



Les Arcs et Peisey-Vallandry, championne du damage.

Samoëns a de très bons résultats sur l'organisation des caisses.

En quête de satisfactions !



Depuis quelques années de nombreuses sociétés françaises se sont mises à l'écoute de leurs clients. Le secteur des remontées mécaniques n'échappe pas à la règle. Eric Guilpart, directeur marketing et communication à la Compagnie des Alpes a suivi depuis l'origine la mise en œuvre des études de satisfaction dans le groupe. Bilan de 7 ans d'expérience.

De gauche à droite : Eric Guilpart, André Surelle et Jacques François lors des réunions régulières qui permettent à la CDA de faire le bilan et de mettre au point les actions futures.

A & M : A l'origine, pour quelles raisons vous êtes vous engagés dans ce type de démarche ?

Eric Guilpart : Les remontées mécaniques ont longtemps été un métier très technique, plutôt "câbles et poulies", faiblement orienté marketing et client. Les sociétés du groupe CDA

n'échappaient pas à cette logique. Or, depuis une douzaine d'années, les études de marché nationales montrent une stagnation, voire une baisse des taux de départ aux sports d'hiver, situation caractéristique d'un marché mature, face à laquelle tous les manuels de stratégie recommandent de déporter les centres de décision de la technique de production vers le marketing. Compte tenu de nos spécificités, il fallait trouver une méthode de travail qui permette aux ingénieurs et aux techniciens, qui sont la colonne vertébrale de nos sociétés, de s'approprier une démarche nouvelle, plutôt que de plaquer une fonction marketing sur nos organigrammes. Nous savions donc dès le départ qu'il nous faudrait du temps, de la persévérance et du systématisme.

A & M : Quels étaient vos impératifs vis-à-vis de la méthode d'enquête que vous souhaitiez voir mise en œuvre ?

E. G. : Nous avons déjà eu l'expérience d'enquêtes de satisfaction ponctuelles qui n'avaient pas donné les résultats escomptés, et ce pour différentes raisons : échantillons trop faibles pour donner des résultats significatifs sur une semaine donnée ou ayant eu lieu dans

des conditions particulières d'exploitation, faible appropriation des études par les équipes dirigeantes et de terrain, résultats trop tardifs pour être pris en compte dans la saison.

À partir de l'analyse critique de ces expériences, le cabinet Contours nous a proposé une méthode de travail reposant sur : des enquêtes quotidiennes sur le domaine skiable, saisies de façon hebdomadaire par lecture optique ; un suivi quotidien des conditions d'exploitation permettant de mesurer l'impact des variables d'environnement (soleil, neige, fréquentation...) sur la satisfaction ; une restitution hebdomadaire d'un premier niveau de résultats, favorisant la mobilisation de l'encadrement et du personnel autour d'objectifs opérationnels simples, une restitution de fin de saison, à l'occasion de journées de travail en station en présence de l'ensemble de l'encadrement. C'est cette méthode qui a été mise en œuvre, avec chaque année quelques améliorations destinées à accroître la sécurité des conditions d'enquête et la réactivité dans la restitution des résultats.

A & M : D'un point de vue opérationnel, avez vous obtenu ce que vous souhaitiez ?

E. G. : Oui, mais ce n'est pas arrivé tout de suite. Une saison de sports d'hiver, c'est court, et il nous a fallu apprendre à anticiper pour "tenir les délais" et dérouler correctement le synopsis mis au point par la société Contours : formalisation des questionnaires en été de l'année N, livraison des questionnaires, protocoles d'enquête et outils automatisés de restitution hebdomadaire à l'au-



Avec une note globale de 7,74/10 sur la saison 2002-2003, la CDA connaît le meilleur indice de satisfaction de son histoire.

Un questionnaire auto-administré est distribué à un client sur cinq tous les jours du 20 décembre au 15 avril.

