alpes

Matériel: Outils informatiques

Coût: 0€

Temporalité du projet:

Il serait judicieux que dès l'été prochain, les mois de juillet et d'août aient le même poids au niveau de la programmation évènementielle.

2. Axe stratégique 2 : des rénovations pour des infrastructures plus modernes au service de l'évènementiel

Dans un deuxième temps, la matrice SWOT Infrastructures représentée ci-après (Tableau 4) évalue la vétusté des équipements présents sur la station.

Tableau 4. Matrice SWOT Infrastructures de la station
Auteur : Florian Wagner

Forces	Faiblesses
De multiples infrastructures sont présentes sur la station, ce qui permet de varier les activités (cinéma, patinoire, piscines, gymnase...).	Une partie de ces infrastructures sont vétustes et ne sont donc plus très attractives (piscine, patinoire).
Opportunités	Menaces
	La concurrence étant de plus en plus forte entre les stations au niveau du vélo de descente, les diverses infrastructures seront un critère pour mettre en avant ou non une station. Avoir des équipements vétustes est un mauvais point pour se démarquer.

a. Objectif 2.1 : rénover les infrastructures

a.a. Fiche action 2.1.1 : rénovation des infrastructures

Fiche action n 2.1.1 : Rénovation des infrastructures

Constat de départ:

Origine: Matrice SWOT structures

Description: Les principales infrastructures sportives présentes sur la station (patinoire, piscine, skatepark) sont vétustes.

Solution(s) proposée(s):

Rénover toutes ces installations.

Projet:

Description: Développer l'attractivité de la station en rénovant ses principales structures sportives qui sont vétustes et souffrent de la comparaison avec les installations des autres grandes stations alpines (Tignes, Serre-Chevalier...).

Projet:

Type : Equipement

Enjeux: Amélioration

Cible: Les touristes et les habitants

Porteur: La compagnie DAL qui gère ses infrastructures

Collaborateur: La mairie, le conseil général, régional ainsi que la communauté de communes de l'Oisans qui peuvent participer aux frais

Périmètre d'action: La station des 2 Alpes

Moyens mis en œuvre:

Ressources humaines : Responsables politiques et ouvriers qualifiés

Matériel : Matériaux et outils de chantier et de rénovation

Coût : Environ 3 millions d'€

Temporalité du projet:

Il faudra attendre plusieurs années avant que les travaux ne soient terminés et que toutes les infrastructures ne soient rénovées. L'idéal serait que ces infrastructures puissent accueillir du public d'ici l'été 2020.

Pour que l'Office de Tourisme des Deux Alpes puisse davantage développer son offre évènementielle, il serait opportun que la station remette aux normes et améliore ses infrastructures sportives. En effet, si des travaux étaient réalisés, la station pourrait encore plus élargir sa clientèle et l'Office de Tourisme pourrait proposer d'autres types d'évènements.

Déjà, la station des Deux Alpes installe chaque été un skatepark. Mais celui-ci, une fois installé, n'est pas fréquenté car les structures qui le composent sont vieillissantes. C'est quand même un gros point noir pour une station qui, comme les Deux Alpes, prône l'aspect *freestyle* qui concorde avec les sports de glisse. Pour être réellement à la page et avant-gardiste en ce qui concerne les activités de glisse comme le skateboard ou le roller, la station des Deux Alpes devrait investir dans la construction d'un *bowl*¹³. Cette structure trouverait parfaitement sa place sur la station et collerait tout à fait à l'identité de celle-ci. Sa notoriété dans le domaine des sports de glisse n'en serait que plus accrue. Des évènements pourraient ensuite être organisés sur cet agencement.

D'autres équipements situés sur la station, à savoir les deux piscines et la patinoire sont également vieillissantes. Celles-ci enregistrent des baisses de fréquentation chaque année. Ainsi les vacanciers, déçus, délaissent ces installations qui ne fournissent plus de prestations de qualité. Il en résulte que la patinoire ne sera du reste pas ouverte à l'été 2015 car les coûts de fonctionnement sont trop importants et ne sont pas amortis. C'est dommage, car elle est pourtant aux normes olympiques et pourrait accueillir des matchs de hockey si des vitres en plexiglas étaient installées. Tant que ces normes de sécurité ne sont pas respectées, l'Office de Tourisme ne peut utiliser cette structure pour mettre en avant dans ses évènements de nouveaux sports, comme le hockey ou le curling, qui sont très populaires dans la région Rhône-Alpes. D'ailleurs, plusieurs équipes de hockey jouent en première division française, notamment Grenoble, club phare de ce sport en France. Concernant les deux piscines, aucune n'est complètement couverte ce qui restreint leur utilisation par mauvais temps. Ces piscines sont également vétustes et mériteraient d'être rénovées pour éviter que le fossé ne se creuse trop entre la station des Deux Alpes et ses concurrentes en ce qui concerne les équipements aquatiques. Ainsi, il n'existe pas de grand complexe aquatique comme sur d'autres stations, mais le projet est en cours depuis 2014.

