

COMPAGNIE DES ALPES

PARTOUT OÙ L'ÉMOTION CRÉE DE LA VALEUR

RAPPORT ANNUEL 2014



**BIENVENUE
CHEZ UN EXPERT
MONDIAL DE
L'INGÉNIERIE
DE LOISIRS**



La Compagnie des Alpes, groupe solide de 25 ans, leader européen de l'univers des loisirs, a su bâtir une excellence industrielle incontestée et placer la performance au cœur de son expertise pour exporter aujourd'hui un savoir-faire unique : la production de loisirs d'exception pour le plus grand nombre. Des plus grands domaines skiables alpins aux destinations de loisirs au rayonnement européen, son offre s'appuie sur une connaissance historique et une maîtrise technologique inégalées pour irriguer territoires et régions dans une dynamique de création de valeur partagée.



EXPLORER DE NOUVEAUX TERRITOIRES

04

SKI, DÉTENTE, ÉVASION, SENSATIONS, RIRE, PARTAGE... LES DOMAINES SKIABLES COMME LES DESTINATIONS DE LOISIRS OFFRENT PLUS ET MIEUX D'ANNÉE EN ANNÉE, À UN PUBLIC SANS CESSE EN MOUVEMENT, EN RECHERCHE D'ÉMOTIONS, DE MOMENTS UNIQUES. POUR RÉPONDRE À TOUTES LES ASPIRATIONS ET DÉFRICHER DES PISTES DE CROISSANCE, LA COMPAGNIE DES ALPES A IMAGINÉ ET MIS EN ŒUVRE TOUTE UNE SÉRIE DE SOLUTIONS QUI EN FONT UN EXPERT MONDIAL DE L'INGÉNIERIE DE LOISIRS DE HAUT NIVEAU.





Les Arcs – Peisey-Vallandry, La Plagne, Tignes, Val d'Isère, Les Menuires, Méribel, Les 2 Alpes, Serre Chevalier, Flaine, Samoëns, Morillon, Sixt Fer à Cheval, Chamonix, Avoriaz, La Rosière, Valmorel : les plus grandes stations alpines offrent des plaisirs de plus en plus diversifiés à une clientèle de tous âges et multiculturelle.







08

Jeunes fous de sensations extrêmes, familles émerveillées par les premières rencontres avec la neige, chercheurs de calme et de grands espaces... chacun se retrouve dans une offre qu'il nous a inspirée.





RAPPORT ANNUEL 2014 | 09





Notre maîtrise technique s'est ainsi enrichie de nouveaux services pour donner vie à toutes sortes d'émotions : hébergement de qualité, services de réservation en ligne, circuits dans le patrimoine savoyard, expériences inédites sur le domaine skiable (first track, grooming school...), organisation de compétitions intenses, création de zones de multiactivités inédites, pour des moments de détente totale, en toute sécurité et sans souci.





Parce que nos régions sont riches d'un patrimoine diversifié, d'idées innovantes et de traditions culturelles étonnantes, la Compagnie des Alpes détecte, imagine et exploite des sites à forte identité propre, sources d'émotion toujours renouvelées.

Plonger les amateurs de frissons et d'authenticité dans des moments exceptionnels, qui, de bout en bout, resteront inoubliables, c'est le défi relevé toute l'année et partout.

12







Frissons, émerveillement, stupéfaction, toutes les sources de plaisir irriguent notre imagination pour emballer petits et grands, jeunes et moins jeunes, de toutes cultures et de tous horizons. Parc Astérix, Grévin, Futuroscope, Walibi, Mer de Sable, Planète Sauvage, France Miniature, Dolfinarium, Bellewaerde, Fort Fun...





... ces marques à forte valeur repoussent les frontières et s'épanouissent sur des idées singulières. Notre créativité naît des rencontres entre innovation technologique et culture régionale, patrimoine environnemental et envie d'ailleurs, beauté de lieux uniques et immersion dans des expériences inoubliables.



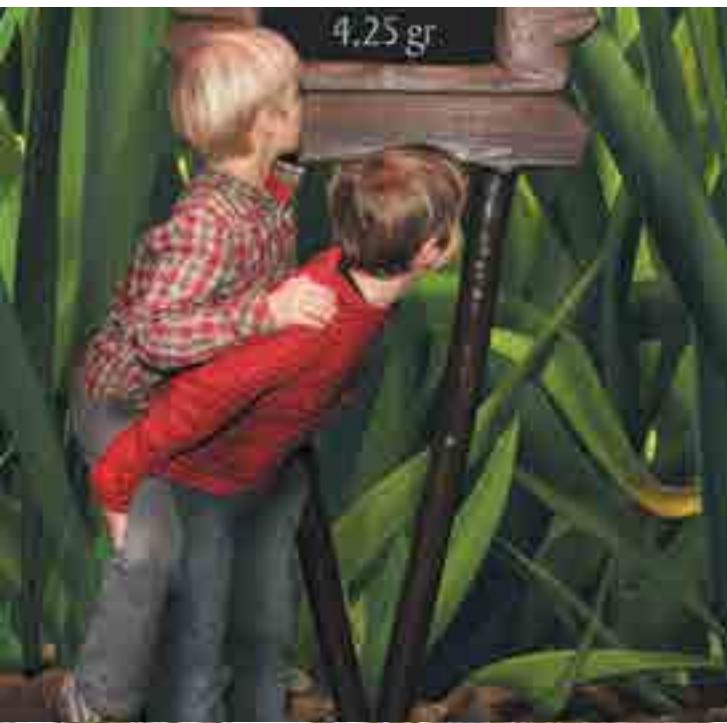




Notre exigence technique s'allie à une recherche de qualité maximale pour attirer et faire revenir familles, amis, tribus de tous bords.

18









C'est le sens de nos investissements, de l'enthousiasme et de l'implication de nos 5 000 collaborateurs, qui s'engagent pour la « Très Grande Satisfaction » de nos clients, dans les frontières européennes du Groupe et au-delà...



1989

CRÉATION DE LA COMPAGNIE DES ALPES PAR LA CAISSE DES DÉPÔTS

avec l'objectif de redresser le secteur économique français des domaines skiables.

1989/1990

Intégration par croissance externe de **Tignes** (STGM – Société des Téléphériques de la Grande Motte) et de **Peisey-Vallandry** (STAG – Société des Téléphériques de l'Aiguille Grive).



1991/1994

Intégration de **La Plagne** (SAP – Société d'Aménagement de La Plagne), **Les Arcs** (STAR – Société des Téléphériques de l'Aiguille Rouge) et **Chamonix – Les Grands Montets** (SATAL – Société d'Aménagement du Téléphérique Argentière-Lognan).



2004/2005

Intégration de **Serre Chevalier** (SC 1350 – Serre Chevalier 1350 et SCSD – Serre Chevalier Ski Développement) et d'**Aletsch Riederalp** (Suisse).



2004

PRIVATISATION

La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) ne détient plus que 40% du capital (vs 53%). Une participation de 13% de la CDC est vendue à trois groupes bancaires ayant un intérêt stratégique dans la région des Alpes.

2004

2003

Intégration de **Panorama Park** (Allemagne) et **Pleasurewood Hills** (Angleterre).

Intégration de **l'Aquaparc du Bouveret** (Suisse).

2005

Intégration de **Planète Sauvage** (Loire-Atlantique) et de **la Mer de Sable** (Oise).



2005/2006

À travers une politique volontariste de croissance externe, la Compagnie des Alpes équilibre ses activités au cours de l'exercice et devient un acteur incontournable des parcs de loisirs en Europe.

2006

Intégration de **Walibi Holland**, **Walibi Belgium**, **Aqualibi**, **Walibi Sud-Ouest**, **Walibi Rhône-Alpes**, **Bellewaerde** et ouverture du **Bioscope**.



2007/2008

L'entrée au capital, en 2008, de Sofival est la dernière évolution capitaliste importante de la Compagnie des Alpes. Elle est concomitante à l'achat par le Groupe de **Val d'Isère** (STVI – Société de Téléphérique de Val d'Isère).