Pelley Vallandry
GRUPE COMPAGNIE DES ALPES
 Saison 2002/03

RESSUSCITE A L'ENQUÊTEUR

21: Votre lieu de résidence : Vallandry Plan Pelley Marceux

22: Votre logement : Appartement dans une résidence comme Flana et Vacances, Massé... Autre type d'appartement ou chalet Autre

23: La durée de votre séjour en nuit : 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 et plus

24: Combien de jours avez-vous l'intention de skier pendant votre séjour : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 et plus

25: Avec quel type de forfait allez-vous skier aujourd'hui ? Pelley Vallandry Pelley / Les Aulx

26: Combien de forfaits journaliers ou 1/2 journée avez-vous achetés pendant votre séjour pour vous-même : Aucun 1 2 3 4 5 6 7 et plus

27: Votre appréciation sur le rapport qualité/prix de ces 2 forfaits : Pas de tout satisfait Plus satisfait Très satisfait

LES REMONTÉES MÉCANIQUES

Q11: Votre appréciation sur les points suivants (aujourd'hui) :

Q12: En résumé, sur une échelle de 1 à 10, quelle note donnez-vous aux remontées mécaniques (1 est la note minimum) ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

LES PISTES

Q13: Votre appréciation sur les points suivants (aujourd'hui) :

Q14: En résumé, sur une échelle de 1 à 10, quelle note donnez-vous aux pistes (1 est la note minimum) ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

VOTRE APPRÉCIATION SUR LE DOMAINE SKIABLE

Q15: En résumé, sur une échelle de 1 à 10, quelle note donnez-vous à l'ensemble des services du domaine skiable (accueil clientèle, caïers, remontées, pistes... (1 est la note minimum) ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

pendant l'été et l'automne de l'année N + 1...

A & M : En 7 ans, combien de clients avez-vous interrogé ?

E. G. : Pendant la saison 2002/2003, nous avons interrogé 46 500 clients, répartis sur 12 stations, ce qui a porté le nombre total de clients interrogés à plus de 260 000 en 7 ans.

Ces volumes d'enquête sont indispensables pour donner des résultats statistiquement valides pour chaque période, chaque segment de clientèle, ou chaque type de période d'exploitation...

A & M : Aujourd'hui quelles sont les principales leçons que vous avez tirées de ces enquêtes ?

E. G. : Dans toutes les stations et quelles que soient les conditions météorolo-

giques de l'année, nous avons d'abord pris conscience de la primauté absolue des pistes par rapport aux remontées. Les clients vont au ski pour descendre les pistes, pas pour utiliser des remontées mécaniques, aussi performantes soient-elles... Cette "évidence", il nous a fallu l'intégrer complètement en en déduisant certains changements de priorités aussi bien dans les investissements que dans les process d'exploitation.

Ensuite, station par station, il a fallu comprendre nos points forts pour diffuser dans le groupe les "bonnes pratiques", identifier nos points faibles, les analyser, puis les corriger. Ces actions correctrices ont pu porter sur la définition des plans d'investissement (modification des priorités pistes/remontées, arbitrage entre différents investissements RM...), l'aménagement (ex. modification des accès aux RM, organisation des files d'attente...), l'organisation du travail (ex. flexibilité dans la gestion du

tomme de l'année N, enquête sur les 17 semaines de l'année N/N + 1, premier bilan en fin de saison de l'année N + 1, réunion de synthèse entre le 1^{er} Juin et le 14 Juillet de l'année N + 1, mise au point des plans d'action des sociétés

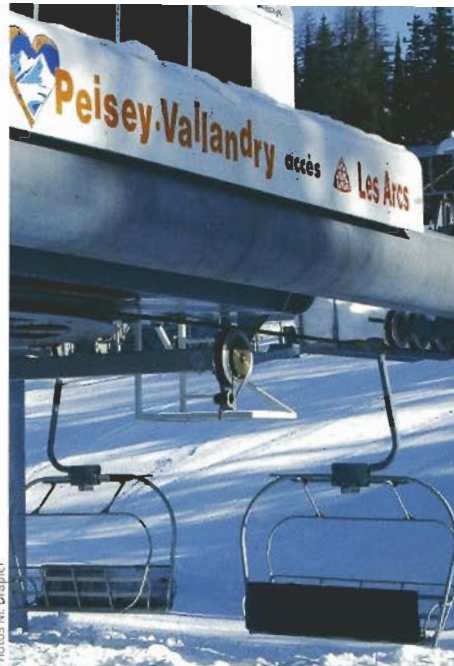
Le Domaine skiable : Comparaison des notes de satisfaction (notes sur 10) sur la saison

