

Les enjeux des domaines skiables européens

Congrès de l'OITAF – Rio – Octobre 2011

Par Laurent Reynaud – Délégué Général de Domaines Skiabes de France

Représentant de la FIANET – Fédération Internationale des Associations Nationales d'Exploitants
de Téléphériques

Résumé de l'intervention

La seconde moitié du XXe siècle a vu environ 15 000 remontées mécaniques apparaître en Europe, principalement pour la pratique du ski en montagne. 2000 « stations de ski » sont ainsi apparues, générant une économie de 30 milliards d'euros qui emploie environ 500 000 personnes. L'Europe rassemble la moitié de la fréquentation mondiale du ski, avec une clientèle essentiellement intra-européenne.

Au long de l'histoire, somme toute assez récente, du ski en Europe, certaines choses ont évolué tandis que d'autres sont restées des invariants de notre activité. Mon propos illustre ces facteurs d'évolution et les invariants.

Invariants :

- Fort besoin en capitaux
- Notre produit a des caractéristiques très particulières : non stockable, illimité, avec des coûts fixes prédominants
- Saisonnalité, avec les conséquences sur la main d'œuvre (fidélisation, compétence)

Facteurs d'évolution actuels :

- Attentes de la clientèle (neige de culture, diversification)
- Effet de ciseau sur les comptes d'exploitation : Stagnation des recettes et augmentation des charges (énergie, nouvelles remontées mécaniques). Le ski n'est pas l'eldorado financier que l'on imagine parfois !
- Acceptabilité sociétale (changement climatique, environnement, etc.)

Intervention

La seconde moitié du XXe siècle a vu environ 15 000 remontées mécaniques apparaître en Europe, principalement pour la pratique du ski en montagne. 2000 « stations de ski » sont ainsi apparues, générant une économie de 30 milliards d'euros qui emploie environ 500 000 personnes. L'Europe rassemble la moitié de la fréquentation mondiale du ski, avec une clientèle essentiellement intra-européenne.

Si l'on considère que la durée d'utilisation moyenne d'une remontée mécanique est d'environ 30 ans, et celle d'un bâtiment de l'ordre de 50 ans, nous en sommes à la seconde - voire troisième - génération d'investissements pour les remontées mécaniques et à la seconde génération d'investissement pour l'immobilier.

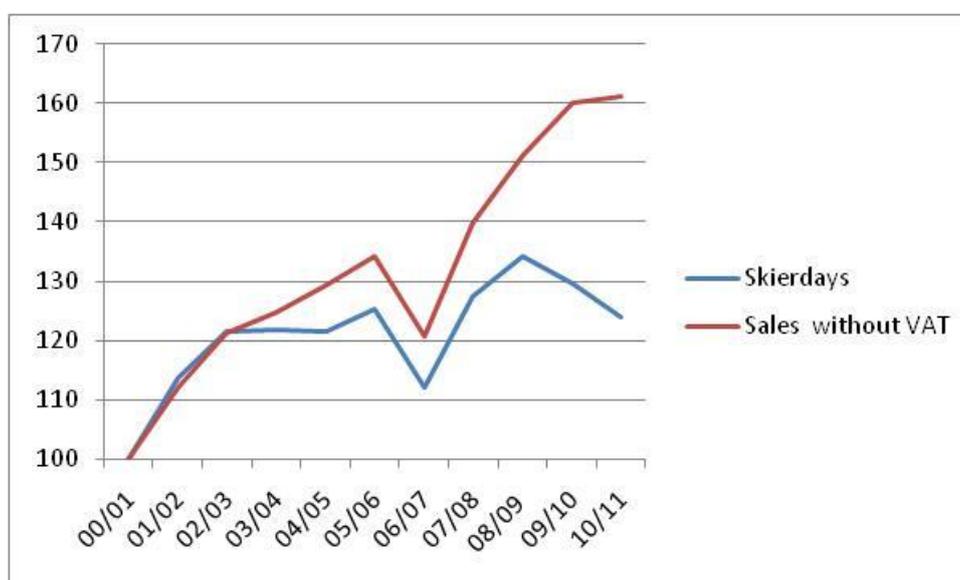
Dans cette économie, finalement assez jeune, il y a d'une part des facteurs d'évolution et d'autre part un certain nombre d'invariants.