¹³ Bowl : skatepark circulaire en béton.

3. Le VTT : un bon compromis

L'Office de Tourisme a bien compris qu'en tant que station alpine référente, la station des Deux Alpes gagnait à proposer à ses touristes une activité estivale phare qui prendrait le relais du ski l'hiver. Le but étant de dynamiser le territoire toute l'année et d'en faire profiter tous les acteurs présents sur la station. En effet, les autres partenaires sont moins actifs qu'en saison hivernale et comme le VTT est le sport le plus pratiqué par les touristes en été, l'Office de Tourisme a misé sur cette activité pour renforcer le dynamisme de la station. Ainsi, la station des Deux Alpes est devenue au fil des années une véritable référence dans le VTT de descente car elle a eu le mérite d'être l'une des premières à investir dans cette discipline.

Mais la concurrence des autres stations est de plus en plus importante en ce qui concerne le VTT de descente, ce qui fait perdre des clients à la station en période estivale. Et même si les événements organisés par l'Office de Tourisme sont populaires, ils n'attirent pas autant de personnes que ce qui est souhaité. Ce constat oblige cette structure à réagir et à modifier son offre événementielle, d'une part en perfectionnant l'offre existante et d'autre part en créant de nouveaux événements basés sur le style de vie des cibles prédéfinies.

Ainsi, l'offre événementielle proposée par l'Office de Tourisme peut évoluer favorablement. Déjà, en apportant quelques retouches aux principaux événements VTT organisés actuellement et en ajoutant cette activité aux animations proposées dans la semaine, il est possible de toucher une cible un peu plus vaste et de faire découvrir ce sport à des personnes qui n'auraient pas les moyens financiers ou le niveau pour s'élancer sur les pistes. D'autres retouches comme un rééquilibrage du calendrier au niveau de l'événementiel ainsi que d'importantes rénovations concernant une partie des infrastructures sportives pourraient permettre à l'Office de Tourisme des Deux Alpes d'élargir et de perfectionner son offre événementielle.

Au vu des événements organisés par l'Office de Tourisme, il apparaît que celui-ci insuffle bien une dynamique sportive sur le territoire, notamment en période estivale avec le VTT de descente. Au vu des retombées, qu'elles soient économiques ou au niveau de la notoriété, l'Office de Tourisme des Deux Alpes a bien fait de miser sur le vélo pour booster son événementiel estival.

Par ailleurs, les offres des différents acteurs situés sur la station (Office de Tourisme, commerçants, associations) sont complémentaires et visent tous le même cœur de cible. L'offre générale proposée sur la station est donc cohérente. Aussi, la station des Deux Alpes a pu, grâce à l'évènementiel sportif qui représente un excellent outil pour communiquer et mettre en avant sa région, maintenir ce statut de station pionnière et garder sur l'année la même clientèle plutôt jeune, fêtarde et cosmopolite. Grâce à cela, une vraie image et un positionnement précis ont pu lui être donné. C'est comme cela qu'a pu naître un « esprit Deux Alpes » basé sur les sports de glisse, les sports extrêmes et la fête.

CONCLUSION

Dès les années cinquante, la station de ski française des Deux-Alpes connaît un développement retentissant grâce à la volonté et aux idées avant-gardistes des élus qui ont pressenti le potentiel économique que représente l'exploitation de leur domaine basée sur les activités touristiques. La présence du glacier et la configuration de la station leur permet de disposer d'un domaine skiable considérable et praticable été comme hiver drainant une nombreuse clientèle sportive et hétéroclite.

Pour optimiser la promotion de la station et du territoire, la Communauté de Communes de l'Oisans à laquelle est rattachée la station confie la communication et l'organisation d'événements touristiques majoritairement axés sur le sport à l'Office de Tourisme des Deux Alpes. Entouré de partenaires locaux, ce dernier va, grâce à des prestations de qualité et labellisées, développer et orienter son offre événementielle à l'attention de cibles sélectionnées selon des études de positionnement, soit l'aventurier urbain et les familles. Il contribue ainsi à l'essor de la station et à la construction d'une identité forte et propre à celle-ci qui revendique le côté dynamique, sportif et branché appelé esprit Deux Alpes.

