

Travail individuel pour le Brevet fédéral de professeur de sport de neige

## **Les défis de la gestion d'une école suisse de ski et de snowboard dans une station de Préalpes**

## Table des matières

1. Introduction .....	3
2. Description du cadre de travail et challenges .....	4
2.1. Environnement .....	5
2.1.1. Environnement naturel .....	5
2.1.2. Environnement construit.....	5
2.2. Clientèle .....	6
2.2.1. Qui sont nos clients ? .....	6
2.2.2. Fidélisation de la clientèle .....	8
2.2.3. Affluence .....	8
2.3. Personnel.....	9
2.3.1. Auxiliaires.....	10
2.3.2. Professeur et moniteurs formés SSSA .....	10
2.3.3. Personnel administratif et direction.....	11
3. Résumé.....	12
4. Conclusion .....	12
5. Bibliographie et sources .....	13
6. Déclaration sur l'honneur.....	13

## 1. Introduction

L'objectif de ce travail individuel pour le Brevet fédéral de professeur de sports de neige est d'explicitier les défis de la gestion d'une école de ski et de snowboard en zone de Préalpes afin de sensibiliser et rendre attentif le lecteur aux particularités des petites écoles. Le travail décrit dans chaque sous-chapitre les différents facteurs et acteurs agissant sur une école de ski de Préalpes, contribuant à son succès ou non, influençant de manière contrôlable ou incontrôlable son bon fonctionnement.

Après avoir été pendant 19 ans fils de directeur d'une école suisse de ski et de snowboard de Préalpes, actuellement personnellement directeur depuis 4 ans, ayant également enseigné le snowboard et le ski, formé les futurs moniteurs, occupé divers postes dans l'organisation, il me tenait à cœur de mettre sur papier un aperçu des expériences faites dans une école de Préalpes, en espérant apporter quelques éléments complémentaires aux personnes connaissant peu cet environnement. Par ce travail, j'aimerais également démontrer l'importance des petites écoles dans la structure de Swiss Snowsports, ainsi que pour les grandes écoles.

Certains aspects de ce travail ont certainement déjà été abordés dans le cours de directeur et dans les différents manuels utilisés pour la formation de professeur de sport de neige, plus particulièrement dans le manuel de tourisme et loi, mais ce travail met en lumière une illustration pratique de ce qui a été vu jusqu'à présent.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont donné la chance d'accumuler mon expérience en tant que moniteur, mais aussi en tant que directeur d'école, pour ne citer que ces deux fonctions que j'ai eu la chance d'occuper. Je remercie aussi mes collègues enseignants de sports de neige et mes collègues directeurs d'école pour m'avoir fait partager leurs expériences.

## 2. Description du cadre de travail et challenges

Les challenges pour les écoles de ski et de snowboard des régions de Préalpes se concentrent autour de trois axes fondamentaux : l'environnement, les clients et le personnel. Ceux-ci vont être explicités en détail lors des chapitres suivants. Ces facteurs, bien qu'indépendants au prime abord, sont tous interconnectés et s'influencent mutuellement.

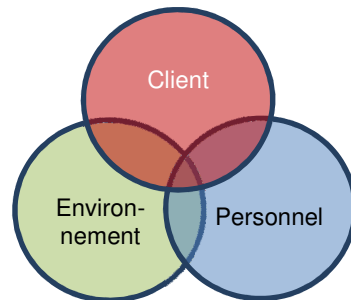


Figure 1 Les trois facteurs d'influence

D'autres facteurs, tels que les partenaires de remontées mécaniques, les restaurants, par exemple, interviennent également dans la gestion d'une école de ski et de snowboard, mais ne sont pas forcément spécifiques aux zones de Préalpes ou ne représentent pas de challenges particuliers dans ces zones.

Bien que ce travail traite des écoles de ski et de snowboard des régions de Préalpes en général, nous avons pris comme exemple une école précise, l'école suisse de ski et de snowboard de La Berra, afin d'illustrer et d'expliciter au mieux les expériences vécues dans une station de Préalpes et, dans une moindre mesure, les expériences des Ecoles de Ski du canton de Fribourg, Genève, Neuchâtel et Jura.