LES INVARIANTS :

- Certaines choses ne changent pas. Ainsi, la vie en montagne reste fortement marquée par une bi-saisonnalité (l'hiver et l'été) très déterminantes pour les activités historiques que sont le tourisme et l'agriculture. Avec la crise de 2008 qui a frappé les industries lourdes et avec le poids toujours plus limité que représente l'agriculture de montagne, la dépendance de l'économie de la montagne au tourisme s'est renforcée. En Europe, l'économie des stations de montagne repose à titre principal sur l'hiver. Et le tourisme d'hiver repose quant à lui sur **le produit « ski » qui reste le facteur d'attractivité principal**. Un paradoxe (que l'OITAF a d'ailleurs du mal à résoudre) est que nous vendons au client de la montée alors qu'il vient acheter de la descente. Si le temps accordé au ski par un touriste séjournant en station a diminué (6 à 4 heures par jour, typiquement aujourd'hui, contre 6 à 8 heures par le passé), c'est toujours le ski qui fait venir en station l'hiver, et le nombre de journées de ski vendues en Europe a continué de croître de 2 % par an en moyenne sur la dernière décennie.

Fréquentation et recettes des domaines skiables européens sur 10 saisons

(Base 100 en 2000 - Source : FIANET)



On estime que la présence d'un domaine skiable, quelque soit sa taille, induit une activité économique (hébergements, leçons de ski, commerces, services) environ 7 fois plus importante. Ainsi un domaine skiable qui emploie 100 personnes et génère un chiffre d'affaires de 5 millions d'€uros fait vivre 600 personnes de plus (soit 700 personnes en tout) pour des échanges commerciaux en station de 35 millions d'€uros environ.

La vitalité du domaine skiable est donc déterminante pour le territoire support, ce qui justifie **l'implication forte des élus et de capitaux extérieurs aux seules recettes des remontées mécaniques** que l'on observe dans tous les pays d'Europe.

Car **l'exploitation d'un domaine skiable réclame des capitaux importants**. Même aujourd'hui où les extensions de domaines skiables sont rares, les entreprises de domaines skiables européennes réinvestissent des montants qui varient **entre 20 % et 50 % de leurs recettes annuelles** selon les pays. Sur des séries longues, on observe des cycles d'investissement dans le temps liés à l'histoire des stations dans chaque pays.

- Parmi les invariants de l'économie d'un domaine skiable, il faut mentionner que le produit ski est un produit :
 - o **non stockable**, dans le sens que le chiffre d'affaires perdu (ex : fermeture exceptionnelle de la route d'accès à la station) n'est pas rattrapable
 - o **illimité** : en pratique la commercialisation n'est pas contrainte par une limite de remplissage du domaine skiable
 - o **dominée par les coûts fixes**, c'est-à-dire les coûts engagés par avance, indépendamment de du nombre de clients qui viendront fréquenter le domaine skiable.

Près de 90 % des coûts d'un opérateur de domaine skiable sont engagés indépendamment de la fréquentation que reçoit le domaine skiable :