Pour faire évoluer son offre estivale et accroître la fréquentation de la station, l'Office de Tourisme mise sur le VTT pour en faire l'activité phare des Deux-Alpes et lui conférer une notoriété mondiale dans cette pratique. Ainsi, les retombées économiques générées par le VTT sont substantielles mais l'impact espéré par les élus n'est pas totalement atteint en termes de fréquentation et d'adhésion du public aux grandes manifestations. Aussi, la concurrence des autres stations est de plus en plus rude en ce qui concerne le VTT de descente obligeant l'Office de Tourisme à se mobiliser pour améliorer sa communication et élargir son éventail de manifestations lié à cette activité pour toucher un plus grand nombre de pratiquants et se démarquer de la concurrence. Malgré ce bilan un peu mitigé, les répercussions toutefois positives de l'événementiel VTT sur l'économie de la station et du territoire permettent d'affirmer que les élus et l'Office de Tourisme ont eu raison de miser sur cette activité qui apporte une réelle plus-value en matière de notoriété et d'image et qui renforce le dynamisme de la station des Deux-Alpes par la pratique du sport. Cette réussite illustre ma problématique, à

savoir « comment un organisme tel qu'un office de tourisme peut-il insuffler une dynamique à un territoire grâce au sport et au VTT en particulier? ».

Ce mémoire permet donc de mettre en évidence les enjeux du sport dans le développement touristique d'une région et de mesurer les difficultés rencontrées pour renouveler l'offre événementielle qui doit être novatrice et correspondre aux cibles visées. Les perspectives d'évolution d'un événement restent liées à sa capacité budgétaire, à l'adaptation d'améliorations et à la volonté des dirigeants d'œuvrer dans des actions communes pour promouvoir leur territoire et pérenniser les succès déjà acquis. La croissance témoigne de la capacité d'une région à s'adapter à son environnement et à maîtriser les critères déterminants pour déployer son économie.

BIBLIOGRAPHIE

Documents écrits :

Bilan moral de l'Office de Tourisme des Deux Alpes 2014. Publié en février 2015. 16 p.

Dossier de presse Les Deux Alpes Eté 2015. HOSPITAL Hélène. *Destination les 2 Alpes cet été, des expériences multiples et nouvelles, du samedi 20 juin au samedi 29 août 2015*. 9 p.

Dossier de presse Les Deux Alpes Hiver 2015. HOSPITAL Hélène. *Ouverture officielle du domaine skiable des 2 Alpes*. 8 p.

Etude Altimax. Les 2 Alpes - Etude d'image et de positionnement. Groupe de travail réunion du 26 mai 2011. 53 p.

Etude Comète. Les 2 Alpes. *Tableau de bord économique, Bilan été 2014*. Etude réalisée le 23 septembre 2014. 53 p.

Guide pratique les 2 Alpes. Edition été 2015. 109 p.

Proposition méthodologique. *Diagnostic territorial approfondi pour les activités physiques et sportives sur le territoire de la Communauté de communes du Val d'Argent (Haut-Rhin)*. 19 avril 2012. 25 p.

Documents électroniques :

BONDAIN Anthony. *Compagnie des Alpes*. Article rédigé le 09.12.2009, [en ligne]. <http://www.boursier.com/actions/actualites/news/compagnie-des-alpes-les-deux-alpes-passent-sous-banniere-cda-361901.html> (Page consultée le 10 mai 2015).

CETE de Lyon. Département infrastructures et transports. 01.2008. *Monographie des Deux Alpes*, [en ligne]. http://www.territoires.gouv.fr/IMG/pdf/les_2_alpes.pdf (Page consultée le 11 mai 2015).

Circulaire du 22.11.2011 sur la réforme du classement des offices de tourisme, [en ligne]. http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2011/12/cir_34193.pdf (Page consultée le 19 mai 2015).

Code du Sport. Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. *Données scientifiques*, 11 avril 2013, [en ligne]. <http://www.sports.gouv.fr/pratiques-sportives/sante-bien-etre/Donnees-scientifiques/> (Page consultée le 6 mai 2015)

Colloque Qualité Tourisme du 05.12.2014. Direction générale des entreprises. *Qualité Tourisme, un accueil et des prestations de qualité garantis par l'Etat*, [en ligne]. <http://www.entreprises.gouv.fr/marques-nationales-tourisme/presentation-la-marque-qualite-tourisme> (Page consultée le 10 mai 2015).

COMET Pierre. Magazine 20 minutes. *Lyon : Cent stations de ski déjà condamnées ?* Article publié le 11.02.2015, [en ligne]. <http://www.20minutes.fr/lyon/1538703-20150211-lyon-cent-stations-ski-deja-condamnees> (Page consulté le 15 mai 2015).