Pour commencer, voici un bref récapitulatif des éléments les plus importants de l'ESSS La Berra. L'ESSS La Berra a été fondée en 1958 ; actuellement elle compte plus de 100 moniteurs dans ses rangs et plus de 8'000 demi-jours de cours y sont enseignés par année. Lors des journées de grande affluence, jusqu'à 70 moniteurs travaillent ensemble, pour plus de 500 clients. Pour des raisons d'infrastructure, le nombre d'élèves au Kids Village est limité à un maximum de 36 élèves par cours. La Berra se situe entre Fribourg et Bulle, dans le district de la Gruyère.



Figure 2 Situation géographique La Berra<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.laberra.ch](http://www.laberra.ch)

## **2.1. Environnement**

Dans cette section, il est question de l'environnement au sens large du terme. Il s'agit tout aussi bien de l'environnement naturel (altitude, conditions climatiques) que de l'environnement construit (remontées mécaniques, pistes de sports de neige).

### **2.1.1. Environnement naturel**

Les Préalpes se situent entre 1'000 et 2'000 mètres d'altitude environ ; ceci ne garantit donc pas forcément des hivers enneigés de décembre à mars, période la plus longue qui puissent être imaginée pour le fonctionnement d'une structure de basse altitude. Par contre ces altitudes offrent un avantage par rapport à celles dépassant les 2'000 mètres. Le terrain y est généralement beaucoup plus herbeux, donc les activités peuvent se dérouler sur une couche de neige moins importante.

En bref, la basse altitude nous pose des problèmes quant à l'incertitude de la présence de notre matériau de base, la neige. Dans ces conditions il n'est pas rare que nous ayons des changements très rapides entre domaine praticable et impraticable, ou l'inverse ; cela impose de pouvoir être très réactif sur l'organisation. Il faut toujours être prêt à organiser l'ensemble des cours prévus dans les heures qui précèdent le début, que les conditions climatiques le permettent ou que les conditions ne soient pas suffisantes, neige manquante par exemple. De plus, il faut toujours qu'une solution de rechange, annulation et remboursement, déplacement de dates, soient prêts. Un cours peut être annulé soit avant le début, le cas le plus facile à gérer, soit pendant le cours, un cas plus difficile à gérer car cela demande souvent de replacer les élèves qui n'ont pas pu terminer leur cours sur d'autres cours qui sont potentiellement complets. Les solutions de rechange requièrent la mise en place de moyens de communication et des systèmes de gestion bien rôdés.

Malgré tout, les stations de Préalpes ont également l'énorme avantage d'être facilement accessibles en transports publics ou véhicule privé, et ceci en un temps très court. Etant plus proches du plateau, les stations sont à proximité de centres urbains offrant un grand potentiel de clientèle.

### **2.1.2. Environnement construit**

Les stations de Préalpes sont généralement de petites tailles, comptant entre 2 et 10 remontées mécaniques et une cinquantaine de kilomètres de piste au maximum, généralement des pistes bleues et rouges, parfois noires. Indéniablement ceci a une influence sur l'enseignement et l'offre qu'une école de ski de Préalpes peut proposer. En effet, il est très difficile de pouvoir enseigner des niveaux noirs de la Swiss Snow League, alors que nous avons des pistes parfaites pour le Kids Village, les ligues bleues et rouges.

Les infrastructures mises à disposition des écoles de ski sont limitées, d'une part par les espaces restreints qu'offrent les domaines, mais aussi parce que les saisons étant très courtes, il est difficile de générer des volumes suffisants pour d'importants développements d'infrastructures telles que Snowpark, pistes réservées aux enfants, installations modernes, etc.

## **2.2. Clientèle**

Pas de clients, pas d'école de ski. La clientèle des stations de Préalpes est différente que la clientèle des stations alpines. Alors que les stations alpines ont surtout une clientèle de vacanciers, suisses ou étrangers, qui vient pour une période déterminée, les stations de Préalpes ont une clientèle beaucoup plus régionale et locale, présente pendant les vacances scolaires de la région et les week-ends. Cela représente 3 semaines pour les vacances scolaires et une dizaine de week-ends. Le reste du temps, l'activité est réduite à quelques heures d'enseignement. Certaines écoles de Préalpes travaillent plus que d'autres pendant la semaine, car elles sont situées soit dans des stations qui sont des destinations pour des camps de skis, soit à proximité d'établissements scolaires qui engagent les moniteurs des écoles de ski.

### **2.2.1. Qui sont nos clients ?**

La clientèle locale est une clientèle exigeante avec qui il faut travailler dans la continuité et la fidélisation. Nous avons remarqué qu'une bonne partie des clients reviennent l'année suivante. La clientèle locale représente aussi un bassin de population limité géographiquement, où les chances que les clients se connaissent entre eux sont importantes. Nous ne pouvons donc pas nous permettre de travailler uniquement sur la quantité mais nous devons vraiment avoir une qualité irréprochable.