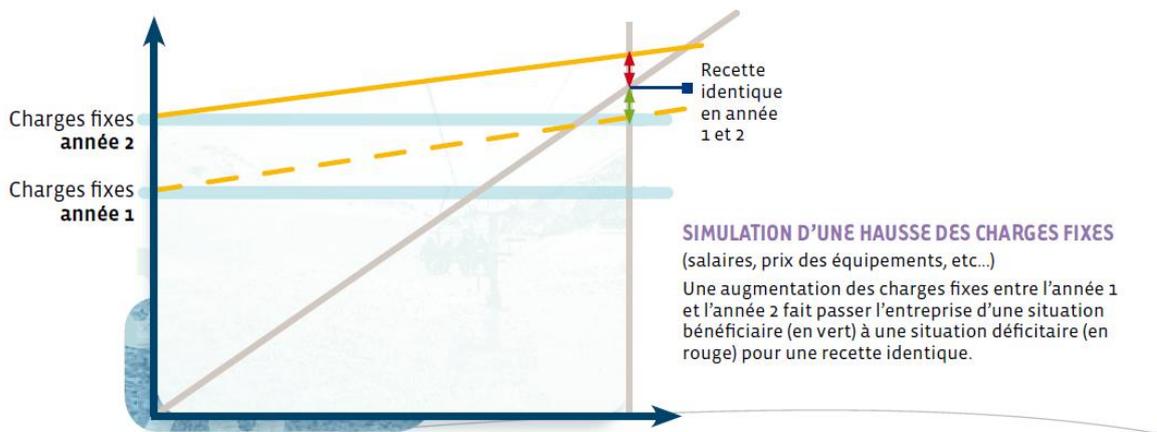
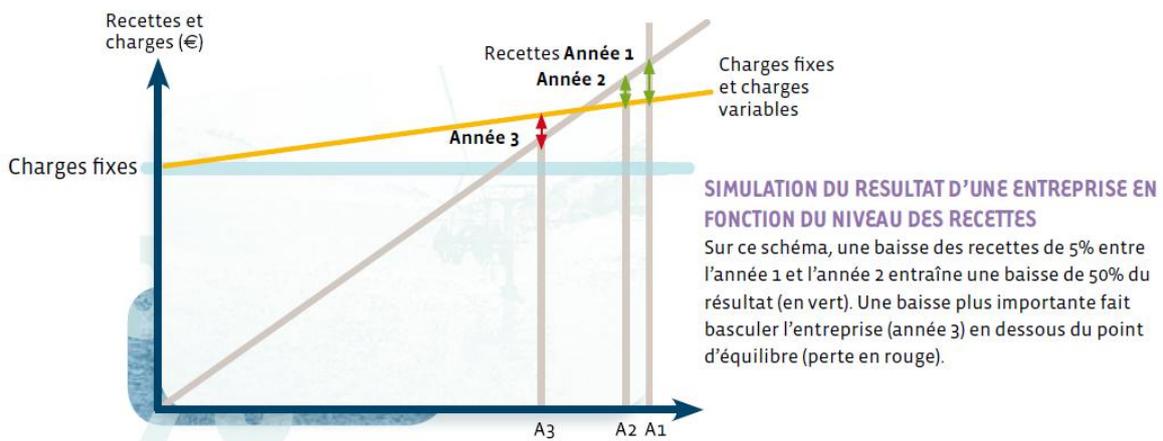
- Premier poste de dépense : les salaires : entre 30 % et 50 % (obligations réglementaires + conventions sociales = coûts fixes)
- Second poste de dépense : la maintenance de l'outil de travail (10 à 20 %) (maintenance réglementaire = coûts fixes)
- Troisième poste de dépense : l'énergie (8 à 10 %) (consommation électrique et damage même si le domaine skiable est vide = coûts fixes)

Moins de 10 % des coûts varient directement en fonction du niveau des recettes (part variable des taxes notamment).

Ces caractéristiques conduisent l'entreprise de domaine skiable à rechercher le remplissage maximal afin de maximiser les recettes à mettre en regard des coûts qui ont été engagés par avance. La performance des structures de commercialisation, et notamment de l'hébergement, est donc déterminante pour la plupart des domaines skiables.



Graphique : point de fonctionnement d'un domaine skiable : une baisse de 5 % du chiffre d'affaires peut entraîner une baisse de 5 % du bénéfice.