- Communauté de Communes de l'Oisans. *Nous connaître - Compétences sur l'ensemble du territoire*, [en ligne]. <http://www.ccoisans.fr/38-competences-sur-ensemble-territoire.html> (Page consultée le 27 mai 2015).
- Communauté de Communes de l'Oisans. *Nous connaître- les communes*, [en ligne]. <http://www.ccoisans.fr/12-les-communes.html> (Page consultée le 11 mai 2015).
- Compte rendu n°13, 16 avril 2014. Commission des Finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire. *Mission d'évaluation et de contrôle, la fiscalité des hébergements touristiques*, [en ligne]. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/cr-mec/13-14/c1314013.pdf>. (Page consultée le 18 mai 2015).
- Conso Globe Planetoscope. *Ventes de vélos en France*, [en ligne] <http://www.planetoscope.com/le-velo/392-ventes-de-velos-en-france.html> (Page consultée le 20 mai 2015).
- Fédération française de cyclisme. *Fédération de cyclisme - Nombre de licenciés - 119 280 licenciés, nouveau record!* (2014), [en ligne] <http://www.ffc.fr/actualite/federation-cyclisme-nombre-licencies-119-280-licencies-nouveau-record/> (Page consultée le 20 mai 2015).
- France montagne. *Label Famille Plus*, [en ligne]. <http://www.france-montagnes.com/label-famille-plus> (Page consultée le 10 mai 2015).
- Kumy Yama. *Kumi Yama 2008-2014 la Der des Ders/dans la plus pure tradition*, [en ligne] <http://www.kumi-yama.com/index.php> (Page consultée le 05 juin 2015).
- L'Union départementale des offices de tourisme et syndicats d'initiative du Gers, [en ligne]. <http://www.udotsi-gers.com/le-r%C3%A9seau-des-otsi-gersois/le-r%C3%B4le-d-un-ot-et-d-un-si/>. (Page consultée le 18 mai 2015).
- LE ROUX Carole. *Guide Les Deux Alpes*, [en ligne]. <http://www.alibabuy.com/guide-touristique-les+deux+alpes,france.html> (Page consultée le 04 juin 2015).
- Le statut des offices de tourisme. *Direction générale des entreprises*, [en ligne]. <http://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/statut-des-offices-tourisme> (Page consultée le 19 mai 2015).
- Les 2 Alpes : *ski d'été, VTT et un large panel d'activités*, [en ligne]. <http://ete.les2alpes.com/fr/presentation-ete.html> (Page consultée le 04 juin 2015).
- Les 2 Alpes3600 réservation. *Label 2 Alpes Qualité*, [en ligne]. <http://www.les2alpesreservation.com/label-2-alpes-qualite.html> (Page consultée le 10 mai 2015).
- Les Deux Alpes, *une station de loisirs et de détente*, [en ligne]. <http://www.choupachaps.com/fr/les2alpes> (Page consultée le 10 mai 2015).
- Les offices de tourisme. *Direction générale des entreprises*, [en ligne]. <http://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/offices-tourisme> (Page consultée le 19 mai 2015).
- Mairie de Saint Christophe en Oisans. *Mise à jour faite le 12.03.2015*, [en ligne]. <http://www.mairie-st-christophe-en-oisans.fr/> (Page consultée le 11 mai 2015).

Réalisations et projets aux 2 Alpes. *Piste de retour station - Résumé de la 1ère réunion de présentation*. 24.04.2014, [en ligne]. <http://passion2alpes.com/infos-pratiques/realisations-et-projets-aux-deux-alpes> (Page consultée le 11 mai 2015).

Remontées mécaniques. *DMC du Jandri Express 1 et 2*. Reportage du 07.11.2010, [en ligne]. <http://www.remontees-mecaniques.net/bdd/reportage-3223.html> (Page consultée le 9 mai 2015).

Société Deux Alpes Loisirs. *Fiche entreprise : chiffres d'affaires*, [en ligne]. <http://www.societe.com/societe/deux-alpes-loisirs-064501406.html#vZLFgTj0yd4jLEWY.99> (Page consultée le 10 mai 2015).

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Top 10 des stations de référence par les clients et prospects en 2011

Tableau 2. Evènements sportifs clés organisés par l'Office de Tourisme des Deux Alpes en 2014

Tableau 3. Matrice SWOT Actions concernant l'offre événementielle aux Deux Alpes

Tableau 4. Matrice SWOT Infrastructures de la station

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Répartition en pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice 2008-2009 de la DAL

Figure 2. Label Famille Plus Montagne

Figure 3. Label Qualité Tourisme

Figure 4. Label 2 Alpes Qualité

Figure 5. Dépense de fonctionnement de l'Office de Tourisme des Deux Alpes en 2014.