N° semaine	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Station 1	7,48	7,23	7,98	8,07	7,87	7,76	7,84	7,96	7,85	7,88	7,91	7,79	7,82	7,77	7,87	
Station 2	7,49	7,32	8,01	8,13	7,95	7,84	7,95	8,13	7,89	7,77	7,91	8,00	7,88	8,01	7,94	
Station 3	7,38	7,14	7,69	7,98	7,69	7,76	7,58	7,89	7,90	7,82	7,79	7,74	7,74	7,80	7,78	
Station 4	7,42	7,33	7,96	8,39	8,00	7,97	7,70	8,18	8,01	7,91	7,93	7,90	8,07	8,01	8,04	
Station 5	7,56	7,46	7,86	7,92	8,05	7,99	8,03	8,09	8,13	8,17	7,99	8,03	8,06	8,03	8,11	
Station 6	7,48	7,42	8,01	8,02	7,64	7,61	7,61	8,13	8,08	7,70	7,92	7,93	8,02	7,99	8,0	
Station 7	7,33	6,85	7,48	8,02	7,95	7,92	7,80	8,14	8,07	7,96	7,86	7,74	7,63	7,92	7,80	
Station 8			7,51	7,95	7,84	7,78	7,85	7,86	7,66	7,46	7,61	7,67	7,91	7,98	7,65	
Station 9		5,92	6,39	6,91	6,76	6,45	6,42	6,97	6,53	6,87	6,79	7,17	6,69	6,28		
Station 10		7,52	7,61	7,87	7,97	8,01	7,69	7,71	8,19	7,93	7,82	7,90	7,81	7,54	7,89	7,72
Station 11		7,68	7,23	8,24	8,01	8,28	7,86	7,81	8,13	7,94	7,96	8,07	7,98	8,17	8,14	7,90
Station 12		7,28	6,79	7,00	7,60	7,47	7,19	7,28	7,57	7,52	7,45	7,35	7,43	7,44	7,40	7,41
CDA*		7,46	7,10	7,59	7,90	7,75	7,63	7,61	7,90	7,81	7,74	7,73	7,74	7,75	7,75	7,77
Rappel CDA 2001/02		6,78	7,17	7,49	7,45	7,35	7,37	7,48	7,28	7,29	7,17	7,52	7,55	7,38	7,50	7,49

* La note CDA est pondérée par le poids de chaque station dans la CDA et par le poids du CA prévisionnel de chaque semaine sur la saison. Il s'agit d'une estimation à utiliser avec précaution.

La DAL satisfaite

La société Deux Alpes Loisirs cherchait depuis de nombreuses années à mettre en place des outils permettant de mieux connaître la clientèle et ses attentes. Depuis l'hiver 2000/2001, elle travaille avec Contours. « À partir des questionnaires mis au point par cette société pour le compte de la Cie des Alpes, nous avons adapté les interrogations à nos spécificités, les protocoles d'enquête et les modalités de restitution étant un élément standard de la méthodologie Contours », explique Henri Brac de La Perrière, pdg de Dal. Désormais, l'exploitant dispose donc de tableaux de bord hebdomadaires, diffusés dans l'entreprise et qui contribuent à la mobilisation des personnels tout au long de la saison, voire à la définition d'actions correctives en cours de saison. Une analyse de synthèse est également présentée à l'occasion d'une réunion de travail début juillet. Elle contribue à la définition des plans d'action de l'année suivante. « Cette analyse nous a permis de mieux comprendre les spécificités de notre clientèle et de hiérarchiser nos points forts et nos points faibles. » poursuit le pdg. Ainsi, après une phase d'appropriation des résultats, certaines surprises ont du être confirmées l'année suivante pour être réellement prises en compte, Dal a commencé à infléchir ses méthodes de travail et objectifs afin de prendre en compte ces résultats. L'analyse de synthèse de fin de saison, riche d'enseignements est partagée depuis deux ans avec les maires des communes concédantes. L'occasion de nouer un dialogue sur des bases objectives. Enfin, les études de satisfaction réalisées pendant l'hiver se sont vite révélées un outil de base du management des différents services du groupe, et c'est la raison pour laquelle elles ont été progressivement étendues aux activités d'été, à l'agence immobilière et au restaurant d'altitude.