**Val d'Isère**

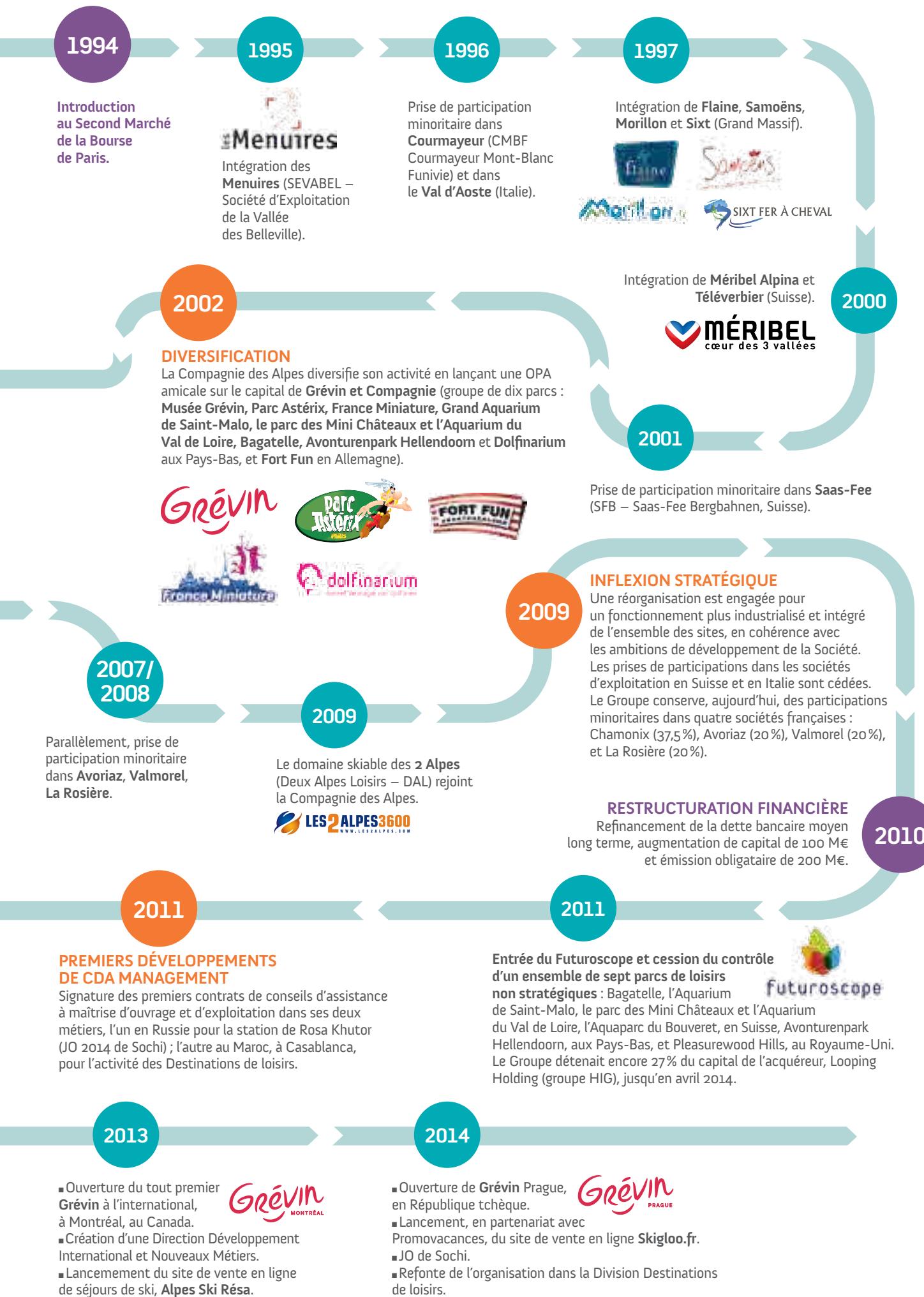
1989-2014 : DE LA DIVERSIFICATION AU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

2012

Fermeture du Bioscope.

2012/2013

LANCÉMENT DE LA FONCIÈRE RÉNOVATION MONTAGNE, avec l'appui des actionnaires historiques de la Compagnie des Alpes, qui a pour vocation de rénover en trois ans 500 hébergements (\approx 2 500 lits) et de les commercialiser auprès des skieurs.



LA COMPAGNIE DES ALPES SE DÉPLOIE AUTOUR DE MARQUES FORTES ET DE SITES UNIQUES

24

PORUGAL

SINDIBAD - CASABLANCA
(Ouverture 2015)

1

Domaine skiable
ou Destination de loisirs
détenue en propre

2

Contrat d'assistance
à l'exploitation

3

Contrat d'assistance
technique (conception,
construction, préparation
de l'exploitation)

Destination de loisirs
en cours de réalisation

Participations
minoritaires
domaines skiables

Chamonix, Avoriaz,
Valmorel, La Rosière

CANADA

Grévin
MONTREAL



futuroscope



Grévin
PARIS

France Miniature

LA MER
DE SABLE



Menures



MAROC



SINDIBAD - CASABLANCA
(Ouverture 2015)



Domaine skiable
ou Destination de loisirs
détenue en propre

2

Contrat d'assistance
à l'exploitation

3

Contrat d'assistance
technique (conception,
construction, préparation
de l'exploitation)

Destination de loisirs
en cours de réalisation

4

Contrat d'assistance
technique (conception,
construction, préparation
de l'exploitation)





2013/2014 : FAITS MARQUANTS ET CHIFFRES CLÉS



SUCCÈS AUX JO DE SOCHI

La Compagnie des Alpes a été choisie en 2010 pour ouvrir, préparer et exploiter le domaine skiable de Rosa Khutor, la station ayant accueilli plus de 30 épreuves alpines, freestyle et snowboard lors des derniers JO d'hiver de Sochi. En tout juste 4 ans, un temps record pour ce projet d'envergure, 77 km de pistes sont sortis de terre sur 300 ha. 19 remontées mécaniques ont été installées, 28 dameuses et 404 canons à neige assurent une glisse de haute qualité en saison d'hiver. La Compagnie des Alpes a également assuré le management, la formation et le transfert de compétences auprès de 350 collaborateurs russes sur place, contribuant ainsi au succès sportif et commercial avéré d'une destination « quatre saisons ». Une nouvelle frontière du ski en Europe !

26

LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL S'ACCÉLÈRE

Au Japon, un contrat-cadre a été conclu avec la société MacEarth, opérant une trentaine de stations de ski. Au Caucase russe, la Compagnie des Alpes a été sollicitée pour la conduite de plusieurs projets de master plan pour le compte de Northern Caucasus Resort à Arkhyz, Elbrus et Veduchi. Le déploiement concerne aussi les Destinations de loisirs avec la construction du parc Sindibad, à Casablanca, au Maroc.

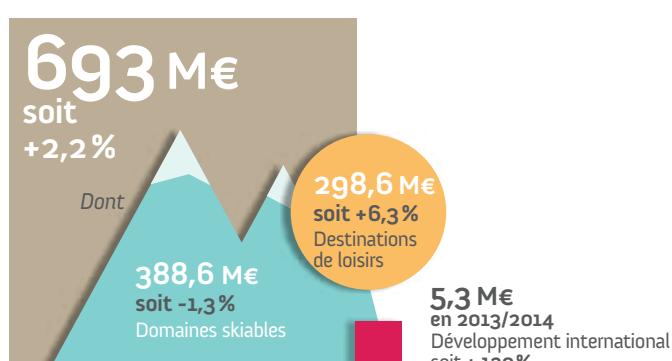


PLUIE DE RÉCOMPENSES POUR LE FUTUROSCOPE

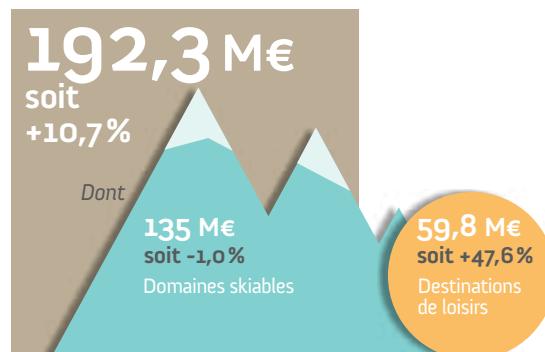
Alors que la nouvelle attraction « La Machine à Voyager dans le Temps » des Lapins Crétins, fruit d'un partenariat avec Ubisoft, obtient le prix TEA de la meilleure attraction du monde au salon mondial des parcs de loisirs IAAPA Attractions Expo, ainsi qu'un prix européen à Amsterdam, le Futuroscope décroche 2 autres prix. L'un récompense l'originalité de sa stratégie de communication 2014, l'autre la force de son attractivité comme outil de marketing territorial. Le Futuroscope a vu sa fréquentation augmenter de 10 %.



CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE



EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL MÉTIERS



MODERNISATION DES INFRASTRUCTURES

La Compagnie des Alpes poursuit ses investissements de modernisation de ses installations et développe des loisirs hors ski au sein de ses stations.

– À Serre Chevalier, la nouvelle **télécabine panoramique de Ratier** a été inaugurée en janvier 2014. À l'étude depuis 2009, le chantier a été mené à bien grâce à la maîtrise de nombreuses contraintes techniques. Cette nouvelle télécabine panoramique de 8 places assises remplace la télécabine du Grand Alpe et le premier tronçon du téléphérique. Elle garantit une augmentation de débit au départ de Chantemerle de +65 % (4 690 personnes/heure).