Comme nous observons dans le graphique suivant, nous constatons que les deux tiers des clients viennent de la région de Fribourg et environs – rappelons que la Berra est la station de ski la plus proche de Fribourg. 20% des clients viennent de Gruyère ; les régions du Lac et de La Broye représente 10% de l’affluence.

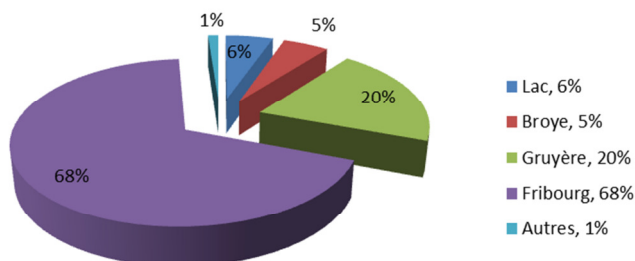


Figure 3 Répartition des clients selon les régions<sup>2</sup>

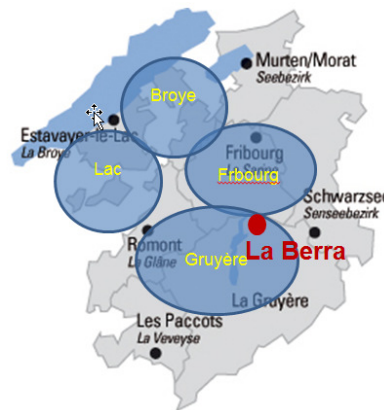


Figure 4 Zones géographique de provenance des clients<sup>3</sup>

Nos clients sont en majorité des enfants, 98%, du niveau novice à roi rouge, pour les plus avancés. Il est difficile de proposer des niveaux plus haut dans la Swiss Snow League, d’une part, comme vu précédemment, car l’environnement ne nous le permet pas et d’autre part car le personnel à disposition n’a pas toujours les capacités pour enseigner aux niveaux les plus hauts.

Comme représenté sur le graphique ci-dessous, une grande majorité des cours sont donnés dans la discipline du ski. Alors que le snowboard représentait encore 25% des cours il y a 10 ans, il ne représente plus que 7% actuellement.

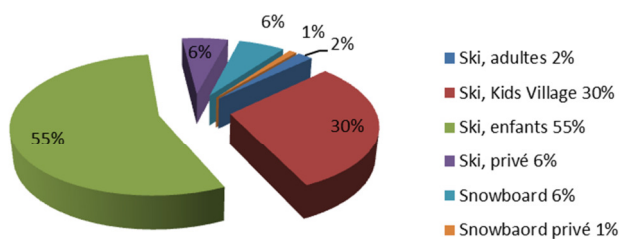


Figure 5 Répartition des clients selon discipline<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Statistiques internes ESSS La Berra

<sup>3</sup> www.fribourgregion.ch

<sup>4</sup> Statistiques internes ESSS La Berra

### **2.2.2. Fidélisation de la clientèle**

Comme cité précédemment, la moitié de notre clientèle revient d'année en année. Deux facteurs y contribuent notablement. D'une part l'introduction de la Swiss Snow League : en effet, les différents échelons qu'elle propose donnent des objectifs identifiables et compréhensibles par les enfants, aspect graphique principalement, mais aussi pour leurs parents qui sont la plupart du temps des skieurs occasionnels. La description des objectifs dans les carnets a fait découvrir à toute une clientèle des termes et des techniques jusqu'alors connues seulement par des personnes formées à l'enseignement du ski ou membres de ski-clubs.

Mais les mesures de qualité entreprises par les écoles sont certainement le facteur principal de fidélisation. Dans ces mesures, il y a aussi bien la qualité de l'enseignement et de l'organisation, que le suivi de la clientèle. Rappelons-nous que notre clientèle est locale, donc venant de régions proches. Souvent les gens se connaissent et parlent entre eux. Nous ne pouvons pas tabler sur le fait qu'un client insatisfait retourne chez lui et que les dommages de son mécontentement ne soient que peu perceptibles car de toute façon il y a suffisamment de touristes qui reviendront dans cette station. Dans nos régions la publicité négative peut se propager très vite. Etant donné que les clients sont le plus souvent des touristes journaliers qui se déplacent depuis leur domicile et que les différentes stations sont proches les unes des autres, il leur est facile de changer de station et donc d'école de ski. Le service irréprochable n'est que plus important. La taille de notre station les prédestinent à être des stations familiales par excellence, il est donc très important pour nos écoles d'être proche de la clientèle.