Photos: M. Drapier

A Peisey des enquêtes qualitatives permettent de mieux comprendre les problèmes.



Méribel obtient la meilleure note sur les remontées mécaniques.

service des caisses, redéfinition des fonctions d'information...), voire la qualification des postes et/ou la spécification de certains gestes... Accessoirement, en appliquant nos méthodes en Suisse, à Verbier et à Saas Fee, nous avons pu constater qu'elles étaient tout aussi pertinentes qu'en France.

A & M : Les progrès enregistrés par les sociétés du groupe sont-ils mesurables ?

E. G. : Quand nous avons démarré ces études, nous entendions très souvent : "Quand il fait beau, les clients sont contents. Quand il fait mauvais, ils râlent."

Il nous a d'abord fallu convaincre chacun, à partir des données statistiques d'enquête, que ce type de raisonnement était sans fondement. Dans un deuxième temps, nous avons du montrer aux personnels que les clients "voyaient" les changements, et qu'il y avait un lien fort, même s'il n'est pas toujours linéaire, entre amélioration de service et augmentation de la satisfaction.

Aujourd'hui, quand une société du groupe modifie totalement son service de caisses (aménagement, organisation du travail, qualification des personnels et contrats de travail...) et voit sa note augmenter d'un point sur dix pour passer du groupe de queue au groupe de tête dans le benchmark CDA, plus personne ne conteste le caractère mesurable des résultats. Cette prise de conscience a d'ailleurs amené certains exploitants à se servir des résultats hebdomadaires pour mener des expérimentations, et raccourcir ainsi les délais de constitution des courbes d'expérience.

A & M : Avez vous rencontré des situations d'échec, dans lesquelles vous ne parvenez pas à améliorer la satisfaction client ?

E. G. : Nous avons parfois eu du mal à comprendre ce que les clients voulaient nous signifier en notant mal un service. Un baromètre de satisfaction est un outil de mesure objectif, il ne donne pas d'explication, encore moins de solution. Aussi réalisons-nous tous les ans au moins

Les Caisses : Comparaison des notes de satisfaction (notes sur 10) sur la saison

N° semaine	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Station 1	7,78	7,10	8,30	8,16	8,16	7,62	8,05	8,13	7,92	7,89	8,13	7,81	8,11	8,05	8,24
Station 2	8,12	7,39	8,25	8,39	8,42	7,95	8,13	8,25	7,94	8,03	8,21	7,97	8,29	8,43	8,11
Station 3	7,82	6,79	8,28	8,11	7,99	7,91	7,82	8,04	7,81	7,81	7,74	7,72	7,98	8,16	8,01
Station 4	7,54	6,41	7,96	8,23	8,16	7,70	7,71	7,65	7,77	7,29	7,45	7,52	7,93	7,91	8,07
Station 5	8,08	7,50	7,90	7,77	8,10	8,23	8,04	7,80	7,98	8,00	7,70	7,91	8,08	7,88	8,04
Station 6	7,76	7,22	7,70	8,13	7,30	7,42	7,83	7,64	7,95	7,05	7,57	7,53	7,74	7,66	8,01
Station 7	7,90	7,14	8,02	8,10	7,80	7,89	8,12	8,12	8,33	8,05	7,96	8,13	8,07	8,18	8,34
Station 8			8,00	8,27	8,56	7,93	7,72	7,44	7,24	6,91	7,59	7,76	8,08	8,23	8,05
Station 9		5,79	6,67	6,61	6,85	6,38	6,82	7,07	6,66	6,73	6,86	6,53	7,06	7,03	
Station 10	7,51	7,32	7,84	7,68	7,45	7,59	7,56	7,38	7,45	7,32	7,47	7,45	7,65	7,49	8,00
Station 11	7,60	7,69	7,97	8,39	8,16	7,85	8,01	8,14	7,71	7,67	7,63	8,07	7,89	8,02	7,87
Station 12	7,63	6,44	7,20	7,50	7,57	7,47	7,76	7,54	7,69	7,25	7,24	7,37	7,52	7,62	7,52
CDA	7,76	6,91	7,78	7,90	7,83	7,67	7,81	7,77	7,74	7,53	7,62	7,62	7,85	7,87	7,93
Rappel CDA 2001/02	7,04	7,00	7,82	7,86	7,80	7,64	7,83	7,44	7,39	7,39	7,61	7,63	7,61	7,55	7,60