– La nouvelle télécabine de Tovière (4^e génération de télécabine en remplacement de l'aéroski) assure désormais la liaison **Espace Killy** en 5 minutes dans 70 cabines lumineuses de 10 places assises. C'est la remontée la plus importante, pour la liaison avec Val d'Isère, capable de transporter 3 300 personnes/heure.



OUVERTURE DE GRÉVIN PRAGUE

Après Montréal en 2013, un nouveau **Grévin** a ouvert en République tchèque, en plein cœur de Prague, le 1^{er} mai dernier. Résolument moderne et riche, la scénographie du lieu s'articule autour de 7 univers sur 3 étages. Les statues de plus de 80 personnalités qui ont marqué l'histoire ou font l'actualité, qu'elles soient internationales ou locales, sont présentées dans ce musée nouvelle génération ; toutes les statues sont réalisées par les ateliers Grevin à Paris.



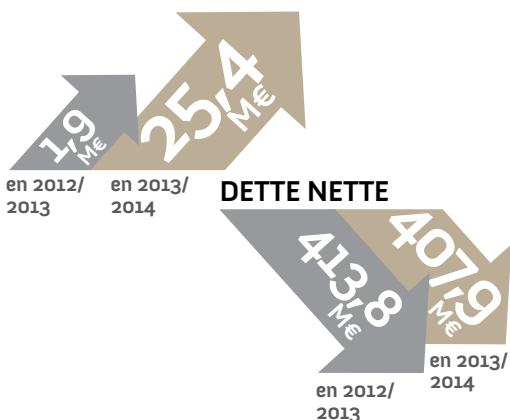
LE DIGITAL DÉFERLE SUR LES PISTES

Karavel-Promovacances et la Compagnie des Alpes s'associent pour créer un nouvel acteur de la distribution de séjours en montagne sur le web : skigloo.com. Parallèlement, **Alpes Ski Réserve** continue sa montée en puissance avec plus de 3 000 offres de location référencées sur le site.

FRISSONS SUR NEIGE

Aux Menuires, la nouvelle piste de luge sur rail **Speed Mountain** a ouvert en janvier 2014, en présence de plusieurs représentants de la collectivité et du Groupe. Une réalisation ludique dans un environnement exceptionnel : une nouvelle façon d'avoir des frissons en station.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE



INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS NETS DU GROUPE

124,9 M€
soit -8,2 %



CAPITAUX PROPRES



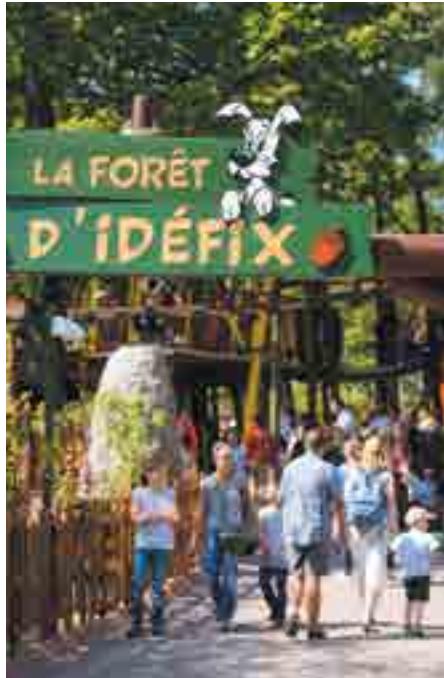


2013/2014 : FAITS MARQUANTS ET CHIFFRES CLÉS

25 ANS ET UN SUCCÈS QUI VAUT LE DÉTOUR

Le Parc Astérix a fêté son 25^e anniversaire. Pour l'événement, une nouvelle zone entièrement dédiée aux jeunes enfants et à leurs parents, **La Forêt d'Idéfix**, a été inaugurée par le judoka Teddy Riner, 25 ans lui aussi. Le parc s'est également vu décerner 2 étoiles au Guide Vert Michelin, une distinction qui indique au public que le site touristique « mérite le détour ». Il arrive, d'ailleurs, 4^e dans le top 10 des parcs d'attractions en France sur TripAdvisor. Autre temps fort de l'année : l'obtention en juin 2014, de la certification ISO 9001 pour son système de gestion de la qualité. La fréquentation du segment famille a augmenté de 11 %.

28



DOUBLE DISTINCTION AUX TROPHÉES DE LA MONTAGNE FRANÇAISE

Lors du **SkiDebrief**, l'événement de fin de saison du ski français, qui s'est tenu à **Val d'Isère** en avril, ont été décernés les premiers trophées de la Montagne Française. La Société d'Aménagement de La Plagne a gagné le prix de l'Accessibilité et la Compagnie du Mont-Blanc (Chamonix) a remporté le prix de l'innovation.

NOUVEAU

Lancement du village de **Kirikou** à **Planète Sauvage**, en présence de son créateur Michel Ocelot. Un espace interactif et ludique où les enfants jouent avec les fétiches de la sorcière Karaba, s'essaient au djembé ou encore apprennent, grâce à Kirikou, tous les secrets des girafes, des autruches et des lémuriens ! Cette saison, Planète Sauvage enregistre un bond de plus de 20 % de fréquentation.



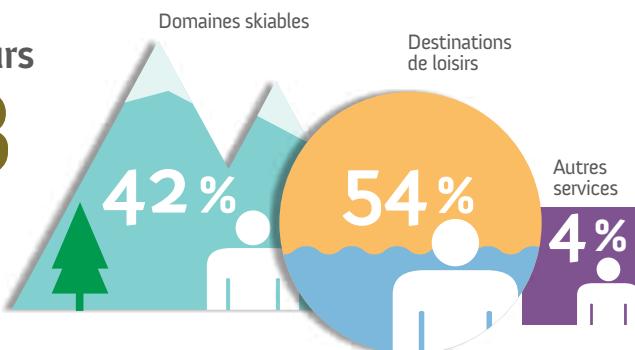
PREMIER PARC INDOOR AVEC UNIBAIL

Le Groupe remporte à Bruxelles son premier contrat de parc *indoor* pour Unibail, au sein d'un centre commercial. Développé sous la marque **Spirouland**, le parc sera exploité par la Compagnie des Alpes.



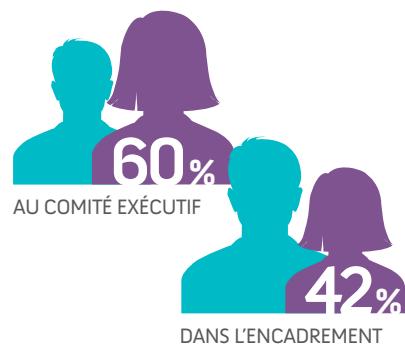
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ

Collaborateurs
4923
ETP*



* Équivalents temps plein.

PARITÉ HOMMES/FEMMES





PARADISKI FÊTE SES 10 ANS

Les 425 km de pistes du Domaine skiable de Paradiski, qui relient les stations des **Arcs, de Peisey-Vallandry et de La Plagne** (Savoie), célèbrent leur 10^e anniversaire. Pour l'occasion, le créateur **Jean-Charles de Castelbajac** a hissé ses couleurs sur les télécabines de la Vanoise Express. L'œuvre du créateur pour Paradiski a été dévoilée à Grévin Paris le 17 octobre 2013, lors d'une soirée d'anniversaire rassemblant des personnalités locales, les équipes du domaine skiable ainsi que des collaborateurs, partenaires et journalistes.

À cette occasion, les invités ont également pu découvrir le changement d'image de la marque Paradiski, décliné à partir de la figure biblique de la pomme, évoquant le péché original.

99,5%

Taux de salariés ayant suivi au moins une formation.

58%

Pourcentage de non-permanents dans l'entreprise.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

60 %

de la consommation électrique du Groupe est d'origine renouvelable.

La Compagnie des Alpes respecte l'état naturel de ses sites



2/3 des parcs de loisirs gardent au minimum **1/3** de leur espace à l'état naturel (forêt, marais ou sable).



Les domaines skiables laissent **90 %** de l'espace concédé à l'état naturel ou en exploitations agricoles hors saison. Seul **10 %** sont exploités.



La neige de culture est **100 %** naturelle

Aucune transformation chimique n'est effectuée et aucun additif n'est utilisé. L'eau prélevée dans la nature (92 % de l'eau utilisée est captée localement) est restituée lors de la fonte.

PARTENARIATS

PRÉSERVER LA MONTAGNE

EDF Collectivités et la Compagnie des Alpes ont signé un accord en novembre 2013 pour contribuer à un aménagement durable et performant de la montagne, notamment sur le plan énergétique des stations de ski. Plusieurs thèmes de collaboration ont été identifiés : une réflexion sur le potentiel en énergies renouvelables, la réduction de la pollution lumineuse, les réseaux électriques intelligents, les performances énergétiques et l'optimisation des installations, sans oublier l'économie des ressources en eau. Ce projet s'inscrit dans la continuité du projet de rénovation de l'immobilier touristique de montagne mené par le Groupe depuis plusieurs années.