Figure 6. Classement tarifaire 2014 de la station des Deux Alpes par rapport aux autres stations alpines

Figure 7. Liste des critères de satisfaction des clients et prospects en 2011

Figure 8. Classement des stations de référence selon l'image véhiculée : station familiale ou pour débutants

Figure 9. Caractéristiques du cœur de cible de la station : « l'aventurier urbain »

Figure 10. Caractéristiques de la première cible secondaire : les familles « esprit ados »

Figure 11. Caractéristiques de la deuxième cible secondaire : les « pré-seniors connectés »

Figure 12. Evolution de la fréquentation estivale en indice de 1997 à 2014

Figure 13. Utilisation des remontées mécaniques par les piétons, vététistes et skieurs en été de 2011 à 2014

Figure 14. L'évolution à moyen terme des nuitées par mois pour les Deux Alpes et le réseau montagneux alpin de l'été 2010 à l'été 2014

Figure 15. Taux de remplissage hebdomadaire des hébergements sur la station des Deux Alpes en été 2014

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1. Organigramme décisionnel et fonctionnel du personnel de l'Office de
Tourisme des Deux Alpes

Annexe 2. Dossier de presse - Les 2 Alpes - été 2015

ANNEXE 1

Organigramme décisionnel et fonctionnel du personnel de l'Office de Tourisme des Deux Alpes