Le personnel des Arcs affiche la meilleure progression en terme d'information et d'attitude.



Les Ménuires ont créé des zones de vitesse lente pour répondre à la problématique des comportements dangereux.

une étude qualitative afin d'améliorer notre compréhension d'un point d'insatisfaction délicat à interpréter. Nous avons également une station dans laquelle nos progrès sont anormalement lents, avec des raisons qui s'expliquent, même si cela ne peut nous satisfaire.

A & M : Avez vous aujourd'hui encore quelque chose à apprendre de ces études de satisfaction ?

E. G. : Sur certains sujets que nous traitons depuis peu, nous en sommes au début du processus de progrès. C'est par

exemple le cas sur les pistes de "la prévention et la surveillance des comportements dangereux". Par ailleurs, l'expérience nous a montré que la satisfaction client n'était jamais un acquis définitif. Un changement d'hommes, d'organisation, d'outil... peuvent impacter positivement ou négativement la satisfaction. Ce n'est pas parce que les résultats financiers sont bons qu'on arrête de tenir la comptabilité. Ce n'est pas parce que la satisfaction est bonne qu'on arrête d'interroger les clients... J'ajoute que les processus de certifi-

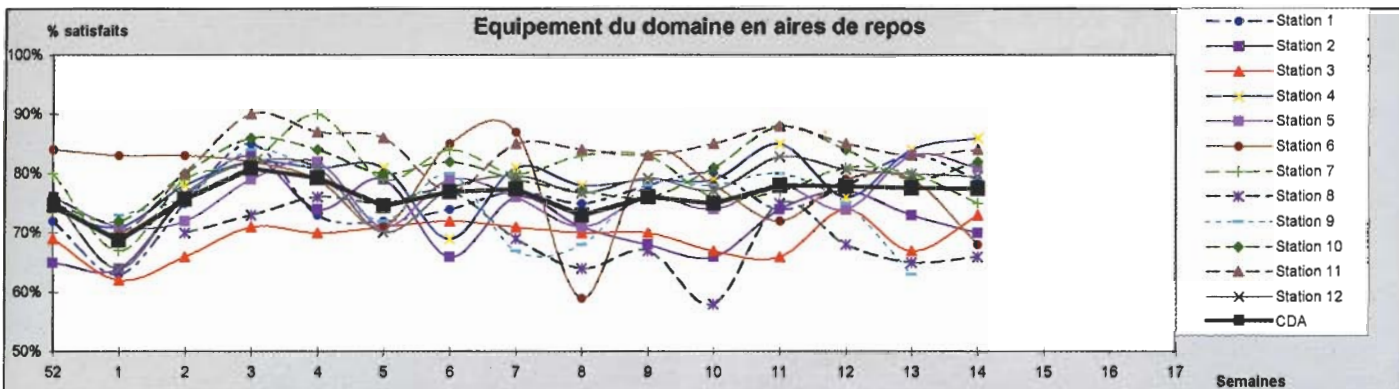
cation qualité qu'ont obtenu la plupart de nos sociétés rendent obligatoire la mesure de la satisfaction des clients.

A & M : Dans les années à venir, à partir de ces études de satisfaction, envisagez vous des développements nouveaux ?