PARTICIPER À L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEL ACTEUR

La Compagnie des Alpes, la Compagnie du Mont-Blanc (CMB) et AZTEC ont signé un partenariat industriel prévoyant la fourniture de 11 dameuses et l'optimisation des performances des machines de damage.

EXPLORER DE NOUVELLES SOURCES D'INSPIRATION

La Compagnie des Alpes est partenaire du Musée des Arts Ludiques (à hauteur de 5 % du capital). Ce nouveau lieu culturel est dédié à l'entertainment : cinéma, bande dessinée, manga et jeu vidéo. Ouvert en novembre 2013, le musée a déjà accueilli plus de 400 000 visiteurs pour sa première année. Un succès à suivre !



MESSAGE DU PRÉSIDENT

NOUS DEVONS JOUER UN RÔLE STRUCTURANT DANS LES LOISIRS DU XXI^E SIÈCLE

DOMINIQUE MARCEL PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA COMPAGNIE DES ALPES

30



« Nous sommes très bien placés pour saisir des projets ambitieux d'investissement et d'acquisition, avec des partenaires solides et complémentaires, en France comme à l'étranger. »

Le monde des loisirs est aujourd'hui confronté à de profondes mutations. La demande des consommateurs a changé de nature, leur niveau d'exigence n'a jamais été aussi élevé. Les clients ont pris le contrôle de leurs loisirs ; ils sont prêts à leur consacrer un budget important, mais à condition de se voir offrir des prestations à la hauteur de leurs nouvelles attentes : des services personnalisés et une offre capable de transformer un moment de loisirs en un moment d'exception. Dans le même temps, deux grandes tendances accentuent cette transformation : la croissance exponentielle du marché du tourisme – le volume du tourisme international a doublé en vingt ans – et l'avènement du digital. Les applications digitales ont considérablement élargi l'éventail et la liberté de choix des consommateurs. Ces changements déterminants bouleversent les métiers du tourisme et des loisirs... et offrent des perspectives passionnantes. Premier exploitant mondial de domaines skiables et classée parmi les dix principaux acteurs des loisirs, la Compagnie des Alpes entend promouvoir son offre en s'appuyant sur ses savoir-faire pour innover et jouer ainsi un rôle structurant dans la « révolution des loisirs » du XXI^e siècle.

Au moment où le Groupe est appelé à relever ces défis ambitieux et est fortement sollicité à l'international, les bons résultats de l'exercice écoulé constituent un puissant motif d'encouragement. Nous avons réagi avec vigueur à la suite des résultats de l'exercice précédent. Les mesures immédiates que nous avons prises et les adaptations que nous avons décidées dans le cadre de notre projet stratégique ont fait la preuve

de leur pertinence. Tous les indicateurs financiers du Groupe sont au vert, portés, notamment, par le redressement sensible des activités des Destinations de loisirs (+7% de croissance de la fréquentation, +6,3% pour le chiffre d'affaires). Les activités dans les Domaines skiables, quant à elles, ont marqué une consolidation, après deux très bonnes saisons portées par une croissance notable de la fréquentation. Ces résultats ont été obtenus dans un contexte économique morose, de hausse de trois points de la TVA sur nos deux activités, et dans des conditions météorologiques médiocres au cœur de la saison pour chacune des activités. Ils résultent directement des actions volontaristes que nous avons engagées.

Le redressement significatif que nous avons opéré s'est appuyé sur l'exceptionnelle mobilisation des équipes et sur notre capacité à combiner audace, agilité et expertise. Une nouvelle organisation a été mise en place dans les Destinations de loisirs, afin de raccourcir les circuits de décision et d'augmenter considérablement la réactivité et l'efficacité de nos offres. Nous avons ainsi enclenché une dynamique de différenciation et de diversification de nos prestations, guidés par une logique de la satisfaction clients, dont les indicateurs sont effectivement en hausse, alors même que la fréquentation a fortement progressé. L'amélioration des performances commerciales de cette activité, associée à une maîtrise des charges d'exploitation, a largement contribué au redressement de la profitabilité du Groupe. Il nous faut poursuivre notre recentrage sur l'exploitation des Destinations de loisirs

capables de rentabiliser la « Très Grande Satisfaction », seul moyen de susciter, de manière pérenne, chez nos visiteurs, l'envie de revenir et de recommander nos destinations à leur entourage.

Il n'a jamais été aussi important d'améliorer notre positionnement sur la chaîne de valeur et sur les créneaux les plus porteurs de valeur ajoutée. Certaines de nos initiatives en ce sens ont déjà été couronnées de succès. Mais nous devons redoubler d'efforts.

Dans les Domaines skiables, l'enjeu est de consolider et de dynamiser la croissance des volumes. L'évolution des comportements de nos clientèles, toutes générations confondues, nous impose de repenser notre offre globale et de renforcer encore l'attractivité de nos sites prestigieux, en créant pour eux des expériences intenses et immersives dans un parcours simple et fluide. Les outils digitaux sont de formidables opportunités, à cet effet. Nous devons faire évoluer le modèle économique de notre métier de base et devenir les intégrateurs et les facilitateurs des services d'une station, comme nous commençons à le faire pour l'hébergement et la promotion et la commercialisation des stations, au bénéfice de l'ensemble de l'écosystème de la montagne.

La visibilité et la crédibilité que nous avons désormais à l'international sont très encourageantes et nous incitent à poursuivre notre développement là où se trouvent des potentiels de croissance élevés. Il nous faut capitaliser à la fois sur nos marques fortes comme Grévin, mais aussi sur la reconnaissance internationale de nos contributions à des projets phares tels que, par exemple, les Jeux Olympiques 2014 à Rosa Khutor ou encore la naissance de futures grandes stations dans le Caucase.

Nous nous étions mis, sans tarder, en ordre de marche. Nous devons maintenant accélérer le pas, continuer à démontrer que nous sommes capables de poursuivre notre développement rentable, tout en continuant d'offrir des prestations aux meilleurs standards de qualité et de sécurité, comme nous le faisons aujourd'hui. Nous sommes désormais très bien placés pour saisir des projets ambitieux d'investissement et d'acquisition, avec des partenaires solides et complémentaires, en France comme à l'étranger, et devenir ainsi un acteur structurant du marché. Alors que la « révolution des loisirs » du XXI^e siècle nous ouvre de fantastiques opportunités, la Compagnie des Alpes est bien décidée à tout mettre en œuvre pour conserver son rôle de pionnier.



ENTRETIEN



32

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE, FACTEUR CLÉ DE NOTRE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

AGNÈS PANNIER-RUNACHER, DIRECTRICE GÉNÉRALE DÉLÉGUÉE

Quel bilan dressez-vous de l'exercice passé ?

Je ne suis pas surprise par les résultats des Domaines skiables. Nous sommes le leader mondial non seulement en volume de journées skieuses, mais également en profitabilité, et en notoriété de nos domaines. En revanche, deux éléments me paraissent marquants, cette année. Tout d'abord, la progression de 50 % de notre profitabilité dans les Destinations de loisirs. Ce résultat crédibilise notre ambition de nous situer, à terme, dans le peloton de tête du métier en la matière. Par ailleurs, nous sommes de plus en plus sollicités à l'international pour des missions de conseil, mais également comme potentiel opérateur de futurs sites de loisirs mixant parfois nos deux métiers (Snowparks). Cela ne se voit pas encore dans notre compte de résultats, mais notre signature est reconnue dans un marché des loisirs en plein boom où les géants de

l'immobilier recherchent des opérateurs pour développer du loisir et où les producteurs de contenus (jeux, films,...) diversifient les supports de leurs franchises et s'intéressent aux parcs.

Comment entendez-vous poursuivre cette stratégie de repositionnement ?

Le déploiement de notre stratégie visant à générer un très haut niveau de satisfaction chez nos clients est fondamental, car c'est à ce niveau de performance que l'on suscite de manière durable la revisite et la recommandation. Dans un parc de loisirs, moins de 40 % des notes de satisfaction sont imputables aux seules attractions : l'accueil, la gestion de l'attente, l'ambiance, l'immersion compétent. Ce sont ces éléments que nous voulons améliorer. Par ailleurs, nous investissons, cette année, dans des nouveautés majeures qui ouvriront en 2016 et 2017 en Belgique,

aux Pays-Bas, ainsi qu'au Parc Astérix et au Futuroscope. Nous avons confiance, nous franchirons à nouveau sur ces deux saisons un palier significatif de progression. Ces actions sont complétées par une agilité commerciale que nous avons renforcée. Le développement des ventes en ligne et le déploiement de notre CRM devraient nous permettre d'être encore plus efficaces dans les mois qui viennent. Enfin, nous avons cédé des parcs qui ne sont pas au cœur de notre stratégie. C'est le cas de Walibi Sud-Ouest et du Dolfinarium, vendus en janvier 2015 à un multiple supérieur à dix fois l'EBC.