- Le dernier invariant de notre activité que je veux évoquer est une **conséquence de la saisonnalité**. Il faut beaucoup d'hommes et de femmes pour faire fonctionner un domaine skiable (premier poste de dépense : les salaires). La plupart d'entre eux n'ont qu'un emploi à la saison, l'entreprise ne pouvant les employer 12 mois par an. Se pose alors la question du maintien des compétences s'agissant de métiers qui se sont beaucoup professionnalisés du fait de l'évolution des machines et des responsabilités. C'est tout le champ de la fidélisation des salariés saisonniers, de leur formation, qui s'est ouvert à nous.

Les domaines skiables ont donc des fondamentaux très robustes. Pour autant, sous une stabilité apparente de nombreux facteurs d'évolution sont à l'œuvre.

LES FACTEURS D'EVOLUTION :

Certes, c'est toujours du ski (des forfaits) que nous vendons. Mais ce n'est pas le même ski qu'il y a 50 ans.

- Les premiers facteurs d'évolution pour une branche comme la nôtre viennent de la **clientèle**.

La clientèle des domaines skiables européens, clientèle essentiellement intra-européenne, réclame dans son mode de vie comme dans ses vacances **plus de garanties et plus de choix** (« on peut tout rater dans sa vie, sauf ses vacances »). C'est pour répondre à cette demande que les **travaux de piste et la neige de culture** ont progressé depuis une vingtaine d'années et occupent aujourd'hui entre 20 et 30% de nos investissements. Ils occupent probablement toujours aujourd'hui une place inférieure à l'importance que leur accordent nos clients, même si le fait de réduire l'attente aux remontées mécaniques et d'augmenter le confort du transport demeure une attente forte de la clientèle. On estime qu'entre 10 et 20 % du chiffre d'affaires des domaines skiables, donc des stations, est sécurisé par les efforts conjugués du damage, des travaux de profilage des pistes et de la production de neige de culture.

La volonté du client d'avoir le plus large éventail de choix possible conduit les entreprises à diversifier le domaine skiable (espaces dédiés, secteurs thématiques, snowparks, etc.), et plus largement à diversifier les activités proposées en station (bien-être, balades en chiens de traîneaux, etc.). Ces activités répondent à une attente de la clientèle et permettent de consolider le « rêve » qui entoure une toute destination touristique à succès. Elles bénéficient donc aussi au domaine skiable, et ne doivent pas être vues comme des activités concurrentes du ski. Ski et activité de diversification sont complémentaires. Malgré toutes les tentatives, aucune activité ne parvient à générer en montagne une attractivité susceptible de se substituer, même partiellement, au ski pour faire venir les clientèles en station : *« Le tout ski est peut-être fini, mais sans le ski tout est fini ! »*

Dans ce contexte, chacun a conscience de l'importance de veiller à ce que le ski demeure une activité « à la mode ». Des actions existent en Europe pour créer de nouveaux skieurs ou consolider le nombre de skieurs actuels : campagnes promotionnelles pour le ski, initiatives en faveur du ski scolaire, journée mondiale du ski (FIS), actions à destination des jeunes, etc. Toutefois, ces actions restent limitées au regard des dépenses promotionnelles engagées par chaque destination pour accroître sa part de marché (dépenses évaluables à 400 millions d'euros en Europe).

Lorsque dans une branche d'activité le chiffre d'affaires augmente peu, il devient aussi important de gagner de l'argent que de ne pas en perdre : **la maîtrise des charges des entreprises** de domaines skiables est un enjeu clé pour la vitalité du secteur. Le prix de la journée de ski en Europe a augmenté de 2 % par an en moyenne sur la décennie 2000-2010. Ce chiffre va à l'encontre de l'idée du consommateur, notamment lorsque celui-ci achète son forfait en dehors d'un package. Pourtant, il s'agit d'une réalité objective et facile à prouver : corrigée de l'inflation, l'augmentation du chiffre d'affaires des remontées mécaniques est principalement due à l'effet volume (augmentation de la fréquentation), et non à l'effet prix.