Source : bilan moral de l'Office de Tourisme des Deux Alpes 2014. p. 2

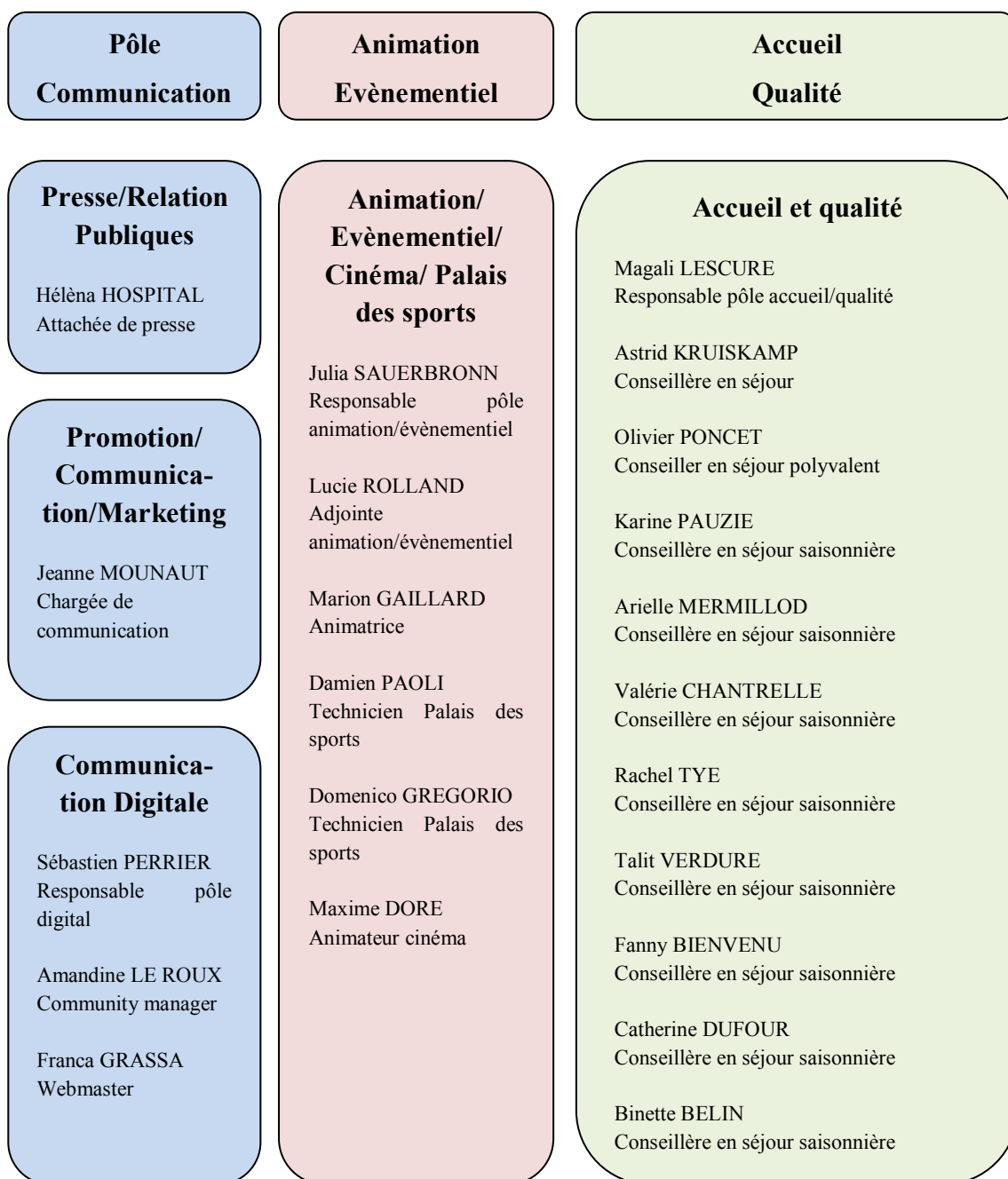
Bureau exécutif

Président : Jean-Luc BISI

Didier BOBILLIER – Jean-Noël CHALVIN – Cyril AUDEOUD – Brice DODE –
Damien FRAIGNE

Directeur : Gilles VANHEULE

Assistante de direction : Patricia VEYRAT



ANNEXE 1 - suite

Pôle Commercialisation

Centrale de réservation

Sébastien ROGER
Responsable pôle commercialisation

Vincent LOZZI
Comptabilité centrale et cinéma

Priscillia BADOLLE
Commerciale hébergement+Palais des sports

Violette HAQUART
Commerciale hébergement

Administration

Comptabilité/Ressources humaines/Budget/Liaisons avec l'administration

Sylvie PEYTHIEU
Responsable pôle administratif

ANNEXE 2

Dossier de presse - Les 2 Alpes - été 2015

Source : document fourni par l'Office de Tourisme des Deux Alpes

DOSSIER DE PRESSE – LES 2 ALPES - ETE 2015

7 – LE PROJET STATION, CHIFFRES, TARIFS, & BONS PLANS

➔ LE PROJET DE LA PISTE BLEUE « RETOUR STATION » EN MARCHÉ DEPUIS MAI 2014 !

Depuis mai 2014, la station des 2 Alpes s'active à construire une nouvelle piste bleue qui va révolutionner le domaine skiable des 2 Alpes. Cela fait 20 ans que cette piste facile « retour station » est attendue par tous, locaux, fidèles et même les nouveaux clients pourront apprécier de skier sur une piste bleue entre le glacier des 2 Alpes et le bas de la station. Cette nouvelle piste bleue est un chantier d'envergure exceptionnelle, hors-norme et inédit dans une station de ski française en raison des mètres cubes de terre à charrier, déblayer et remblayer (550 000m³), mais aussi 12 000 arbres à replanter, une montagne à reconstruire sans la dénaturer, un impact environnemental réfléchi, un réaménagement hydraulique,... Et un budget au global de 10 millions d'Euro. Cet investissement est plus rentable qu'une remontée mécanique car il va permettre un réaménagement total du domaine skiable et du domaine estival (pour la pratique du VTT) pour une image retour station simplifiée, la possibilité de descendre à ski entre 3600m et 1600m par des pistes faciles (2000m de dénivelé tout en bleu !) et surtout une sécurisation du retour station.

Programme des travaux dès la fin de l'hiver 2015 :

- **Mai 2015 :** Reprise des travaux
- **Juin 2015 :** Construction de la partie centrale de la piste et plantation de 6000 arbres (ce qu'il reste à planter sur les 12 000 au total).
- **Octobre 2015 :** Fin des travaux
- **Décembre 2015 :** Ouverture de la piste bleue.

➔ LES CHIFFRES GÉNÉRAUX (ETE 2014)

- Poids HIVER/ETE dans l'activité touristique globale : 25% l'été et 75% l'hiver
- 60% de la clientèle a entre 25 et 44 ans.
- Une clientèle EUROPEENNE : 65% de français / 35% d'étrangers (Hiver : 53% de français et 47% d'étrangers)
ITA : 51% - ES : 15% - GB : 8% - BEL : 5% - FIN : 3.4%, NL : 2.9%, SUISSE : 2,7%, Rép. Tch. : 2.4%, HO : 1,6%, CA : 1,3%, RU : 1.3% ...

Les conditions météorologiques mauvaises de cet été 2014 ont eu un impact sur la fréquentation touristique (recul de 2.3% - 4.6% sur juillet et +7.2% sur août), bénéfiques pour les skieurs qui se sont régalés sur le glacier très enneigé et moindres pour l'ensemble des activités proposées à la station.