Dans les Domaines skiables, nous visons également un très haut niveau de satisfaction clients pour générer de la revisite et attirer de nouveaux venus, en particulier des débutants et des étrangers. Nous avons également élargi

« Nous sommes leader mondial des domaines skiables, en volume, en profitabilité, en notoriété. La progression de 50 % de notre profitabilité crédibilise notre ambition de nous situer dans le peloton de tête des destinations de loisirs. Enfin, nous sommes de plus en plus sollicités à l'international pour des missions de conseil mais aussi comme opérateur de sites de loisirs mixant nos deux métiers. »

notre positionnement sur la chaîne de valeur en devenant un acteur de la vente de packages en ligne et de l'hébergement au travers, notamment, des 10 000 lits que proposent à la location nos agences immobilières. Ces extensions d'activités nous offrent une meilleure maîtrise de l'expérience clients et des marges additionnelles pour des montants investis très limités.

Le deuxième pilier de notre croissance est l'international. Grâce à nos missions d'ingénierie, nous entrons sur de nouveaux marchés sans investissement et nous nous constituons un portefeuille de références. À moyen terme, nous souhaitons investir aux côtés de nos partenaires pour devenir un opérateur de référence, notamment en Asie dans une démarche *asset smart*. C'est ce que nous commençons à faire avec les Musées Grévin ou d'autres concepts *indoor* en préparation.

Quels sont vos principaux atouts pour y parvenir ?

À l'international, notre solide expérience d'opérateur, ainsi que notre très large palette de compétences (techniques, marketing, *merchandising, food & beverage, etc.*) et notre stabilité actionnariale rassurent nos clients. Nous avons également la chance de gérer un très beau portefeuille de marques, tout en étant capables de travailler en marque blanche. Un bon exemple de cette agilité est l'*indoor* Spirouland, que nous avons conçu pour Unibail et la Mairie de Bruxelles, en nous inspirant d'un concept scénarisé avec l'une de nos marques. Enfin, nous sommes le seul opérateur qui dispose d'une double compétence parcs et ski, ce qui est précieux sur les projets croisant ces métiers.

Quelles sont vos attentes en termes de performance financière ?

Dans les Domaines skiables, notre ambition est de positionner notre marge d'EBC au-delà de 35 % et d'augmenter le volume de notre clientèle. Dans les Destinations de loisirs, nous venons de réviser à la hausse de 200 bps notre guidance d'EBC à quatre ans.

Pour l'ensemble de nos sites historiques, nous visons un ROCE opérationnel supérieur à 8 %, niveau cohérent par rapport aux attentes du marché. Enfin, le développement international est relatif immédiatement pour le conseil, à cinq ans pour les nouveaux sites.

Quels sont vos challenges pour l'exercice 2014/2015 ?

Nous avons indiqué, lors de la publication nos résultats annuels, que nous tablions sur une croissance en ligne avec le marché et une consolidation de nos marges.

Nous estimons que nous franchirons une nouvelle marche en 2016 et 2017 dans les Destinations de loisirs.

À l'international, nous souhaitons montrer notre capacité à signer des contrats d'opérateur qui s'ajouteraient à nos activités de conseil. Il nous faut également obtenir des références en Asie pour conforter notre crédibilité sur ces marchés. Au global Groupe, nous disposons de trois leviers pour améliorer notre performance : l'aiguillon de la « Très Grande Satisfaction » clients, le digital comme moyen d'améliorer l'expérience clients et notre pertinence commerciale et, enfin, la conclusion de partenariats pour accélérer notre visibilité et notre croissance. Les projets conclus avec Unibail ou Ubisoft (au Futuroscope) nous montrent le chemin.

DIGITAL : LA NOUVELLE DONNE

Explications de Gayé Delahousse et Anne Gallienne

Le digital occupe une place centrale dans la dynamique d'innovation et d'enrichissement de l'offre engagée par la Compagnie des Alpes. Les outils numériques révolutionnent l'expérience des utilisateurs des domaines skiables et représentent un véritable levier de différenciation face aux concurrents. Le projet Val Digital comme l'application Paradiski témoignent de notre volonté de capitaliser sur les atouts du numérique pour augmenter l'attractivité des stations. Val Digital vise à faire de Val d'Isère la première e-station

de France. Piloté par l'Office de Tourisme et placé sous la responsabilité opérationnelle de Gayé Delahousse, Responsable marketing et commerciale de Val d'Isère Téléphériques, ce projet réalise l'idéal de station intégrée à l'aide du numérique et d'objets communicants : e-transport (informations en temps réel sur le réseau de navettes), e-village (écrans interactifs dans la station diffusant de l'information et proposant des services), appli mobile station, développement de réseaux sociaux internes à Val d'Isère permettant un échange en temps réel entre les professionnels de la station, accès wifi assuré dans les points stratégiques, etc.

L'application mobile Paradiski, elle, a pour objectif de faire vivre à ses clients une expérience unique dans l'un des plus grands domaines skiables du monde. Sous la responsabilité d'Anne Gallienne, Directrice marketing et commerciale du domaine skiable des Arcs, Peisey-Vallandry, cette application fournira, dès la saison prochaine, des informations en temps réel sur le domaine skiable (remontées ouvertes, météorologie, exposition des pistes, etc.). Elle offrira également au skieur la possibilité de « construire » sa journée de ski en fonction de ses envies et de son niveau après avoir saisi ses données personnelles,

de se fixer ses propres objectifs selon ses propres performances ou celles d'autres skieurs, de prévoir ses occupations d'après ski ou encore de créer son propre album de photos ou de vidéos de vacances.



G. Delahousse et A. Gallienne



DES PISTES INNOVANTES OUVERTES EN STATION

JEAN-FRANÇOIS BLAS ET DAVID PONSON, DIRECTEURS DES OPÉRATIONS DOMAINES SKIABLES,
MICHAEL PASQUET, RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER ET HÉBERGEMENT,
JEAN-SYLVAIN BRUNET, RESPONSABLE MÉTIER TOUR OPERATING

34

« Notre évolution passe, aujourd’hui, par un nouveau concept de station intégrée, à l’image du projet Val Digital ».

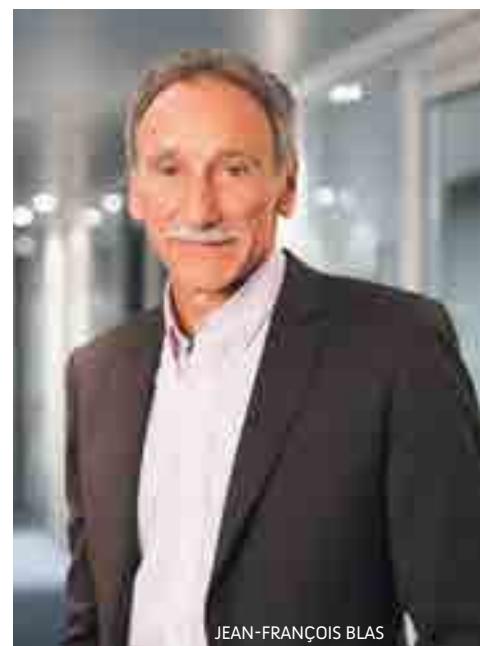
Dans un contexte économique encore contrarié, et face à de nouvelles attentes des clients, la Compagnie des Alpes défriche de nouvelles pistes, et assume son rôle d’acteur clé en station, afin de redynamiser la croissance de ses sites, renforcer leur attractivité et créer de la valeur pour l’ensemble de l’écosystème montagne. Panorama de l’année écoulée et perspectives pour l’activité Domaines skiables, avec Jean-François Blas et David Ponson, Directeurs des opérations Domaines skiables, Michael Pasquet, Responsable développement immobilier et hébergement, et Jean-Sylvain Brunet, Responsable métier tour operating.

Le ski est un marché mature dans un secteur en pleine mutation, avec un socle de clientèle exigeante et à renouveler. Dans ce contexte, quelle stratégie la Compagnie des Alpes a-t-elle déployée en 2014 ?

Jean-François Blas : La grande majorité de nos clients vient d’abord dans nos stations pour skier. Depuis quelques années, cependant, de nouvelles attentes sont apparues, et le Groupe a entamé une démarche de diversification de ses offres sur le domaine skiable, tout en maintenant un haut niveau d’équipement, par exemple, avec des espaces ludiques dédiés à la luge, aux skieurs débutants, à la restauration, etc.