- Or la croissance de fréquentation s'est ralentie au plan européen ces dernières années, créant un **effet de ciseau** sur les comptes des opérateurs de domaines skiables (augmentation des charges, stagnation des recettes).

Deux postes de charge sont en augmentation particulièrement rapide : **l'énergie et les remontées mécaniques neuves**. En France, on estime que le prix des télésièges (appareils qui concentrent la majeure partie des investissements) a augmenté de 50 % entre 2000 et 2010.

Avec entre 8 et 10 % du chiffre d'affaires consacré à l'énergie, les domaines skiables comptent parmi les activités électro-intensives. Selon une étude Autrichienne, la consommation énergétique d'un domaine skiable se répartit pour l'essentiel en trois tiers égaux : les remontées mécaniques, la fabrication de neige de culture et le damage. Ce poste de dépense augmente du fait de l'équipement croissant du domaine skiable, mais aussi du fait de l'augmentation rapide du prix de l'énergie. Le potentiel d'économie de charges est important : Des méthodes de gestion adaptées et des investissements appropriés (rentables par les économies induites) permettent de réaliser entre 15 et 20 % d'économie sur ce poste.

Il faut aussi mentionner que dans pratiquement tous les pays européens, les opérateurs de domaines skiables, se voient imposer des dépenses qui devraient normalement être réparties sur l'ensemble des acteurs de la station.

Il est donc important de retenir que le ski n'est pas l'eldorado financier que l'on imagine parfois !

- Le dernier facteur en évolution qu'il faut mentionner concerne **l'acceptabilité sociale**.

Travailler dans un éco-système sensible nous a toujours obligé à une plus forte responsabilité, et les entreprises en avaient conscience depuis bien longtemps.

Mais la sensibilité de la société européenne aux questions environnementale, au changement climatique et à la responsabilité sociétale des entreprises est en forte augmentation. La bonne nouvelle est que les actifs du tourisme de montagne (nature, paysage) se placent sur des valeurs en augmentation. La mauvaise c'est que l'opposition à l'aménagement de la montagne est devenue plus forte.

Cette tension est sensible par exemple au plan administratif avec le durcissement de la réglementation : les permis de travaux et les autorisations de prélèvement en eau sont difficiles, parfois impossible, à obtenir. Le changement est également palpable dans les médias, avec un poids grandissant des organisations non gouvernementales. Certes, toutes ne sont pas forcément opposées à l'activité ski en elle-même, mais elles appellent de la part du secteur, et à juste titre, une responsabilité sociétale toujours plus forte. Compte tenu des retombées économiques et sociales

(emploi) positives induites par les domaines skiabiles, la défense des intérêts de notre branche s'est renforcée comme un enjeu politique local, régional, voire national en fonction des pays concernés.

Désormais, il ne s'agit plus seulement d'être vertueux à tous les plans (éthique, social, sécuritaire, environnemental) : il faut aussi le faire savoir ! La communication et le lobbying font aussi parti des enjeux pour les domaines skiabiles du 21^e siècle.

La neige de culture par exemple, ou les effets du changement climatique sur nos activités, sont l'objet de nombreux préjugés sur lesquels il est de notre devoir de prendre la parole pour que la vérité apparaisse. Les domaines skiabiles observent les effets du changement climatique sur le terrain et s'informent sur l'avancement des recherches dans ce domaine. Toutefois, l'échelle de temps de la mise en place de ces changements est très largement supérieure au temps économique (rentabilité d'une remontée mécanique sur 20 ans). Ce n'est donc pas un facteur déterminant pour la vitalité de la branche dans son ensemble, à court ou moyen terme.

La neige de culture utilise des quantités très faibles d'eau : en Italie, la quantité d'eau prélevée dans une année pour la fabrication de la neige de culture dans tous les domaines skiabiles correspond à la consommation d'eau de l'agriculture dans une seule journée. Cette eau n'est d'ailleurs pas gaspillée : elle retourne au milieu naturel à la fonte des neiges.