E. G. : Nous avons progressivement collecté une information extrêmement précieuse sur les profils des clients fréquentant nos stations et les modes de consommation de ces différents segments de clientèle. Avec l'aide de la

Les Pistes : Evolution de la satisfaction sur les équipements en aires de repos

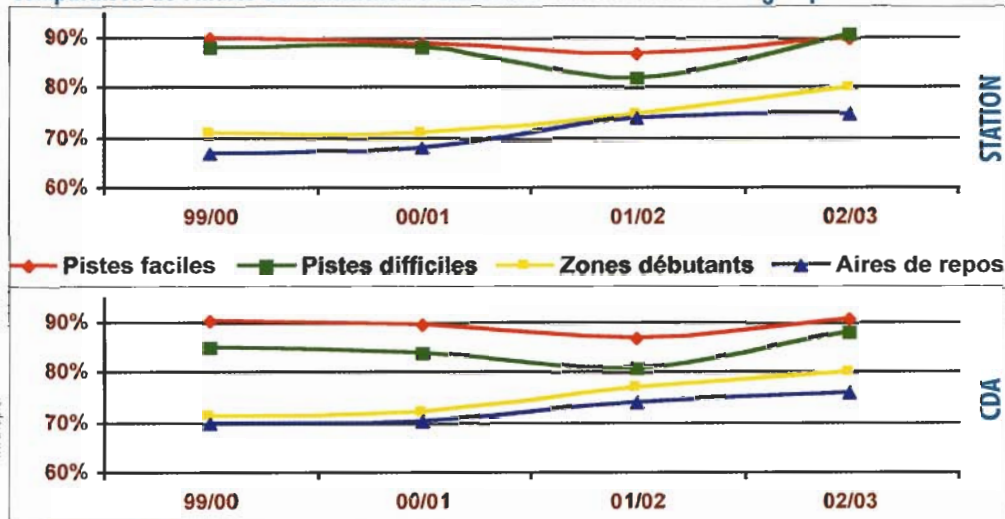
N° semaine	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Station 1	72%	63%	75%	85%	73%	72%	74%	77%	75%	78%	80%	74%	78%	83%	79%
Station 2	65%	64%	76%	83%	74%	79%	66%	76%	71%	68%	66%	74%	77%	73%	70%
Station 3	69%	62%	66%	71%	70%	71%	72%	71%	70%	70%	67%	66%	74%	67%	73%
Station 4	74%	71%	78%	82%	81%	81%	69%	81%	78%	79%	79%	85%	76%	84%	86%
Station 5	76%	71%	72%	79%	82%	71%	79%	76%	71%	76%	74%	78%	74%	83%	81%
Station 6	84%	83%	83%	82%	79%	71%	85%	87%	59%	83%	78%	72%	79%	79%	68%
Station 7	80%	67%	79%	82%	90%	79%	84%	80%	83%	83%	76%	77%	81%	80%	75%
Station 8			70%	73%	76%	75%	77%	69%	64%	67%	58%	75%	68%	65%	66%
Station 9		73%	76%	84%	80%	72%	80%	67%	68%	78%	78%	80%	75%	63%	
Station 10	75%	72%	80%	86%	84%	80%	82%	79%	77%	76%	81%	88%	84%	79%	82%
Station 11	75%	70%	80%	90%	87%	86%	77%	85%	84%	83%	85%	88%	85%	83%	84%
Station 12	76%	64%	77%	82%	81%	70%	77%	80%	77%	79%	77%	83%	81%	80%	79%
CDA	75%	69%	76%	81%	79%	75%	77%	77%	73%	76%	75%	78%	78%	77%	77%



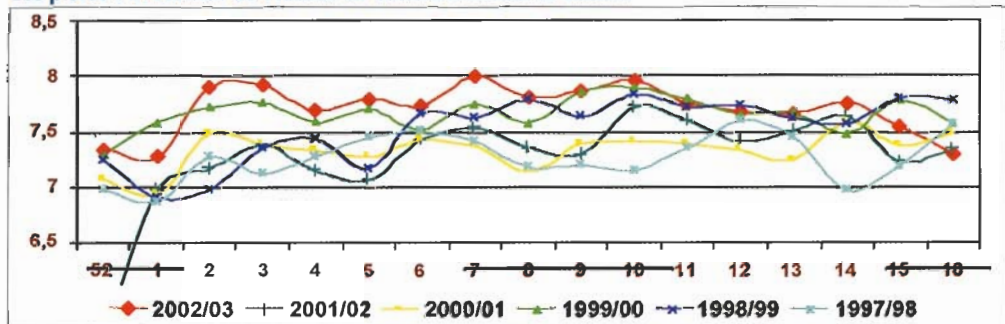


La satisfaction est un processus continu. Le Funiplagne a été jugé formidable la première année, normale la seconde.