David Ponson : Nos activités ont pour point commun d’être créatrices d’émotions et de sensations, génératrices de souvenirs inoubliables, ce qui constitue un puissant atout pour fidéliser nos clients et en attirer de nouveaux. Mais face à la concurrence accrue liée à l’évolution du secteur du tourisme et des loisirs, il nous faut

désormais être encore plus à l’écoute et en anticipation des attentes de nos clients. Pour générer de la croissance en volume, il nous faut garantir un niveau de « Très Grande Satisfaction » à nos clients, ce qui passe par une simplification, une adaptation et une clarté de leur parcours. D’où la stratégie adoptée depuis deux ans, qui prévoit une présence sur les étapes clés de la chaîne de valeur et s’appuie sur une réflexion préalable sur le positionnement cible de chacune de nos stations, en collaboration avec les Offices de Tourisme de chacune d’entre elles.



JEAN-FRANÇOIS BLAS

L'hébergement est au cœur du séjour en station. Quelle est la stratégie immobilière de la Compagnie des Alpes en matière de distribution, de rénovation et de construction de logements ?

Michael Pasquet : L'hébergement est résolument la clé d'entrée pour la réservation d'un séjour au ski. C'est donc un élément central pour attirer une nouvelle clientèle. D'où la décision de déployer une stratégie complète en matière d'hébergement pour soutenir l'offre. Après le lancement de la Foncière Rénovation Montagne en avril 2013, qui a permis la rénovation de plus de 1 000 lits « froids » (peu occupés), nous avons également contribué à lancer plusieurs chantiers de logements neufs en station.

Pour accompagner ce dispositif et en assurer la commercialisation, mais aussi pour récupérer les sorties de baux d'opérateurs comme Pierre et Vacances et s'assurer que ces lits restent commercialisés, le Groupe s'appuie désormais sur neuf agences immobilières sur l'ensemble de ses stations. Ces agences sont un relais essentiel dans le dispositif : elles gèrent, à ce jour, près de 10 000 lits et assurent des services attendus par nos clients.

Pour élargir la visibilité de son offre en station, la Compagnie des Alpes a créé son propre tour opérateur, Alpes Ski Résa. Quel bilan, pour cette année d'apprentissage ?

Jean-Sylvain Brunet : Alpes Ski Résa a trouvé sa place rapidement sur le marché des tour opérateurs online dédiés aux séjours

en montagne. Dès cet hiver, nous avons référencé plus de 3 000 offres de location émanant, pour moitié, des agences immobilières du Groupe.

Nous associons à ces logements les services habituels (forfaits de ski, location de matériel, etc.), ainsi que des offres premium complémentaires (livraison des courses et, bientôt, babysitting, ménage quotidien ou forfait bien-être). Nos clients changent, et nous devons nous adapter à leur nouvelle façon de consommer le ski. Par exemple, cet hiver, un tiers de nos clients ont effectué leur réservation sur une tablette ou un smartphone. En parallèle, la Compagnie des Alpes a créé en fin d'année dernière un site web en joint-venture avec le groupe Karavel / Promovacances¹.

Le fruit de cette union est www.skigloo.com, qui distribue l'ensemble de la « montagne » française auprès d'une clientèle très grand public, à la recherche de prix accessibles (online et agences de voyages). L'objectif visé est d'offrir du grand ski à petits prix.

Le projet Val Digital a pour but de faire de Val d'Isère la première station intégrée du Groupe. Quelles sont les innovations marquantes en préparation ?

David Ponson : Le modèle français des stations de sports d'hiver fait du gestionnaire de domaine skiable un acteur parmi d'autres, mais un acteur à la pointe de la connaissance de ses clients de par la nature même de ses activités. Notre évolution passe aujourd'hui par un nouveau concept de station intégrée, à l'image du projet Val Digital, qui vise à digitaliser la station, afin de suivre chaque client avant, pendant

et après son séjour et à lui proposer un maximum de services adaptés à son profil. Avec l'implication de l'Office de Tourisme et le soutien des collectivités locales, la Compagnie des Alpes accompagne les professionnels de la station dans leur appropriation des nouveaux outils digitaux (voir encadré p. 33). Fin 2014, un Hackathon² rassemblait des équipes de développeurs informatiques, venus imaginer les fonctionnalités de la future appli mobile de Val d'Isère.

Depuis 2013, la Compagnie des Alpes s'engage de façon plus appuyée dans l'ensemble de la chaîne de valeur en station de montagne. Comment ont évolué vos relations avec les parties prenantes en station ?

Jean-François Blas : Nous l'avons dit, l'exploitant du domaine skiable est un acteur clé en station. Aux côtés de la collectivité locale et des élus, c'est le premier employeur des vallées, celui qui insuffle de nouvelles compétences – notamment marketing et digitales, avec le CRM, la vente et la réservation en ligne, etc. Ce rôle d'aiguillon et d'intégrateur de compétences est devenu plus prégnant au moment où les collectivités révisent leur budget à la baisse. Aujourd'hui, une nouvelle gouvernance se met en place et de nouveaux équilibres sont à trouver pour booster la croissance de nos stations.

1 – 4 millions de voyageurs français.

2 – Rassemblement de développeurs informatiques organisés par équipes, avec l'objectif de produire un prototype d'application en quelques heures.

DAVID PONSON

JEAN-SYLVAIN BRUNET

MICHAEL PASQUET



ENTRETIEN



36

RENTABILISER LA « TRÈS GRANDE SATISFACTION » DU CLIENT

FRANÇOIS FASSIER, DIRECTEUR DES OPÉRATIONS DESTINATIONS DE LOISIRS

Après un travail de repositionnement du produit « Parcs de loisirs », le Groupe a enregistré une hausse de fréquentation de 7% sur ce segment d'activité. Cette bonne performance conforte la Compagnie des Alpes dans sa stratégie visant à offrir un très haut niveau de satisfaction à ses clients dans les parcs qui disposent d'un important potentiel de croissance de leur chiffre d'affaires.

Les Destinations de loisirs ont enregistré des résultats en croissance. Quels ont été les facteurs clés de cette performance ?

Le travail des équipes sur l'amélioration de la satisfaction des visiteurs, alliant

pilotage fin et maîtrisé des politiques commerciales et maîtrise des coûts, a porté ses fruits. Malgré un contexte économique morose et une concurrence qui continue de se développer, nous avons réussi à émerger. Nous avons bénéficié de la très forte mobilisation de nos équipes. Les objectifs de résultats ont été clairement identifiés et communiqués sur le terrain, qui s'est concentré sur la rentabilité de nos opérations. Nos responsables de parcs ont joué le jeu à fond, avec une forte autonomie et un engagement qui ont été payants. Combiner cette connaissance du marché local à notre expertise en central, c'est la force de notre Groupe.

Quels sont les axes que vous allez poursuivre afin d'améliorer encore vos performances et créer la différenciation sur vos marchés ?

Notre connaissance clients est centrale dans l'allocation de nos ressources et dans le choix de nos investissements. L'efficacité de nos démarches passe par une segmentation de notre clientèle et une connaissance précise des différents canaux commerciaux.

Notre objectif principal de rentabilité repose sur la « Très Grande Satisfaction » du client. Les études montrent qu'une note de satisfaction supérieure à 9 sur 10 se traduit par le doublement des intentions de revisite à 12 mois et par une augmentation de la recommandation sur les réseaux

sociaux. Cette stratégie de « Très Grande Satisfaction » s'incarne dans le déploiement de plusieurs actions : d'abord, l'identification de cibles de clients prioritaires, qui permet aux sites de mener des actions en meilleure adéquation avec le potentiel de leur zone de chalandise ; ensuite, la poursuite d'une démarche d'amélioration continue de l'ambiance dans le parc ; de la qualité de l'accueil et de la fluidité du parcours (réduction du temps d'attente, notamment) ; enfin, le calibrage de nos investissements en fonction des enquêtes de satisfaction et des mix de clientèles ciblés.

« L'émerveillement, le frisson ne se décrètent pas, ils se travaillent, s'anticipent, exigent une capacité à innover et à surprendre positivement. »

Concrètement, comment cela se traduit-il au sein de vos parcs ?

Sur le Parc Astérix, le développement du segment famille, grâce à la création d'une nouvelle attraction – La Forêt d'Idéfix – couplée à la mise en place d'une offre digitale mettant en avant un forfait famille, s'est traduit par une hausse de 11 % de la fréquentation. De la même façon, la création de produits expérientiels pour Planète Sauvage remporte un véritable succès : nous proposons des visites privées des coulisses, un hébergement dépayasant dans des lodges... Voilà ce que nos clients attendent et cela se vérifie dans la hausse des marges opérationnelles de 560 points de base par rapport à l'an passé ! Nous avons, par ailleurs, réussi à mettre en place des partenariats avec des licences fortes, comme Les Lapins Crétins d'Ubisoft : une innovation qui a été élue meilleure attraction de l'année. Parallèlement, nous avons développé notre offre en restauration et dans nos boutiques. Nous avons amélioré les préventes en leur associant des prix attractifs et des services différenciants. Nous avons également communiqué sur nos nouveautés pour encourager la revisite. Enfin, l'enrichissement de notre offre passe aussi par des investissements dans la modernisation de nos infrastructures, en phase avec les attentes de nos clients.