### **2.2.3. Affluence**

Les écoles de ski de Préalpes travaillent principalement pendant les vacances scolaires de la région et les week-ends, topologie différentes des grandes écoles qui elles bénéficient d'un tourisme national ou international. Les grandes écoles peuvent couvrir la saison hivernale de manière plus homogène car les clients proviennent d'une zone géographique plus étendue et ces zones ont des vacances réparties sur l'ensemble de la saison, à l'exception du creux de janvier. Il en est de même pour les week-ends. Alors que dans les grandes stations, les week-ends sont plutôt considérés comme un temps de transition pour les départs et les arrivées, les petites écoles, avec leur clientèle locale, en profitent pour offrir des cours lorsque que les clients qui ne partent pas pour une période prolongée de vacances, ont du temps libre.

On remarque aussi que les débuts de saison sont plutôt chargés, avec, par exemple dans notre école, des journées lors desquelles travaillent pas moins de 70 personnes et affluent plus de 500 clients. La fréquentation baisse au cours de la saison, avec un dernier pic pendant les vacances de février. Néanmoins, ce deuxième pic de fréquentation représente environ la moitié d'heure d'enseignement par rapport à la première semaine des vacances de Noël. Ceci est dû à 2



facteurs : d'une part les clients des écoles de Préalpes sont des gens qui skient peu. Dès que la neige recouvre la plaine, ces clients viennent skier. Dès lors que les températures montent et que la plaine est verte, la plupart rangent leurs skis. D'autre part le pourcentage de clients qui skient plus profite du début de saison pour que leurs enfants apprennent à skier et vont ensuite dans de plus grandes stations, qui offrent de plus grandes possibilités. C'est aussi de ce point de vue là que nous nous permettons d'affirmer que les stations de Préalpes peuvent jouer un rôle important aussi pour les plus grandes écoles des régions alpines, en leur fournissant une clientèle ayant déjà les bases du ski. D'ailleurs certaines stations valaisannes l'ont bien compris et font des partenariats avec les petites stations de Préalpes.

L'activité en semaine se résume la plupart du temps à des cours collectifs les mercredis après-midis quand les enfants des écoles primaires ont congé et à quelques cours privés pour des enfants en âge pré-scolaire. De plus en plus d'écoles louent leurs services sur des bases ponctuelles à des établissements scolaires pour leurs journées sportives ou des activités de promotion du ski tel que Swiss-Ski l'organise depuis quelques années.

Ces dernières années la clientèle de nos écoles a fortement augmenté comme nous pouvons le constater dans la Figure 6. Cette forte augmentation de la clientèle a demandé une adaptation importante de l'accueil.

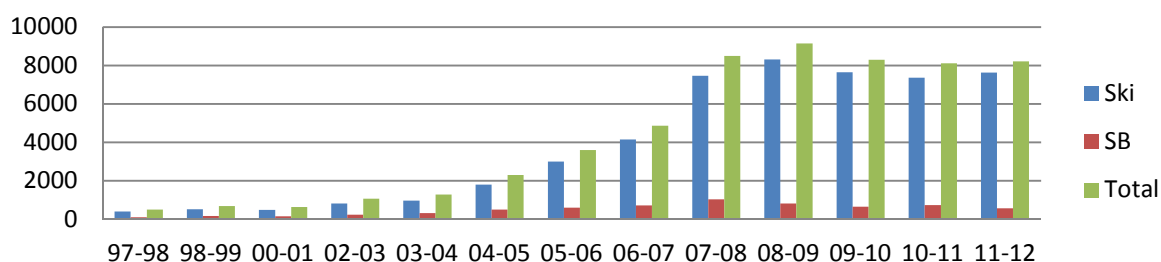


Figure 6 Affluence à l'ESSS La Berra, en demi-jours/élève<sup>5</sup>

### 2.3. Personnel

Le personnel est certainement le plus gros challenge d'une école de ski de Préalpes. Comme mentionné précédemment, les saisons sont courtes, les conditions d'enneigement souvent incertaines, la clientèle journalière, ces facteurs peuvent rendre le métier de moniteur de sport de neige peu attractif. Ces conditions font aussi que le personnel fonctionne de manière ponctuelle à côté d'un emploi principal. Cela a pour résultat des effectifs importants – plus de 100 personnes travaillent pour notre école – mais rarement plus de 40 personnes la même journée. La gestion du personnel d'une école de Préalpes est probablement tout aussi compliquée voire même plus que pour une grande école où une base fixe de moniteurs est engagée à la saison et que du personnel vient en renfort durant les grosses semaines. Il faut rappeler que très peu d'écoles de Préalpes ont