Comparaison de l'indice de satisfaction d'une station avec l'ensemble du groupe



Les pistes : Evolution de l'indice de satisfaction sur la saison



Les pistes : Classement d'une société au sein du groupe

	Note	Note
	Société	CDA
2002/03	7,72	7,74
2001/02	7,31	7,23
2000/01	7,33	7,34
1999/00	7,69	7,63
1998/99	7,57	7,42
1997/98	7,27	7,23

société Contours, nous engageons aujourd'hui un travail visant à rapprocher ces données des autres sources dont nous disposons pour décrire l'activité de nos sociétés (structure de billetterie, données Comète). Notre objectif est d'arriver progressivement à comprendre le modèle de consommation qui permet de transformer des nuitées en journées skieurs, et par là même de fonder plus rationnellement nos plans marketing.

A & M : Finalement, mesurer la satisfaction des clients, n'est-ce pas un peu un gadget ?

E. G. : Pas du tout. Nous avons pu mesurer que 80 % des clients satisfaits (i.e. qui donnent une note supérieure à 8/10) déclarent avoir l'intention de revenir et de recommander la station. Ce pourcentage passe à 60 % des clients assez satisfaits (note 6 à 8) et à 40 % des clients insatisfaits (note inférieure à 6). Il y a donc corrélation forte entre

niveau de satisfaction et fréquentation. C'est un processus continu. Si on s'arrête, on régresse.

A & M : Mettre en place un baromètre satisfaction est-ce compliqué et est-ce cher ?

E. G. : Au début, ce fut un peu compliqué. Il a fallu partir d'une page blanche et nous avons tâtonné. Mais nous sommes vite arrivés à des résultats spectaculaires. Le plus difficile fut certainement d'arriver à accepter que le seul juge de la qualité d'un service c'est le client, pas le professionnel qui fournit le service. Il faut savoir être humble et respecter le jugement du client. Les premières années, nombreux ont été ceux qui ont voulu casser le thermomètre parce qu'ils ne comprenaient pas les jugements des clients !

Au fil des ans, l'expérience accumulée par 12 sociétés a permis une simplification des processus d'enquête. Les dernières stations qui ont rejoint le groupe, Verbier et Saas Fee, en ont bénéficié. Le système d'enquête y a été mis en place en quelques semaines. Quant aux coûts, l'automatisation des tâches et la mise en commun de moyens les ont limités. Ils sont faibles en regard de la richesse des enseignements tirés. ■

Témoignage

Jean Mounier



Quel consultant n'a pas rêvé, pour satisfaire une demande, de bénéficier d'un véritable observatoire de la clientèle, en temps presque réel, réalisé avec méthode, permettant de cerner les évolutions, de mesurer les impacts d'une action ou le poids respectif de tel facteur sur le comportement, la fréquentation et la satisfaction. En ce sens, il semble bien que la démarche engagée par la compagnie des Alpes soit

exemplaire et produise des résultats très intéressants. L'un d'eux me fait réagir : « nous avons pris conscience de la primauté absolue des pistes par rapport aux remontées... etc ». Je bois du petit lait, ayant toujours plaidé et pratiqué cette religion, du fait notamment de ma formation initiale. Mais la conception d'un domaine skiable, le dessin des pistes prend rarement comme bases conceptuelles des notions qualitatives, voire sensibles, culturelles ou historiques, de confort psychologique de l'utilisateur, d'intérêt du parcours, de qualité des paysages traversés et contemplés, d'interprétation de l'histoire des lieux. Une piste pourrait et devrait raconter une histoire, celle du site traversé, son identité, sa spécificité tout en étant également attractive, distrayante, sportive. Mais quelles sont les stations qui parlent des pistes autrement qu'en kilomètres ? Quelques unes, souvent autrichiennes...