Les perspectives sont donc encourageantes...

Notre feuille de route est claire. Favoriser l'immersion, créer des expériences uniques, c'est à la fois la marque de fabrique de la Compagnie des Alpes et un levier de différenciation rentable. L'émerveillement, le frisson ne se décrètent pas, ils se travaillent, s'anticipent, exigent une capacité à innover et à surprendre positivement. Dans le même temps, nous allons continuer à élargir notre panel de clients. Nous avons mis en place un plan d'investissement pour poursuivre le déploiement du digital via des objets connectés pour créer une dynamique au sein de nos parcs et ainsi orienter plus efficacement nos visiteurs dans leur parcours. L'expérience immersive réussie et la « Très Grande Satisfaction » supposent d'enrichir la relation clients avant, pendant et après la visite.



UN PARTENARIAT FRUCTUEUX

Les Lapins Crétins (+ de 85 % de notoriété assistée en France) ont envahi le Futuroscope avec une attraction 100 % fondée sur l'humour, « La Machine à Remonter le Temps »... faisant bondir de près de 20 % le taux de fréquentation, grâce à cette collaboration entre les équipes du Futuroscope et celles d'Ubisoft Motion Pictures¹.

« Nous avions au moins trois bonnes raisons de proposer une attraction autour de nos personnages, retrace Jean-Julien Baronnet, Directeur général d'Ubisoft Motion Pictures. D'une part, la complémentarité entre la très forte notoriété des Lapins et l'ambiance très familiale des attractions du parc, ensuite le succès exceptionnel de la série, et enfin, le nombre limité d'attractions humoristiques dans le parc. »

Les auteurs ont imaginé une machine à remonter le temps détournée... « La complémentarité a été totale entre les équipes, se félicite

Jean-Julien Baronnet. Le Futuroscope a apporté son expertise à la fois pour le côté hardware (mécanique, décors, machinerie) et pour la gestion des locaux et des fournisseurs, et nos équipes la leur sur le scénario, la digitalisation et la production. »

Ce partenariat fructueux a été couronné par le Prix de la meilleure attraction mondiale au TEA². Une récompense qui salue « La Machine à Remonter le Temps » comme l'attraction la plus intégrée du moment : de la file d'attente jusqu'à la boutique où se retrouve le public après l'attraction, l'univers est 100 % dédié à la licence d'Ubisoft. Une expérience partenariale réussie, qui pourrait donner lieu à une nouvelle aventure entre Ubisoft et la Compagnie des Alpes.

1– Le studio créateur de la licence Les Lapins Crétins.

2– Themed Entertainment Association : Association des parcs à thème.



UN FORT POTENTIEL DE CROISSANCE ORGANIQUE À L'INTERNATIONAL

DELPHINE PONS, DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET DES NOUVEAUX MÉTIERS

Grâce à des premiers succès prometteurs sur la scène internationale, la Compagnie des Alpes accentue son développement avec de nouveaux projets et des partenariats à l'étranger. Pour accompagner ce développement, une Direction du Développement International et des Nouveaux Métiers a été mise en place le 1^{er} octobre 2013.

Quel est le rôle du développement à l'international dans la nouvelle dynamique de croissance de la Compagnie des Alpes ?
Le développement à l'international constitue un élément clé de notre stratégie. Il s'appuie sur la mise en œuvre de deux leviers essentiels : d'une part, nous investissons en propre sur quelques concepts phares, d'autre part, nous fournissons par l'intermédiaire de notre

filiale CDA Management des prestations de conseil et d'expertise dans nos deux métiers historiques, les Domaines skiables et les Destinations de loisirs. La Compagnie des Alpes développe en propre deux concepts phares : Grévin et les parcs *indoor* (couverts). La poursuite de l'implantation des Grévin à l'étranger, sous la houlette de Béatrice de Reyniès, après l'ouverture de Grévin Montréal et de Grévin Prague, démontre notre capacité à capitaliser sur une expertise acquise en France. Un troisième projet est en cours de réalisation à Séoul, pour 2015. Un quatrième verra le jour en Suisse en 2016, autour du personnage de Chaplin. Le déploiement du concept de parcs de loisirs *indoor*, situés près de centres commerciaux, représente également un axe porteur de développement. Nous avons

ainsi gagné un premier projet concret avec Spirouland *indoor* dans le cadre de la construction du centre commercial Unibail dans la zone du Heyzel, à Bruxelles.

S'agissant de la conception, de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et de l'assistance à l'exploitation, quels sont les premiers résultats ?

Cette nouvelle ligne de métier à l'international valorise notre savoir-faire exceptionnel, fruit de vingt-cinq ans d'expérience. Elle repose sur une prise de risque capitalistique réduite et génère une bonne rentabilité. Les prestations de conseil et d'expertise représentent un formidable levier pour de futurs développements internationaux en tant qu'exploitant ou investisseur. Notre implication en amont des projets nous

permet de nous positionner efficacement sur le marché de l'exploitation de stations intégrées internationales. Ce nouveau métier a été mis en œuvre pour la première fois à l'occasion des Jeux Olympiques d'hiver 2014 de Sochi, en Russie. Nous avons activement participé à la mise en place et à l'exploitation de la station de Rosa Khutor, dans laquelle se sont déroulées les épreuves de ski alpin. Nos performances sur ce projet nous ont offert une vitrine mondiale exceptionnelle qui nous a valu d'être sollicités par d'autres pays. Nous poursuivons nos activités de conseil en Russie, dans le domaine de l'aménagement de stations de sports d'hiver, pour le compte de la société NCR (Northern Caucasus Resort), dans le Caucase à Arkhyz, Elbrus et Veduchi. Nous avons également des projets et opportunités dans d'autres pays. Des perspectives intéressantes s'ouvrent, en particulier au Japon (partenariat avec la société Mac Earth pour l'exploitation d'une trentaine de stations), en Chine (projets de ski-dôme) et en Corée du Sud.

Le secteur des Destinations de loisirs va-t-il également bénéficier de cette nouvelle dynamique ?

L'activité de conseil se développe aussi dans les parcs d'attractions. Nous accompagnons la réalisation du parc Sindibad, à Casablanca, au Maroc, dont l'ouverture est prévue

en 2015. Nous avons également réalisé une première étude de revue de *masterplan* et de *business plan* dans le cadre d'un projet de parc dans le sud du Portugal. D'autres opportunités sont aussi à l'étude au Maroc. L'international offre plus que jamais aux métiers du Groupe des perspectives de développement intéressantes. Car c'est là que se situe le plus fort potentiel de croissance. Il représente également un formidable facteur de mobilisation pour les équipes sur des projets pionniers.



UNE EXPERTISE HISTORIQUE DANS L'AMÉNAGEMENT DE LA MONTAGNE

Après le succès de la mission sur le projet Rosa Khutor pour les JO de Sochi,

Frédéric Marion, alors Directeur général adjoint de Flaine et Frédéric Bergoin, alors Directeur général adjoint du Grand Massif en charge des stations du Giffre, ont pris la direction de l'équipe projet chargée de créer les domaines skiables de la vallée d'Arkhyz, dans le Caucase russe. « Nous bénéficions d'une culture de l'équipement de la montagne depuis 60 ans, ce qui se traduit par des gains de temps et d'efficacité indéniables ! Grâce à notre connaissance du métier, nous avons constitué rapidement une équipe experte pluridisciplinaire et proposé une offre parfaitement adaptée aux attentes de notre client en termes d'optimisation de l'exploitation et de satisfaction de la clientèle ciblée, explique Frédéric Marion. Aujourd'hui, nos équipes pourront être sollicitées pour l'exploitation de la station (organisation, sélection des systèmes de gestion, pilotage et formation du personnel local) et pour de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour les équipements à créer. »

GRÉVIN S'EXPORTE AVEC SUCCÈS

Depuis quelques années, la marque Grévin s'installe à l'international. Béatrice de Reyniès pilote ce déploiement et affine les stratégies de partenariat pour faciliter à la fois un développement économique plus rapide et le rayonnement croissant de la notoriété de la marque.