- 420 600 nuitées / 1 290 700 en hiver
- 27 107 lits touristiques (11 860 lits professionnels & 15 247 lits diffus) / 29 197 en hiver
- 70 100 séjours touristiques
- 136 250 journées skieurs (1 121 755 l'hiver) / moyenne de 1500 skieurs /j (10 000 l'hiver). - **Progression des journées skieurs de 5.8%.**
- 34 057 vétéristes (17.5% des clients) - 186 146 passages aux remontées mécaniques (20800 en 2003) - **Recul des passages VTT de 3.5%.**
- 88 177 passages piétons – **Stabilité des passages piétons : +0.5%.**
- **-41% pour la piscine et +17% pour la patinoire.**
- **Hébergement** 33 hôtels dont 2 hôtels 4*, 7 hôtels 3*, 10 hôtels 2*, 6 hôtels NH, 2 hôtels clubs, 6 associations de tourisme, 12 résidences standing et tourisme, 11 agences immobilières et 1 centrale d'hébergement
- **Commerce** Près de 300 dont 69 restaurants, 22 bars, 7 produits régionaux, 8 prêt-à-porter, 31 magasins de sport, 33 cyber café, 25 artisans, ...
- **Notoriété** (enquête 2013 de la compagnie des Alpes/ Harris interactive) : 1^{ère} Place en notoriété spontanée des stations françaises / Mode de connaissance : 48% tous médias et 47% de « bouche à oreille ».
- **IMAGE** (enquête 2011 ALTIMAX et Compagnie des Alpes) : 1^{ère} Place en rapport QUALITE/PRIX. / 2^{ème} Place des stations de référence France / Dans le TOP 5 des critères d'images : grand domaine, altitude, enneigement, freestyle.
- **SUR LA TOILE**
 - Les réseaux sociaux**
 - Facebook : Les 2 Alpes : 42 600 fans / Free Raid Classic : 3 600 fans
 - Twitter : @2alpes : 1 800 followers
 - Instagram : @2alpes : 4 000 abonnés
 - Flickr : Les 2 Alpes (official) : 24 albums, 2 000 photos
 - Youtube : Les 2 Alpes : 209 100 vues
 - Zapiks : Les2Alpes : 124 600 vues
 - Google + : le petit nouveau ! / Les 2 Alpes : 31 abonnés
 - Les sites internet 2 Alpes**
 - www.les2alpes.com : Nombre de visites 2014 : 2 409 063 / Nombre de visiteurs uniques 2014 : 1 257 372
 - www.les2alpesreservation.com : Nombre de visites 2014 : 665 493 / Nombre de visiteurs uniques 2014 : 371 302

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE.....	4
---------------	---