<sup>5</sup> Statistiques internes ESSS La Berra

du personnel professionnel, j'entends par là des gens disponibles tous les jours de la semaine pendant toute la saison. Une très grande majorité des moniteurs dans nos stations travaillent ou étudient en parallèle à leur activité d'enseignant de sport de neige.

A l'ESSS La Berra, environ 20% des moniteurs changent chaque année, principalement des auxiliaires. Avec les moniteurs bénéficiant seulement d'une formation de base de l'école, ils représentent 80% de notre personnel. Les 20% restant représentent les personnes au bénéfice d'une formation complémentaire de Swiss Snowsports allant du moniteur pour enfant à l'expert SSSA. Il faut aussi noter que plus de 40% des moniteurs de notre école ont fait une formation Jeunesse et Sport soit en ski, soit en snowboard.

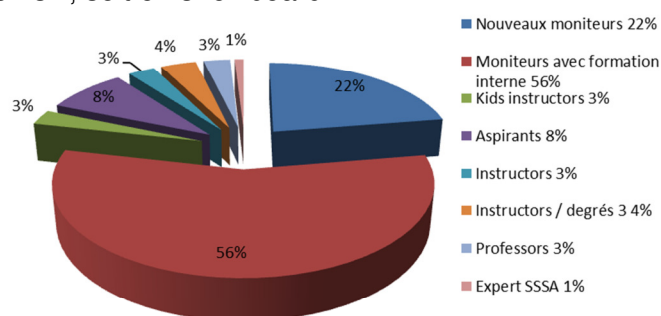


Figure 7 Répartition du personnel selon qualification SSSA<sup>6</sup>

### 2.3.1. Auxiliaires

Généralement les auxiliaires (moniteurs avec seulement une formation interne à L'ESSS) sont des étudiants, des parents avec des enfants en âge de venir à l'école de ski ou des retraités. Les étudiants forment le noyau principal de tous les moniteurs. Ils restent quelques années dans l'école, le temps de finir leurs études ; ensuite ils repartent.

A l'ESSS La Berra, par exemple, nous formons chaque année entre vingt et trente nouveaux moniteurs, afin de compenser les départs.

Le challenge est de les former à l'enseignement – méthodologie et pédagogie – mais également à la technique, au mode de fonctionnement de l'école tout en maintenant une qualité en accord avec les standard qui sont fixés par la direction. Cela représente un effort et une charge importants pour nos petites structures.

### 2.3.2. Professeur et moniteurs formés SSSA

Il est très difficile de motiver le personnel à se former par la filière SSSA. Malgré des tarifs horaires proportionnels au niveau de formation, les coûts d'inscription aux modules en dissuadent plus d'un. Afin de pallier au manque de Kids Instructor, nous proposons à certains moniteurs un contrat d'engagement sur plusieurs années. Dans ces cas-là, l'école prend en charge les frais de formation.

<sup>6</sup> Statistiques internes ESSS La Berra

La formation de professeur de sport de neige est encore plus problématique car elle s'est complexifiée, prolongée et est devenue plus onéreuse au cours des dernières années. Les moniteurs désireux de se former cherchent avant tout à travailler dans une école pouvant lui garantir son salaire et les jours de stages nécessaires pour compléter sa formation. Il est très difficile pour une petite école de pouvoir garantir cela à un futur professeur. Dès lors, il nous est compliqué de renouveler le quota nécessaire, 20% de l'effectif total, lorsque certains professeurs décident de mettre leurs activités d'enseignant de côté. A La Berra, aucun professeur, instructeur ou aspirant ne travaille à 100% à l'école de ski. Tous ont une autre activité professionnelle en parallèle. Contrairement aux auxiliaires, les professeurs restent plus longtemps dans l'école. Trouver du personnel qualifié ou le faire évoluer les auxiliaires jusqu'au niveau de professeur est probablement le défi le plus important et difficile auquel les écoles de Préalpes sont confrontées par rapport au personnel.