« Notre capacité à être toujours à l'affût des nouvelles tendances, notre approche de la scénographie des lieux sont des atouts inégalés. Nous avons ainsi été contactés pour développer et exploiter le Musée Chaplin de Vevey, en Suisse. C'est notre capacité à mixer le monde de Chaplin à l'expertise Grévin, avec une approche ludique et une scénographie qui anime le lieu pour favoriser l'immersion, qui a séduit notre partenaire. Ce projet illustre

le fort potentiel de Grévin, qui peut s'adapter à tout univers pour servir une marque et faire vivre un lieu de mémoire dans une approche à la fois humaine et moderne. Cette approche, rentable, en partenariat, s'adapte aux grandes capitales touristiques, Grévin devenant ainsi une étape clé pour comprendre une ville, son histoire, ses protagonistes, sa culture, lors d'un séjour court. Nous avons imaginé un concept qui s'adresse à une cible large, transgénérationnelle, et s'adapte aux différentes cultures. Créer des univers Grévin à l'international nous stimule, fédère nos équipes, nous pousse à être toujours plus à l'écoute de nos clients pour offrir des prestations sur mesure et valoriser un

savoir-faire unique, celui de la création de personnages hyperréalistes. L'idée : accompagner la dimension des personnages avec des vidéos et les nouvelles technologies ; capitaliser sur les possibilités du numérique pour créer des applications permettant de télécharger les informations avant la visite et ainsi enrichir le parcours client. Les possibilités d'innover et d'enrichir l'offre sont multiples. C'est ainsi que, réalisés dans les délais et dans le respect des budgets, les Grévin que nous avons installés et lancés à Montréal et à Prague, et demain celui de Séoul, sont de bons ambassadeurs de la marque. De nouveaux projets pourraient voir le jour en Europe et en Asie, à raison d'une ouverture par an en moyenne. »

BÉATRICE DE REYNIÈS,
DIRECTRICE GÉNÉRALE
GRÉVIN INTERNATIONAL





ENTRETIEN

UNE ORGANISATION EN PHASE AVEC LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES



VICTOIRE AUBRY

DIRECTRICE DES FINANCES, DES RISQUES, DES SI, DES ACHATS ET DU JURIDIQUE

UNE DIRECTION ENTIÈREMENT MOBILISÉE VERS LA CRÉATION DE VALEUR

Dans un contexte de marché particulièrement attractif, la Direction financière a renégocié une partie des moyens de financement du Groupe. Ainsi, le crédit syndiqué de 260 M€ a été renouvelé dans des conditions financières optimisées (baisse de 40 % des conditions de prêt). Le Groupe a réalisé simultanément une émission de 100 M€ supplémentaires, sur le marché du placement privé euro, à 10 ans à taux fixe, à un niveau de *spread* très attractif. Cette opération illustre la confiance du marché à l'égard de la signature de la Compagnie des Alpes et nous permet d'envisager le développement de nos activités pour les années à venir avec une structure financière compétitive, renforcée et diversifiée.

L'autre projet phare de la Direction a porté sur l'évolution de notre information financière : dans le cadre des travaux de l'AMF sur l'allégement de l'information financière des ETI cotées, la Compagnie des Alpes, au sein d'un groupe de travail pilote, a revu en profondeur son document de référence et son information sectorielle. Nous avons aligné nos indicateurs clés sur les meilleures pratiques du marché, afin de renforcer la comparabilité de nos performances avec les principaux acteurs du secteur.

Par ailleurs, la Direction a poursuivi ses actions structurantes d'amélioration de la rentabilité dans le respect de l'environnement, comme l'illustre la politique achats du Groupe.

Le contrat conclu avec EDF Collectivités (voir page 29) est, à ce titre, emblématique.

Une démarche similaire est en cours de déploiement dans nos Destinations de loisirs.

Enfin, les équipes de la DSI sont en première ligne pour faciliter et mettre en place le déploiement de notre stratégie digitale, à travers leur contribution à l'ensemble des projets transversaux structurants du Groupe, comme le développement d'outils CRM, la vente en ligne ou encore la plate-forme collaborative. En 2015, l'ensemble des fonctions supports vont poursuivre leurs actions vers l'amélioration de la performance sous toutes ses facettes, afin d'accompagner les actions des différents entités métiers vers la création de valeur.

40



CÉLINE LEMERCIER

DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES

CAPITALISER SUR LA FORMATION DES ÉQUIPES

Les équipes RH ont mis en place des outils d'accompagnement au management de projet et à la dimension multiculturelle, pour répondre à l'internationalisation du Groupe et à la multiplication des groupes de travail transverses.

En lien avec le projet stratégique et les engagements pris dans le cadre de notre accord de sécurisation des parcours des collaborateurs saisonniers, un chantier visant la montée en compétences a été lancé en lien avec la Direction opérationnelle des Destinations de loisirs. L'objectif est double : d'une part, développer l'employabilité de nos collaborateurs saisonniers, souvent confrontés aux difficultés du marché de l'emploi et à une formation initiale insuffisante ; d'autre part, augmenter la satisfaction clients.

Nous conduisons un pilote sur plusieurs parcs en créant une formation longue et structurée auprès d'un public de chercheurs d'emploi avant la prise de fonction.

Nous proposerons ensuite un parcours certifiant aux saisonniers qui font preuve d'un intérêt particulier pour notre secteur. Enfin, nous travaillons au renforcement des compétences autour de l'activité spectacles de nos parcs. Ce chantier d'envergure, à la croisée de notre responsabilité sociale d'employeur et de la performance économique, nous permettra de développer un certain nombre de partenariats.

Au-delà de ce chantier qui nous mobilisera en 2015 et 2016, nous démarrons un nouveau cycle de CDA Campus afin d'améliorer notre performance collective par un fonctionnement plus transverse et plus agile. Grâce à ce nouveau cycle destiné aux cadres de direction, nous mettrons collectivement et rapidement en œuvre les orientations stratégiques.



DANIÈLE CLERGEOT

DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE EN CHARGE DU MARKETING, DES VENTES ET DU DÉVELOPPEMENT PRODUITS

METTRE À PROFIT NOTRE CONNAISSANCE CLIENT

Notre approche *consumer centric* est nourrie par une connaissance précise du client et du prospect, portée à la fois par des études barométriques, des études adhoc, le suivi de notre e-reputation, mis en regard des performances de nos concurrents. Les loisirs répondent aux règles du marketing de l'offre et, pour être reconnus du consommateur, nous segmentons nos sites selon des cibles et des positionnements précis, qui renforcent la valeur de nos portefeuilles de sites. Nous savons que les clients très satisfaits sont deux fois plus fidèles et recommandent deux fois plus les parcs de loisirs que les clients satisfaits. En ce qui concerne les Domaines skiables, la progression atteint de 20 à 30 %. Les études que nous menons sont donc capitales et nous permettent, au-delà du classique baromètre de satisfaction, d'affiner les motifs d'implication de nos clients : quels critères décisifs déclenchent la « Très Grande Satisfaction », la recommandation et le niveau d'affinité pour une destination. L'analyse de ces données joue un rôle structurant dans la priorisation et le choix de nos investissements et programmes pour améliorer la qualité perçue de l'expérience, et faire disparaître les irritants. Le digital se situe également au cœur du dispositif de la croissance rentable : nous avons atteint un très bon niveau de performance, que ce soit pour nos sites de vente en ligne en termes de taux de transformation, ou notre présence sur le net en termes de part de voix, et qualification de celle-ci ; nos efforts sur l'ergonomie de nos sites, leur animation et leur contenu et sur le *community management* paient ! Nous poursuivons ceux-ci autour des performances d'acquisition, et, via les applications, pour une expérience augmentée. Notre ambition est d'offrir à nos clients des souvenirs inoubliables et de privilégier les expériences prolongées au-delà des visites, développant ainsi la pérennité de nos loisirs. Nous positionner en tant que *Love Brand* est essentiel : le loisir reste un choix impliquant, pour nos clients ; quels qu'ils soient, ils se créent des moments inoubliables et des souvenirs partagés.



SANDRA PICARD-RAMÉ

DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION

LA CDA TOUCH, POUR NOURRIR NOTRE MARQUE

La démarche de transformation engagée il y a trois ans par le Groupe à travers son projet d'entreprise se poursuit et s'intensifie. Elle constitue le socle de nos ambitions et de nos valeurs communes. Elle exprime nos enjeux partagés. Elle est la reconnaissance des atouts majeurs de notre Groupe. Cette démarche, qui se précise et se déploie progressivement, soutient et irrigue l'ensemble de nos activités. Elle nous permet de capitaliser sur nos avantages différenciants.

En interne, les événements organisés régulièrement (séminaires, workshops, concours) et la mise en place d'outils collaboratifs ont fédéré l'entreprise en favorisant l'appropriation et le partage du projet.

Le défi de la « Très Grande Satisfaction » clients, l'amélioration de nos performances et la formation des équipes (notamment au travers de CDA Campus) sont autant de projets structurants conduits avec succès au cours de cette année. Ils permettent d'identifier de plus en plus clairement le socle de valeurs communes que la Compagnie des Alpes et l'ensemble de ses collaborateurs partagent naturellement et celles qu'ils comptent déployer à terme. La connaissance toujours plus poussée de nos clients et la nouvelle stratégie digitale participent de ce nouvel élan.

L'année 2015 sera celle de l'expression et de l'adoption de ce socle commun par l'ensemble de nos sites et territoires. Autant d'occasions de faire la preuve de l'agilité et de l'inventivité qui doivent nous distinguer de nos concurrents.

Tous ces éléments constituent la CDA *touch* et nourrissent les fondamentaux de notre marque.