LISTE DES SIGLES	6
------------------------	---

INTRODUCTION	7
--------------------	---

CHAPITRE I - PRESENTATION DE LA STATION DES DEUX ALPES ET DE SON OFFICE DE TOURISME.....	9
--	---

I. LES DEUX ALPES : UNE STATION TOURISTIQUE PRISEE.....	9
---	---

1. L'évolution de la station des Deux Alpes	9
---	---

2. Une percée économique justifiée	11
--	----

3. Des améliorations nécessaires	12
--	----

4. Les objectifs et projets de la station des Deux Alpes	14
--	----

II. UN OFFICE DE TOURISME TRES ACTIF ET AUX MULTIPLES COMPETENCES.....	15
--	----

1. Le fonctionnement et les différents rôles d'un office de tourisme : le cas général	15
---	----

2. L'Office de Tourisme des Deux Alpes : une collaboration attendue et performante.....	16
---	----

3. Un acteur omniprésent sur la station.....	17
--	----

4. Des moyens humains et financiers pour une communication optimale.....	18
--	----

CHAPITRE II : LE SPORT COMME OUTIL DE DEVELOPPEMENT D'UN TERRITOIRE - LE CAS DES DEUX ALPES	22
---	----

I. LE SPORT : UN FACTEUR DE CROISSANCE DETERMINANT POUR TOUT UN TERRITOIRE	22
--	----

1. Insuffler une dynamique territoriale grâce au sport.....	22
---	----

a. Le sport, un choix réfléchi	22
--------------------------------------	----

b. Comment insuffler une dynamique à un territoire grâce au sport ?	23
---	----

c. Les enjeux du sport	24
------------------------------	----

2.	Aux Deux Alpes le sport est souverain.....	26
a.	L’Office de Tourisme des Deux Alpes	26
b.	L’ESF (Ecole du Ski Français).....	26
c.	Les associations sportives	27
d.	Les tours opérateurs.....	27
e.	La DAL	27
II.	UNE SELECTION DES CIBLES POUR DES OFFRES ADAPTEES.....	27
1.	Des cibles en corrélation avec des critères déterminants.....	28
a.	Des critères géographiques	28
b.	Un éventail d’offres et services attrayants.....	29
c.	Des tarifs accessibles.....	29
2.	Le cas des Deux Alpes.....	30
a.	Le relief et l’enneigement	30
b.	Les offres et les services.....	30
c.	Les tarifs.....	31
3.	Une étude exhaustive pour un constat objectif de la station.....	32
a.	Le point de vue des cibles	32
b.	Les cibles convoitées par la station	34
4.	Des offres adaptées aux cibles	37
	CHAPITRE III - LE VTT : LA SOLUTION MIRACLE POUR ATTIRER LA	
	CLIENTELE D’ETE ?	41
I.	LES DEUX ALPES : UNE STATION QUI MET LE VTT EN AVANT	41
1.	Pourquoi avoir choisi de développer le VTT ?.....	41
a.	Une motivation économique	41
b.	Un besoin de se positionner et de valoriser son image.....	42
2.	L’historique du VTT aux Deux Alpes	42
II.	LA STATION ARRIVE-T-ELLE A DEPLACER DU PUBLIC POUR CETTE	
	ACTIVITE ? LE VTT EST-IL VRAIMENT LA SOLUTION MIRACLE ?.....	44

1. Les retombées réelles du VTT aux Deux Alpes	44
2. Les difficultés pour renouveler les évènements.....	49
III. PROPOSITIONS D'AXES STRATEGIQUES POUR AMELIORER L'OFFRE TOURISTIQUE AUX DEUX ALPES	50
1. Axe stratégique 1 : amélioration de l'offre événementielle de la station des Deux Alpes	51
a. Objectif 1.1 : mise en place de nouvelles activités	53
a.a. Fiche action 1.1.1. : activités de vélo de descente encadrées.....	53
a.b. Fiche action 1.1.2 : organiser un évènement sur le glacier en été.....	55
a.c. Fiche action 1.1.3 : organiser un nouveau type d'évènement	57
b. Objectif 1.2 : optimiser la communication des Crankworx.....	59
b.a. Fiche action 1.2.1 : améliorer la communication des Crankworx	59
c. Objectif 1.3 : améliorer la programmation des évènements.....	60
c.a. Fiche action 1.3.1 : optimiser le calendrier des évènements.....	61
2. Axe stratégique 2 : des rénovations pour des infrastructures plus modernes au service de l'évènementiel.....	62
a. Objectif 2.1 : rénover les infrastructures.....	63
a.a. Fiche action 2.1.1 : rénovation des infrastructures.....	63
3. Le VTT : un bon compromis	65
CONCLUSION	67
BIBLIOGRAPHIE.....	69
LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES FIGURES	
LISTE DES ANNEXES	
TABLES DES MATIERES	



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE MASTER



Comment un organisme tel qu'un office de tourisme peut-il insuffler une dynamique à un territoire grâce au sport et au VTT en particulier ? L'exemple des Deux Alpes

WAGNER Florian

Université de Lorraine - Faculté du Sport

Juin 2015

Mots clés : Les Deux Alpes, Office de Tourisme, évènement, sport, VTT

Ce mémoire, basé sur des études internes à l'Office de Tourisme des Deux Alpes, démontre le rôle majeur tenu par celui-ci dans la dynamique de son territoire, notamment grâce aux évènements sportifs qu'il organise. Aussi, ce mémoire tend à prouver l'importance de bien identifier son domaine et de définir ses cibles pour pouvoir proposer une offre cohérente permettant de conférer une image sportive à la station des Deux Alpes et d'étendre sa notoriété. Une réflexion est également consacrée à l'impact réel de l'activité estivale phare de la station : le VTT de descente. Enfin, des améliorations susceptibles d'optimiser davantage l'évènementiel sportif de l'Office de Tourisme sont proposées.

Key words: Les Deux Alpes, Tourist Office, event, sport, mountain bike

Based on internal observations from Les Deux Alpes Tourist Office, this report demonstrates the major role played by it in dynamics of its territory, particularly through the organization of sports events. Then, this document will deal with the importance of identifying a mountainous territory and how much matters the definition of its targets in order to provide sporty image to the Deux Alpes resort and increase its notoriety. A thought is also devoted to the actual impact of the flagship activity during summer season: the mountain bike. Finally, some improvements which could optimize the Tourist Office sports event will be proposed.