### **2.3.3. Personnel administratif et direction**

A nouveau, le problème du personnel administratif est le même que pour les moniteurs : comment trouver du personnel d'accord de travailler pendant 3 mois, et ceci avec une grosse incertitude ? En plus, ce personnel doit avoir des compétences administratives mais aussi techniques pour conseiller au mieux la clientèle. Et vu la taille des écoles, toutes les compétences devrait être regroupées dans une seule et même personne, car le chiffre d'affaire généré ne permet pas l'engagement d'un grand nombre de personnes. Bien souvent il est impossible d'engager une personne à 100% de manière fixe pour l'hiver.

Il en est de même pour le poste de directeur. Dans la plupart des écoles de Préalpes, le poste de directeur est occupé par une personne ayant un emploi principal sur toute l'année et assumant ses tâches de direction en plus de son métier. Le premier challenge d'une école, et surtout de son comité directeur, est de trouver une personne réunissant les compétences requises, mais aussi la disponibilité et l'énergie pour assumer ce poste exigeant, varié et passionnant.

### **3. Résumé**

Les challenges principaux des écoles de ski de Préalpes concernent 3 axes principaux : l'environnement, la clientèle et le personnel.

L'environnement est un défi particulièrement difficile car nous le subissons sans pouvoir directement l'influencer. Notre plus grande difficulté est l'incertitude liée à la basse altitude.

Un deuxième challenge est la clientèle. Notre clientèle est régionale, voire locale, fidèle si la qualité est à la hauteur de ses attentes mais peut aussi très facilement aller voir dans une autre école de la région. Nous ne pouvons pas compter sur l'effet « destination » pour avoir chaque année de nouveaux clients, comme une grande station pourrait le faire.

Le troisième gros challenge concerne le personnel. Nos stations ne permettent pas de garantir un emploi à la saison et les saisons sont courtes. Dans ces conditions il est difficile de trouver du personnel. Le personnel d'école de ski a en général une autre activité professionnelle en parallèle ou bien est étudiant ou retraité. Cela a pour conséquence un fort taux de changement et engendre un gros effort de formation.

### **4. Conclusion**

En décrivant les principaux challenges que nous rencontrons pour organiser des cours de sport de neige, je me suis parfois posé la question de savoir s'il y avait encore un avenir pour les écoles de Préalpes ; la réponse est oui. Malgré les challenges liés au temps, à la clientèle et la recherche de personnel, les écoles de ski de Préalpes sont des acteurs importants au niveau régional ; elles attirent du monde dans les stations, dans les restaurants des domaines skiabiles et dans les commerces locaux. Ces écoles sont également importantes pour les plus grandes destinations de sports d'hiver. En effet, bon nombre des clients des écoles de ski de Préalpes vont, une fois l'apprentissage de base terminé, pratiquer les sports de neige dans des plus grandes stations.

En tant que Directeur de l'ESSS La Berra ce travail a été particulièrement enrichissant. Cela a été l'occasion de mettre par écrit de multiples réflexions et de mettre en lumière les points faibles, ainsi que les points forts.

## 5. Bibliographie et sources

### Ouvrage

- Müller Stephan, Steiner Jan (2010) : Sports de neige en Suisse. Tourisme et loi. Belp : Swiss Snowsports Association

### Sites internet

- <http://www.snowsports.ch>, juillet-août 2012  
Swiss Snowsports Association, Belp
- <http://www.laberra.ch>, juillet-août 2012  
Société de remontées mécaniques, La Berra
- <http://www.fribourgregion.ch>, août 2012  
Office du tourisme, Région Fribourg

### Documents internes ESSS La Berra

- Schweizer Romain, Grobéty Vincent, Lehmann Robert, Despont Pierre (2008) : Historique ESSS La Berra. La Berra : ESSS La Berra
- Despont Pierre (1997-2008) : Rodel et rapports de fin de saison. Le Mouret : ESSS La Berra
- Despont Bastien (2008-2012) : Rodel et rapports de fin de saison. Le Mouret : ESSS La Berra

## 6. Déclaration sur l'honneur

« Je déclare avoir rédigé le présent travail individuel de manière indépendante et sans aide extérieure autre que les sources et les moyens auxiliaires mentionnés dans la bibliographie et les sources. Les références exactes ou indirectes empruntées aux sources et aux moyens auxiliaires mentionnés dans « Bibliographie et sources » doivent être clairement indiquées comme citations. Ce travail individuel n'a encore jamais été publié ».

Fribourg, le 2 septembre 2012

Bastien Despont