



## BOROVETZ... UNE STATION DE SKI BULGARE

---

*Ce cas a été préparé uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.*

*L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: UMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail [admin.mim@hec.unil.ch](mailto:admin.mim@hec.unil.ch).*

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-05-14

---

Vous comparerez les deux textes (tous deux de début 1990, à la fin de la période communiste dans les opays de l'Est) reproduits ci-dessous. L'un et l'autre décrivent la station de ski bulgare de Borovetz. Le premier est extrait du supplément au Magazine "Actuel" n° 122 intitulé "Guide des bons plans à l'Est", page 69. Le second est issu de la brochure touristique de la compagnie Balkantourist, le monopole d'Etat du tourisme en Bulgarie, intitulée "La Bulgarie vous souhaite la bienvenue", page 10.

### **Texte 1: CHARTER POUR LA BULGARIE**

Le phénomène existait déjà, il ne cesse de s'amplifier. La Bulgarie est la terre d'accueil des prolos fatigués en quête de neige et de soleil pour pas cher. Pour l'heure, le gros du bataillon est britannique: 75% d'Anglais, 20% d'Allemands, 5% de Hollandais, Suédois ou Français.

Le gouvernement bulgare se frotte les mains. Le vent de liberté qui souffle à l'Est amène déjà des hordes de touristes capitalistes. La Bulgarie a un besoin impérieux de devises et compte faire tourner ses sites à plein régime. Borovetz est la station phare; en fait, un furoncle de béton incrusté dans la montagne. Les huit hôtels d'apparence luxueuse assurent un confort très limité: coupures d'eau, téléphone en panne, réception fantôme, serveurs acariâtres, et chambres d'une propreté douteuse. Les infrastructures et le service ne sont pas à la hauteur.

Le tourisme bulgare fabrique des mécontents. Tout comme l'Espagne franquiste du début des années 70. Même béton armé. Varna et Burgas, sur la mer noire ressemblent à Benidorm. La côte est bâtie de cages à poules de béton où grouillent des citadins bulgares, des Grecs flambeurs ou des Anglais soûlards. L'apocalypse ! Les rares boîtes sont inaccessibles. Des restos de trois cents couverts prennent des allures de banquets de gymnases.

## **Texte 2: BOROVIETZ**

En Bulgarie, Borovetz signifie littéralement : "Belle Contrée". Borovetz pendant l'hiver, c'est l'air pur, riche en ozone, c'est 150 jours d'enneigement, ce sont des domaines skiables d'une qualité exceptionnelle qui s'étendent de 1'300 à 2'500 m d'altitude.

Chaque année, Borovetz accueille de nombreuses compétitions internationales de ski. Ingemar Stenmark, les frères Mahre, Girardelli et bien d'autres ont fait l'éloge de cette station accueillante à tous.

C'est vraiment la station dans le vent, avec ses nombreux hôtels confortables et douilletts, ses tables succulentes et ses distractions diverses, diurnes ou nocturnes de tout genre. Elle se trouve à 72 km de Sofia, et fait la joie des grands et petits depuis la fin du siècle passé, lorsqu'elle n'était qu'un petit centre de villégiature. Il n'est pas exagéré de prétendre qu'elle rivalise avec les stations de montagne qu'elles soient Suisses ou Françaises.

Qu'attendez-vous pour venir nous rendre visite ? Nous ne demandons qu'à vous accueillir.

## **Questions**

*1/ Pourquoi une telle différence de ton ? Ces deux articles parlent-ils d'une même réalité ?*

*2/ Comment se faire une idée du niveau de prestation de cette station ?*

*3/ Comment devrait communiquer la compagnie nationale du tourisme bulgare, qui gère le site de Borovetz (Balkantourist) ? Qu'est-ce qui l'en empêche ?*